



**Ano 03, n. 02, jul./dez. 2013.**

**ISSN: 2236-8698**

# REVISTA FEMA

## Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica



A GESTÃO DO CONHECIMENTO VISTA COMO FONTE DE  
COMPETITIVIDADE E DESENVOLVIMENTO  
ORGANIZACIONAL

BENEFÍCIOS DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO  
ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS NA GESTÃO DE  
SAÚDE OCUPACIONAL DA UNIMED - FNO

ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

ESTUDO DE CASO: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO AMBIENTAL  
DE UMA EMPRESA DO SETOR DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL.

GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.

O CONTROLE INTERNO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

O DESENVOLVIMENTO DO CAMPO SEM HERDEIROS

PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO DE SINDICATO

**REVISTA FEMA GESTÃO E CONTROLADORIA**

**CORPO EDITORIAL**

**COMISSÃO EDITORIAL**

*Prof. Dr. Ernani Ott*  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Prof. Ms. Antonio Roberto Lausmann Ternes*  
*Prof. Ms. Marcos Rogério Rodrigues*  
*Prof. Ms. Marcos Volnei dos Santos*  
*Prof. Ms. Nedisson Luis Gessi*  
*Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréa Maria Cacenote*  
*Prof.<sup>a</sup> Ms. Lidiane Ribeiro da Veiga*

**CONSELHO EDITORIAL**

*Prof. Dr. Adriano Mendonça Souza – UFSM/BR*  
*Prof. Dr. Francisco José Ferreira Silva – UAC /PT*  
*Prof. Dr. João Guilherme Casagrande – URI/BR*  
*Prof. Dr. Mário Luiz Evangelista – UFSM/BR*  
*Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros – UEL/BR*  
*Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha – UFSC/BR*  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Liliana María Dieckow – UGD/AR*  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlei Salete Mecca – UCS/BR*

**PARECERISTAS**

*Prof. Ms. José Noronha Rodrigues – UAC/PT*  
*Prof. Ms. Marcelo Blume – UNIJUI/BR*  
*Prof. Ms. Nery A. D. Franco – URI/BR*

**COORDENAÇÃO**

*Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréa Maria Cacenote*  
*Coordenadora do Curso de Administração e*  
*de Gestão em Recursos Humanos*

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-*  
*Graduação e Extensão - NPPGE*

**ARTE E DIAGRAMAÇÃO**

*Guilherme Bonnes*

**EDITORIAÇÃO**

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Supervisora*

**APOIO TÉCNICO**

*Daiane da Rocha Ferreira*  
*Luciano Augusto de Oliveira Paz*

R454 Revista FEMA Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 2. Jul./Dez. 2013.

ISSN: 2236-8698  
Publicação Semestral

1. Administração. 2. Controladoria. 3. Artigos Acadêmicos.  
I. Faculdades Integradas Machado de Assis

CDU: 658(05)

Catálogo na Fonte: Kelly M. Bernini – CRB-10/1541.

---

**SUMÁRIO**

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO VISTA COMO FONTE DE COMPETITIVIDADE E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>8</b>
<i>Morgana dos Santos Almeida</i>	
<i>Denise Felber</i>	
<i>Marcos Rogério Rodrigues</i>	
<i>Cristina Turcato</i>	
<i>Antonio Roberto Lausmann Ternes</i>	
<b>2 BENEFÍCIOS DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS NA GESTÃO DE SAÚDE OCUPACIONAL DA UNIMED - FNO .</b>	<b>26</b>
<i>Jonas Bordim</i>	
<i>Nedisson Luis Gessi</i>	
<b>3 ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR .....</b>	<b>47</b>
<i>Bianca Scaglioni Letzow</i>	
<i>Luciano Junges</i>	
<b>4 ESTUDO DE CASO: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO AMBIENTAL DE UMA EMPRESA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL .....</b>	<b>68</b>
<i>Bianca Scaglioni Letzow</i>	
<i>Denise Steffen</i>	
<i>Denise Welter</i>	
<i>Lauren Santos Steffen</i>	
<i>Marise Keller dos Santos</i>	
<b>5 GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....</b>	<b>87</b>
<i>Andréa Bujnicki Vieira</i>	
<i>Andréa Maria Cacenote</i>	
<b>6 O CONTROLE INTERNO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO.....</b>	<b>103</b>
<i>Micheli C. Beztch These</i>	
<i>Tamara Rauber</i>	
<i>Cátia Guadagnin Rossa</i>	
<b>7 O DESENVOLVIMENTO DO CAMPO SEM HERDEIROS .....</b>	<b>113</b>
<i>Gerson Miguel Laueremann</i>	
<i>Antonio Roberto Lausmann Ternes</i>	
<i>Marcos Gregory</i>	

**8 PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO DE SINDICATO ..... 124**

*Ilizandro Decio Friedrich*

*Simoni Dragon Briske*

*Denise Felber*

---

## APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta oito novas contribuições decorrentes de pesquisas científicas realizadas em âmbito do Ensino Superior e materializadas na Edição Eletrônica da *Revista FEMa Gestão e Controladoria* – Ano 3, n. 2 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis.

A educação e as políticas sociais, o desenvolvimento regional sustentável, a gestão e o desenvolvimento das organizações, bem como a gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica são os pilares conceituais do Projeto Pedagógico Institucional – PDI/FEMa que sustentam as pesquisas apresentadas.

O artigo *A Gestão do Conhecimento vista como Fonte de Competitividade e Desenvolvimento Organizacional* é o texto introdutório da coletânea, em que Morgana dos Santos Almeida, Denise Felber, Marcos Rogério Rodrigues, Cristina Turcato e Antonio Roberto Lausmann Ternes explanam acerca da competitividade como provocadora de significativas alterações no desempenho das organizações, mostrando-se uma importante estratégia para o desenvolvimento organizacional. No estudo, os autores buscam avaliar como a gestão do conhecimento pode auxiliar as organizações do século XXI a serem competitivas e valorizar o seu capital intelectual.

*Benefícios do Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos na Gestão de Saúde Ocupacional da Unimed-FNO* é um artigo resultante de uma pesquisa de pós-graduação, cujos autores, Jonas Bordim e Nedisson Luis Gessi, propõem-se a analisar os benefícios do sistema como ferramenta na organização investigada, a fim de substituir os arquivos do meio físico para o meio digital. Conforme os pesquisadores, a ferramenta mostra-se de fácil gerenciamento, possibilitando, além da sustentabilidade socioambiental, a otimização do espaço físico da empresa.

O terceiro artigo, *Endomarketing como Estratégia de Gestão em uma Instituição de Ensino Superior*, escrito por Bianca Scaglioni Letzow e Luciano Junges, defende a importância das práticas de endomarketing para o alinhamento

da gestão de pessoas com as estratégias organizacionais em Instituições de Ensino Superior – IES. Para isso, apresenta o conceito de gestão de pessoas, de marketing, de endomarketing e de plano de endomarketing, a partir de pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso.

A quarta contribuição da Revista trata d'*A Importância da Gestão Ambiental de uma Empresa do Setor da Construção Civil*. No artigo, Bianca Scaglioni Letzow, Denise Steffen, Denise Welter, Lauren Santos Steffen e Marise Keller dos Santos demonstram como a utilização de estratégias sustentáveis associadas ao marketing verde, promovendo a gestão ambiental das organizações, é base para o trabalho desenvolvido por uma empresa ligada ao setor da construção civil da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Buscam fundamentar, por meio de bibliografia pertinente, conceitos que demonstram que a sustentabilidade deve estar presente no DNA das empresas, de forma proativa, produzindo modelos de negócios que possam ser difundidos e copiados, acessíveis e disponíveis, na forma de recursos e de reconhecimento para uma mudança gerencial.

*Gestão de Pessoas como Diferencial Estratégico: um estudo de caso em uma organização do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul* é um texto de Andréa Bujnicki Vieira e Andréa Maria Cacenote. O artigo traz a temática de gestão de pessoas como diferencial estratégico. As autoras ponderam que a gestão de pessoas, alinhada à estratégia organizacional, torna-se um grande diferencial junto ao mercado bastante competitivo.

A sexta contribuição, *O Controle Interno em Cooperativa de Crédito*, também resultante de uma pesquisa de pós-graduação realizada por Micheli C. Beztch These, Tamara Rauber e Cátia Guadagnin Rossa, defende que o controle interno é um sistema que auxilia as empresas na condução dos negócios de forma a garantir a veracidade das informações e comprovar os resultados. Para as autoras, as organizações precisam valer-se do controle em todas as suas atividades, ou seja, desenvolver a teoria na prática. Nesse prisma, o trabalho visa a demonstrar a aplicação do controle interno em uma Cooperativa de Crédito e como o mesmo é



desenvolvido para que as atividades sejam realizadas eficientemente, produzindo os resultados almejados.

*O Desenvolvimento do Campo sem Herdeiros* é um texto de Gerson Miguel Lauermann, Antonio Roberto Lausmann Ternes e Marcos Gregory o qual tem o intuito de refletir acerca do desenvolvimento da região noroeste do Rio Grande do Sul, especialmente no recorte territorial do COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento) Fronteira Noroeste. De acordo com os pesquisadores, esse espaço é viabilizado por pequenos módulos rurais, dedicados principalmente às atividades da agricultura familiar. Lauermann, Ternes e Gregory analisam o fato de o envelhecimento da população rural, agregado à falta de perspectivas de ascensão para a juventude no entorno, decorrente da situação econômica e urbana da região, transformar os horizontes, esvaziando as propriedades rurais e traçando novo panorama nessa realidade.

Por fim, *Processo de Informatização de Sindicato: sistema de controle de sócios*, de autoria de Ilizandro Decio Friedrich, Simoni Dragon Briske e Denise Felber, apresenta o processo de desenvolvimento de um software para o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Senador Salgado Filho, desenvolvido durante o estágio no Curso Técnico em Informática da FEMA. O trabalho tem a finalidade de facilitar o controle de sócios, devido ao grande problema de acúmulo de arquivos em papel impresso e a dificuldade de encontrar as informações referentes a cada associado. Para desenvolver o estudo, é realizada uma pesquisa bibliográfica acerca dos principais temas pertinentes ao assunto, abrangendo características tecnológicas bem como percepção de utilidade social.

Com efeito, em vista do construto teórico de grande proficiência, a Comissão Editorial da *Revista FEMA Gestão e Controladoria* sente-se recompensada em poder expressar cientificamente conhecimentos e saberes construídos a partir do compartilhamento de experiências de ensino, de pesquisa e de extensão.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer  
Membro da Comissão Editorial da Revista Gestão e Controladoria  
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão - NPPGE/FEMA

## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO VISTA COMO FONTE DE COMPETITIVIDADE E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Morgana dos Santos Almeida<sup>1</sup>

Denise Felber<sup>2</sup>

Marcos Rogério Rodrigues<sup>3</sup>

Cristina Turcato<sup>4</sup>

Antonio Roberto Lausmann Ternes<sup>5</sup>

### **RESUMO**

A introdução de sucessivas mudanças, emergindo a questão da competitividade nos níveis local, regional, nacional e internacional, tem provocado o acirramento da competição, implicando em significativas alterações no desempenho das organizações. Face a esse desafio, a gestão do conhecimento apresenta-se como importante estratégia para o desenvolvimento organizacional. O presente estudo busca avaliar como a gestão do conhecimento pode auxiliar as organizações do Século XXI a serem competitivas e valorizar o seu capital intelectual. O desenvolvimento social, econômico e tecnológico trouxe profundas mudanças na percepção das organizações frente aos seus ativos intangíveis. Buscar condições para um ambiente de criação e desenvolvimento do conhecimento e, principalmente provar que nos dias atuais, é através do conhecimento que organizações podem encontrar o grande diferencial competitivo é a grande tarefa dos gestores do conhecimento. Hoje, o trabalhador do conhecimento detém o processo produtivo. Ele carrega consigo o potencial criativo, produtivo e inovador que as organizações necessitam para manter-se no mercado, cada vez mais globalizado e competitivo. O estudo inicia com um breve resgate conceituando conhecimento e suas classificações, assim como a constituição do capital intelectual dentro das organizações. Em seguida, aborda a criação do conhecimento no contexto institucional. Na sequência, organiza algumas questões fundamentais no que tange o valor do conhecimento para as organizações atuais, Este trabalho trata-se de um ensaio teórico, o qual utiliza a técnica da pesquisa bibliográfica. Constatou-se através da pesquisa que as organizações devem investir no seu capital humano, incentivando a socialização de novos conhecimentos, na busca do desenvolvimento organizacional.

<sup>1</sup> Professora do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação das Faculdades Integradas Machado de Assis - FEMA. morguita@brturbo.com.br

<sup>2</sup> Professora do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação das Faculdades Integradas Machado de Assis - FEMA. denisef@fema.com.br

<sup>3</sup> Professor do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação das Faculdades Integradas Machado de Assis – marcosrodrigues@fema.com.br

<sup>4</sup> Professora do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação das Faculdades Integradas Machado de Assis - crisjuju@hotmail.com

<sup>5</sup> Administrador. Professor do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis –FEMA. antonioternes@fema.com.br



Palavras-chave: gestão do conhecimento – inovação – desenvolvimento organizacional.

## INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem assumido um papel importante no processo de competitividade e desenvolvimento organizacional, a qual tem chamado atenção especial, tanto no meio acadêmico como gerencial. Diante disso, o presente estudo buscou destacar, através da revisão bibliográfica como a gestão do conhecimento pode ser fonte de competitividade e desenvolvimento organizacional.

O presente estudo se justifica por trazer a tona e, discutir aspectos relevantes da moderna gestão das organizações, em que se destaca a gestão do conhecimento. O atual cenário global apresenta uma nova visão de sociedade e de prática de negócios. O avanço da tecnologia da informação, aliado à globalização econômica, tornaram o mundo uma esfera de mudança constante.

Nesse sentido, o que até ontem era uma prática eficiente, frente às novas mudanças, deixa de ser, para que novas práticas passem a comandar a eficiência e eficácia das organizações. A mudança é uma constante. Ela é avassaladora e desenfreada. É preciso que as organizações estejam abertas a elas, para que possam manter-se competitivas e atuantes em seu mercado.

Pode-se dizer que grande parte das organizações adota a política da mudança e da inovação, pois só assim é possível seguir com a prática de negócio. O que a maioria ainda não se deu conta, é que quem gera tais mudanças e inovações são as pessoas; são os clientes externo e, principalmente os internos. Sim, é no capital intelectual que as empresas podem encontrar o grande 'filão' do processo de inovação, o qual contribui para o desenvolvimento das organizações.

A ideia de mudança e inovação está arraigada ao processo de desenvolvimento, seja ele social, econômico ou tecnológico. Toda mudança significativa, tange uma nova concepção, e com ela, uma nova visão de gestão.

Hoje, o maior desafio para as organizações é fazer com que *know-how* e o acúmulo de conhecimento do capital intelectual agreguem valor ao capital econômico. Essa é uma das maiores mudanças na evolução da gestão das

organizações. O conhecimento passou a ser o grande diferencial competitivo para o mercado, e o grande desafio é geri-lo de maneira mais eficiente e eficaz.

Dentre os autores pesquisados, pode-se destacar Nonaka e Takeuchi; Drucker; Quel; Melo; Sveiby, os quais enfatizam que o processo de desenvolvimento de uma empresa, deve obrigatoriamente passar pela gestão do conhecimento.

Além desta introdução, o artigo apresenta primeiramente a metodologia, na sequência aborda sobre a gestão do conhecimento, em seguida discorre sobre a definição de conhecimento e do capital intelectual, logo depois o enfoque recai sobre a criação e o valor do conhecimento para as organizações e, bem como as conclusões do estudo.

## **1 METODOLOGIA**

Sob o ponto de vista técnico, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida por meio de material já elaborado, constituído basicamente de livros e artigos científicos que abordam o assunto deste estudo. Tem como principal objetivo realizar uma revisão de literaturas para demonstrar a importância da gestão do conhecimento, e como ocorre a criação do mesmo dentro das organizações.

Segundo Lakatos e Marconi, a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de bibliografia já publicada sobre o assunto. Pretende-se, assim, colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo (LAKATOS; MARCONI, 1996).

## **2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO (KNOWLEDGE MANAGEMENT)**

O conceito de gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990 e logo se espalhou. Trata-se, de forma mais direta, da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la. Mas, nem sempre palpável, essa ferramenta criou polêmica, com muitos executivos perguntando-se se realmente existia alguma substância nela. No entanto, várias empresas entenderam sua essência e conseguiram obter resultados concretos.

Segundo Tofler, o conhecimento é infinitamente ampliável. Seu uso não o desgasta; ao contrário, pode produzir ainda mais conhecimento. A produção de conhecimentos requer, além disso, um ambiente de criatividade e de liberdade, oposto a toda tentativa autoritária ou burocrática de controle do poder. Deste ponto de vista, a utilização intensiva de conhecimentos produz a dissolução das formas burocráticas de gestão, porque obriga a renovar permanentemente as linhas de decisão em função da acumulação e do intercâmbio de conhecimentos (TOFLER, 1980).

Para as organizações, o conhecimento, seja ele individual ou coletivo, é o ativo mais importante, embora não seja contabilizado em balanços financeiros ou patrimoniais. A Gestão do Conhecimento surge então como uma metodologia de gestão que se preocupa além do processo de inovação, contemplando também a gestão do conhecimento sobre mercados, sobre tendências nos processos de desenvolvimento tecnológico, sobre legislação relacionada à empresa e outros fatores que determinam a vantagem competitiva da empresa:

O conhecimento é uma derivação da informação manipulada com base em dados. A geração do conhecimento ocorre quando as informações são comparadas, combinadas e analisadas por pessoas ou quando a tecnologia da informação propicia cenários para contribuir para os processos decisórios da organização. (REZENDE; ABREU, 2003, p.180).

A gestão do conhecimento deve considerar a importância das mudanças econômicas, sociais e principalmente tecnológicas, para que baseado nestas mudanças possa desenvolver e maximizar o potencial intelectual das pessoas na organização.

Para Rosini e Palmisano, estimativas de especialistas internacionais são de que, nos próximos dois a cinco anos, as empresas irão gastar mais com gestão do conhecimento do que com consultoria, serviços, software e produtos, do que gastaram com qualidade ou com processos de reengenharia (ROSINI; PALMISANO, 2012).

Pode-se compreender o objetivo da Gestão do Conhecimento através do conceito de Figueiredo quando afirma que

[...] a gestão do conhecimento permite que a empresa crie e potencialize redes (presenciais e virtuais) ativas e atuantes em torno do conhecimento, uma as pessoas a conhecimentos antes dispersos e isolados em diferentes unidades de negócio, iniba a evasão de conhecimento e atue na proteção dele, se antecipe e minimize o impacto da fuga do saber, propicie intercâmbios redesenhando e remodelando o conhecimento coletivo a todo instante, estimule o trabalho cooperativo e a resolução de problemas em grupo e viabilize a realização de trocas de experiências, contatos sociais e o compartilhamento de informações, conhecimentos e soluções. (FIGUEIREDO, 2005, p. 45-46).

Cabe então ressaltar que a gestão do conhecimento deve compreender a disposição dos diferentes tipos de conhecimento na empresa e avaliá-los no contexto da competitividade bem como dos seus objetivos de negócio, tendo como maior desafio a definição da melhor maneira de alavancá-los e explorá-los.

### **3 DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO**

Para se falar em conhecimento, ou gestão do conhecimento, é necessário estabelecer a diferença entre dados, informação e conhecimento: “Dados são sinas desprovidos de interpretação ou significados.” (SHERIBER, 2002 apud FIALHO, 2007, p.110), podemos exemplificar com palavras, desenhos, números, gráficos. Informação “é o dado dotado de significado, de forma a torná-lo compreensível [...]” (SHERIBER, 2002 apud FIALHO, 2007, p. 110), ou seja, possui um contexto associado.

A definição de conhecimento é ampla e possui várias interpretações segundo pontos de vista de diversos autores. Entretanto, todos convergem para a idéia de que conhecimento é o conjunto completo de informações, com a qual as pessoas podem tomar decisões, realizar tarefas e criar novos conceitos ou conhecimentos. Pode, também, ser conceituado como um conjunto de informações contextualizadas e dotadas de semânticas inerentes ao agente que o detém, seja a mente humana ou não, e seu conteúdo semântico se dará em função do conjunto de informações que o compõe e de suas ligações com outras unidades de conhecimento, e do processo de contextualização (SANTANA; SANTOS, 2002 apud FIALHO, 2007).

Na história da filosofia, existem diferentes doutrinas a respeito das fontes do conhecimento. Entre outras formas, Rosini e Palmisano (2012), classificam o conhecimento como:

- a) Conhecimento Científico: Aquele obtido por meio de método e processos objetivando a verdade sobre as coisas e os fatos. Está baseado na utilização da verdade e de eventos passíveis de comprovação. O uso de metodologia científica representa o principal instrumento para investigação
- b) Conhecimento Filosófico: Focado na condição humana e sua existência, trata de questões imensuráveis sobre a natureza humana. É resultado do raciocínio que leva a um processo de reflexão.
- c) Conhecimento Intuitivo: Baseado em fatores subjetivos e na percepção dos indivíduos que, a partir da intuição, obtêm alguma informação por um processo que não utilizada razão. Inato aos seres humanos.
- d) Conhecimento Popular: Aquele transmitido por meio das gerações. Em geral não está baseado em processos metodológicos para a sua obtenção. Ocorre pela simples experimentação de forma não planejada. Esse conhecimento também recebe o nome de **conhecimento empírico**.
- d) Conhecimento Teológico: Baseado na fé e na crença inquestionável de Deus. Tem nos dogmas, assumidos como verdades absolutas e não suscetíveis a questionamentos, os pilares de sua sustentação.

Todo o conhecimento inicia-se no indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Portanto, o desafio é fazer com que o conhecimento individual se torne disponível para um nível coletivo, para isso a empresa deve incentivar a criação do conhecimento através do seu capital intelectual, tema que será abordado no tópico a seguir.

### 3.1 CAPITAL INTELECTUAL

O impacto causado pela acentuada evolução da tecnologia da informação na sociedade, bem como as modificações resultantes de um modelo econômico que prega uma competitividade intensa, tem causado significativas mudanças na forma

com que as organizações devem se estruturar e trabalhar com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais.

As empresas que adotam abordagens bem-sucedidas à administração do conhecimento "selecionam seus alvos" identificando processos de alto retorno para os quais uma melhor administração do conhecimento é capaz de render resultados empresariais significativos. Em muitos casos, é preciso modificar os processos da empresa para poder acrescentar valor por meio de uma melhor administração do conhecimento.

Estudos mostram que a velocidade com que o conhecimento vem se modificando revelam que este processo é contínuo e brutal, pois estima-se que em 2020, o conhecimento será "dobrado" a cada 70 ou 80 dias. Segundo Simonetti, o conhecimento dobra a cada cinco anos, o que leva a uma obsolescência do conhecimento adquirido (SIMONETTI, 1996 apud ROSINI; PALMISANO, 2012).

Para Stewart, capital intelectual é a soma dos conhecimentos relevantes de todos em uma empresa. Ele está diretamente ligado aos resultados financeiros e ao desenvolvimento das organizações, embora seja muito difícil quantificar seu retorno financeiro. Figueiredo (2005) afirma que o patrimônio intelectual de uma companhia, além do conhecimento colocado em ação pelos funcionários, compreende a sua forma de atuar, a inteligência dos processos de negócios, a maneira de relacionar-se com clientes e fornecedores, além do modo de operar sua logística, associada à suas aplicações de softwares, patentes, marcas e imagens (STEWART apud FIGUEIREDO, 2005).

Sendo assim, conforme Waistell (WAISTELL, 2001 apud ROSINI; PALMISANO 2012), o Capital Intelectual de uma organização compreende três aspectos fundamentais:

- a) Capital Humano: inclui a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual das pessoas dentro da organização (funcionários, gerentes), além da inovação e criatividade. "Pertence às pessoas" da organização;



- b) Capital Estrutural: inclui sistemas e processos, propriedade intelectual, valor da marca e reputação. “Pertence à organização”. Pode ser dividido em:
- a. Capital Organizacional: trata-se dos sistemas, instrumentos e filosofia operacional;
  - b. Capital de Inovação: refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais, propriedade intelectual e outros ativos intangíveis;
  - c. Capital de Processos: compreende os processos e técnicas utilizados para ampliar a eficiência da produção e/ou prestação de serviços;
- c) Capital de Clientes: representado pelo valor do relacionamento com os clientes. É o denominado *goodwill*<sup>6</sup> das organizações. Nele podemos incluir o valor de franquia, da lealdade dos clientes à marca da empresa, entre outros aspectos que referem-se a este valor.

Sob esta ótica, é perceptível que o Capital Intelectual valoriza a lealdade de clientes, o desenvolvimento de competências e habilidades dos funcionários, além da busca constante por inovação, visando alcançar maior eficiência.

Os ativos intangíveis das organizações estão se tornando um fator determinante para a economia das empresas, embora nem todas ainda tenham se dado conta disso, pois o valor desses ativos não está atribuído ao curto prazo, mas sim para a projeção da empresa no futuro.

#### **4 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Conforme Melo o papel das lendas e contos de fadas tem sido de transferir conceitos que não poderiam ser transferido de outra forma senão através de histórias. A sociedade moderna possui sua estrutura originária no chamado direito

---

<sup>6</sup> O *Goodwill* representa o valor da parte intangível do negócio nomeadamente o valor da marca, o valor da base de clientes existente, o valor das relações com a banca e com os fornecedores e outro tipo de vantagens intangíveis. Dado que mede o valor de algo intangível, a atribuição de um valor monetário ao *Goodwill* é extremamente difícil. Em alguns casos o valor do *Goodwill* ultrapassa significativamente o valor contábil dos seus ativos. De fato, existem empresas em que o valor dos ativos tais como equipamentos, instalações e outros são insignificantes quando comparados com o valor da sua carteira de clientes ou com o valor dos seus funcionários. Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/dicionario\\_gestao/goodwill.htm](http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/goodwill.htm)>.

natural que, por sua vez, tem em sua base fortes conceitos sobre o que é espontâneo, revelado pela sua própria natureza (MELO, 2003).

O ato de relatar histórias pode ser de grande valia para a criação do conhecimento em uma organização. Histórias vivenciadas por colaboradores dentro da empresa podem ser compartilhadas assim, deixarão de estar armazenadas na cabeça de um único colaborador e poderão ser fonte de ideias e criações para os demais públicos que compõe a organização.

Podem ser relatadas histórias que tiveram um final feliz e aquelas que provocaram embaraços. Através do lançamento dessas histórias pode ser formado um banco de conhecimentos com pouco investimento em tecnologia de ponta:

[...] registrar as histórias do dia-a-dia nas empresa é um investimento que promove mudanças comportamentais bastante saudáveis, e também na maioria das vezes o acesso é garantido pelo fator humano natural, ou seja, a curiosidade. (MELO, 2003, p.25).

A democratização das experiências pessoais pode influenciar diretamente na eficiência operacional. O correio eletrônico pode ser muito útil nessa situação, pois esse é um meio dos colaboradores divulgarem suas histórias.

Segundo Terra, para o conhecimento ser sistematicamente criado, toda a empresa precisa desenvolver uma cultura inovadora. Para que isso ocorra, é necessário que a equipe responsável pela inovação, tenha autonomia suficiente para seguir com o projeto (TERRA, 2000).

A teoria de Nonaka e Takeuchi (2008) afirma que, para criar o conhecimento, é preciso criar uma própria epistemologia (teoria do conhecimento), onde, tal teoria é a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito:

- a) Conhecimento Tácito: é o conhecimento pessoal, individual. Está baseado no conjunto de valores, ideias, emoções e experiências de cada indivíduo. Ele pode estar associado ao conhecimento técnico ou ao cognitivo (percepção individual).
- b) Conhecimento Explícito: é o conhecimento transmissível em linguagem formal, ou seja, pode ser representado através de números, palavras,

fluxos, procedimentos ou outras formas que possa ser apresentado e compartilhado, pois sua característica é a facilidade de transmissão.

Segundo os autores, a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, entre o indivíduo e a organização, ocorre através de quatro principais processos, que constituem a criação do conhecimento. Sempre considerando que a criação do conhecimento só acontece através dos indivíduos, cabendo à organização oferecer condições para a criação deste.

A primeira etapa da criação do conhecimento acontece através da transição do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, pressupondo-se um relacionamento entre os indivíduos com os mesmos objetivos ou metas. Essa etapa é conhecida como socialização e pode se dar através de observações, percepções. É o conhecimento compartilhado.

A segunda etapa acontece através da experimentação e consolidação de conhecimentos, transferindo o conhecimento tácito para o conhecimento explícito, sendo chamada de externalização. É o conhecimento conceitual e pode se dar através de diálogos, reflexões coletivas.

A terceira etapa deste processo ocorre quando conhecimentos explícitos são convertidos em outros conhecimentos explícitos. É um processo de sistematização de conceitos. Esta etapa é chamada de combinação, onde os indivíduos da organização trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas.

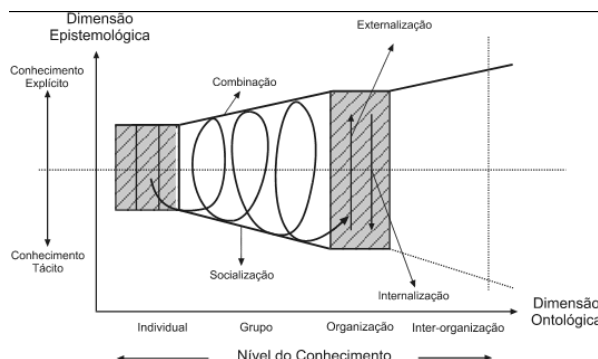
A quarta etapa deste processo se dá através da passagem do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. É nessa etapa que se observa o fenômeno da auto-aprendizagem. Essa etapa é chamada de internalização, ou seja, é o processo de incorporação do conhecimento.

Assim sendo, a criação do conhecimento organizacional é uma contínua e dinâmica interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Nonaka e Takeuchi expressam essas quatro formas de criação do conhecimento através de uma espiral: a espiral do conhecimento, representado pela ilustração 1:



**Ilustração 1: Espiral do Conhecimento.**  
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (2008).

Ainda, segundo os autores, “[...] a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais [...]” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 69). A ilustração 2 exemplifica essa dimensão:



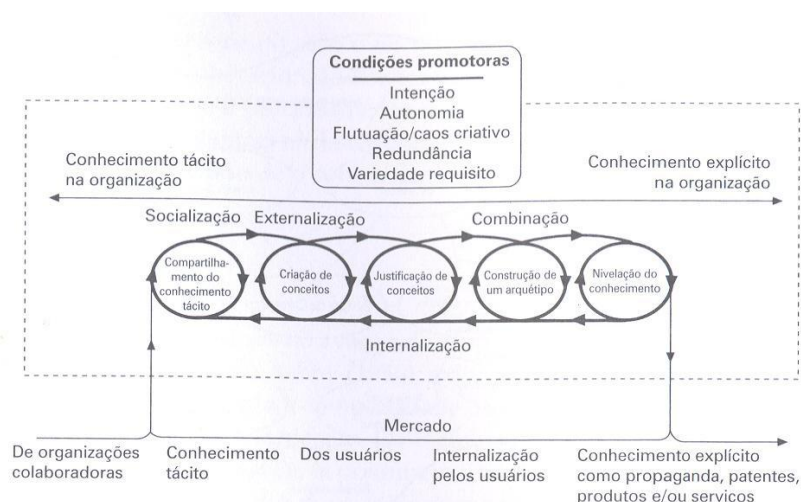
**Ilustração 2: Espiral da criação do conhecimento organizacional.**  
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (2008).

Ainda reportando-se à criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi apontam no mínimo cinco condições necessárias para a promoção da mesma (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A intenção é a primeira condição, ou seja, é preciso que, estrategicamente a organização esteja capacitada para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. A segunda condição, diz respeito à autonomia, para a promoção da criação do conhecimento organizacional, ou seja, ao nível individual, todos os

membros de uma organização devem ter permissão de agir autonomamente até onde sejam possíveis as circunstâncias. Isso motiva o indivíduo a buscar constantemente novos conhecimentos. A terceira condição trata-se do caos criativo, onde a intenção é decompor o *status quo* dos indivíduos e ajudá-los a criar novos conceitos. A flutuação e o caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. Como quarta condição, tem-se a redundância, onde o compartilhar de informação redundante promove a partilha do conhecimento tácito, permitindo que indivíduos “invadam” os limites funcionais uns dos outros e ofereçam ou compartilhem novas informações a partir de diferentes perspectivas. A quinta condição, apresenta-se o requisito variedade, ou seja, a diversidade interna de uma organização deve ter acesso rápido à mais ampla variedade de informações para que diferentes pontos de vista sejam compartilhados entre as várias unidades organizacionais.

Com base nos quatro modos de conversão do conhecimento, integrado às cinco condições da promoção da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008) criaram o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, exemplificado através da ilustração 3:



**Ilustração 3: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.**

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (2008).

As cinco condições para o processo de criação do conhecimento organizacional promovem e facilitam a espiral do conhecimento onde, de forma

dinâmica e cíclica, interagem com o ambiente externo e interno promovendo a criação e a disseminação do conhecimento.

Em toda a etapa da criação do conhecimento, é fundamental salientar que a interação entre os indivíduos não é complementar, mas sim essencial, pois cada indivíduo traz consigo uma bagagem de valores e estrutura cognitiva, a qual será única dentro da organização e que, o relacionamento dele com outros, surgirão inúmeras combinações para a formulação de novos conhecimentos.

A tecnologia da informação é uma grande aliada na criação do conhecimento. Salienta-se que o emprego de novas tecnologias não se restringe tão somente a novas máquinas no parque produtivo, mecanismos de comunicação ou sistemas de informação, mas principal e fundamentalmente que estes recursos sejam compreendidos pelas pessoas que vierem a utilizá-los.

O que aponta Sveiby é que “[...] a tecnologia da informação pode ser utilizada para padronizar ou customizar[...]” ou, ainda, “[...] para tornar a operação mais eficiente e melhorar a transferência de ações[...]” (SVEIBY, 1998, p. 165).

A utilização de sistemas ou tecnologias de informação auxilia no processo da gestão do conhecimento, porém não garantem o conhecimento, pois ele é informação interpretada pelo usuário, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência de alguém. Nesse sentido “[...] o input de informação não se traduz necessariamente em output de conhecimento [...]” (TERRA, 2000).

Para que os sistemas de informação possam efetivamente auxiliar no processo de gestão do conhecimento, é necessário antes que exista uma grande relação de confiança entre a empresa e os colaboradores, para que eles se sintam compelidos a compartilhar o seu conhecimento, tornando os sistemas de informação ferramentas para aumentar o estoque e o fluxo de conhecimento na empresa. Não adianta as empresas investirem pesado na informática, se os colaboradores virem isso apenas com mais uma forma de controle: “[...] controlar está associado à Era Industrial, enquanto que na Era do Conhecimento o verbo colaborador é ‘facilitar’[...]” (TERRA, 2000, p. 153).



As empresas tendem a diferenciar-se competitivamente de forma substancial em relação às empresas focadas na liderança, através também de tecnologias representadas por máquinas ou produtos.

Com uma boa utilização da tecnologia da informação e integração entre todos os sistemas de uma empresa é possível agilizar o atendimento às necessidades de informações para gerir o negócio, aumentando a competitividade.

## **5 O VALOR DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI**

Atualmente, ainda vivencia-se a passagem da Era Industrial, onde o capital, a mão-de-obra e os recursos naturais caracterizavam-se como os principais fatores de produção, para uma Era Pós-industrial, onde os fatores de produção principal passam a ser o homem e seu conhecimento.

Os bens mais importantes de uma organização deixam de ser os ativos tangíveis e passam a ser os intangíveis. Vivencia-se a sociedade do conhecimento onde o aperfeiçoamento da competência tecnológica e organizacional é fundamental para a sobrevivência das organizações.

Comparando rapidamente essa evolução, é perceptível que os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade (DRUCKER, 1999).

É inquestionável a crescente importância do recurso “conhecimento” em detrimento aos demais recursos financeiros e econômicos de uma organização. O conhecimento passou de uma ferramenta ou mero recurso de mercado para o foco do negócio.

A informação, através da Tecnologia da Informação, também teve seus princípios alavancados de simples instrumento de controle para uma ferramenta de comunicação, onde auxilia diretamente na gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento está arraigada à várias metodologias e abordagens organizacionais adotadas no século XXI, entre elas a aprendizagem

organizacional. É através da aprendizagem que se dá o crescimento, a mudança, a inovação e conseqüentemente a aquisição de novos conhecimentos:

As organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece. Nas “Organizações que Aprendem” as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (SENGE *apud* TERRA, 2000, p. 53).

A aplicação eficaz das teorias da aprendizagem organizacional, dentro do contexto da cultura organizacional poderá alcançar resultados muito positivos à gestão do conhecimento e, adaptando-se a cada caso específico, aplicando-as em benefício de melhores resultados à organização.

Sempre visando a alavancagem ou a preservação da competitividade organizacional, o conhecimento desponta algumas tendências empresariais como a capacitação dos colaboradores da empresa, podendo ser estendido este desenvolvimento à alguns *stakeholders*<sup>7</sup>. Outra tendência é a tentativa de atração e retenção de talentos, o que, nos dias atuais, significa uma batalha diária para as organizações.

Segundo Figueiredo, a retenção e a atração de talentos passam a ser consideradas pelas organizações como fatores críticos de sobrevivência, mostrando, assim, que somente organizações capazes de reter seus talentos e atrair novos, terão maiores chances de sucesso (FIGUEIREDO, 2005).

Como exemplo real desse investimento e retenção de talentos, pode-se citar a Petrobras. A Petrobras é uma das organizações brasileiras que mais valoriza o seu capital humano. E faz isso porque sabe que é impossível alcançar seus resultados financeiros, de produtividade, de tecnologia, sem valorizar as pessoas que nela trabalham. A Petrobras é mundialmente reconhecida pela qualificação de seus técnicos, a companhia investe maciçamente no aperfeiçoamento de seus

<sup>7</sup> *Stakeholder* significa público estratégico. Em inglês, *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa parte interessada. É uma palavra muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação, cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico.

empregados. Dos primeiros cursos de formação das habilidades necessárias à instalação da indústria de petróleo no país, até a implantação de programas de mestrado e doutorado, em parceria com universidades brasileiras, muita tecnologia foi criada e desenvolvida (PETROBRAS, 2012).

O alto valor aplicado ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do seu capital humano está diretamente ligado ao aumento da produtividade da companhia. Isto confirma que é através do conhecimento das pessoas, disseminado entre a organização, que faz com que aumente a lucratividade da mesma.

Pesquisas realizadas por órgãos nacionais e internacionais revelam que o valor dos ativos intangíveis hoje soma em torno de 80% a 90% do valor da organização. Sabe-se que o valor da marca, do relacionamento com os clientes é muito valioso para as empresas, porém, o seu maior ativo está no conhecimento que as pessoas podem agregar à organização. E gerenciar de forma eficiente este conhecimento, é o grande desafio para as organizações do século XXI, pois se caminha para um futuro, onde a produtividade, obtida através de inovações e novos conhecimentos, será a maior fonte de renda das empresas (MOURA, 2012).

O conhecimento tem papel essencial para as organizações. É através dele que as organizações podem acompanhar as mudanças, cada vez mais aceleradas, antecipando tendências, concebendo inovações. Ele é mais valioso do que os dados e informações, pois é cognitivo ao ser humano, que traz consigo a criatividade, a motivação e o desejo constante pelo crescimento e melhoria contínua.

## **CONCLUSÃO**

Modernamente, a gestão do conhecimento é vista como um agente facilitador que permite à organização de se desenvolver e ser mais competitiva, através da capacidade de inovar, de gerar novos conhecimentos, melhorar produtos, aumentar a produtividade e a qualidade, apoiar a formação de novos funcionários, alavancando o surgimento de ideias e da criatividade.

Fazer com que se rompam “paredes” funcionais das organizações e dissemine a criação, captação e codificação do conhecimento desde os níveis mais

baixos da organização, é um grande avanço para empresas que pretendem manterem-se ativas e competitivas no mercado atual e futuro.

O trabalhador do conhecimento tem o perfil totalmente diferente do trabalhador manual. Este é visto pela maioria das organizações como um custo. Eles não possuem os meios de produção, podem deter muita experiência, que é valiosa, mas o é somente no local em que trabalham. Já o trabalhador do conhecimento detém os meios de produção. O conhecimento, que está em sua cabeça, é um ativo valioso e portátil.

Sendo assim, para as organizações se manterem competitivas, elas dependem muito mais dos trabalhadores que detém o conhecimento (talentosos, criativos, motivados, inovadores). Então, a tarefa árdua dos atuais gerentes, é preservar e captar esses ativos.

Espera-se que com a Lei 11.638, de dezembro de 2007, que estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras dos ativos intangíveis, possa incentivar também pequenas e médias empresas, não só divulgar e contabilizar seus ativos intangíveis, mas valorizar, investir e conseqüentemente gerir melhor esses recursos, tão fundamentais para as organizações do século XXI.

## REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira; MOTIBELLER FILHO, Gilberto; MACEDO, Marcelo; MITIDIARI, Tibério da Costa. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

**BRASIL. LEI 11.638, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm)>. Acesso: 01 set. 2012.

BRASIL. **PETROBRAS**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com>>. Acesso em: 06 ago. 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos de. **Gestão do conhecimento: conceitos e aplicações**. São Paulo: Érica, 2003.

MOURA, Arthur Hypólito de. **Os ativos intangíveis e o capital intelectual**. Disponível em: <<http://www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/AtivosIntang.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PROBST, Gilbert; STEFFEN, Raub; KAI, Romhardt. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUEL, Luis Felipe. **Gestão de Conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. São Paulo: Record, 1980.

SVEIBY, Karl. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## **BENEFÍCIOS DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS NA GESTÃO DE SAÚDE OCUPACIONAL DA UNIMED-FNO**

Jonas Bordim<sup>1</sup>  
Nedisson Luis Gessi<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Inicialmente, o presente artigo tem como objetivo pesquisar e posteriormente descrever os benefícios do sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos na Gestão de Saúde Ocupacional da Unimed-FNO. A grande quantidade de informações que existem dentro das empresas, leva a preocupação de como manter tudo isso organizado. O processo de Gerenciamento de Arquivos Eletrônicos (GED), constitui basicamente de um conjunto de tecnologias que permitem inicialmente, neste caso, a partir da digitalização, a substituição de arquivos do meio físico para o meio eletrônico (ou digital), juntamente com seu posterior fácil gerenciamento. Por fim, através de uma análise qualitativa realizada na própria empresa, conclui-se a importância do GED, juntamente com seus benefícios, que entre eles está a sustentabilidade, que reforça a ideia da empresa quanto a responsabilidade socioambiental. Também ajuda na redução de papéis e, conseqüentemente de um espaço físico interno necessário para seu arquivamento, melhor atendimento ao cliente, com respostas precisas e instantâneas e também auxilia na segurança de documentos sigilosos.

Palavras-chave: gerenciamento eletrônico de documentos – digitalização – sustentabilidade.

### **ABSTRACT**

Initially, the present article aims to research and then describe the benefits of Electronic Document Management System in the Unimed-FNO Management of Occupational Health. The large amount of information that exist within companies , takes the worry of how to keep it all organized. The process of Electronic File Management , is basically a set of technologies that allow initially, in this case, from the scan, overwriting files of the physical environment for electronic media (or digital), along with its easy management later. Finally, through a qualitative analysis on the company itself, it is concluded the importance of the GED, along with its benefits, that between them is sustainability, which reinforces the idea of the company as the socio

<sup>1</sup> Pós-Graduando do Curso de MBA em Gestão Empresarial – Faculdades Integradas Machado de Assis. [jonasbordim@hotmail.com](mailto:jonasbordim@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduado em Gestão da Tecnologia da Informação - UNISUL. Mestre em Ensino Científico e Tecnológico – URI. Mestre em Gestão Pública – UNAM. Orientador. Professor e Coordenador do Curso de Gestão de TI. Faculdades Integradas Machado de Assis. [nedisson@fema.com.br](mailto:nedisson@fema.com.br)



- environmental responsibility. It also helps in reducing paper and, consequently an internal physical space required for its filing, improved customer service, with accurate and instant answers and It also helps security of sensitive documents.

Keywords: electronic document management - scan – sustainability.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo verificar os benefícios do sistema de gerenciamento eletrônico de documentos e analisar a viabilidade de automação do mesmo, com o intuito de facilitar e dinamizar o armazenamento e a pesquisa de documentos relacionados à Gestão de Saúde Ocupacional (GSO) da sede da Unimed Fronteira Noroeste do município de Santa Rosa.

Com o passar dos anos, as empresas foram acumulando uma série de dados e informações expressas na sua maioria em documentos físicos. Normalmente quanto maior for a empresa, maior será a quantidade de documento produzidos ou recebidos. Em relação a guarda desses documentos, cada pessoa, assim como cada empresa, tem seus próprios métodos de armazenamento, sendo os mais utilizados: as caixas de arquivo morto, pastas, envelopes, entre outros. Porém nem sempre esses métodos são os mais adequados, uma vez que, na atual conjuntura da chamada era tecnológica, os processos automatizados podem auxiliar as empresas no armazenamento e acesso dos documentos de forma digital.

Através do desenvolvimento deste artigo científico, tem-se a possibilidade de verificar as vantagens e as deficiências do atual Gerenciamento de Arquivos Eletrônicos da GSO. Dentre os principais benefícios pode-se citar: Agilidade e segurança nos processos, redução de espaço físico destinado aos documentos arquivados, redução de custos e diminuição de retrabalhos.

O artigo está estruturado de forma que, o mesmo contemple uma análise explicativa e exploratória sobre os Sistemas de Informação, Gerenciamento Eletrônicos de Documentos, Gestão de Saúde Ocupacional, Microfilmagem e a Sustentabilidade, para através destes formar uma análise qualitativa, expondo os benefícios do GED na Gestão de Saúde Ocupacional da Unimed-FNO.

## 1 MARCO TEÓRICO

O marco teórico ou embasamento teórico, é onde busca-se consultar as obras bibliográficas com o objetivo de encontrar várias informações, através das ideias de outros autores sobre o assunto abordado, ligando essas, as práticas da empresa estudada, dando assim, mais consistência para o artigo. Segundo Marconi e Lakatos, “[...] a pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.139).

### 1.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Qualquer sistema contendo um conjunto de elementos interdependentes que tem como meta atingir um objetivo comum, pode ser chamado de Sistemas de informação. “[...] todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que guarda dados e gera informação pode ser genericamente considerado Sistema de Informação.” (REZENDE, 2005, p.26).

Já para O'Brien e Marakas, um Sistema de Informação

[...] pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, *hardware*, redes de comunicação, recursos de dados, e políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização. As pessoas contam com modernos sistemas de informação para se comunicar uma com as outras, usando uma variedade de dispositivos físicos (*hardware*), procedimentos de instruções de processamento de informação (*software*), canais de comunicação (redes) e dados armazenados (recursos de dados). (O'BRIEN; MARAKAS, 2013, p. 2).

Toda a empresa precisa de um planejamento, ou seja, precisa de um conjunto de metas ou medidas para sua sobrevivência. Um dos fatores determinantes dessa sobrevivência é como ela capta e posteriormente lida com as informações

adquiridas. Essas informações devem ser ágeis e seguras. Diante disso, Meireles diz que

[...] toda empresa, qualquer empresa, em qualquer momento de sua existência, está sob a ameaça real ou potencial de não sobreviver. A continuidade temporal de qualquer organização está sempre sendo posta à prova. Para fazer frente a essa ameaça, a Alta Administração da empresa elabora um conjunto de contramedidas que anulam ou reduzem a intensidade da ameaça. A esse conjunto de contramedidas, planejadas para terem seus efeitos durante anos, damos o nome de metas de sobrevivência e que, uma vez explicitadas, constituem o Planejamento Estratégico. Uma dessas metas de sobrevivência usualmente é a de informação ótima. [...] Informação ótima: informação certa, no tempo, no lugar e na forma desejada. (MEIRELES, 2004, p.15).

Segundo Rosini e Palmisano, “[...] todo sistema apresenta as entradas de dados (*input*), processamento, saída (*output*) e feedback.” (ROSINI; PALMISANO, 2003, p.3). De acordo com Rezende,

Para conceituação inicial, a informação é todo o dado retrabalhado, útil, tratado com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. O dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos que tomado isoladamente não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém nenhum significado claro. Quando a informação é “trabalhada” por pessoas e pelos recursos computacionais possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento. O conceito de conhecimento complementa o de informação com valor relevante ou de propósito definido. (REZENDE, 2005, p.27)

Sistemas de informações bem utilizados são um importante diferencial competitivo para as empresa, pois podem dar o suporte necessário para as soluções de problemas operacionais, além de auxiliar nas tomadas de decisões gerenciais. “[...] no que diz respeito ao suporte ao processo decisório, os sistemas de informação tem propiciado recursos para a tomada de decisão em todos os níveis da organização.” (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2007, p.131).

Todas as empresas precisam de sistemas de informação seguros, pois informações sigilosas não podem vazar para fora do ambiente de trabalho e também os sistemas precisam ser rápidos, para atender não somente o público externo, mas também o interno.

## 1.2 GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS

As organizações estão vivenciando um frequente aumento na quantidade de informações e documentos que precisam ser armazenados. Diante disso, é preciso organizar-se da melhor maneira possível, a fim de conseguir minimizar possíveis transtornos na hora de localizar esses documentos: “[...] pesquisas realizadas nos Estados Unidos entre 2001 e 2003 indicam que funcionários passam de 15% a 30% do seu tempo semanal tentando localizar informações.” (UNIMED, 2006).

De acordo com Russo, “[...] no final do século XX e início do século XXI, começaram a ser utilizadas ferramentas voltadas ao novo conceito de geração, tratamento, guarda e difusão de documentos - A Gestão Eletrônica de Documentos (GED).” (RUSSO, 2010, p.85). Rondinelli, enfatiza que,

Na verdade, a preocupação do arquivista frente às novas tecnologias já havia se manifestado na reunião de Spoleto, em 1972, e, desde então, foi tema de vários artigos. Em um deles, publicado em 1988, Michael Cook, seu autor, informa que no início, o conhecimento de informática era adquirido no próprio trabalho, em redutos de uns poucos iniciados. Essa situação mudou radicalmente no início da década de 1970, quando as escolas de biblioteconomia passaram a se chamar de Escolas de Biblioteconomia e Estudos da Informação. Houve grande investimento em *hardwares* e instalações, além de alterações curriculares na área de biblioteconomia. (RONDINELLI, 2002, p.32).

Para Cícero, o GED é atualmente uma das tecnologias mais utilizadas pelas empresas, pois é capaz de gerenciar informações de forma plena e eficaz. Sua utilização baseia-se, inicialmente, na digitalização de informações de meio físico, e posteriormente realiza seu gerenciamento. Vídeos, imagens e sons também podem ser gerenciados pelo GED (CÍCERO, 2008).

Pode-se dizer então que GED é uma união de tecnologias que auxilia as empresas no gerenciamento de seus documentos em meio informatizado. No caso da Unimed, a origem dos documentos é o papel, que através da digitalização do mesmo, passa a ser gerenciado de forma digital. Conforme Reis e Santos, “[...] o GED é um conjunto de tecnologias que possibilita o gerenciamento de forma

eletrônica ou digital de documentos, sendo que esses documentos podem ser de variados suportes.” (REIS; SANTOS, 2013).

Uma das ferramentas do GED é a digitalização de documentos. A digitalização dos documentos pode ser feita em vários formatos de arquivos, sendo os mais utilizados pela Unimed-FNO: o PDF (*Portable Document Format*), que pode ser aberto com o *Acrobat Reader* em qualquer computador; o TIFF (*Tagged Image File Format*), um arquivo de imagem com incríveis padrões de cores e o JPEG (*Joint Photographics Experts Group*), que é um formato de imagem fotográfica.

Com a globalização, a digitalização ganhou espaço, pois muitas empresas privadas ou públicas estão investindo cada vez mais em seu uso:

Durante a campanha, Obama propôs um plano de saúde em duas partes: acesso universal ao seguro-saúde e um programa de tecnologia da informação sobre saúde orçado em US\$ 50 bilhões ao longo de cinco anos. [...] Diferentemente dos outros setores, o sistema de saúde dos EUA, que movimentava US\$ 2 trilhões, está entupido de papéis, pastas e uma montanha de selos. Mais de 90% dos médicos do país e pelo menos dois terços dos hospitais ainda usam papel para prontuários médicos e muitos dos que se informatizaram não podem trocar informações com prestadores externos. O resultado são bilhões de dólares a cada ano em gastos administrativos desnecessários, testes duplicados e erros médicos. Consertar esse problema parecia um dos mais simples da reforma do sistema de saúde, principalmente porque todo mundo concorda com que digitalizar melhorará o atendimento. (RESENHA ELETRONICA, 2008).

Diante disso, pode-se perceber que o uso da digitalização tende a aumentar ainda mais, tanto no Brasil, quanto no cenário mundial. Além das empresas privadas, as empresas públicas como as escolas, as creches, os órgãos governamentais, museus, faculdades, entre outros, estão aderindo ao uso da digitalização como meio de armazenamento de seus arquivos e documentos mais importantes.

De acordo com Russo, “[...] essa ferramenta tem por finalidade promover não só a organização da documentação e o aumento da agilidade nos processos de transmissão de informação, como também a redução e a racionalização de espaços de armazenamento.” (RUSSO, 2010, p.85).

Diante disso, pode-se dizer que um projeto bem elaborado e corretamente aplicado de GED na empresa, pode trazer vários benefícios não somente em áreas ou setores específicos de uso, mas também em toda a organização em geral.

### 1.3 A GESTÃO DE SAÚDE OCUPACIONAL E SEUS DOCUMENTOS

A preocupação com a saúde dos trabalhadores tornou-se ao longo do tempo uma das prioridades das empresas. Pois melhor qualidade de vida e um bom ambiente de trabalho, tem significado mais empenho e conseqüentemente maior produtividade por parte do colaborador. Por isso é necessário fazer uma avaliação não somente do colaborador, mas também do seu local de trabalho, analisando se esse pode ou não influenciar na sua saúde:

A saúde e a doença do trabalhador são determinadas pelos processos de trabalho que envolvem complexas relações econômicas, sociais e tecnológicas, que determinam a exposição a fatores de riscos físicos, químicos, biológicos, mecânicos e aqueles decorrentes da organização laboral. As ações para garantir a saúde do trabalhador devem ter como foco as mudanças nos processos e nas relações de trabalho. De modo particular, as ações de saúde do trabalhador devem estar integradas com as de saúde ambiental, uma vez que os riscos gerados nos processos produtivos podem afetar, também, o meio ambiente e a população em geral. (BELLUSCI, 2005, p.10).

A fim de atender a Lei 6.514/77, Portaria 3.214/78 em sua Norma Regulamentadora 07, a Unimed-FNO como uma empresa de planos de saúde, possui a Gestão de Saúde Ocupacional, que conta com ótimos equipamentos e profissionais altamente capacitados, tendo como objetivo auxiliar as empresas na promoção e prevenção de saúde dos trabalhadores.

A Norma Regulamentadora 07 consiste especificamente no PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional). Sua função principal é atuar na promoção e preservação da saúde dos colaboradores. Obriga também, que todas as pessoas ou empresas empregadoras, elaborem e implementem o PCMSO. Caso essa lei não seja cumprida, acarretará em multa que poderá passar de dois mil reais por exames não realizados.



A abordagem quanto à saúde do trabalhador é feita, inicialmente, por meio de uma anamnese clínica/ocupacional, de um exame clínico e de uma investigação laboratorial. Esse contato é fundamental para se poder conhecer o trabalhador, bem como seu ambiente de trabalho como um todo, para conseguir relacionar ou não os sintomas dos quais se queixa com o seu respectivo trabalho. (MACEDO, 2012, p.10).

Dentre os exames do PCMSO, estão o ASO (Atestado de Saúde Ocupacional), o prontuário médico, a ficha clínica e demais exames que dependem da função que o trabalhador irá desempenhar. Por exemplo, se for trabalhar em uma atividade que contenha muito barulho ou ruído, terá de fazer exames de audiometria (exames realizados por um fonoaudiólogo ou otorrinolaringologista, que avalia a audição das pessoas). Pode-se classificar os exames ocupacionais como: admissional, periódico, retorno ao trabalho, mudança de função e demissional.

De acordo com Moraes, os exames admissionais deverão ser realizados antes da contratação do novo colaborador, afim de verificar seu nível de aptidão física e mental. Os exames periódicos serão realizados em datas pré-determinadas para todos os colaboradores da empresa. Caso um colaborador se ausentar por 30 ou mais dias, por qualquer motivo que seja, esse deverá fazer o exame de retorno ao trabalho. Já quando há troca de função entre colaboradores, e com isso, surja novos riscos ocupacionais, o exame de mudança de função deverá ser realizado. E quando alguém for demitido, sempre terá que ser feito um exame demissional, afim de avaliar a saúde da pessoa e observar se ocorreu algum dano à sua saúde no tempo em que esteve trabalhando naquela empresa (MORAES, 2013).

Atualmente, no sistema computadorizado da Saúde Ocupacional da Unimed-FNO tem cerca de 9.065 usuários ativos, o que acarreta aproximadamente a geração de 4.761 folhas mensais, contendo exames. Todos esses exames podem ser arquivados de maneira física e/ou informatizada. Quanto ao tempo de arquivamento, segundo Moraes, os prontuários médicos deverão ser guardados por 20 anos, e em alguns casos por 40 anos. Período em que uma doença ocupacional ainda poderá se manifestar. A conservação desses documentos confidenciais é

muito importante, caso a empresa necessite dele futuramente por algum motivo (MORAES, 2013).

Neste caso, a GSO tem por objetivo realizar a digitalização de todos os documentos ocupacionais, afim de garantir maior segurança, preservação e agilidade na localização dos mesmos, além de garantir um atendimento instantâneo ao cliente.

#### 1.4 MICROFILMAGEM

A microfilmagem é o processo de armazenamento, preservação e gerenciamento de informações contidas em meio eletrônico. Inicialmente, esse processo é constituído pela captação da imagem documental por um scanner através de um processo fotográfico, posteriormente a imagem é tratada e por fim, destinada a um microfilme.

A melhor maneira para a preservação e durabilidade de documentos importantes de uma empresa é através microfilmagem. Segundo Andrade, “[...] o uso de computadores na recuperação da informação tem sido de fundamental importância [...] porém quando o assunto é preservação de documentos, ainda há muito o que se pensar em relação há informática.” (ANDRADE, 1999, p.99). Conforme Paes,

Cada instituição deverá encontrar a solução que melhor atenda às suas peculiaridades, examinando todas as vantagens e desvantagens que envolvem a microfilmagem, sem perder de vista que os custos dela decorrentes devem ser considerados como investimentos e não como despesa. (PAES, 1997, p.157).

De acordo com Schellenberg, a microfilmagem é um método de preservar documentos noutra forma ou meio. É a técnica de fazer cópias fotográficas tão reduzidas que se tornam impossíveis de ler sem ampliação (SCHELLENBERG, 2004, p.145). Observa-se essa perspectiva na Ilustração a seguir:



**Ilustração 1: Processo de Microfilmagem.**

Fonte: [www.unimed.coop.br/centralsr](http://www.unimed.coop.br/centralsr).

Esse processo de microfilmagem pode ser chamado de sistema híbrido, pois envolve mais de um processo tecnológico. Para Andrade,

[...] entende-se por sistema híbrido a combinação de mais de uma tecnologia, visando potencializar resultados com o aproveitamento do que cada uma tem de melhor a oferecer. Por exemplo: a microfilmagem é realizada para a preservação do documento, enquanto o processamento eletrônico de imagens (digitalização), para a agilidade do processo de recuperação da informação. (ANDRADE, 1999, p.105).

O Brasil possui a lei Nº 5.433, de 8 de maio de 1968, a qual autoriza os processos de microfilmagem, e esse arquivo microfilmado, reproduz uma cópia fiel do documento original, ou seja, possui os mesmos poderes legais. De acordo com Andrade, a microfilmagem é o único meio de reprodução que possui respaldo legal regulamentando o conjunto de suas atividades (ANDRADE, 1999, p.107). Ainda, segundo o art. 1 da lei Nº 5.433 do Código Civil Brasileiro:

Art 1º É autorizada, em todo o território nacional, a microfilmagem de documentos particulares e oficiais arquivados, estes de órgãos federais, estaduais e municipais. § 1º Os microfilmes de que trata esta Lei, assim como as certidões, os traslados e as cópias fotográficas obtidas diretamente dos filmes produzirão os mesmos efeitos legais dos documentos originais em juízo ou fora dele.

Após microfilmados, os arquivos físicos, podem ser descartados seguindo uma normatização, que está na Resolução 1.821/07 do Conselho Federal de

Medicina. A melhor maneira para esse descarte é através da incineração. No 2º e 3º parágrafo da lei Nº 5.433 do Código Civil consta que:

§ 2º Os documentos microfilmados poderão, a critério da autoridade competente, ser eliminados por incineração, destruição mecânica ou por outro processo adequado que assegure a sua desintegração. § 3º A incineração dos documentos microfilmados ou sua transferência para outro local far-se-á mediante lavratura de termo, por autoridade competente, em livro próprio.

Os benefícios que a microfilmagem pode trazer para uma empresa são: redução de espaço físico disponibilizado para acervos de arquivos, maior segurança e preservação dos documentos e baixo custo de manutenção.

## 1.5 SUSTENTABILIDADE

Com o passar do tempo, vem crescendo cada vez mais a preocupação com questões relacionadas ao meio ambiente e assuntos sociais. Diante disso, as empresas de um modo geral, precisam estar engajadas nessa causa, desenvolvendo técnicas sustentáveis para o benefício de todos. Segundo Jara, “[...] visão de futuro, a vontade de proteger a vida humana e a natureza no longo prazo, é central no conceito de sustentabilidade [...]” (JARA, 1996, p.52).

Como hoje, a sustentabilidade é uma tendência mundial, pode-se dizer que ela é um importante diferencial competitivo, ou seja, a empresa que adotar um desenvolvimento sustentável terá mais destaque que seus concorrentes. Para Loures, “[...] sustentabilidade, hoje, é o novo nome do desenvolvimento, incluindo várias dimensões: econômica, social, cultural, físico-territorial e ambiental, político-institucional, científico-tecnológica e, para alguns, principalmente espiritual.” (LOURES, 2009, p. 4).

A fim de incentivar o desenvolvimento sustentável, foram criadas ONGs e Grupos Ambientais. Essas ONGs tem se dedicado a fiscalizar e conscientizar a sociedade em geral a se enquadrarem nas leis, normas e meios de produção que tem por objetivo minimizar as ações que prejudiquem o meio ambiente. Segundo

Tude, Mello e Vasconcelos, as previsões de insustentabilidade do futuro do planeta surgiram a partir da década de 60, estimulando assim, o surgimento de ONGs e grupos ambientais. Já nos anos 70, agências e órgãos governamentais começaram a ser criadas afim de proteger e fiscalizar ações ligadas ao meio ambiente (TUDE; MELLO; VASCONCELOS, 2012).

Outra medida que está sendo utilizada pelas empresas nos últimos anos para tratar de questões ambientais é a chamada TI Verde (Tecnologia da Informação Verde). Ela engloba processos que vão desde a aquisição de equipamentos sustentáveis para a produção, gerenciamento e descarte de tudo o que for utilizado eletronicamente na empresa. Segundo Turban e Volonino, “[...] a TI Verde é um processo contínuo e inclui políticas que definem um modo de operar em longo prazo.” (TURBAN; VOLONINO, 2013, p.424). Os autores defendem que

Os altos custos de energia, juntamente com o consumo crescente de energia das tecnologias de computação e comunicações, estão sendo um impacto negativo direto nos resultados finais de muitas empresas. Há também um desejo crescente entre os consumidores de diminuir seu consumo de carbono (mudar para veículos que façam mais milhas por galão ou quilômetros por litro) e aumentar a utilização de materiais reciclados ou recicláveis. (TURBAN; VOLONINO, 2013, p.425).

De acordo com Turban e Volonino, várias empresas estão sofrendo resultados negativos devido a gastos elevados com energia e tecnologias computacionais. Ainda nesse sentido, os consumidores também estão afim de aumentar o consumo de equipamentos e materiais mais sustentáveis, reciclados ou recicláveis, ou seja, que não prejudiquem tanto a natureza (TURBAN; VOLONINO, 2013).

Para Rainer e Cegielski, “[...] um grande número de executivos da tecnologia da informação nas empresas e organizações governamentais está empregando seus conhecimentos técnicos para melhorar os resultado final de suas organizações bem como o meio ambiente.” (RAINER; CEGIELSKI, 2012, p.15).

Dentre os 3 benefícios principais oriundos da TI Verde, Turban e Volonino citam: “[...] Redução de custos ao limitar o desperdício e o consumo de recursos naturais; Novas oportunidades de negócios por meio de inovações de produtos

ecologicamente corretos; Aprimoramento do valor de marca e da reputação dos clientes , parceiros e outros.” (TURBAN; VOLONINO, 2013, p.424).

## **2 METODOLOGIA**

O presente artigo pode ser considerado uma pesquisa exploratória e bibliográfica bem como um estudo de caso uma vez que utilizou-se o método de análise de conteúdo, onde foi necessário realizar o estudo e a leitura de documentos, livros e artigos para que fosse possível ter pleno entendimento do conteúdo e para o desenvolvimento de informações relevantes a serem aplicadas ao trabalho.

Conseguir dados confiáveis para a análise e interpretação das informações é o objetivo da coleta de dados. Segundo Cervo e Bervian, “[...] a coleta de dados, tarefa importante na pesquisa, envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados e a própria coleta.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p.45).

As informações são buscadas através de duas fontes: a primária e a secundária. As fontes primárias são buscadas diretamente com a empresa, através de entrevistas, questionários, testes, além da observação das práticas atuais e da obtenção de documentos relevantes:

Para localizar fontes documentais escritas e obter-se o respectivo material, segue-se praticamente os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Até mesmo porque em muitas organizações suas bibliotecas são integradas a centros de documentação. Fotografias, microfimes, discos, fitas sonoras e de vídeos também podem ser localizados em centros de documentação. Nesses casos, esse processo fica bastante facilitado. Mas há pesquisas em que a documentação encontra-se dispersa, dificultando sua localização e obtenção. É o caso de documentos pessoais, como cartas e fotografias. (GIL, 2010, p.66).

As fontes secundárias englobam pesquisas bibliográficas, através de livros e revistas, sites (com relevância científica no assunto) e documentos extraídos junto à empresa estudada, para que possam ser realizados os estudos necessários.



Segundo Marconi e Lakatos, “[...] uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.151). Portanto, a análise e interpretação de dados, nada mais é do que a transformação dos dados em informações necessárias para o estudo.

Através de uma pesquisa feita na Gestão de Saúde Ocupacional da Unimed-FNO, levantou-se a quantidade de documentos gerados desde o ano 2004 até 2013. Com esse histórico pode-se verificar os benefícios do GED e por fim, elaborar sugestões para melhorar ainda mais seus processos:

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TOTAL
<b>Consultas</b>	10.899	9.708	14.253	18.168	21.744	22.266	23.778	31.704	32.856	22.233	207.609
<b>Exames</b>	2.266	3.406	3.918	6.910	9.360	10.816	11.135	16.721	16.665	11.094	92.291
<b>Total</b>	13.165	13.114	18.171	25.078	31.104	33.082	34.913	48.425	49.521	33.327	299.900

Tabela 1: Quantidade de Exames Realizados no Período

Fonte: Gestão de Saúde Ocupacional da Unimed-fno.<sup>3</sup>

Desde o início do ano de 2010, o processo de gerenciamento dos documentos da GSO é realizado através da digitalização e posteriormente vários outros processos, os quais são em sua maioria, manuais, demorados e complicados, o que gera insegurança no armazenamento e conseqüentemente na pesquisa. Ainda sobre esse processo de pesquisa ou busca desses documentos, o processo também é visto como lento.

Diante do relatório feito no final do mês de julho de 2013, estima-se que em média, a GSO gere cerca de 29.990 documentos por ano. O profissional responsável por trabalhar no arquivamento dos mesmos, consegue digitalizar 584 documentos por dia. Sendo assim, ao mês dará aproximadamente 12.848

3 A quantidade de documentos pesquisados em 2013, corresponde aos meses de janeiro a julho. Mantendo essa média, é estimado que o ano inteiro de 2013 chegue a uma quantidade de 57.132 documentos. Esclarecendo também, que a quantidade dos documentos gerados em uma consulta médica foi multiplicada em 3 (três), pois representam respectivamente a terceira via da ASO, a ficha clínica e o prontuário médico.

(multiplicando por 22 dias úteis), e conseqüentemente ao ano digitalizará 154.176 documentos.

Conforme relatório extraído do sistema *Options* (*software* que gerencia a entrada dos documentos), a Saúde Ocupacional possui em torno de 120.028 documentos atualmente para digitalizar, o que corresponde a aproximadamente 9 meses de trabalho de digitalização e cadastramento, mais a quantidade de novas inclusões e exames periódicos diários que ocorrerão neste mesmo período;

Calculando todos esses documentos, a quantidade de tempo que será necessária para colocar as digitalizações em dia, seria cerca de 13,5 meses. Tudo isso baseado somente nos atualmente 9.065 colaboradores ativos, ou seja, se não alterar nenhum dígito. E como percebeu-se que a quantidade de documentos aumentou significativamente ao longo do tempo, tende-se a aumentar a quantidade de meses.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Através de todos os dados levantados no questionário da empresa Unimed-FNO incluindo: quantidade total de documentos que entrou na sede, desde o início da GSO no ano de 2004; tempo do processo atual para digitalização, cadastramento e pesquisa de documentos; e o espaço físico necessário para a armazenagem dos mesmos, pode-se fazer a análise dos benefícios advindos pelo uso do GED na Gestão de Saúde Ocupacional.

Um dos benefícios percebidos com o uso do GED foi a agilidade e a praticidade dos processos meios, além da acessibilidade aos documentos armazenados. Outro benefício é o aumento de produtividade, pois o processo é padronizado e boa parte dele automatizado, o que diminui erros e possíveis retrabalho. Para Charlene e Bruce, “[...] retrabalho e a correção representam trabalho que não agrega valor e que deve ser eliminado.” (CHARLENE; BRUCE, 1996, p.161).

O GED ajuda também na redução de gastos com cópias de documentos em folha, pois tendo acesso ao sistema, é possível visualizar os documentos

digitalizados na tela de qualquer computador. Quanto a segurança, pode-se utilizar um *backup* de tudo o que foi digitalizado, evitando possíveis perdas de documentos em casos de acidentes ou desastres naturais ligados a empresa. Ainda nesse sentido, através de *login* e senha, é possível restringir o acesso ao sistema, somente para pessoas autorizadas.

A otimização do espaço físico é outra vantagem advinda do GED, pois com o uso da mídia digital, diminui-se a necessidade da empresa possuir um espaço físico somente para o acervo de documentos, podendo utilizar esse espaço, para atividades que agreguem valor à empresa.

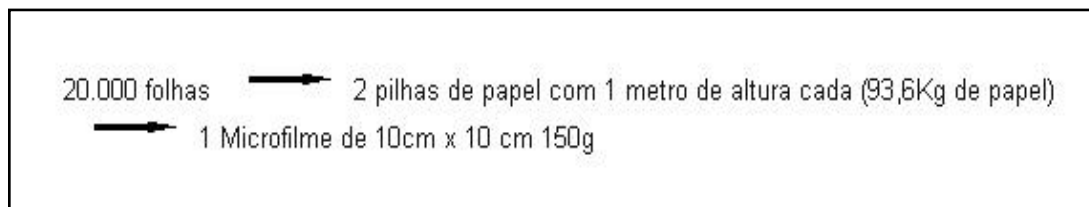
Analisando os dados levantados e a fim de melhorar ainda mais os processos do GED na Gestão de Saúde Ocupacional, os colaboradores Jonas Bordim da Gestão de Operações e Adamo Rodrigo Michael da Gestão de Análise e Desenvolvimento criaram um módulo<sup>4</sup> chamado *Life's File* (Arquivos da Vida). O *Life's File*<sup>5</sup>, tem como objetivo principal, facilitar os processos mais lentos e manuais, garantindo assim, maior agilidade dos mesmos. Com esse novo módulo, estima-se que o tempo de cadastramento e localização de arquivos possa reduzir pela metade. Através do processo atual, o tempo para colocar em dia a digitalização e cadastramento de todos os documentos da GSO é de 13,5 meses, porém com o módulo *Life's File*, o tempo estimado reduz pela metade, passando para apenas 6,7 meses.

A Unimed-FNO contém um espaço físico próprio, com aproximadamente 191 m<sup>2</sup> disponíveis somente para o arquivamento de seus documentos. Para que possa obter uma redução desse espaço físico, sugere-se que a Gestão de Saúde Ocupacional utilize o processo de Microfilmagem. Contribuindo nesse sentido, Schellenberg diz que “[...] os objetivos da microfilmagem de documentos são, em geral, dois: a) reduzir o seu volume; e garantir a sua durabilidade.” (SCHELLENBERG, 2002, p.145):

---

4 Chama-se de módulo, pois o *Life's File* está dentro de um sistema principal de gestão chamado: SIGO (Soluções Internas da Gestão Operacional).

5 Os recursos materiais para a criação do *Life's File* são o *RAD Studio XE2* (ferramenta de desenvolvimento) e o *Firebird* (sistema gerenciador de banco de dados). Também contou-se com a ajuda de um programador de software da Gestão de Análise e Desenvolvimento da Unimed-FNO.



**Ilustração 2: Vantagens da Microfilmagem**

Fonte: [www.unimed.coop.br/centralrs](http://www.unimed.coop.br/centralrs)

Quanto aos benefícios percebidos com o uso da microfilmagem, pode-se destacar: Amparo legal perante a lei (documentos microfilmados tem o mesmo valor que o documentos originais de meio físico), segurança, durabilidade (em boas condições de armazenamento, um microfilme pode durar cerca de 100 anos), reforça o comprometimento socioambiental da cooperativa e também ajuda na economia de espaço físico disponibilizado pela empresa para arquivamento dos documentos.

Os custos do processo de microfilmagem, o valor não poderá ser divulgado. “[...] os documentos devem apresentar valor que justifique o custo dessa operação. O processo de microfilmagem como foi anteriormente observado é de alto custo. Deve-se pesar esse custo contra o da preservação dos documentos na forma original.” (SCHELLENBERG, 2002, p.145).

Diante disso, é importante que cada empresa em específico, verifique se é realmente necessária a adoção do uso da microfilmagem. Pois essa, só será vantajosa, caso os arquivos em que a empresa terá de armazenar for de extrema importância ou também se ela possuir documentos que obrigatoriamente precisem ser armazenados por um período de médio ou longo prazo.

## **CONCLUSÃO**

Cada vez mais, vem aumentando a necessidade das empresas possuírem um Gerenciamento Eletrônico de Documentos, devido a grande quantidade de informações que circulam no seu dia a dia. O GED, hoje, é a melhor maneira de gerir, arquivar e localizar documentos. Este artigo mostrou vários benefícios desse

gerenciamento, tais como: documentos centralizados em um único banco de dados; processo padronizado mais rápido e seguro que o atual; diminuição de erros e de possíveis retrabalhos; sistema prático e de fácil manuseio, além da redução de custos.

Ainda nesse sentido, o novo módulo criado (*Life's File*), ajudou a melhorar ainda mais essas vantagens, através da automação, deixando os processos de cadastro e pesquisa de documentos muito mais práticos. Com o uso desse novo módulo, o tempo antes estimado para colocar em dia todas as digitalizações e posteriormente o processo de cadastramento dos documentos da Gestão de Saúde Ocupacional caíram pela metade.

Todos os benefícios anteriormente citados beneficiam não só os processos operacionais, mas também as tomadas de decisão, pois com processos padronizados, ágeis, seguros e precisos, fica mais fácil de o gestor dirigir a empresa. Mas para que o GED possa trazer todos os benefícios esperados, ele deverá ser planejado e implantado corretamente conforme cada empresa em específico, analisando suas necessidades de curto ou longo prazo, seu ramo de atividade, entre outros.

Diante de tudo isso, conclui-se que o Gerenciamento Eletrônico de Documentos já é uma tendência do mundo moderno, devido a necessidade de organizar a grande quantidade de informações diárias das empresas. Afim de conseguir total rendimento do GED, é de fundamental importância ter profissionais treinados, além de investir em tecnologia e manutenção. É preciso também eliminar antigos métodos manuais de trabalho, lentos e complexos, que trazem gargalos nos processos, a fim de evoluir para novos métodos como a automação. Quanto à adoção da sustentabilidade, a Unimed Fronteira Noroeste investe nessa ideia, com o intuito de possuir o máximo possível de recursos e processos corretamente sustentáveis.

---

## REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge Luis; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de Informação: uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BELLUSCI, Silvia Meirelles. **Doenças profissionais ou do trabalho**. 6. ed. São Paulo: SENAC, 2005.

BRASIL. **Lei 5.433**, de 8 de maio de 1968. Regula a microfilmagem de documentos oficiais e dá outras providências. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5433.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5433.htm)>. Acesso em: 29 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **NR 07**, de 1 de outubro de 1996. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. Despacho da Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho. Disponível em:  
<[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEF19C09E2799/nr\\_07\\_ssst.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEF19C09E2799/nr_07_ssst.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2013.

CHARLENE, B. Adair; BRUCE, A. Murray. **Revolução total dos Processos: Estratégias para maximizar o valor dos clientes**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1996.

CÍCERO, Caiçara Junior. **Sistemas integrados de Gestão – ERP: uma abordagem gerencial**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

CORTÊS, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIAS, Genebaldo Freire. **Educação ambiental: princípios e práticas**. São Paulo: Gaia, 2004

FONSECA, Maria Odila. **Arquivologia e Ciência da Informação**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

GED. **Gestão Eletrônica de Documentos**. Disponível em:  
<<http://www.ged.net.br/index.html>>. Acesso em: 21 ago. 2013.



GONÇALVES, Ernesto Lima. **O Serviço Médico da Empresa**. 1. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOURES, Rodrigo C. Da Rocha. **Educar e inovar sob uma nova consciência**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2009.

MACEDO, Rui Bocchino. **Segurança, saúde, higiene e medicina do trabalho**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração** : da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELES, Manuel. **Sistemas de Informação**: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos. 2. ed. São Paulo: Arte e Ciência, 2004.

MORAES, Giovanni Araújo. **Normas Regulamentadoras Comentadas**. 8. ed. Rio de Janeiro: GVC Editora, 2011.

MORAES, Giovanni Araújo. **Normas Regulamentadoras Comentadas**. 11. ed. Rio de Janeiro: GVC Editora, 2013.

O'BRIEN, James A; MARAKAS, George M. **Administração de Sistemas de Informação**. 15. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2013.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo**: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

RAINER, R. Kelly; CEGIELSKI, Casey G. **Introdução a Sistemas de Informação**: apoiando e transformando negócios na era da modernidade. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

REIS, Leonardo; SANTOS, João. **Arquivologia facilitada**: teoria e mais de 500 questões comentadas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2013.

RESENHA ELETRÔNICA DO MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Valor Econômico**. 18 de dezembro de 2008. Brasília. Disponível em:  
<<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=519486>>. Acesso em: 21 junho. 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de Softwares e Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

RONDINELLI, Rosely Curi. **Gerenciamento Arquivístico de Documentos Eletrônicos**: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2003.

RUSSO, Mariza. **Fundamentos de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2010.

SILVA, Zélia Lopez da (Org.). **Arquivos, Patrimônio e Memória**: trajetórias e perspectivas. 1. ed. São Paulo: UNESP:FAPESP, 1999.

SCHELLENBERG, Theodore R. **Arquivos Modernos**: princípios e técnicas. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SOUTO, Daphnis Ferreira. **Saúde no trabalho**: uma revolução em andamento. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2009.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão Estratégica na Saúde**: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. 1. ed. São Paulo: Iátria, 2006.

TUDE, João Martins; MELLO, Leila Mara; VASCONCELOS Yumara. **Captação de recursos para projetos**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da Informação para Gestão**: em busca de um melhor desempenho estratégico e operacional. 8. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2013.

UNIMED. **GED**: Auxiliando na rotina de trabalho. Disponível em:  
<[http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=49146&cd\\_secao=53994&cd\\_materia=38187](http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=53994&cd_materia=38187)>. Acesso em: 04 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **GED**: – gestão eletrônica de documentos. Disponível em:  
<[http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=54011&cd\\_secao=53994&cd\\_materia=286226](http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=54011&cd_secao=53994&cd_materia=286226)>. Acesso em: 18 set. 2013.

## **ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Bianca Scaglioni Letzow<sup>1</sup>  
Luciano Junges<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de reforçar a importância das práticas de endomarketing para o alinhamento da gestão de pessoas com as estratégias organizacionais de uma Instituição de Ensino Superior – IES. Para que a prática dessas ações tenha foco se torna necessário construir um plano voltado à execução das mesmas. Assim, este trabalho apresenta o conceito de gestão de pessoas, de marketing, de endomarketing e de plano de endomarketing a partir de pesquisa bibliográfica. Além disso, aplicou-se pesquisa empírica a 31 colaboradores, a 4 coordenadores de curso superior e ao diretor da IES. Tal pesquisa buscou identificar e avaliar as ações de marketing interno, bem como identificar as expectativas de futuras ações de endomarketing dos clientes internos da instituição em estudo. Os resultados da pesquisa relataram que a IES apresenta diversos canais que oportunizam a comunicação interna, porém muitas vezes o receptor não apresenta interesse em se informar. Observou-se também que os colaboradores estão satisfeitos com os canais de comunicação existentes e conhecem as estratégias da instituição. Conclui-se, portanto, que a comunicação interna deve estar presente e ser revisada constantemente, destaca-se a importância dela ser persuasiva e encantadora. Nesse sentido, o endomarketing entra em ação, transformando uma simples mensagem formal em um cartaz diferenciado, que transmite a mensagem a partir dos meios e linguagens adequados ao público-alvo.

Palavras-chave: gestão de pessoas – comunicação interna – endomarketing – plano de endomarketing.

### **INTRODUÇÃO**

No que tange as estratégias de marketing as empresas, normalmente, preocupam-se em elaborar uma tática de preço, desenvolver ações promocionais,

---

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social Hab. Publicidade e Propaganda – UCPel. Especialista em Marketing com ênfase em Gestão de Vendas – FGV. Especialista em Gestão de Pessoas – FGV. Mestranda em Gestão Estratégica das Organizações – URI. Professora do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Machado de Assis. bianca.fema@fema.com.br

<sup>2</sup> Graduado em Ciências Contábeis - Fema. Especialista em Gestão de Pessoas – FGV. Professor do curso Técnico em Vendas – Setrem. lucianojunges@hotmail.com

divulgar e distribuir seu produto, explorando, assim, o composto de marketing mais conhecido como 4Ps do marketing.

Divulgação cujo foco é voltado aos clientes externos, ou seja, àqueles que trarão lucro à organização. No entanto, alinhado a evolução da área de recursos humanos, que passa a ser estratégica, surge o marketing para o cliente interno, isto é, para os colaboradores da empresa, também denominado de endomarketing.

Estimular o processo de comunicação das estratégias organizacionais, das ações pontuais ou futuras faz parte do processo de endomarketing ou comunicação interna.

Na mesma linha de pensamento, desenvolver a gestão estratégica de pessoas traduz o envolvimento destas com as estratégias empresarias. É preciso, portanto, envolve-las com a razão de existir da empresa, com sua visão de futuro, com os objetivos que se busca alcançar e com os valores e princípios que se adota como postura empresarial. Processo que conquista sucesso a partir de um sistema de comunicação bem estruturado.

É relevante para as Instituições de Ensino Superior (IES) o entendimento sobre a importância de facilitar a comunicação interna, através de um plano de endomarketing. Processo que auxilia a condução da gestão estratégica, possibilitando, assim o atendimento dos objetivos da instituição.

## **1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

As mudanças tecnológicas possibilitaram a disseminação da informação. A partir do acesso a estas as pessoas tornaram-se conhecedoras de novas práticas de trabalho, as quais configuram um novo formato de gerenciar as organizações.

Nesse sentido, a gestão organizacional moderna precisa estar baseada em estratégias consistentes as quais orientem as pessoas a atingir os objetivos empresariais. No entendimento de Teixeira com a organização atual do trabalho terão mais probabilidade de sucesso as empresas que forem capazes de transformar suas estratégias em ações, de enfrentar a incerteza e a ambiguidade e de atuar com visão global, perspectiva de longo prazo, capacidade de correr riscos e

gestão por missões. Fato que implica mudança no comportamento das pessoas, as quais precisam atuar como estratégicas para a organização (TEIXEIRA, 2005).

Complementando a ideia de Teixeira, apresenta a importância de estabelecer um planejamento dos recursos humanos, o qual deve estar baseado no planejamento estratégico da empresa (TEIXEIRA apud LACOMBE, 2011). O autor reforça que, sem essa ação, muitos recursos poderão ser desperdiçados,

[...] serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar a falta de motivação e até a fuga de talentos. (LACOMBE, 2011, p.36).

Portanto, é necessário orientar a partir de um planejamento consistente e salientar que a atuação estratégica demanda mais envolvimento dos funcionários. Além disso, é preciso incentivar os colaboradores para que executem atividades além de suas atribuições.

Em contrapartida, a empresa precisa valorizar o desempenho de seus talentos. Nesse sentido, Gil reforça a importância de a organização reconhecer o empregado como parceiro: “[...] como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização.” (GIL, 2011, p. 23).

Assim as organizações obterão a parceria dos seus colaboradores, os quais buscarão as estratégias empresariais na execução de suas atividades. Na visão de Teixeira estratégias são caminhos alternativos, escolhidos para se atingir objetivos definidos. O que fazer (fim) refere-se aos objetivos, e como fazer (meios) refere-se às estratégias. Diversas estratégias configuram o padrão de decisões da empresa, permitem priorizar a alocação de recursos, representam uma situação particular e contém ações integradas (TEIXEIRA, 2005).

Nesse sentido, as pessoas precisam pensar estrategicamente, Teixeira afirma que esse desempenho estratégico está ligado aos comportamentos das pessoas

nas organizações. Tais comportamentos compreendem: alinhamento com a estratégia da empresa e da gestão de pessoas; foco centrado na gestão estratégica; orientação para objetivos; ênfase no desempenho baseado em contribuições para resultados em substituição a simples atribuição e congruência com valores e crenças de uma cultura estratégica (TEIXEIRA, 2005).

Teixeira destaca, ainda, que é preciso aplicar planos estratégicos, garantir suporte à competitividade empresarial num mundo de negócios hipercompetitivo, enfrentar o novo ambiente de trabalho com estratégias adequadas, preparar-se para a gestão do trabalhador do conhecimento, capacitar as pessoas para que atuem na organização virtual (em casa, em locais que não sejam o espaço físico da empresa), criar clima propício para a negociação, assegurar maior visibilidade e transparência, desenvolver a capacidade de pesquisa na área da gestão de pessoas (TEIXEIRA, 2005).

Na mesma visão, Lacombe reforça a importância do plano estratégico o qual se refere ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para atingi-las. Logo, o plano estratégico que irá definir os rumos do negócio (LACOMBE, 2011).

Portanto, o desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas se torna vital para o sucesso empresarial. No entendimento de Teixeira a gestão estratégica de pessoas se propõe a assegurar o senso de direção e continuidade em longo prazo, garantir flexibilidade e agilidade no dia a dia, focar o potencial de desempenho futuro de uma organização (TEIXEIRA, 2005). Chiavenato adverte que

[...] as organizações não existem no vácuo. E nem funcionam ao acaso. Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição como outras organizações, em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações e lutam com outras organizações para manter seus domínios e mercados. A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com o seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão de futuro e pelos objetivos principais da organização. O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões. (CHIAVENATO, 2010, p. 62).



Assim, pessoas orientadas tendem a desempenhar com êxito seu na organização, já que compreendem o que a empresa espera delas. É necessário, portanto, que a comunicação do planejamento estratégico ocorra em todos os níveis da empresa de maneira clara e atraente.

Segundo Chiavenato, a estratégia organizacional constitui a sua maneira de se relacionar com o contexto em que se situa. É ela que define o comportamento da organização a partir das mudanças que ocorrem no mundo mutável, dinâmico e competitivo. O autor reforça que a estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Nesse sentido, Chiavenato reforça que a missão de uma empresa pode ser definida como o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Logo, a missão deve responder três perguntas básicas: quem somos nós? O que fazemos? Porque fazemos o que fazemos? (CHIAVENATO, 2010).

No que se refere à visão empresarial esse autor a denomina como a imagem que a organização tem a respeito de si mesma futuramente, isto é, a sua projeção ao longo do tempo. Assim, normalmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que aquilo que ela realmente é (CHIAVENATO, 2010).

A fim de sistematizar e melhorar o entendimento sobre o assunto abordado apresenta-se a seguinte figura:



Ilustração 1: A formulação da estratégia organizacional.

Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 71).

A partir do exposto conclui-se a importância de orientar as pessoas com relação às estratégias organizacionais. Logo é imprescindível comunicar a missão e a visão, a fim de que os colaboradores entendam a razão de existir e onde a empresa pretende se posicionar no futuro. Além disso, é necessário estabelecer objetivos e analisar o ambiente interno e externo, formando assim a estratégia organizacional.

Nesse sentido, é preciso comunicar com clareza. Essa comunicação pode ocorrer de uma forma mais atraente, utilizando-se estratégias de marketing conforme apresenta-se nos próximos itens desse trabalho.

## 2 MARKETING

O termo *marketing* tornou-se comum em nossa sociedade, busca-se, portanto, facilitar o entendimento sobre o conceito desta ciência. Kotler conceitua marketing como um método social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros (KOTLER, 1998).

Nesse sentido, faz-se necessário conhecer o conceito de necessidade e desejo, pois o autor afirma que marketing tem seu início com necessidades e desejos das pessoas.

Conforme Armstrong e Kotler, “[...] as necessidades humanas são situação de privação percebida. Incluem necessidades *físicas* básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; necessidades *sociais* de pertencer a um grupo e de afeto e necessidades *individuais* de conhecimento e expressão das próprias ideias e sentimentos.” (ARMSTRONG; KOTLER, 2007, p. 4).

Em contrapartida Kotler, afirma que os desejos são carências por satisfações específicas para atender essas necessidades, caso alguém esteja com sede (necessidade) pode desejar saciar sua sede com uma coca-cola, portanto desejos podem ser criados pela sociedade ou empresas (KOTLER, 1998).

Conceituar marketing para entendermos sua funcionalidade se faz necessário, porém vale ressaltar que as referências sobre a sua definição são diversas. Para Dias, marketing deriva da palavra em inglês *market*, que significa mercado e é empregada para utilizar a ação voltada para o mercado. Esses autores afirmam que a teoria sobre esta disciplina surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial provocou a competição entre as empresas e a disputa pelos novos mercados ocasionou novos desafios (DIAS, 2003).

Na mesma linha de pensamento, Las Casas ressalta que após a Revolução Industrial o perfil comercial mudou no cenário mundial. Indústrias aumentaram sua produção, em contrapartida aumenta também a concorrência até que surge a necessidade de estratégias para facilitar a venda, ou seja, para dar vazão a grande oferta de produtos (LAS CASAS, 2009).

Este autor nos apresenta que a comercialização de produtos passou por algumas fases: produção, vendas (1930), marketing (1950) e orientação para o mercado (1990). Num primeiro momento a produção era praticamente artesanal as demandas por produtos eram maiores que a oferta, isto é, os consumidores precisavam fazer o seu pedido para adquirir determinado produto, cenário que mudou com a revolução industrial, pois com o surgimento da indústria a produção aumentou (LAS CASAS, 2009).

Nesta sequência em 1930 – Era das Vendas – surge o excesso de oferta, fazendo com que produtos fossem estocados obrigando as empresas a focarem nas vendas agressivas. Já a partir de 1950 o autor destaca que os empresários percebem que somente vender não sustentaria o seu negócio. Nesse momento ocorre a percepção de que a valorização do cliente pode contribuir para novos negócios, portanto o empresário vê a necessidade de manter a relação com seus clientes. Las Casas reforça que nesse momento surge a Era do Marketing (LAS CASAS, 2009).

Assim o sentido da comercialização muda de empresa a consumidor, para consumidor a empresa, já que não basta desenvolver produtos para vender é preciso constatar quais são os desejos e as necessidades dos consumidores e a partir desta pesquisa operacionalizar a produção e as vendas.

Além disso, a partir de 1990 o autor ressalta que para a empresa ser competitiva, ela precisa, também, estar orientada para o mercado. Portanto, além de atender as necessidades dos consumidores é preciso analisar a concorrência, bem como realizar uma pesquisa sobre todas as instituições com quem interage: clientes, concorrentes e mercado.

Começa a surgir, portanto, a necessidade de relacionamento com o cliente, conforme Cravens, afirma que a diferença da orientação para o consumidor de acordo com o conceito de marketing era que neste caso as atividades de marketing eram pontuais, sendo assim eram selecionados mercados-alvos, escolhido o posicionamento e não havia muita preocupação com o pós-venda ou um relacionamento mais duradouro (CRAVENS apud LAS CASAS, 2009).

Portanto, estrategicamente, é preciso estudar o mercado, verificar quais são as ações que os concorrentes estão realizando, além de entender quais são os anseios do consumidor. Costa nos apresenta o enfoque estratégico, em que ressalta a importância de em primeiro lugar verificar o ambiente externo, analisar o mercado, o público-alvo e, depois, verificar o ambiente interno. Dessa forma, as ações dos concorrentes ou futuros concorrentes não serão negligenciadas ou menosprezadas (COSTA, 2006).

Na sequência, a partir das informações levantadas através do estudo de mercado o foco deve voltar-se para ações que a empresa fará para divulgar o seu produto, torná-lo conhecido e vendê-lo ao consumidor. É preciso entender o que se pretende, bem como o que fazer para atingir esse objetivo.

Neste sentido, todos os recursos precisam ser bem aproveitados. Pessoas devem ser capacitadas a executarem a tecnologia, a atenderem bem ao cliente. Além disso, as empresas precisam divulgar o seu produto (ou serviço), porém a publicidade sozinha não garante a venda, são necessárias estratégias.

Segundo Costa, os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas, tanto as competitivas como as corporativas. Para cada objetivo ou meta, devem ser elaborados planos de ação específicos para se assegurar que as ações e passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas pelas pessoas certas (COSTA, 2006).

A partir do exposto, percebe-se que a definição de marketing envolve variáveis que precisam ser constantemente analisadas, entre elas: mercado, clientes, missão e visão estratégica, objetivos empresariais etc., Las Casas faz sua definição de marketing em que afirma que este engloba todas as atividades relacionadas às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores. Além disso, visa alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o mercado de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2009).

Portanto, observa-se que o foco desta disciplina é o cliente. É preciso desenvolver ações voltadas a captar e manter consumidores. Na mesma visão, Kotler e Armstrong afirmam que atualmente, o marketing não deve ser empregado no velho sentido de encerrar uma venda, mas sim no que diz respeito a satisfazer as necessidades do cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Armstrong, afirmam que atrair novos clientes, prometendo valor superior, manter e cultivar os clientes atuais proporcionando satisfação resumem-se nos dois principais objetivos do marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2007):

A satisfação do cliente depende do que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito. Se corresponder às expectativas, ele ficará satisfeito. Se exceder as expectativas, ele ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER; AMSTRONG, 2010, p.3).

É preciso estar próximo, conhecer quais são seus desejos e voltar às ações para alternativas que visem satisfazer ou surpreender o cliente. Portanto, para aumentar as possibilidades de vendas é viável que o profissional de marketing entenda as necessidades dos clientes, desenvolva produtos e serviços que ofereçam valor superior e defina preços, distribua os produtos e promova-os de maneira eficiente.

Nesse sentido, os autores sugerem que é preciso construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim definem marketing como o processo pelo qual as organizações criam diferenciais para os compradores e constroem fortes relacionamentos com eles para conquistar seu valor em troca.

É preciso salientar que, atualmente, marketing compreende diversas ramificações, entre elas situa-se o endomarketing, conceito que será abordado a seguir.

### **3 ENDOMARKETING**

Além de voltar suas estratégias para conquistar e manter clientes externos, as empresas precisam desenvolver ações para os clientes internos, ou seja, funcionários. Nesse sentido, a disseminação de informações referente ao mercado, às novidades empresariais, as ações gerais de marketing, assim como outras estratégias organizacionais devem primeiro ser constantemente divulgadas aos colaboradores.



Para Kotler e Keller, o marketing interno consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. É ele que permite que todos na organização, sobretudo a alta administração, adotem os princípios de marketing adequados. Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing interno, são tão importantes quanto as atividades de marketing para os clientes externos, os autores reforçam ainda que “[...] não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 20).

Tavares conceitua comunicação interna como sendo a comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa) (TAVARES, 2010). Nesse sentido, o autor reforça que ela abrange a comunicação entre:

- a) Departamentos, órgãos, unidades etc.
- b) Pessoas dos mesmos departamentos, órgãos, unidades.
- c) Chefias.
- d) Funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes.

É preciso que todos os envolvidos compreendam o que se pretende comunicar e transmitam para o público interno o conteúdo da mensagem de forma clara e transparente, buscando o entendimento de todos. Aliado a esse processo, temos o endomarketing, o qual utiliza as técnicas do marketing para a comunicação com os funcionários.

No entendimento de Brum, a comunicação interna é a técnica utilizada para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes da empresa. Já o endomarketing, é a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita (BRUM, 2010). A busca por uma cultura da qualidade deve ser constante, e nesse sentido, o envolvimento dos colaboradores se torna fundamental para conquistar uma imagem positiva.

A concorrência incentiva a melhoria contínua, portanto uma equipe precisa estar fortalecida, compreender os acontecimentos acerca da empresa que atua. Brum afirma que a divulgação das estratégias organizacionais deve começar nos materiais de integração, ou seja, no momento em que o empregado ingressa na empresa. Para isso, a autora reforça que o ideal é que os manuais de integração sejam editados com cinco grandes capítulos: Quem somos; Onde estamos; Como pensamos; O que oferecemos aos nossos colaboradores; e O que esperamos dos nossos colaboradores (BRUM, 2010).

A partir desse diálogo no começo de sua relação com a empresa o colaborador passa a entender a missão da empresa, bem como a sua missão dentro da organização. Porém, não basta comunicar o que se espera dos funcionários somente no início, é preciso comunicar constantemente.

Além da compreensão sobre as estratégias empresariais o colaborador precisa estar ciente sobre tudo o que a empresa realiza para o seu bem estar. A orientação de Brum nesse sentido é que essa comunicação seja constante.

Percebe-se, portanto, que aliado aos objetivos da gestão estratégica de pessoas o endomarketing auxilia na conquista dos objetivos empresariais. Brum explica que o objetivo do endomarketing é criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. Portanto o propósito do endomarketing é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado (BRUM, 2010).

Kotler e Keller reforçam que o marketing interno requer que todos os colaboradores aceitem os objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na provisão e na comunicação de valor para o cliente. Nesse sentido, o marketing somente será eficaz quando todos os funcionários se conscientizarem de seu papel é criar, servir e satisfazer clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

A partir do exposto conclui-se que a prática de endomarketing incentivará as pessoas a atuarem com alinhamento às estratégias organizacionais. Assim, o marketing interno pode auxiliar a na atração e retenção de funcionários exemplares,

além de tornar a empresa competitiva. Entretanto, é preciso organizar as ações e, para tanto, deve-se elaborar um plano de endomarketing.

#### **4 PLANO DE ENDOMARKETING**

Além de conhecer o significado e a importância das ações de endomarketing é preciso planejar cada etapa. Lacombe destaca que a elaboração de um bom planejamento consiste em desenvolver um diagnóstico a fim de identificar o ponto em que a organização se encontra. É preciso, portanto, responder as seguintes questões: Qual é o negócio? Como ele se encontra? Quais os pontos fortes e fracos? Quais as oportunidades e ameaças? Como deveria ser? Como deverá ser o negócio daqui a x anos? O cenário poderá alterar até mesmo os objetivos gerais (LACOMBE, 2012).

Sendo este o conceito de planejamento sabemos que podemos adaptá-lo ao planejamento de endomarketing, porém voltando o foco para dentro da organização. Nesse sentido, é preciso questionar-se quanto ao cumprimento da missão, visão e objetivos organizacionais pelos funcionários. Quais são os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades da instituição, o que será preciso mudar e em quantos anos.

Tavares afirma que existe uma diferença entre planejamento e plano, ele destaca que “[...] o planejamento é o processo de planejar. O plano é a materialização do processo, ou seja, do planejamento. Sendo assim, plano é o documento escrito, o processo formatado.” (TAVARES, 2010, p.134).

Logo a estratégia deve fazer parte do plano. Para Kotler e Keller, as metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja atingir e a estratégia consiste em um plano de ação para chegar lá. Nesse sentido, “[...] para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma estratégia de marketing compatível com uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 20).

Nessa linha de pensamento, não existe execução de estratégias sem a comunicação entre as pessoas. Marchiori reforça que a comunicação recebeu reconhecimento na gestão organizacional devido ao seu caráter estratégico:

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real. O real em nosso estudo significa a troca efetiva de informações, na medida em que se criará o contexto e se instigará atitude e reflexão nas pessoas tendo como direcionamento gerar sentido e compartilhar conhecimento. O gerar conhecimento possibilita o entendimento, a valorização e a vivência das pessoas à medida que criam sentido para todas as suas ações. A construção de um novo conhecimento possibilita a realização de novas experiências e o crescimento do respectivo público e da própria organização. (MARCHIORI, 2008, p.29).

Logo, a comunicação é a base para atingir os resultados empresariais, a competitividade, a valorização das pessoas etc.. Kotler e Keller salientam que, para que se obtenha sucesso no processo de comunicação, é necessário a solução de três problemas: “[...] o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem).” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 519).

Assim que se determina a estratégia da mensagem, a gerência deve encontrar os apelos, temas ou ideias que contribuam para a comunicação efetiva. Contudo, a eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como o conteúdo dela. As estratégias criativas definem como os profissionais de marketing traduzem suas mensagens em comunicação específica. Já a fonte da mensagem precisa ser escolhida de forma que chame a atenção do receptor cumprindo o papel da comunicação. Tavares destaca um plano específico de comunicação interna, que se apresenta no Anexo 01 desse artigo (TAVARES, 2010).

## **5 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada no presente trabalho consiste na pesquisa teórico-empírica, em que o estudo estruturou-se através de dados bibliográficos, como também através de dados empíricos. A pesquisa bibliográfica apresentou cunho exploratório e teórico, e foi baseada em obras bibliográficas.

A pesquisa de campo buscou investigar como se configura a comunicação interna na IES, qual é o grau de conhecimento e envolvimento que os colaboradores apresentam, bem como quais são as expectativas de ações de endomarketing destes clientes internos. Nesse sentido foram elaborados dois questionários, um destinado aos funcionários da instituição e outro destinado a coordenação e direção da IES.

O questionário destinado para os colaboradores teve caráter semi-estruturado, pois comporta perguntas fechadas e abertas. No entanto, para a direção e coordenação o questionário elaborado foi não-estruturado, pois foi constituído por perguntas abertas.

As questões destinadas aos colaboradores contiveram 24 perguntas, sendo 23 fechadas e uma aberta. Este questionário semi-estruturado foi aplicado a 100 de um universo de 150 colaboradores. Destes 31 colaboradores retornaram a pesquisa que ocorreu no mês de abril de 2013.

Já o questionário destinado à coordenação e direção conteve 12 questões com perguntas abertas, sendo que obtivemos respostas de 4 coordenadores e um diretor. Cabe salientar que não serão divulgados os nomes dos participantes da pesquisa, a fim de manter sua privacidade.

## **6 IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE ENDOMARKETING EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Tomando como base os dados obtidos na pesquisa bibliográfica, bem como na pesquisa empírica propõe-se algumas recomendações no que tange a

Endomarketing. De acordo com a pesquisa bibliográfica é possível identificar a importância em planejar a comunicação interna, a fim de atingir de maneira efetiva as estratégias organizacionais.

Entende-se, portanto, que a IES em questão apresenta uma qualidade no que tange a comunicação interna, precisando, portanto, apenas adequar algumas etapas do processo. Nesse sentido, apresenta-se o plano de endomarketing exposto a seguir.

A partir do conhecimento das informações estratégicas (missão, visão e objetivos) apresentados na introdução deste trabalho, elaborou-se o seguintes objetivos para a comunicação interna:

- a) **Objetivo geral da comunicação interna:** Facilitar a implementação das estratégias organizacionais por todos os colaboradores.
- b) **Objetivos específicos da comunicação interna:** Motivar, envolver e informar os colaboradores sobre suas atividades dentro da instituição. Aproximar os funcionários e transformar a comunicação mais efetiva entre as três unidades da IES. Fortalecer ainda mais a imagem da instituição.
- c) **Formas de comunicação interna:** Comunicação oral – reuniões, conversas pessoais, processo de admissão, cursos, treinamentos e palestras. Comunicação Formal: jornal interno, comunicados, memorandos, intranet, quadro de aviso, mural. Comunicação Informal: confraternizações, aniversários e datas comemorativas.
- d) **Formas de controle e avaliação:** definir responsáveis por cada processo e elaborar um quadro com indicadores divulgando a elaboração das etapas de cada item descrito no plano de ação.
- e) **Investimento de comunicação:** recursos humanos necessários para a elaboração das etapas do plano de ação. Investimento para a produção e elaboração de quadros de aviso, cartazes, e demais meios de comunicação interna citados no plano de ação. Assim como investimento em sistema de informação, para a adaptação do portal educacional.



## 7 PLANO DE AÇÃO

O que fazer?	Como fazer?	Onde fazer?	Por que fazer?	Quem fará?	Quando fazer?
Campanha de incentivo ao hábito da leitura dos comunicados internos.	Cartazes, e-mail e divulgação no portal.	Setor de imprensa - IES.	Facilitar a comunicação e envolver os funcionários com as informações.	Direção, coordenação e setor de imprensa da IES.	Fevereiro a julho 2014.
Novos quadros de divulgação das estratégias organizacionais.	Diagramação, impressão e confecção de quadro.	Gráfica em Santa Rosa.	Reforçar a comunicação.	Setor de imprensa da IES	Maior de 2014.
Reforçar a divulgação das estratégias da IES no processo de admissão.	Elaborar um material a ser entregue na admissão dos novos colaboradores.	Gráfica em Santa Rosa.	Divulgar as estratégias aos novos colaboradores.	Setor de imprensa da IES	Agosto de 2014.
Melhorar a informação sobre eventos da Instituição.	Cartazes, e-mail e divulgação no portal.	Gráfica em Santa Rosa e On-line.	Facilitar a comunicação e envolver os funcionários com os eventos.	Setor de imprensa da IES e divulgação via e-mail pelos coordenadores.	A partir de Julho de 2014.
Aperfeiçoar a comunicação sobre período de matrículas.	Cartazes, e-mail e divulgação no portal.	Gráfica em Santa Rosa e On-line.	Divulgar período de matrículas.	Setor de imprensa da IES e divulgação via e-mail pelos coordenadores.	A partir de Julho de 2014.
Desenvolver um campo específico para comunicação interna no Portal educacional.	Criar um canal de comunicação on-line.	Interno, na IES.	Utilizar mais um canal para reforçar a comunicação.	Setor de Tecnologia da informação, setor de imprensa.	Agosto de 2014.
Reforçar a comunicação oral, utilização de um computador pelas secretárias.	Treinar as recepcionistas da IES.	Interno, na IES.	Reforçar a comunicação.	Direção da IES.	Agosto de 2014.
Estabelecer datas de reuniões que integrem as três unidades da IES.	Calendário de reuniões.	Interno, na IES.	Aproximar os funcionários das diferentes unidades da IES.	Direção da IES.	Maior de 2014.

Ilustração 2: Plano de Ação de Endomarketing para IES.

Fonte: produção dos pesquisadores.

---

## CONCLUSÃO

A proposta principal deste trabalho consistiu em elaborar um plano de endomarketing para uma Instituição de Ensino Superior. Para se alcançar esse objetivo final, foi necessária a utilização de pesquisa bibliográfica e empírica (exploratória e de campo).

A pesquisa bibliográfica permitiu o conhecimento sobre o conceito de gestão estratégica de pessoas, de marketing, de endomarketing e de planejamento de endomarketing. É importante ressaltar que esta etapa foi de fundamental importância para o entendimento do estudo, bem como para a análise da importância do endomarketing no que tange a alinhar o pensamento das pessoas às estratégias da IES.

A partir da pesquisa de campo foi possível identificar e avaliar as ações de comunicação interna que a IES matem com seus clientes internos. Além de possibilitar a identificação das expectativas de ações de endomarketing.

Observamos que a IES estabelece excelentes práticas de comunicação com seu público interno, o qual é motivado e possui acesso as principais informações das estratégias da instituição.

A fim de encantar ainda mais o seu público interno apresentou-se nesse trabalho um plano de endomarketing que irá complementar as atividades já utilizadas pela IES. Reforçando, assim, a teoria de que as pessoas constituem o diferencial estratégico das organizações.

Portanto, este plano justifica-se pelo fato da necessidade de constantemente atentar para aspectos que envolvem o capital intelectual das organizações a fim de diferenciá-las num mercado cada vez mais competitivo.

## REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas às estratégias da empresa.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, Roberto Sérgio. **Gestão de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

ROBBINS, Stephen ; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SPILLER, Eduardo. **Gestão de Serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Gilnei; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; NETO, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos; OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Gestão estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

## ANEXOS

### ANEXO A - PLANO ESPECÍFICO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Indicação: para micro, pequena, média e grande organização/empresa, com objetivos a curto ou médio prazos, voltados para uma campanha para o cliente interno (funcionários da organização).

- a) Relembrar as informações sobre o negócio, de forma resumida.
  - a. Missão, visão, princípios, valores etc.
- b) Determinar os objetivos gerais para a comunicação interna.
  - a. Nesse tópico, temos que determinar questões fundamentais sobre O PORQUÊ da comunicação interna. Isto implica em duas situações básicas: na primeira, comunicação de rotina. Aquela do dia a dia, que necessita de um plano de curto prazo. Na segunda: comunicação demandada. Aquela que surge de acordo com as necessidades empresariais.
- c) Determinar os objetivos específicos para a comunicação.
  - a. Ou seja, o posicionamento (enfoque) da comunicação. Exemplos: institucional, de incentivo e motivação, de informação empresarial (informações de mercado, concorrentes, de clientes de produtos).
- d) Determinar as formas de comunicação interna.
  - a. Nesta etapa, devem-se:
- e) Determinar a técnica utilizada: publicidade, propaganda, evento, reunião etc.
- f) Determinar os meios/veículos de comunicação: intranet, *house organ*, mural etc.
- g) Determinar as formas de utilização: *newsletter*, revistas, jornal ou boletim etc.
- h) Determinar o período de utilização das técnicas.
- i) Justificar todos os itens anteriores.
- j) No caso de murais, especificar a quantidade e a localização.
- k) Plano de ação
  - a. O plano de ação deve ter as seguintes variáveis:

O que fazer?	Como fazer?	Onde fazer?	Por que fazer?	Quem fará?	Quando fazer?
--------------	-------------	-------------	----------------	------------	---------------

Fonte: produção dos pesquisadores.

- l) Determinar as formas de controle e avaliação do plano
- m) Quais as formas de controle adotadas na comunicação interna?
- n) Quais os indicadores criados para avaliação da comunicação interna? Os indicadores abrangerão a pré-campanha: criação publicitária e/ou pós campanha?

- o) Quais pessoas serão responsáveis pela avaliação?
- p) Qual o tempo de avaliação antes, durante e depois?
- q) Definição sobre o investimento da comunicação interna
- r) Definição do tipo de investimento da campanha: percentual sobre vendas, experiência profissional, verba prevista nos planos estratégico e/ou de marketing, verba com base no último plano de comunicação interna, verba como percentual de custo individual do produto e qualquer outra forma de determinação.
- s) Investimentos da campanha: criação, produção, mídia, extras.
- t) Orçamento comprometido.
- u) Anexos do plano
  - a. Qualquer informação, dados, pesquisas, estatísticas etc. que servem para embasar o plano, inclusive os layouts, roteiros etc. da campanha. Os mesmos devem possuir no mínimo título, meio e formato. Não se esqueça do briefing.
  - b. Esquema prático do modelo proposto:

<b>Tópicos do plano</b>	<b>Objetivos</b>
a) Informações sobre o negócio de forma resumida.	Inclui missão, visão, princípios e valores.
b) Objetivos gerais para a comunicação interna.	Definir o porquê da comunicação interna. A comunicação de rotina e a comunicação demandada.
c) Objetivos específicos da comunicação.	Informação empresarial, incentivo, motivação etc.
d) Determinar as formas de comunicação interna	Técnica? Meios/Veículos? Formas? Período? Justificativas? No caso de murais, especificar a quantidade e a localização.
e) Plano de ação	O quê? Como? Quando? Onde? Por quê? Quem fará?
f) Formas de controle e avaliação	Formas de controle? Indicadores? Pessoas responsáveis? Tempo?
g) Investimento de comunicação	Tipo de investimento? Produção? Criação? Mídia? Extras? Orçamento comprometido?
h) Anexos	Dados e informações que embasem o plano.

Fonte: produção dos pesquisadores.

## **ESTUDO DE CASO: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO AMBIENTAL DE UMA EMPRESA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.**

Bianca Scaglioni Letzow<sup>1</sup>  
Denise Steffen<sup>2</sup>  
Denise Welter<sup>3</sup>  
Lauren Santos Steffen<sup>4</sup>  
Marise Keller dos Santos<sup>5</sup>

### **RESUMO**

Este artigo procura demonstrar a importância do trabalho desenvolvido por uma empresa situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, ligada ao setor da construção civil, sobre a utilização de estratégias sustentáveis associadas ao marketing verde, no sentido de promover a gestão ambiental de sua organização. Buscou-se fundamentar, através da bibliografia existente, de conceitos que demonstram que a sustentabilidade deve estar presente no DNA das empresas, de forma proativa, produzindo modelos de negócios, que possam ser difundidos e copiados, acessíveis e disponíveis, na forma de recursos e reconhecimento para uma mudança gerencial. O artigo, de certa forma, também evidencia a importância da realização de investimentos em marketing verde para divulgar as ações inovadoras utilizadas na gestão ambiental destas organizações, no sentido de agregar valor de negócio ao trabalho desenvolvido. Observa-se, a partir deste estudo, que as empresas possuem a responsabilidade de educar e conscientizar seus stakeholders no sentido de envolvê-los e comprometê-los, assumindo assim seu compromisso e responsabilidade sobre um mundo mais sustentável perante a sociedade.

Palavras-chave: marketing – marketing verde – gestão ambiental – construção sustentável.

### **INTRODUÇÃO**

Uma nova consciência ecológica, um novo comportamento surge, por parte dos gestores, no sentido de inovar e buscar alternativas sustentáveis nas organizações,

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social Hab. Publicidade e Propaganda – UCPel. Especialista em Marketing com ênfase em Gestão de Vendas – FGV. Especialista em Gestão de Pessoas – FGV. Mestranda em Gestão Estratégica das Organizações – URI. Professora do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Machado de Assis. bianca.fema@fema.com.br

<sup>2</sup> Graduada em Comunicação Social Hab. Publicidade e Propaganda – UFRGS. Mestre em gestão das estratégias das Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. denisesteffen@gmail.com

<sup>3</sup> Graduada em Administração de Empresas – UNIJUÍ. denisewelter7@gmail.com

<sup>4</sup> Graduada em Jornalismo – UFRGS. lauren.ssteffen@gmail.com

<sup>5</sup> Mestre em Administração – UFRGS. marise.keller@gmail.com



visto que conceitos de sustentabilidade são utilizados por empresas e percebido por grande parte de consumidores.

Por sua vez, a mídia assume um papel relevante no sentido de incentivar e estimular, através da divulgação de notícias e informações, as ações e estratégias desenvolvidas por estas organizações. O meio ambiente se torna vital no sentido de criar um diferencial competitivo, em que um consumidor mais consciente e ávido procura informações e decide suas ações de compra por empresas sérias e comprometidas com a sustentabilidade.

Informações sobre os problemas climáticos, a própria questão da futura escassez água, produtos tóxicos, resíduos urbanos, lixo ambiental, que além de causarem grandes problemas ambientais e de saúde pública, demonstram que empresas e consumidores assumem uma nova postura gerencial e comportamental.

As corporações, buscando competitividade, investem em práticas sustentáveis como estratégias de produção mais limpa e novas técnicas de combate a poluição, buscando a ecoeficiência, procurando causar um menor impacto ambiental. Assim, surge a necessidade de difundir e comunicar, junto ao consumidor final, o trabalho desenvolvido por estas organizações para com isto agregar valor aos produtos e serviços gerados.

As empresas buscam melhorar seus processos de produção e de oferta de serviços, reduzindo o impacto ambiental de seus produtos no meio ambiente e, com isto, tornam-se mais eficientes, gerando mais lucros com a economia de custos. Além disso, elas melhoram sua imagem através de uma relação comunitária de mais respeito com seu meio, promovem funcionários mais satisfeitos e orgulhosos das ações de suas empresas e garantem um mundo melhor para as futuras gerações.

Através deste novo posicionamento, surge uma nova forma de pensar, uma gestão voltada para a sustentabilidade. Entretanto, a grande questão da organização é como levar este diferencial ao mercado, a este novo consumidor, mais exigente e melhor informado.

Atualmente, observa-se que o uso adequado dos recursos naturais é compatível com as iniciativas utilizadas na construção civil. A conscientização para aplicações de práticas sustentáveis eliminam ou minimizam os impactos ambientais,

contribuindo para uma sociedade melhor, possibilitando que as comunidades e cidades recebam prédios sustentáveis e inteligentes e as próximas gerações tenham a garantia de um futuro melhor. Assim através de uma consciência coletiva, de responsabilidade ambiental setorial, outras ações proativas em relação ao meio ambiente poderão ser realizadas, trazendo maior visibilidade e credibilidade ao setor da construção civil sustentável. E mais, empresas de todos setores poderão se engajar e terão oportunidades de mostrar seu diferencial.

Esse trabalho visa demonstrar, através de um estudo de caso, como uma empresa ligada ao setor da construção civil se utilizou da gestão ambiental para construir uma estratégia verde. Através de uma conscientização ambiental, a empresa realiza investimentos na área e envolve empresas do setor, autoridades e comunidade com ações diferenciadas e sustentáveis.

Essa organização se utiliza do marketing verde para divulgar suas ações e, com isto, criar uma imagem de empresa que pratica uma construção sustentável.

## **1 MARKETING**

Kotler conceitua marketing como um processo social pelo qual é possível conseguir atingir necessidades ou desejos a partir da criação, oferta e troca de produtos (KOTLER, 1998).

Nesse sentido, faz-se necessário conhecer o conceito de necessidade e desejo, pois o autor afirma que marketing tem seu início com necessidades e desejos das pessoas.

Necessidade humana traduz-se por um estado de privação de alguma satisfação básica, ou seja, as pessoas precisam de alimento, roupa, abrigo, segurança, enfim sentimentos que não podem ser criados pela sociedade ou empresas.

Já os desejos são carências por satisfações específicas para atender essas necessidades, caso alguém esteja com sede (necessidade) pode desejar saciar sua sede com uma coca-cola, portanto desejos podem ser criados pela sociedade ou empresas:

Um norte-americano precisa de alimento e deseja um hambúrguer, batatas fritas e uma coca-cola. Em outra sociedade, essas necessidades podem ser satisfeitas diferentemente. Uma pessoa faminta na ilha Maurício pode desejar mangas, arroz, lentilha e feijão. Embora as necessidades das pessoas sejam poucas, seus desejos são muitos. Os desejos humanos são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas. (KOTLER, 1998, p. 8).

Conceituar marketing, para entendermos sua funcionalidade, se faz necessário. Para Dias, marketing deriva da palavra em inglês *market*, que significa mercado e é empregada para utilizar a ação voltada para o mercado. Esse autor afirma que a teoria sobre esta disciplina surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial provocou a competição entre as empresas e a disputa pelos novos mercados ocasionou novos desafios (DIAS, 2003).

Na mesma linha de pensamento, Las Casas ressalta que, após a Revolução Industrial, o perfil comercial mudou no cenário mundial. Indústrias aumentaram sua produção, em contrapartida aumenta também a concorrência até que surge a necessidade de estratégias para facilitar a venda, ou seja, para dar vazão a grande oferta de produtos (LAS CASAS, 2009).

Este autor nos apresenta que a comercialização de produtos passou por algumas fases: produção, vendas (1930), marketing (1950) e orientação para o mercado (1990). Num primeiro momento a produção era praticamente artesanal os pedidos por produtos eram maiores que a oferta, isto é, os consumidores precisavam fazer o seu pedido para adquirir determinado produto, cenário que mudou com a revolução industrial, pois com a indústria a produção aumentou.

Nesta sequência em 1930 – Era das Vendas – surge o excesso de oferta, fazendo com que produtos fossem estocados obrigando as empresas a focarem nas vendas agressivas. Já a partir de 1950, Las Casas destaca que os empresários percebem que somente vender não sustentaria o seu negócio. Nesse momento ocorre a percepção de que a valorização do cliente pode contribuir para novos negócios, portanto o empresário vê a necessidade de manter a relação com seus clientes (LAS CASAS, 2009).

O autor reforça que nesse momento surge a Era do Marketing e que o sentido da comercialização muda de empresa para consumidor, passando do consumidor para empresa. Portanto, já que não basta desenvolver produtos para vender é preciso constatar quais são os desejos e as necessidades dos consumidores e a partir desta pesquisa operacionalizar a produção e as vendas.

Além disso, a partir de 1990 o autor ressalta que para a empresa ser competitiva, ela precisa, também, estar orientada para o mercado. Portanto, além de atender as necessidades dos consumidores é preciso analisar a concorrência, bem como realizar uma pesquisa sobre todas as instituições com quem interage: clientes, concorrentes e mercado.

Portanto estrategicamente é preciso estudar o mercado, verificar quais são as ações que os concorrentes estão realizando, além de entender quais são os anseios do consumidor.

A partir das informações levantadas através do estudo de mercado o foco deve voltar-se para ações que a empresa fará para divulgar o seu produto, torná-lo conhecido e vendê-lo ao consumidor. É preciso entender o que se pretende, bem como o que fazer para atingir esse objetivo.

A partir do exposto percebe-se que a definição de marketing envolve variáveis que precisam ser constantemente analisadas, entre elas: mercado, clientes, visão estratégica, objetivos empresariais etc., Las Casas faz sua definição:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2009, p. 12)

Portanto, é preciso desenvolver ações voltadas a captar e manter consumidores. Na mesma visão, Kotler e Armstrong afirmam que o marketing não deve ser empregado no velho sentido de encerrar uma venda, mas sim no que diz respeito a satisfazer as necessidades do cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Armstrong, afirmam que atrair novos clientes, prometendo valor superior, manter e cultivar os clientes atuais proporcionando satisfação resumem nos dois principais objetivos do marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2007):

A satisfação do cliente depende do que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito. Se corresponder às expectativas, ele ficará satisfeito. Se exceder as expectativas, ele ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 11).

Sob outra perspectiva Kotler, nos apresenta o marketing 3.0, denominando a evolução do marketing em três etapas, sendo elas: marketing 1.0, 2.0 e 3.0. (KOTLER, 2010).

Nessa linha de pensamento, marketing 1.0 refere-se àquele em que a procura era maior do que a oferta, ou seja, centrado no produto enquanto que o marketing 2.0 é voltado ao cliente. Este surge na era da informação fase na qual os consumidores são bem informados, a concorrência entre produtos é ativa, o valor do produto é definido pelo cliente e as preferências dos consumidores são diversas.

Acompanhando essa evolução, surge o marketing 3.0 focado em valores, em que pessoas não são tratadas simplesmente como consumidoras, mas sim como seres humanos plenos com mente, coração e espírito:

Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também espiritual, nos produtos e serviços que escolhem. (KOTLER, 2010; p. 4).

## **2 MARKETING VERDE**

O termo Marketing verde, ecológico ou ambiental surgiu nos anos 70 através de questionamentos do que o Marketing poderia fazer pelo meio ambiente. Logo o Marketing Verde ficou assim definido em um evento da AMA (*American Marketing*

*Association*) como: “Estudo de aspectos positivos e negativos das atividades de marketing em relação à poluição e ao esgotamento dos recursos não-renováveis.”

Neste sentido, Kotler também define marketing verde como uma maneira de fazer a diferença resolvendo um dos maiores problemas da sociedade, ou seja, o descaso ambiental. O autor evidencia três papéis que as empresas podem assumir para proteger o meio ambiente, entre eles estão o perfil inovador, o investidor e o propagador (KOTLER, 2010).

De uma forma geral, entende-se, portanto, a importância em desenvolver um produto de qualidade, estudar o mercado, identificar as necessidades e os desejos dos consumidores, bem como desenvolver uma consciência ambiental. Esta consciência ambiental somente poderá ser desenvolvida a partir de uma gestão eficaz voltada a questões ambientais.

O Marketing ambiental envolve a análise de todo o ciclo de vida de um produto, desde a matéria-prima, produção até o descarte no meio ambiente. Em trabalhos realizados pelas ONGS, encontramos um material vasto, em que, através de uma comunicação eficaz, com uma administração de controle, fazem uso da aplicação do conceito de responsabilidade ambiental em toda a cadeia produtiva.

Além disso, por parte do governo, também encontramos uma vasta legislação que apoia muitas práticas de gestão ambiental com ações pró ativas das corporações através de incentivos e facilidades de créditos. Por outro lado, temos as certificações ambientais, como a ISO 14 000, utilizada no início da década de 90, as quais, através de um controle ambiental, ofereciam selos de garantia ecológica.

Nota-se, portanto, a importância de as empresas despertarem uma consciência ecológica, a qual além de beneficiar o meio ambiente e a sociedade transmite uma imagem positiva para os consumidores de seus produtos.

### **3 GESTÃO AMBIENTAL**

A Agenda 21 busca a participação dos gestores para que suas organizações reconheçam a importância do meio ambiente em suas ações e priorizem o crescimento através do desenvolvimento sustentável. Como as decisões em uma



organização envolvem o elemento humano, ou seja, seus gestores, a estratégia deve ser implementada de acordo com a visão ou plano estabelecido por eles. Como o mercado apresenta muitas variáveis e situações imprevisíveis, a gestão se torna complexa, se constituindo num grande desafio. Por isto a importância de administrar não através de um só tipo de visão, mas com a compreensão do todo, buscando significados para todas as variáveis.

De acordo com Morgan o uso de imagens múltiplas para entender a organização e a administração dá-nos uma capacidade de ver diferentes dimensões de uma situação, mostrando como diferentes qualidades da organização podem coexistir, apoiando, reforçando ou contradizendo uma à outra. Esta visão nos proporciona, através de análise e de estudos, pontos de vista diferentes sobre um mesmo problema, já que os problemas organizacionais podem ser vistos e entendidos de muitas maneiras diferentes (MORGAN, 2006).

Em uma gestão ambiental, a atitude em relação ao meio ambiente é tudo. As empresas procuram melhorar suas formas produtivas, reduzindo o impacto ambiental de seus produtos no meio ambiente e, com isto, tornam-se empresas mais eficientes e comprometidas. Elas melhoram sua imagem através de uma relação comunitária de mais respeito com o seu meio, o que promove funcionários satisfeitos e orgulhosos das ações de suas empresas. A empresa com um posicionamento claro de gestão ambiental, busca ações baseadas nos pilares da comunicação e da sustentabilidade: Informação, Mudança e o Processo, com isto os resultados podem ser medidos pelos fatores econômicos, sociais e ambientais. Uma empresa com uma gestão ambiental deve comprometer todos os níveis da organização para de fato fazer a diferença e se tornar um agente de mudanças.

O conceito de gestão ambiental evoluiu muito nos últimos anos e é hoje uma ferramenta fundamental para atingirmos o desenvolvimento sustentável (Haroldo Mattos Lemos, Presidente do Instituto Brasil PNUMA – (Programa Nações Unidas para o Meio Ambiente). O gestor ambiental tem consciência de que tudo que for feito em prol do meio-ambiente reverterá em fonte de grandes oportunidades de negócios para empresa.

Segundo Almeida, o meio ambiente é um potencial de recursos ociosos e mal aproveitados, onde o elevado nível de desperdício de recursos energéticos e naturais gerariam uma grande economia por parte das organizações (ALMEIDA, 2004).

Algumas organizações, de acordo com Almeida integram a função ambiental, não apenas no setor produtivo, mas agora fazendo parte do quadro administrativo das empresas, integrando a ideia de responsabilidade ambiental a toda a gestão da empresa. (ALMEIDA, 2004):

#### **RESPONSABILIDADE DA FUNÇÃO AMBIENTAL E DA EMPRESARIAL**

- Gestão da conformidade em face da legislação ambiental, dentro e fora da unidade fabril
- Mensuração e controle das emissões, dos resíduos industriais e dos produtos e processos nocivos ao meio ambiente
- Treinamento e conscientização do pessoal
- Condicionamento positivo nas relações com a comunidade local, órgãos governamentais, entidades ambientalistas e com a comunidade em geral
- Influência nas decisões estratégicas da organização; concepção de novos produtos, instalação de novas unidades, políticas de P&D.

Ilustração 1: Gestão Ambiental.

Fonte: Almeida (2004).

Complementando, para Andrade et al., gestão ecológica é o exame e a revisão das operações de uma empresa da perspectiva da ecologia profunda ou do novo paradigma. É motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica. Assim o gestor se torna um grande agente de mudanças e deve ter sua postura estratégica voltada ao sistema de gerenciamento ecológico (SGA), que se consiste numa ferramenta adequada para que a empresa identifique oportunidades de melhorias para reduzir os impactos ambientais, sem perder sua competitividade (ANDRADE et al., 2002).

Lustosa coloca que, para as empresas adotarem melhorias na sua gestão ambiental, devem passar por uma mudança tecnológica na direção de tecnologias mais limpas, envolvendo assim o processo de inovação. (LUSTOSA, 2011). Nesse sentido, conclui Lustosa que

[...] entretanto, a inovação na empresa não é resultado de uma decisão baseada em fatores internos, mas de interações complexas entre ela e seus clientes e fornecedores, e de um contexto mais amplo, que inclui o ambiente institucional, cultural e social, a infra-estrutura, aspectos macro econômicos e o sistema de inovação. O foco da análise deve, portanto, sair da empresa e buscar uma abordagem sistêmica (LUSTOSA, 2011, p. 116).

Assim, o gestor se torna um grande agente de mudanças e deve ter sua postura estratégica voltada ao sistema de gerenciamento ambiental (SGA), que consiste numa ferramenta adequada para que a empresa identifique oportunidades de melhorias para reduzir os impactos ambientais, sem perder sua competitividade.

### 3.1 SISTEMA DE GERENCIAMENTO AMBIENTAL (SGA)

O SGA é utilizado para o gerenciamento de empresas que buscam uma melhoria contínua no resultado dos seus processos ambientais. De acordo com Nascimento et al., o SGA se constitui numa ferramenta estratégica, para que a empresa, em processo contínuo, identifique oportunidade de melhorias que reduzam os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente, melhorando o seu desempenho ambiental. (NASCIMENTO et al., 2010).

Ainda na visão de Nascimento et al. a implementação de um SGA constitui uma ferramenta estratégica para que a empresa, em processo contínuo, identifique oportunidades de melhorias que reduzam os impactos das suas atividades sobre o meio ambiente, melhorando o seu desempenho ambiental. (NASCIMENTO et al., 2010).

A empresa não deve procurar fazer apenas o que está na legislação, seu compromisso deve ultrapassar os requisitos legais, se comprometendo de forma contínua a melhorar os processos. Seus objetivos econômicos devem andar em sintonia com a melhoria do meio ambiente e da sociedade.

## 4 CONSTRUÇÃO SUSTENTÁVEL

Segundo o Ministério do Meio Ambiente, o setor da construção civil é um dos maiores responsáveis para a realização dos objetivos globais para o desenvolvimento sustentável (MMA, 2013).

O setor da construção civil, segundo o Conselho Internacional da Construção Civil é o setor de atividades humanas que mais consome recursos naturais e é caracterizado por ser um setor de consumo intensivo de energia, conseqüentemente gerando impactos ambientais significativos.

Os impactos ambientais relacionados ao uso ineficiente dos recursos naturais e de ineficiências produtivas, entre outras causas, identifica este setor como um grande gerador de resíduos sólidos, efluentes e emissões, responsável por mais de 50% dos resíduos produzidos pelo conjunto de atividades humanas.

As relações entre o meio ambiente e a construção são caracterizadas pela relação dos aspectos e impactos causados pelas atividades do setor e a qualidade de vida que o ambiente construído proporciona aos seres humanos.

A Agenda 21 define Construção Sustentável, para países em desenvolvimento, como “[...] um processo holístico que aspira a restauração e manutenção da harmonia entre os ambientes natural e construído, e a criação de assentamentos que afirmem a dignidade humana e encorajem a equidade econômica.”.

Segundo o Guia Boas Práticas, para habitação mais sustentável da Caixa, Sustentabilidade Ambiental pode ser definida como:

[...] O desafio é, na verdade, a busca de um equilíbrio entre proteção ambiental, justiça social e viabilidade econômica. Aplicar o conceito de desenvolvimento sustentável é buscar em cada atividade formas de diminuir o impacto ambiental e aumentar a justiça social dentro do orçamento disponível.

A construção sustentável busca a redução e otimização do consumo de materiais e energia, redução de resíduos produzidos, preservar o ambiente natural e a melhoria da qualidade do ambiente construído.

Atualmente existem já diversos sistemas de certificação da construção sustentável. Sistemas como o BREEAM e o Certificação LEED - *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) são usualmente tidos como referência a nível internacional. Existem atualmente, 40 empreendimentos brasileiros certificados pelo LEED, *bancos, hospitais, escolas, laboratórios de saúde, supermercados, prédios comerciais e outros* - possuem a *certificação LEED - Leadership in Energy*

*and Environmental Design*. Este selo foi criado em 2000, pelo USGBC - Conselho de Construção Sustentável dos EUA, ele orienta e atesta o comprometimento de uma edificação com os princípios da sustentabilidade para a construção civil - antes, durante e depois de suas obras.

Segundo o Ministério do Meio Ambiente, o setor da construção civil é um dos maiores responsáveis para a realização dos objetivos globais para o desenvolvimento sustentável (MMA, 2013).

O setor da construção civil, segundo o Conselho Internacional da Construção Civil é o setor de atividades humanas que mais consome recursos naturais e é caracterizado por ser um setor de consumo intensivo de energia, conseqüentemente gerando impactos ambientais significativos.

Os impactos ambientais relacionados ao uso ineficiente dos recursos naturais e de ineficiências produtivas, entre outras causas, identifica este setor como um grande gerador de resíduos sólidos, efluentes e emissões, responsável por mais de 50% dos resíduos produzidos pelo conjunto de atividades humanas.

As relações entre o meio ambiente e a construção são caracterizadas pela relação dos aspectos e impactos causados pelas atividades do setor e a qualidade de vida que o ambiente construído proporciona aos seres humanos.

## **5 METODOLOGIA**

A metodologia aplicada a este artigo classifica-se como estudo de caso, para tanto analisou-se as práticas de consciência ambiental bem como as práticas de marketing verde em uma empresa da construção civil.

O presente estudo foi composto a partir de uma análise qualitativa, tendo como foco uma pesquisa exploratória e descritiva empregando-se entrevista semi-estruturada a um gestor da construção civil. Ainda para alinhar a teoria existente sobre o assunto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica.

O interesse em estudar a empresa ocorreu devido ao impacto positivo que suas ações de marketing verde têm gerado na comunidade regional. Assim

contatou-se com o principal gestor da mesma, o qual mostrou-se muito interessado em compartilhar sua experiência.

Após realizar a entrevista o material foi transcrito e as informações foram devidamente analisadas e relacionadas as informações obtidas na revisão bibliográfica. A seguir será apresentada a análise dos resultados e, em função a limitação de espaço, não será exposto os relatos da entrevista em sua integra.

## **6 ESTUDO DE CASO**

O panorama do mercado ambiental no Brasil se apresenta como um nicho de oportunidades, justamente por se tratar de um país de grandes extensões territoriais, que carece de informações mais precisas sobre o tema da sustentabilidade referente às práticas de gestão ambiental, com a possibilidade de transformar os processos de produção e o perfil de nossos gestores.

Por isso, torna-se primordial buscar exemplos de grandes empresas verdes, líderes no seu setor, para nortear as novas práticas ambientais das empresas menores do segmento. O reconhecimento de muitas empresas verdes se deve ao fato de manterem indicadores que podem ser mensurados e avaliados através de suas ações.

Assim, as empresas precisam divulgar suas estratégias sustentáveis para que mais empresas possam se utilizar da ferramenta de benchmarking e com isto fazer uso e até mesmo aprimorar estas ações. Contudo o trabalho da mídia é essencial, fundamental para veicular e propagar as ações que vem sendo desenvolvidas e praticadas por estas organizações. Como se observa veículos de comunicação de grande idoneidade criaram prêmios em reconhecimento ao trabalho desenvolvido por estas empresas verdes.

Várias organizações já perceberam a oportunidade deste mercado e desenvolvem um trabalho, ou seja, praticam ações sustentáveis que fazem toda diferença no seu segmento. Em 2012, a fabricante de cosméticos Natura, que investe em inovação tecnológica sustentável na Amazônia, ganhou na categoria de indústria, o prêmio Época Empresa Verde. A empresa mineradora Anglo-American



Brasil, foi destaque do Guia Exame de Sustentabilidade 2012, sendo eleita modelo em responsabilidade socioambiental pelo Guia da Revista Exame, outro veículo de comunicação de muita credibilidade no setor de negócios.

Outro exemplo de empresa verde é o da Braskem que criou, através da cana de açúcar, o plástico de polietileno verde e com isto obteve um grande retorno ambiental.

Assim dentro de cada cenário e setor de atuação é definido empresas que buscam soluções integradas, que buscam aperfeiçoar e desenvolver novos critérios de sustentabilidade, tornando sua gestão ambiental.

No entanto é essencial a criação de uma parceria entre as organizações, bem como a aproximação do setor acadêmico para implementação de mecanismos de simbiose industrial para busca de uma gestão ecoeficiente.

De acordo com a Viola somente através da cooperação e da consciência ambiental, entenda-se educação, poderá ser transformado o cenário atual, onde a troca de experiências e novos instrumentos poderão ser utilizados de forma mais racional e tecnológica. (VIOLA, 2011).

Segundo Zapata a sustentabilidade pode conduzir a ecoeficiência, que seria a utilização dos recursos naturais escassos de forma mais eficiente, apresentando muitas vantagens no campo social com a geração dos empregos denominados verdes. (ZAPATA, 2011).

Para complementar Gaetani et al cita que:

Diálogos com o setor empresarial, com os movimentos sociais e com ONGs encontram-se no DNA da agenda ambiental e não é de se surpreender o fato de que todos estejam se movendo com rapidez na direção de uma sociedade e de uma economia mais verdes (GAETANI et al., 2011.p.86).

Assim a sustentabilidade é uma saída para as organizações, no sentido de promover a economia verde e, através da criação de uma rede de empresas sustentáveis, promover soluções econômicas, evitar o desperdício e ganhar competitividade. Somente com o aumento de informações e uma integração a sustentabilidade ganhará força e o acesso de produtos e serviços ambientais será uma estratégia que possibilitará agregar recursos às empresas e ao planeta.

Para contribuir com o estudo, Corazza coloca que, nas diversas cadeias produtivas, surgem novas articulações onde a gestão ambiental incorpora novas práticas de outras empresas e se torna um agente catalisador que busca trazer novos resultados na evolução das relações entre as organizações e seus parceiros e outros grupos interessados da sociedade.

A autora se utiliza de quatro exemplos significativos que ilustram muito bem a importância de promover trabalhos em rede com o objetivo de encontrar soluções mais ecoeficientes e econômicas. Ela cita que em 1990 duas empresas a Rhône Poulenc e a Kenura constituíram uma filial em comum para buscar um tratamento alternativo para o tratamento das águas residuais.

Outro exemplo citado pela autora é o da associação da Bayer e Siemens, cujo objetivo era compartilhar competências para o desenvolvimento de conversores catalíticos menos poluentes, com o intuito de reduzir as emissões gasosas. Já em 1992, um grupo de empresas francesas, de determinados setores, criaram uma sociedade denominada “Eco-Emballagens” e por último em 1994 foi realizado um acordo, entre Renault, BMW e Fiat, com o objetivo de implantar uma rede de componentes reciclados para veículos (CORAZZA, 2003).

Na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul constata-se que a construção civil e o investimento imobiliário estão em pleno desenvolvimento, porém poucos atentam para os resíduos originados em cada etapa de uma obra.

Ressalta-se que estes podem ser produtos contaminantes ou com alto potencial de contaminação do solo e da água, como por exemplo, latas com sobras de tintas e solventes, aditivos químicos, plásticos, borracha, tubulação de PVC, isopor, colas, resinas acrílicas entre outros.

Nesse sentido surge a Resicon – Central de Triagem e Reciclagem de Resíduos de Construção Civil do Noroeste do Rio Grande do Sul, uma empresa preocupada em coletar os resíduos da construção civil e destiná-los corretamente no meio ambiente.

A Resicon está instalada em uma área de 37.870 m<sup>2</sup>, na ERS 344, km 36,5, trecho Santa Rosa-Tuparendi, em frente ao cemitério da localidade de Lajeado Ipê, distante 5,5 km do centro da cidade de Santa Rosa.

A empresa procura informar e educar o setor sobre a importância da coleta de resíduos de construção e de reformas, através do “Papa entulho”, onde a empresa recebe os entulhos de toda a cidade e região, dando-lhes o tratamento devido de triagem e reciclagem, contribuindo para a solução de um grave descaso ambiental.

Além da coleta de resíduos de construção e de reformas, através do “Papa entulho”, a empresa recebe os entulhos de toda a cidade e região, dando-lhes o tratamento devido de triagem e reciclagem, contribuindo para a solução de um grave descaso ambiental. Os sub-produtos, após triados na Resicon, são conduzidos a empresas que os beneficiam, ou serão aproveitados no próprio local para produção de blocos, lajotas e elementos de concreto não-estruturais.

Na região, a iniciativa da empresa se caracteriza como inovadora e empreendedora, buscando integrar e comprometer os diversos públicos envolvidos.

## 6.1 POSICIONAMENTO DA RESICON FRENTE AO MARKETING VERDE E GESTÃO AMBIENTAL

A organização está consciente de sua responsabilidade ambiental no sentido de envolver funcionários, empresas ligadas ao setor e comunidade regional.

Nota-se ações desenvolvidas pela gestão ambiental da empresa no sentido de se utilizar estratégias do marketing verde para agregar valor aos seus negócios e fortalecer sua imagem institucional. Estas procuram envolver todo o seu grupo de interesse, criando uma grande rede de cooperação, fazendo com que funcionários e comunidade alterem sua consciência ambiental e com isto desenvolvam novas práticas ambientais.

Para atingir o público-interno sobre a importância das atividades relacionadas pela empresa, a Resicon desenvolve palestras de conscientização junto aos seus funcionários e fornece incentivos financeiros para o surgimento de ideias que possam agregar valor a novos projetos.

Com o objetivo de conscientizar a importância da preservação do planeta, a empresa realiza ações ambientais na comunidade através de propostas educacionais. Recentemente, em Junho de 2013, na realização da 4ª Indumóveis

(Feira da Construção e do Imobiliário) a empresa premiou um aluno e uma escola no projeto que envolveu a participação da comunidade. As melhores ações foram reconhecidas e premiadas, onde um jovem recebeu *netbook* e a escola uma lousa de 90 polegadas.

## CONCLUSÃO

Consta-se a que somente através de um trabalho educativo será possível mudar atitudes e disseminar o conhecimento sobre a consciência de preservação ambiental.

Neste sentido o marketing verde, seja ele interno ou externo a organização, atua como um motivador de novas ideias e ações ecologicamente corretas. Constata-se que a partir dele a comunicação assume uma importância relevante e serve de instrumento para educar e conscientizar.

E para levar este diferencial ao mercado seria importante estabelecer uma comunicação contínua, permanente e integrada, demonstrando de forma clara as práticas ambientais praticadas. Esta nova comunicação deve ser eficaz, com uma administração de controle, que se utilize de estratégias de marketing verde, para que fique estabelecido um real diferencial competitivo, obtendo um valor comercial tangível as ações mercadológicas realizadas, demonstrando que a conservação da natureza é compatível com a iniciativa privada da cadeia produtiva do setor. Assumir um compromisso de fazer e comunicar de forma correta e verdadeira as suas ações

Logo a empresa se torna um agente transformador e responsável ao incentivar novas práticas de preservação relacionadas ao meio ambiente.

Novas práticas poderão ser replicadas por outras empresas, no sentido de perceberem a importância que tais fatos e ações repercutem nos resultados e imagens organizacionais.

Conclui-se ainda que as empresas devem se utilizar de verbas públicas para a implementação das ações sustentáveis, em que a Política Nacional de Resíduos, que é apoiada por linhas de créditos e incentivos, oferece subsídios às empresas no sentido de gerenciar os resíduos gerados. Assim também fica a sugestão para que

empresas se utilizem da implementação de programas de P+L, (Produção Mais Limpa) através do CNTL-RS, onde é disponibilizado um orçamento específico para incentivar empresas mudarem seu comportamento no sentido de eliminar ou minimizar seus impactos ambientais.

E, por parte das universidades, fica a proposta de dar continuidade ao trabalho, realizando parcerias que levem o conhecimento, oportunizando uma gestão ambiental.

Importante ressaltar que educação e comunicação caminham juntas na tarefa de conscientizar, empresas e consumidores, sobre a importância de transformar comportamentos em atitudes pró ativas em prol da conservação de um mundo mais verde.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Josimar Ribeiro de; MELLO, Claudia dos S.; CAVALCANTI, Yara. **Gestão Ambiental: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação**. 2. ed. São Paulo: Thex editora, 2004.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de Carvalho. **Gestão Ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIAS, Roberto Sérgio. **Gestão de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GOBE, Antonio Carlos; FISCHER, César Henrique; SOUZA, José Júlio; MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Administração em Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, Philip.; AMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens de Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

POLONSKY, Michael Jay. **Introdução para o Marketing Verde**. Electronic Green Journal, 1994.

MAKOWER, Joel. **A Economia Verde**. São Paulo: Editora Verde, 2009.

Ministério do Meio Ambiente. **Construção Sustentável**. Disponível em:  
<<http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/urbanismo-sustentavel/constru%C3%A7%C3%A3o-sustent%C3%A1vel>>. Acesso em 14 jul. 2013.



## **GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Andréa Bujnicki Vieira<sup>1</sup>  
Andréa Maria Cacenote<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo traz a temática de gestão de pessoas como diferencial estratégico. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, representada por um estudo de caso em uma organização que se utiliza deste tipo de gestão. Os objetos de análise são apresentados desde a implantação da ideia de mudança de tipo de gestão, tendo em vista que a organização estudada apresentava apenas o setor de recursos humanos que tinha abrangência da parte burocrática do setor, ou seja, folha de pagamento, admissão e rescisão. Algumas empresas, a partir da década de 90, decidiram designar suas áreas de recursos humanos com outros nomes como, departamento pessoal, administração de recursos humanos, gestão de pessoas até a mais recente gestão com pessoas. Porém, o que importa não é um nome, mas o sentido, a essência, o significado que este nome adquire dentro das organizações. Por fim pode-se concluir que a gestão de pessoas alinhada à estratégia organizacional torna-se um grande diferencial junto ao mercado bastante competitivo.

Palavras-chave: gestão de pessoas – diferencial – estratégia.

### **ABSTRACT**

This article presents the subject of people management as a strategic advantage. This is a qualitative research, represented by a case study in an organization that uses this type of management. The objects of analysis are presented since the implementation of the idea of change management type, given that the organization had studied only the human resources sector that had coverage of the bureaucratic sector, ie, payroll, hiring and termination. Some companies, from the 90s, decided to designate their areas of human resources with other names such as, personnel department, human resource management, people management to the latest management with people. But what matters is not a name, but the meaning, the essence, the meaning of this name acquires within organizations. Finally it can be concluded that the management of people aligned to organizational strategy becomes a great advantage to the market very competitive.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração, Mestranda em Desenvolvimento Unijuí, Pós-graduando MBA Gestão com Pessoas das Faculdades Integradas Machado de Assis. andreabujnickivieira@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento, Professora e Orientadora do Curso de Administração das Faculdades Integradas Machado de Assis. andreacacenote@fema.com.br

Keywords: people management – differential – strategy.

## **INTRODUÇÃO**

O estudo das organizações, ao longo dos anos vem apresentando diferentes tendências em suas linhas de pesquisa, primeiramente muito eram estudadas as áreas de finanças e até mesmo as áreas de produção, vistas como os pilares de uma organização. Há alguns anos, porém, a área que vem se destacado nos estudos das organizações é a de recursos humanos.

A área de recursos humanos passou por inúmeras mudanças, principalmente em relação ao seu principal papel dentro de uma organização. De uma área responsável por controlar e manter tornou-se uma área estratégica e inclusive a sua nomenclatura mudou para tornar-se mais adequada a esse novo contexto.

Surgiu então o termo gestão de pessoas e que autores como Antônio Carlos Gil (2001; 2006), Joel Dutra (2002), entre outros já se atrevem a chamar de gestão com pessoas. A gestão de pessoas representa uma nova maneira de gerenciar os funcionários de uma organização, fazendo-os participar ainda mais e sentirem-se membros significantes para o andamento do negócio. Delegar responsabilidades e fazer com que o funcionário se sinta um colaborador é um dos pontos fortes desta nova estratégia de gestão.

Este artigo está estruturado de forma a permitir e facilitar a compreensão aos leitores, para tanto, primeiramente é apresentada a metodologia, esta tem por finalidade explicitar a maneira, linha de pesquisa e técnicas de coleta e análise de dados. Em seguida apresenta-se uma breve fundamentação teórica para dar embasamento à pesquisa, ou seja, as teorias de gestão de pessoas e gestão estratégica das organizações.

Por fim, o resultado que traz o cruzamento de dados, bem como a resposta que a pesquisa busca demonstrar.

## 1 METODOLOGIA

Com intuito de alcançar o objetivo proposto neste artigo, se faz necessária uma pesquisa com objetivo descritiva, de caráter qualitativa, lógica indutiva e com resultado aplicado utilizando a estratégia de pesquisa estudo de caso.

Segundo Lakatos e Marconi, o processo de pesquisa qualitativo analisa e interpreta os aspectos mais profundos, descreve a complexidade do comportamento humano. Além de fornecer análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Este estudo tem como objetivo entender em profundidade as diretrizes de gestão dos recursos humanos em uma organização que utiliza a gestão de pessoas como diferencial estratégico para a organização. Para tanto, a estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi o estudo de caso, pois se trata de uma pesquisa realizada em uma única empresa, que está implantando este tipo de gestão. Cabe ressaltar, que essa estratégia de pesquisa se mostra mais adequada, pois utiliza dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas.

Por este ser um estudo de caso, aplicado somente a uma organização a coleta de dados se deu através de entrevista semiestruturada, com roteiro previamente elaborado, aplicável ao gestor da área de gestão de pessoas. Para complementar, houve a utilização de observação não participante durante a entrevista e nas demais oportunidades em visita a organização.

A técnica de entrevista utilizada neste estudo, segundo Lakatos e Marconi, nada mais é do que uma conversa oral entre duas pessoas, onde uma delas, a que tem um objetivo a ser atingido, que é a obtenção de informações importantes e compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas. Permite ainda tratar de temas complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente somente através de questionários (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Já a observação não participante, segundo Collis e Hussey se dá quando o observador coloca-se em situação como um “expectador invisível” e ficar somente a observar o que se passa no ambiente de trabalho. Deve-se sentar longe do informante para não que não o distraia, porém próximo para observar o conteúdo

que se busca entender. Perguntas podem ser feitas, desde que se tenha a garantia de que o questionamento não irá atrapalhar a condução do processo que está sendo observado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

O processo de gestão de pessoas se apresenta hoje com um grande diferencial se comparado a sua formação tradicional, quando ainda era denominado de recursos humanos (RH) pelas organizações. Os dirigentes das organizações, antigamente entediam que assim como matéria-prima, as pessoas também eram um recurso que se utilizava para obter eficácia.

O que estudiosos das organizações como Dutra (2002), Fischer (2002), Gil (2001) e Albuquerque (1999; 2002) chamam hoje esse processo de gestão de pessoas, pois apresentam o enfoque no capital humano das organizações, passaram a defender que as pessoas são o grande diferencial competitivo que uma organização pode ter.

Usada como uma tendência pelas organizações, o usual hoje é passar da gestão de pessoas, para a gestão com as pessoas. Ou seja, o gerir com as pessoas significa gerenciar em conjunto com os empregados e parceiros, transformando-os em verdadeiros colaboradores, deixando de lado essa ideia de recursos organizacionais, tornando-os sujeitos ativos capazes de tomar decisões, empreendedores e criativos (CHIAVENATO, 2008).

Para Ulrich, as empresas bem sucedidas serão aquelas com maior capacidade de transformar estratégia em ação de forma rápida e eficiente, serão ainda capazes de gerenciar os processos e maximizar o compromisso com a colaboração do funcionário e de criar condições constantes de mudança (ULRICH, 2000).

Ainda, para o autor, o RH, ou setor de gestão de pessoas tornar-se-á um parceiro na execução da estratégia e não o responsável por ela. A responsabilidade pela estratégia ainda fica a cargo dos executivos, porém a participação dos demais

setores da organização será o grande diferencial, trazer as pessoas para essa construção às transforma em parte do todo.

A gestão estratégica de pessoas em uma organização consiste em adequar as políticas e práticas de recursos humanos aos objetivos estratégicos da empresa. Esse alinhamento estratégico é firmado a partir do momento em que se torna claro para membros da organização qual a missão e a visão da empresa, além dos valores presentes dentro de cada uma delas (GIL, 2001).

Para Albuquerque, a organização dever dar atenção especial aos componentes políticos e estruturais, às competências essenciais, pois são vistas como sistemas abertos e sofrem influência do meio externo. Devem dar prioridade ao desempenho estratégico de seus colaboradores, e isto está ligado ao comportamento que os indivíduos assumem quando inseridos na organização. Esses comportamentos não são baseados apenas nos cargos e no cumprimento das tarefas, mas com base das competências humanas e que estejam alinhados às estratégias da organização (ALBUQUERQUE, 1999).

Dutra considera a gestão de pessoas sob a perspectiva de quatro premissas:

- a) Premissa 1 - foco no desenvolvimento em vez de foco no controle: no início dos estudos de recursos humanos, a visão taylorista defendia o foco no controle das pessoas em busca de produtividade, hoje em dia a realidade traz para o envolvimento das pessoas, ou seja, dando a elas um poder maior de participação, o estímulo a criação e com sugestões para melhorias dos processos produtivos. Enfim, a pessoas agregando valor à organização;
- b) Premissa 2 – foco no processo em vez de foco nos instrumentos: a transparência, a simplicidade e a flexibilidade na gestão de pessoas são cada vez mais necessárias para a gestão efetiva, essas ferramentas são obtidas nos processos em que são desenvolvidos. É no processo que se constrói uma visão comum da realidade e de seus desafios, onde as responsabilidades são estabelecidas e os compromissos são firmados;
- c) Premissa 3 – foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa: tanto a empresa quanto as pessoas são dinâmicas, a relação que

deve ser estabelecida pelas duas também é dinâmica. Os modelos existentes não contemplam esse dinamismo, para tanto é necessário observação para que se possam estabelecer as proposições conceituais e operacionais na organização;

- d) Premissa 4 – foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si: deve-se observar que o processo de gestão de pessoas não é um subsistema ou uma função da organização, mas sim parte do todo que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa. (DUTRA, 2000)

Dutra ainda afirma que os processos de gestão de pessoas são efetivamente estratégicos para a organização, pois desde o processo de recrutamento até o desligamento do funcionário a questão do indivíduo e os valores da organização serão passados. Uma conduta estratégica dos processos de gestão de pessoas é o grande diferencial que uma organização pode conquistar (DUTRA, 2000).

Na próxima seção, serão abordados alguns fundamentos sobre a gestão estratégica de organizações, fator que vem sendo utilizado pelas organizações, principalmente alinhada a gestão de pessoas em busca de diferencial no mercado intenso e competitivo.

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

As organizações buscam atualmente atingir diferencial competitivo no mercado implantando um sistema de gestão estratégica. Os estudos sobre a gestão estratégica, apresentados por Mintzberg, surgiram em decorrência de uma nova realidade em que as organizações passaram a se apresentar a partir da segunda metade do século passado. A partir deste período pode-se verificar o surgimento de fatores relevantes, como a aceleração das mudanças, a competitividade, abertura dos mercados e o desenvolvimento da globalização (MINTZBERG, 2000).

Antes condicionada a uma posição inferior nas empresas, a estratégia é hoje concebida como alicerce primordial na gestão das organizações. Neste contexto



mutável e competitivo, no qual as organizações estão inseridas, obrigam-nas a terem de repensar e reformular as suas estratégias, em decorrência dos resultados obtidos e a serem alcançados, estando sempre atentas as mutáveis do envolvente.

Partindo da visão da empresa, Almeida traça uma relação entre as oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado externo e também pelas forças e oportunidades do meio interno, a organização deve fixar sua missão para posteriormente eleger os objetivos que buscarão alcançar por estratégias adequadas e pertinentes a organização. Faz-se, imprescindível, que no ato da elaboração do planejamento estratégico, assim, ainda defendido por Almeida, os gestores coloquem em questão os pontos fortes e fracos da organização, e busquem a verificação dos erros e acertos que ocorreram no passado (ALMEIDA, 2001).

Assim sendo, de acordo com Porter a gestão estratégica une definições de missão e objetivos, que posteriormente serão analisados pelo meio que envolve a organização para ter um diagnóstico do ambiente interno, com a finalidade de obter informações para fundamentar as estratégias que farão parte do planejamento. Porter ainda ressalta que após a definir a fundamentação das estratégias e verificar quais as oportunidades e as ameaças existentes, as empresas estarão, enfim, preparadas para definir as suas próprias estratégias, a partir de uma perspectiva de médio e longo prazo (PORTER, 2004).

Complementando a ideia de Porter, Kaplan e Norton afirmam que o ambiente pode ser mutável, sem barreiras e competitivo em seus ambientes, as empresas, a nível global, levam por finalidade adaptarem-se em busca da inovação e do aperfeiçoamento de suas atividades, com propósito de alcançar vantagem competitiva, frente à concorrência. Deve-se ainda buscar uma comunicação eficiente, que proporcione à organização a utilização de um modelo de gestão participativa e responsável, que irá contribuir para a consolidação, construção e execução das estratégias que forem propostas no planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para Mintzberg, a estratégia pode ser considerada o impulso mediador entre a organização e seu ambiente, ou seja, criam-se por si mesmas, em resposta às pressões do meio-ambiente (MINTZBERG, 1995).

O processo estratégico de qualquer organização depende de uma série de fatores que incluem as demandas ambientais, os processos mais ou menos racionais e formais de formulação, as crenças e valores dos dirigentes e do restante da organização, a forma de distribuição de poder, entre outros. (MEIRELLES, 2006).

Para complementar essas ações, torna-se bastante objetiva a fundamentação sobre o planejamento estratégico que é apresentado na seção seguinte, apesar de alguns estudiosos defenderem a extinção da terminologia planejamento estratégico em prol de administração estratégica.

### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a elaboração do plano de ação, leva em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Considera também, as premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Conceituado por Drucker, é um processo que deve ocorrer de maneira contínua e sistemática, buscando maior conhecimento do futuro para que a organização possa tomar decisões atuais que envolvam riscos, além de organizar de forma sistêmica as atividades necessárias para a realização destas decisões, possibilitando a análise e alimentação dos resultados obtidos com a implantação destas medidas (DRUCKER, 1992)

O processo de planejamento estratégico deve apresentar, conforme Almeida uma relação entre a definição do negócio, a missão e a visão. Estas três etapas são fundamentais para o processo de definição do planejamento estratégico. A tendência na definição do que é o negócio, muitas empresas têm a tendência de encontrar a resposta no produto/serviço da organização, isto pode levar a uma missão distante do real objetivo do negócio. A melhor forma é analisar o benefício

que resulta do produto/serviço. A missão deve determinar a razão de ser da empresa, geralmente é uma declaração curta, que procura destacar as atividades da empresa, por fim a visão pode ser definida por onde a empresa quer estar em um determinado período de tempo (ALMEIDA, 2001).

Além destes aspectos citados, ainda deve-se levar em conta segundo Tavares a análise de ambiente interno e externo que são fundamentais para a definição das metas e estratégias. É a partir da análise de ambiente que as estratégias são formuladas. A análise de ambiente é a definição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa que afetam a empresa no cumprimento da sua missão, também chamada de análise *Swot* ou FOFA (TAVARES, 2000).

Para realizar um planejamento estratégico, deve-se ainda levar em conta as estratégias que são escritas com base na análise de ambiente, após priorizar os principais objetivos e agrupar os temas. Almeida ainda afirma que a estratégia precisa estar voltada para o futuro da organização, porém para ser bem descrita necessita estar de acordo com as demais etapas (missão, visão, negócio e ambiente) (ALMEIDA, 2001).

Por fim, para implementar e manter, este planejamento é denominado de plano de negócios e garante a execução de tudo o que foi levantado e priorizado. Gonçalves afirma que não existe finalidade em definir um planejamento desafiador se não houver implementação e acompanhamento e para isto o plano de negócios precisa estar alinhado à força de trabalho. Ainda segundo o autor, o alinhamento entre a estratégia da organização e suas áreas é de extrema importância, pois permite que cada setor de organização elabore a sua própria estratégia de ação com base no que foi alinhado pelo planejamento estratégico organizacional (GONÇALVES, 2006).

Porter defende a ideia de que algumas empresas optam por efetuar algumas etapas deste planejamento com a participação de empregados de diversos setores, promovendo um comprometimento de todos, é a chamada gestão participativa (PORTER, 1999).

Outro aspecto importante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico definida por Porter, está em ficar atento ao mercado, às mudanças, por exemplo: uma empresa define a estratégia para ganhar um percentual de mercado e um ano depois seus dois maiores concorrentes se unem em uma fusão (PORTER, 2004).

É relevante destacar a existência de lacunas relacionadas à necessidade de pessoal qualificado, novas tecnologias, sustentabilidade, exigências mercadológicas, dentre outras igualmente críticas que influenciam o desempenho e êxito das empresas.

#### **4 A GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A ORGANIZAÇÃO**

A organização analisada neste estudo é uma empresa de tecnologia da informação com 22 anos no mercado, que tem como objetivo buscar solução para seus clientes com base na inovação e criatividade. Iniciou suas atividades em Santo Ângelo, em meados dos anos 90, ainda como um Centro de Processamento de Dados (CPD) de uma concessionária de máquinas agrícolas. Este CPD foi criado a partir da necessidade de desenvolver um sistema que integrasse todos os setores do grupo. A empresa fez parte deste grupo por aproximadamente 14 anos, sendo que em 2001 formalizou-se como empresa, desenvolvendo soluções em tecnologia da informação e atuando como braço tecnológico da organização de origem. Com o passar dos anos a empresa absorveu *know-how* e visão mercadológica sem precedentes nos controles deste ramo de atividade.

Em 2006, saiu definitivamente da base da organização de origem e se instalou em sede própria e com total autonomia. A empresa atende clientes em todo território nacional, dos mais variados portes. Acredita ainda, que seu diferencial está no atendimento ao cliente e soluções descomplicadas, sem burocracia, bem como na qualidade de seus produtos, desenvolvidos através de ferramentas inovadoras, por profissionais qualificados e treinados. Baseado nisso, em 2010 implantaram uma filial administrativa em Goiânia, no Estado de Goiás para então, mais centralizada,

fornecer suporte e atendimento mais eficaz para seu cliente tendo em vista as melhores condições geográficas desta localidade.

Alguns dados referente ao planejamento estratégico da empresa são:

- a) Visão - Ser referencia no fornecimento de sistemas para gestão empresarial no seu mercado de atuação.
- b) Missão - Desenvolver sistema de gestão empresarial alinhado as necessidades de mercado com inovação e excelência no atendimento.
- c) Valores - Ética e moral honrando compromissos entre as partes interessadas. Sigilo absoluto nas informações confiadas a nós por nossos clientes. Lucro e satisfação de todas as partes interessadas como medida de desempenho. Pró-atividade e disposição na busca de soluções qualidade acima de tudo. Responsabilidade social. União, atuar seguindo o princípio de que o grupo é mais forte que apenas um indivíduo. Simplicidade, pois nela está a sabedoria.
- d) Negócio - Desenvolvimento de software para concessionárias de veículos automotores, empresas comerciais de atacado e varejo.

Para garantir a manutenção do quadro de colaboradores, a empresa implantou há aproximadamente três anos a estratégia de gestão de/com pessoas e busca o reconhecimento e a qualificação destes profissionais dentro da organização.

Segundo o gestor de pessoas da organização, havia um grande problema de manutenção do quadro funcional, outras empresas acabavam por buscar os colaboradores e os mesmos migravam para outras empresas de maior porte e com maiores possibilidades. Foi então que ao participarem de alguns congressos e por contratarem uma consultoria entenderam que seria mais vantajoso implantar algumas mudanças na organização.

Ainda segundo o gestor, a primeira mudança se deu em relação ao antigo setor de recursos humanos, este não foi extinto, apenas ficou limitado em fazer a burocracia relacionada ao pessoal. Foi criada primeiramente uma espécie de comissão para analisar o que deveria ser feito em relação aos funcionários, ao ambiente de trabalho, ao método de remuneração entre outros aspectos ligados ao quadro funcional.

Esta comissão foi responsável por iniciar a integração das áreas da organização, nesta etapa os diretores abriram o planejamento estratégico com participação, primeiramente dos gerentes das áreas e posteriormente com a participação de todos.

A comissão de gestão de pessoas foi aprovada pela diretoria que optou em implantar formalmente o departamento de gestão de/com pessoas, responsável por implantar as políticas de bem-estar, remuneração e qualificação, tidos como os três pilares dessa nova gestão na empresa.

Atualmente a empresa busca promover o bem estar de seus colaboradores através das seguintes ações:

- a) Estrutura física – todas as salas estão estruturadas em divisórias de vidro, tornando o ambiente claro e aberto a todos, fazendo assim com que a integração entre os diretores e os colaboradores das diferentes áreas da organização se torne cada vez maior.
- b) Massagem laboral – três vezes por semana uma fisioterapeuta do trabalho comparece na empresa para proporcionar este, momento de relaxamento e alegria para os funcionários, por cerca de dez minutos, cada colaborador recebe massagem laboral, ou seja, em áreas como pescoço, coluna, braços e mãos, principais pontos de lesões e doenças do trabalho.
- c) Reunião semanal – toda a semana é feita uma breve reunião no início do dia para que os colaboradores passem e recebam o *feedback* das atividades realizadas e das sugestões recebidas e emitidas na reunião seguinte.

Além destes pontos acima citados, a empresa promove o bem estar também através da sua política de remuneração que está estruturada por desempenho e competência. Esta política permite à empresa disponibilizar o aumento de salário por mérito e não apenas por tempo de serviço. Por se tratar de uma empresa de tecnologia da informação e que possui um mercado competitivo, o diretor afirmou que se ficassem presos a uma política de plano de carreira perderiam facilmente seus talentos para a concorrência, afirma ainda que desta forma podem trabalhar



com benefícios através de viagens e pela viabilidade de aperfeiçoamento profissional proporcionada aos funcionários que se destacam.

Desta forma a empresa trabalha a qualificação dos seus funcionários, através da dedicação e comprometimento. Existem cursos e treinamentos que são ministrados para todos os funcionários, existem outros direcionados para os setores específicos e a possibilidade de cursar técnicos, graduação e pós-graduação com bolsas que variam de 50% a 100%, de acordo com o desempenho, cargo e destaque do colaborador. O diretor da empresa diz que com essas possibilidades vê os funcionários mais motivados, em busca do destaque para pleitear a bolsa para o curso que pretende cursar.

O diretor ainda diz: “É muito gratificante colher todos os dias o fruto de uma aposta inovadora, de uma vontade única de construir um bom ambiente de trabalho e ver que deu tudo certo.”

A organização está bastante satisfeita com o resultado dessas ações, pois tem conseguido reter os talentos e ainda atrair novos colaboradores talentosos. O diretor credita essa retenção não ao salário em si, mas ao bom ambiente que a empresa construiu e ao investimento em novas tecnologias, computadores modernos, mobiliário confortável e as possibilidades de crescimento pessoal que a empresa proporciona.

## **CONCLUSÃO**

Atualmente, muito se fala na importância das pessoas para as organizações, que não se deve chamar o indivíduo de funcionário e sim de colaborador, que deve-se fazer uma gestão mais participativa, mas até quando isso fica no discurso e sai do papel.

Algumas empresas adotam o termo gestão de pessoas, mas ao analisa-las é fácil perceber que as mesmas continuam com as antigas práticas de departamento pessoal, com objetivos de controle e visão extremamente burocrática. Sabe-se, no entanto, que não se pode abrir mão da burocracia, porém esta deve ficar restrita e não deve estar inclusa no departamento de gestão de pessoas.

Como se pode ver na fundamentação teórica, a gestão de pessoas tem como foco trazer as pessoas para a organização, motivá-las a participação e integrá-las com a cultura organizacional. Esse modelo de gestão enxerga o ser humano como um ser que pensa, tem necessidades e que pulsa.

A empresa estudada trouxe a experiência de uma gestão de/com pessoas utilizada como diferencial estratégico e que visa sim ampliar a produtividade e o lucro, sem utilizar os clichês apenas para fora da organização. A empresa utiliza uma política que busca integrar o funcionário, fazê-lo se sentir bem dentro e fora da organização. O bom ambiente de trabalho, as mensagens laborais e as possibilidades de aperfeiçoamento profissional são motivadores naturais.

Este estudo trouxe o resultado da aplicação de um novo modelo de gestão de pessoas em uma empresa que conta com aproximadamente 50 funcionários, não sendo possível afirmar que estas práticas serão bem recebidas se adotadas por outra organização. Ademais, a implantação de uma gestão de pessoas alinhada à estratégia da empresa, somente terá sucesso se de fato os gestores acreditarem e aplicarem essas práticas no dia-a-dia da organização. Deve ser uma política clara e participativa, que se torne parte da cultura organizacional e que assim a represente.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: Vieira, M.M.F., Oliveira, L.M.B.de (Org). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas. 1999.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M.T. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M.T. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial**: o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael Eugene. **Competição - on competition**: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo. Atlas. 2000.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos**. Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura. 2000.

## APÊNDICE

### ROTEIRO ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- a) Qual é a região de abrangência da empresa?
- b) Qual é o número de funcionários da empresa?

- c) Qual o tempo de existência da sua empresa?
- d) Há divisão de setores na sua organização?
- e) A empresa possui um planejamento estratégico?
- f) Existe alinhamento das áreas com o planejamento estratégico?
- g) A empresa possui departamento pessoal ou uma política de gestão de pessoas?
- h) Como é a política de gestão de pessoas?
- i) Por que a empresa considera a gestão de pessoas um diferencial estratégico?
- j) Como se deu a migração para este tipo de gestão?
- k) Como foi a aceitação por parte dos funcionários destas novas diretrizes?
- l) Quais as principais mudanças ocorridas após a implantação da gestão de/com pessoas?

## O CONTROLE INTERNO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO

Micheli C. Beztch These<sup>1</sup>

Tamara Rauber<sup>2</sup>

Cátia Guadagnin Rossa<sup>3</sup>

### RESUMO

O controle interno é um sistema que auxilia as empresas na condução dos negócios de forma a garantir a veracidade das informações e comprovar os resultados. As organizações precisam valer-se do controle em todas as suas atividades, ou seja, desenvolver a teoria na prática. Diante disso, este artigo visa demonstrar a aplicação do controle interno em uma Cooperativa de Crédito, como o mesmo é desenvolvido para que as atividades sejam realizadas eficientemente e produzam os resultados almejados. Para isso, a pesquisa está fundamentada em livros que norteiam a correta aplicabilidade do controle, bem como uma entrevista com a Assessora de Controles Internos da Cooperativa. Os temas a serem abordados serão o conceito e importância do Controle Interno, o seu desenvolvimento e a implementação do mesmo na instituição. Diante deste estudo, nota-se que a prática do controle interno proporciona maior segurança e transparência nos resultados, o que pode evitar danos patrimoniais e diminuição de riscos. Através das atividades e condução do sistema de controle, esses benefícios são claramente identificados na Cooperativa, a qual possui um Departamento Específico de Controle fundamentado nas normas legais do Banco Central do Brasil e Basileia.

Palavras-chave: controle – implementação – cooperativa.

### INTRODUÇÃO

O Controle Interno é um Sistema que tem sido utilizado cada vez mais pelas empresas e indústrias devido aos seus benefícios. As organizações bem como os entes responsáveis pela legislação de cada ramo empresarial têm buscado métodos que auxiliem no controle da estrutura patrimonial, preocupando-se com o desenvolvimento da empresa.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. micheli\_beztch@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tamararauber@hotmail.com

<sup>3</sup> Orientadora. Mestre em Desenvolvimento. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

Com base nos conceitos e importância do Controle Interno, este artigo constitui-se em uma pesquisa bibliográfica e específica junto ao Sistema de Controle em uma Cooperativa de Crédito que engloba 38 municípios da Região Fronteira Noroeste, através de entrevista com a assessora de controles internos, que atua como Assessora de Controles Internos na Superintendência. O artigo tem por objetivo verificar a aplicabilidade do controle interno na Cooperativa, como o mesmo tem sido vantajoso e como é utilizado para que produza resultados desejados e satisfatórios.

Neste artigo, serão abordados os conceitos e importância do Controle Interno, como ele é desenvolvido e administrado na Cooperativa, quais são os resultados e divulgação àqueles diretamente interessados e como os colaboradores reagem diante de mudanças necessárias para o bom desenvolvimento do controle interno, entre outras informações e situações dentro deste Sistema de Crédito.

## **1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO**

O controle interno é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações como forma de fiscalizar os objetivos pré-estabelecidos, prevenir e corrigir falhas durante o exercício das atividades. Segundo Fayol, “[...] controle é o exame de resultados. Controlar é ter certeza de que todas as operações a toda hora estão sendo realizadas de acordo com o plano adotado, com as ordens dadas, e com os princípios estabelecidos.” (FAYOL apud BOTELHO, 2008, p. 23).

Conforme D’Ávila e Oliveira o controle interno busca o alcance da eficiência e eficácia, proteção de ativos, cumprimento da legislação e qualificação do desempenho. A característica de agir preventivo do controle auxilia no desenvolvimento da organização (D’AVILA; OLIVEIRA, 2002).

É preciso que as informações utilizadas no controle sejam esclarecedoras, confiáveis e entregues em tempo hábil para que o resultado seja o mais preciso possível, através da “[...] avaliação do tipo de informação fornecida, qualidade da informação apresentada, utilização correta da informação e sistema de relatórios estratificados para cada nível administrativo.” (OLIVEIRA et al, 2008, p. 135-136).



A American Intitute of Certified Pubic Accountants (AICPA), reforça a segurança proporcionada pelo controle interno, que busca “[...] verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.” (AICPA apud DIAS, 2010, p. 5).

Para que o controle seja efetivamente cumprido, é necessário aloca-lo em conformidade com as atividades desenvolvidas pela empresa. Conforme Dias (2010), no mercado global de negócios o controle interno que não objetive a eficácia em suas atividades, não seja seguro e ágil, e sobrecarregue os colaboradores não é passível de aceitação.

Embora a prática do controle seja corretamente aplicada, é necessário fiscalizá-lo, a fim de garantir que sua essência seja mantida.

Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias. (CREPALDI, 2002, p. 221).

O controle interno aplicado e acompanhado conforme as necessidades da instituição é um sistema preventivo de falhas. Segundo Dias (2010), deve-se tentar impedir a ocorrência de problemas, e não esperar que eles ocorram para então utilizar o controle, uma vez que seu objetivo é assegurar a inexistência de desvios processuais.

No caso de imprevisibilidade dos problemas, o controle é utilizado para corrigi-los e prevenir que possam ocorrer novamente. Através da análise do negócio praticado, pode-se identificar possíveis falhas bem como suas causas de modo a desenvolver uma forma de correção.

## **2 O DESENVOLVIMENTO DO CONTROLE INTERNO**

O controle interno tornou-se um sistema de grande importância dentro das instituições com uma finalidade preventiva. Conforme Fayol (apud PEREIRA, 2009), o controle auxilia a verificar a conformidade com os planos adotados, e tem como

objetivo apontar falhas e erros. Segundo Pereira todas as empresas necessitam de controles internos para salvaguardar os ativos financeiros e físicos (PEREIRA, 2009).

A atividade desempenhada por cada empresa determinará à qual legislação específica ela deverá basear-se quando da implementação do controle interno:

Se for uma empresa de capital aberto, com ações na Bolsa de Valores, deve seguir as regras de Governança Corporativa, bem fiscalizada pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários).

Se possuir ações negociadas nos Estados Unidos da América, deverá seguir a SOX (Lei Sarbanes – Oxley). Se for uma seguradora, deverá seguir as regras da SUSEP.

Se for uma instituição financeira, deverá seguir as regras do Banco Central do Brasil e da Basileia. (PEREIRA, 2009, p. 20).

Outra característica a ser observada no desenvolvimento do controle interno é a apropriada segregação de funções. Conforme Crepaldi, a segregação de funções estabelece que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis pelo fato de serem informações incompatíveis com o controle interno. E se o funcionário tiver acesso a eles, poderia desviar ou baixar o valor do ativo contabilmente para despesa, ocultando essa transação (CREPALDI, 2002).

O autor Pereira também aborda a segregação de funções como a principal chave de controle interno: “[...] se duas partes de uma transação são processadas por diferentes indivíduos, um tem a oportunidade de checar a atuação do outro.” (PEREIRA, 2009, p. 109).

Com o controle interno, as organizações disponibilizam normas e processos internos a serem praticados por todos os colaboradores na prática eficiente das atividades. Conforme Pereira (2009), para que haja o bom funcionamento de um sistema de controle interno, é necessária informação adequada e comunicação eficiente: “[...] norma ou processo mal divulgados e possibilidade de erro ou negligência dos envolvidos na gestão dos negócios geram transtornos.” (PEREIRA, 2009, p. 25).

O controle interno existe para identificar possíveis erros e irregularidades que possam afetar as demonstrações financeiras. “[...] um bom sistema de controle interno funciona como uma ‘peneira’ na detecção desses erros ou irregularidades.”

(CREPALDI, 2002, p. 210). Para regularizar fragilidades, muitas vezes são necessárias mudanças, o que requer uma disponibilidade de aceitação e comprometimento por parte de todos os colaboradores:

Dentro de uma organização, o convívio e o aprendizado cultural deveriam fazer com que os colaboradores se envolvessem continuamente e de forma progressiva na busca de melhores processos e políticas internas para salvaguardar os objetivos e interesses da organização. (PEREIRA, 2009, p. 22).

O trabalho realizado por cada colaborador tem grande relevância na prática do controle interno, bem como nos custos de sua implementação. “[...] o controle interno pode ter custo sim, mas vai depender de como fazê-lo. É possível implementar um sistema de controles internos com os recursos existentes. Para isso, basta identificar as fragilidades nos processos e aplicar alguns controles.” (PEREIRA, 2009, p. 19).

As instituições financeiras também fazem uso do controle interno com o objetivo de diminuir a incidência de riscos financeiros, através de controle e monitoramento. Segundo Dias, para que não haja desperdício de tempo e ações que possam não representar um ganho na atividade fim da empresa, é necessário identificar os riscos encontrados em cada processo (DIAS, 2010).

Conforme Pereira (2009), o controle interno auxilia na diminuição de alguns riscos financeiros, tais como:

- a) Risco de Crédito: presente na maioria das operações bancárias.
- b) Risco do País e Risco de Transferência: tem relação com empréstimos internacionais.
- c) Risco de Mercado: perdas decorrentes da movimentação dos preços de mercado.
- d) Risco da taxa de juros: exposição financeira de instituição financeira com relação às taxas de juros.
- e) Risco de Liquidez: incapacidade de reduzir o passivo ou de financiar acréscimos no ativo.
- f) Risco Operacional: dificuldade no domínio de informações relevantes para a tomada de decisões.

- g) Risco Legal: diminuição do ativo e aumento do passivo devido a documentos legais incorretos ou definições financeiras.
- h) Risco de Reputação: falhas operacionais e descumprimento de leis e regulamentos.

Com base no conceito, importância e desenvolvimento do controle interno já abordados neste artigo, analisou-se a utilização do controle interno em uma Cooperativa de Crédito, como esse sistema foi implementado, como é mantido e entendido pela instituição, entres outros pontos relevantes.

### **3 A IMPLEMENTAÇÃO DO CONTROLE INTERNO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

A Cooperativa de Crédito é uma instituição financeira que busca a valorização do relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade, de acordo com o site da instituição. Está distribuída em 41 pontos de atendimento situados em 38 municípios da região noroeste e arredores. Nesses pontos de atendimentos, são subdivididos mais de 500 colaboradores para atender aproximadamente 122.276 mil associados.

Conforme a Assessora de Controle Interno da instituição, a Cooperativa possui um Departamento de Controle Interno, cujos objetivos são verificar a conformidade dos processos desenvolvidos na Cooperativa com as normas internas e legislação vigentes, fornecer informações confiáveis e proporcionar o monitoramento do desempenho das atividades à administração.

Por ser uma instituição financeira, deve submeter-se às normas e resoluções do Banco Central do Brasil, que obrigam a sua implementação. Ao mesmo tempo, há outras entidades que normatizam o Sistema de Controle Interno dentro da Cooperativa, as centralizadoras do Sistema que são: CAS - Central Administrativa da instituição; Banco da Cooperativa – Possibilita que tenham produtos e serviços financeiros como os demais bancos; e Central Sul – Responsável pelas Cooperativas.

Desde a constituição da Cooperativa, existiam controles internos. Porém, para conformidade com a legislação vigente, foi criado o Departamento Específico, que dá suporte aos controles internos exercidos por todos os colaboradores da Cooperativa e é composta por duas pessoas. Estas têm como algumas funções o suporte e acompanhamento aos trabalhos de auditoria, monitoramentos periódicos de pontos que ofereçam riscos de perdas, interação com as demais áreas da Cooperativa no intuito de entendimento de processos e fluxos, e sugestões de ações para redução de riscos identificados.

É possível fazer controle interno com os recursos existentes ou adquiridos conforme regulamentos, através da promoção de elevados padrões de ética e de integridade pela alta diretoria, do estabelecimento de uma cultura dentro da organização onde é enfatizado e demonstrado que todos os colaboradores têm importância no processo de controles, ou ainda, pela criação, implantação e verificação do cumprimento das políticas e procedimentos de controle, como por exemplo, pela apropriada segregação de funções.

Na Cooperativa, o controle interno é responsabilidade de cada pessoa, para que haja eficácia no sistema é essencial que todos colaboradores conheçam a importância de exercer suas atribuições com eficiência e informar à administração quaisquer problemas conhecidos, como descumprimento de normas internas ou externas. A função da área de Controles Internos é normatizar e orientar os demais colegas dentro de suas áreas específicas.

A apresentação das informações se dá por meio de relatórios, auditorias com ou sem apontamento de irregularidades nos itens de controle e relatórios mensais das atividades da área apresentados ao Conselho Fiscal e de Administração, com o apoio de sistemas que auxiliam no cruzamento de dados de relatórios de diferentes sistemas e políticas bem definidas, como por exemplo, o Manual de Caixa.

Um exemplo da utilização das informações é dos cartões autógrafos não digitalizados (documento assinado pelo associado quando da abertura da conta de depósito à vista, que permite à instituição a conferência da veracidade da assinatura do correntista), se há um acompanhamento através de relatórios periódicos arquivados, os mesmos servirão como registro do controle. Com base nesses

relatórios são confeccionados planilhas e gráficos que demonstram a evolução no ponto em questão.

Na prática das atividades desenvolvidas dentro da Cooperativa, busca-se modelos seguros e eficientes que aperfeiçoem o sistema de controle interno, o que resulta em mudanças necessárias durante o exercício das atividades diárias. Essas mudanças também podem ser implementadas por influência do Bacen, pois, uma vez que este fiscaliza as instituições financeiras, é natural que ocorram auditorias onde sejam solicitados ajustes.

A fim de que essas mudanças gerem impactos positivos, é reforçada a Cultura de Controles Internos junto à alta administração da empresa em reuniões que ocorrem conforme as demandas da Cooperativa. Se necessária a divulgação das conclusões da reunião para os demais colaboradores, esta é feita na forma de orientações e informações que auxiliem o desenvolver das tarefas diárias.

Para a Cooperativa, bem como outras instituições, é difícil mensurar os custos específicos com o controle interno, assim como nem sempre é possível mensurar os ganhos. A identificação de fragilidades no processo ou quaisquer normas, pode ocasionar a implementação de novos sistemas de controle, o que conseqüentemente acarreta em alguns custos.

Assim como qualquer outra instituição financeira, existem diversos tipos de riscos enfrentados pela Cooperativa. Pode-se encontrar em suas atividades os seguintes riscos: Risco de Crédito, de Mercado, Risco de Taxa de Juros, Operacional, Legal e de Reputação. O controle interno auxilia a identificar e avaliar exposições significativas a risco, também contribui para manutenção de controles confiáveis sugerindo melhorias contínuas para mitigação dos riscos.

## **CONCLUSÃO**

Por meio dos estudos apresentados neste artigo nota-se a importância e aplicabilidade do controle interno nas instituições financeiras, especificamente em uma Cooperativa de Crédito.



O controle interno é um sistema que se utiliza das informações de todas as pessoas envolvidas na organização, ou seja, não é um sistema isolado, ele é de responsabilidade de cada colaborador, com o auxílio de ferramentas já existentes na instituição, adquiridas pela necessidade ou exigência de uma entidade reguladora.

No desenvolver do controle, a segregação de funções é indicada para salvaguardar as informações, para que a mesma pessoa não seja responsável pelos ativos e registros contábeis da empresa, o que poderia oportunizar fraudes nos valores.

Muitas mudanças são necessárias a fim de aperfeiçoar as atividades diárias e os resultados almejados. Para que essas alterações sejam positivas é necessário reforçar com os colaboradores a cultura dos controles internos, como no caso da instituição financeira estudada.

A prática do controle interno, já utilizada pelas empresas devido aos seus benefícios, é também exigida por entidades reguladoras, como por exemplo o Bacen no caso de instituições financeiras. Uma vez que as atividades são melhor administradas, os objetivos são alcançados com maior eficiência e segurança, o que diminui os riscos enfrentados pela organização, e alavanca sua posição no mercado de negócios.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual de Controle Interno Teoria e Prática**: um enfoque na administração pública municipal. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

D'AVILA, Marcos Zähler; OLIVIERA, Marcelo Aparecido Martins. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de Controles Internos**: desenvolvimento e implantação, exemplos de processos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de. et al. **Curso Básico de Auditoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, Marcos Augusto Assis. **Controles Internos e Cultura Organizacional:** como consolidar a confiança na gestão dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

**Conheça o Sicredi.** Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br>>. Acesso em: 27 abril 2013.

## **O DESENVOLVIMENTO DO CAMPO SEM HERDEIROS**

Gerson Miguel Lauermann<sup>1</sup>  
Antonio Roberto Lausmann Ternes<sup>2</sup>  
Marcos Gregory<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O desenvolvimento da região noroeste do Rio Grande do Sul, especialmente no recorte territorial do COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento) Fronteira Noroeste, passa pela viabilidade de pequenos módulos rurais, dedicados em substancial quantidade às atividades da agricultura familiar. O envelhecimento da população rural, consubstanciada pela falta de uma perspectiva robusta de qualidade de vida para a juventude, propiciada pela dualidade da economia e pelo notório desenvolvimento urbano desta região, transforma os horizontes, esvaziando as propriedades rurais e traçando novo panorama, que causa temeridade em relação ao futuro do campo. Este artigo aborda estes elementos, presentes maciçamente nesta região, evidenciando seus reflexos e projetando cenários futuros, que possibilitem construção de alternativas viáveis à manutenção da população jovem no campo, através políticas e práticas com resultado econômica e culturalmente favoráveis. Quanto aos objetivos pode ser considerada uma pesquisa exploratória. Os procedimentos técnicos foram pesquisa bibliográfica, documental e levantamento. Os resultados obtidos com o presente estudo trazem à luz a situação vivida pelos agricultores, suas angústias, medos e a forma como veem seu futuro e o desta região.

Palavras-chave: campo – produção – êxodo.

### **INTRODUÇÃO**

O continente latino-americano, em recente estudo realizado pela ONU, foi considerado como o mais urbanizado do mundo – junto com o Caribe – fruto, evidentemente do êxodo rural, somado ao desenvolvimento saliente de importantes cidades deste continente. Tal concentração corresponde a mais de 80% da população em centros urbanos.

---

<sup>1</sup>Contador. Professor do Curso de Administração das Faculdades Integradas Machado de Assis-FEMA. glauermann@gmail.com

<sup>2</sup>Administrador. Professor do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis-FEMA. antonioternes@terra.com.br

<sup>3</sup>Administrador pela Faculdades Integradas Machado de Assis - FEMA. marcos\_gregory@yahoo.com.br

A dualidade das economias presentes neste continente contribui sobremaneira para a edificação de tal percentual, eis que convive-se cada vez mais com centros urbanos desenvolvidos – alguns industrializados, outros em processo – e à margem, o setor primário – não profissional – com poucos recursos, baixa tecnologia, pouco desenvolvimento intelectual, além do desgaste pelo uso inadequado da terra ou do que nela é semeado.

Justifica-se a importância deste estudo, pela conformação da região objeto do estudo, que consiste em sua maioria de pequenos módulos rurais, sendo administrados por familiares, sem profissionalização, carência de assistência técnica e pouco investimento. Soma-se a isto as oportunidades que se apresentam aos jovens nos centros urbanos próximos.

O artigo é dividido em metodologia, embasamento teórico, agricultura familiar x agronegócio, indicadores da região fronteira noroeste e do RS, herdeiros e horizontes, considerações finais e referências.

## **2 METODOLOGIA**

O desenvolvimento de qualquer trabalho científico passa, necessariamente, pela determinação da metodologia a ser aplicada. O interesse pela investigação científica é que move o pesquisador e para que o resultado seja possível de ser aproveitado adequadamente, há que se estabelecer o método a ser utilizado para a elaboração do trabalho:

A postura científica é, antes de tudo, uma atitude ou disposição subjetiva do pesquisador que busca soluções sérias, com métodos adequados para o problema que enfrenta. [...] A postura científica, na prática, é expressão de uma consciência crítica, objetiva e racional. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 13).

A abordagem apresentada neste trabalho caracteriza-se como pesquisa quantitativa e qualitativa: “Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento do *estado da arte* do tema, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e as contribuições da própria pesquisa.” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 60).

### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

#### **3.1 AGRICULTURA FAMILIAR X AGRONEGÓCIO**

Os modelos de produção da agricultura familiar e o chamado agronegócio, em muito se diferenciam, seja na forma de execução, seja nos objetivos e resultados esperados.

Esta diferenciação vai além dos aspectos conceituais e de entendimento e leva em conta a quantidade de pessoas envolvidas, volume de investimentos e valor patrimonial dos bens envolvidos no processo produtivo:

Há praticamente um consenso acadêmico quanto à conceituação de agricultura familiar. Tal atividade se caracteriza por sua forma de organização produtiva ser de responsabilidade exclusivamente do grupo familiar. Este é responsável por todo o processo produtivo desde a escolha da cultura, diversificação, tipo de plantio e escoamento da produção. (PERES GUALDA, s/a, p.3).

Com base neste conceito, tem-se a dimensão do envolvimento de pessoas na produção, ou seja, as atividades são executadas pelos integrantes do grupo familiar, e, salvo raras exceções, são somente estes que realizam os trabalhos.

Já o agronegócio, com clara inclinação a modelos internacionais de produção e gestão, tem viés empresarial, tendo alto envolvimento tecnológico, produção em escala, é intenso em capital e torna-se competitivo pelo volume produzido em áreas extensivas:

O modelo agro-exportador, também rotulado de patronal, empresarial ou de forma mais ampla de agronegócio ou complexo agro-industriais, representa uma forma de organização produtiva marcada pela produção em alta escala, intensiva em capital, que emprega recursos tecnológicos avançados e com forte capacidade de competir nos mercados internacionais [...] (PERES GUALDA, s/a, p.7).

Estes dois modelos de produção agrícola ou também na área da pecuária, coexistem nem sempre de forma harmoniosa, evidenciando em muitas situações características intrínsecas do dualismo econômico:

O valor do produto por trabalhador é muito maior no setor moderno do que no resto da economia. Na maioria dos países em desenvolvimento, os bens produzidos por um trabalhador no setor manufatureiro tem um preço muitas vezes superior ao dos produzidos por um trabalhador rural. Às vezes essa diferença chega a 15 para 1. (KRUGMAN; OBSTFELD, 2005, p. 197).

Outro aspecto relevante na diferenciação dos dois modelos, tem a ver com a intensidade de capital de ambos. A produção por trabalhador na agricultura familiar é menor em função das áreas exploradas, valor investido e ferramental utilizado. Isto contrasta de forma evidente com a realidade do agronegócio, que detém outra forma de gestão:

O valor elevado do produto por trabalhador no setor moderno é, pelo menos em parte, devido à maior intensidade de capital na produção. Nos países menos desenvolvidos, as manufaturas normalmente tem uma intensidade de capital muito maior do que a agricultura (isso não é verdadeiro nos países avançados, onde a agricultura é bastante capital-intensiva). No mundo em desenvolvimento, os trabalhadores rurais frequentemente trabalham com ferramentas primitivas, enquanto as instalações industriais não são muito diferentes das instalações das nações avançadas. (KRUGMAN; OBSTFELD, 2005, p. 197).

Tentar dimensionar o grau de importância da agricultura familiar e do agronegócio para a economia brasileira resultaria em incontáveis diferentes opiniões, todas elas fartamente alicerçadas em indicadores e argumentos e de diferentes valores científicos:

Para os defensores do primeiro modelo as políticas de apoio ao desenvolvimento do setor agro-exportador comprometem as possibilidades de sobrevivência da agricultura familiar. Tal concepção fundamenta-se na tese de que a necessidade constante de redução de custos e de ganhos de escala induz a um processo de modernização e mecanização que é incompatível com a capacidade de investimento da pequena propriedade. Para este grupo as culturas de exportação levam a concentração fundiária, ao aumento da pobreza, da fome e do trabalho escravo no campo, além de fomentar a repressão aos movimentos sociais rurais. (PERES GUALDA, s/a, p.2).

Ainda, na opinião de Peres Gualda em relação ao agronegócio,

[...] os representantes do setor agro-exportador vêm na agricultura familiar um ambiente de atraso, pobreza, desqualificação e de incapacidade de responder ao dinamismo econômico atual. Por ser constituída, em sua grande maioria, de agricultores com baixo nível de escolaridade e reduzido



potencial de capitalização, consideram tal forma de organização produtiva ineficiente para enfrentar a competição num mundo globalizado. Para eles o direcionamento das políticas públicas, de forma prioritária à agricultura familiar, comprometeria os atuais níveis inserção internacional alcançados pela agricultura brasileira. (PERES GUALDA, s/a, p.2).

Importante considerar que o Brasil é tido com um dos celeiros do mundo, gerando expectativas em relação ao desempenho do país na produção de alimentos e expansão e qualificação da capacidade produtiva.

A convivência entre estes dois importantes setores da economia brasileira significa estabelecimento de balanço entre a forma exclusivamente comercial de produção e a forma familiar, que agrega valor em outras áreas da economia e também no tocante à qualidade de vida da população brasileira.

### 3.2 INDICADORES DA REGIÃO FRONTEIRA NOROESTE E DO RS

A região denominada fronteira noroeste do Rio Grande do Sul, segundo dados da FEE (Fundação de Economia e Estatística do RS), caracteriza-se por municípios em que, predominam os minifúndios. A população em 2011 correspondia a 203.421 pessoas, ou 1,9% do total da população do Rio Grande do Sul; a área, de 4.689 km<sup>2</sup>, significa 1,7% da área total do estado; o PIB desta região, em 2009, era de R\$ 3.621.984, respondendo tão somente por 1,6% do PIB total; a renda per capita, também em 2009 era de R\$ 17.692, sendo 15% menor que a média do estado. Já as exportações em US\$ FOB, foram de 349.249.073 em 2010, equivalendo a 2,3% do total exportado pelo Rio Grande do Sul.

Os indicadores, tanto de área, quanto população, PIB e exportação indicam a relativa importância que a região tem para o estado e sua economia, e, por consequência, para a economia do Rio Grande do Sul:

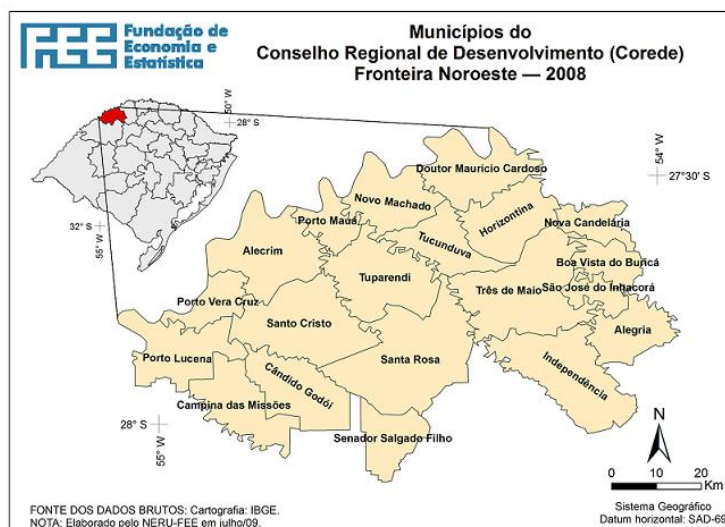


Ilustração 1: Mapa do Corede Fronteira Noroeste - RS.  
Fonte: FEE (2009).

Os municípios que integram o Codere Fronteira Noroeste do RS (Corede FN) são: Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva e Tuparendi.

Para estabelecer entendimentos considerando-se indicadores da região abrangida pelo Corede FN, a tabela 1 traz informações acerca da situação de domicílio nos anos 2000 e 2010, bem como sua variação:

Unidade Geográfica	URBANA	RURAL	TOTAL
	Total	Total	Total
<b>Rio Grande do Sul 2000</b>	8.317.984	1.869.814	10.187.798
<b>Rio Grande do Sul 2010</b>	9.100.291	1.593.638	10.693.929
<b>Variação Nominal</b>	9,4%	-14,8%	5,0%
<b>Corede FN 2000</b>	128.449	81.917	210.366
<b>Corede FN 2010</b>	137.632	65.862	203.494
<b>Variação Nominal</b>	7,1%	-19,6%	-3,3%

Tabela 1: População por situação de domicílio 2000 e 2010.

Fonte: Adaptado de FEE, 2010.

A tabela 1 incide evolução no total da população do RS de 5,0%, enquanto que, na região do Corede FN a variação foi negativa, ou seja, decresceu 3,3%.

A população urbana teve evolução de 9,4% no estado e 7,1% na região do Corede FN.

A evolução observada a nível estadual e em detrimento, a involução ocorrida na região, em função de taxa de natalidade menor e também migração é evidenciada pela redução de 19,6% da população rural na região e o dado equivalente do estado é de 14,8%, ou seja, além de crescer menos o total da população, ainda migrou quantidade significativa da população rural para a área urbana.

Para ilustrar outro elemento, que é o cerne deste trabalho, apresenta-se a tabela 2, que trata da população por faixa etária no estado e região:

Unidade Geográfica	Faixas Etárias				Total
	de 0 a 14 Anos	de 15 a 29 Anos	de 30 a 59 Anos	Acima de 60 Anos	
<b>Rio Grande do Sul 2000</b>	2.654.727	2.590.336	3.877.251	1.065.484	10.187.798
<b>Rio Grande do Sul 2010</b>	2.229.504	2.640.642	4.364.186	1.459.597	10.693.929
<b>Varição Nominal</b>	-16,0%	1,9%	12,6%	37,0%	5,0%
<b>Corede FN 2000</b>	<b>52.792</b>	<b>50.665</b>	<b>82.749</b>	<b>24.160</b>	<b>210.366</b>
<b>Corede FN 2010</b>	<b>37.117</b>	<b>46.377</b>	<b>86.827</b>	<b>33.173</b>	<b>203.494</b>
<b>Varição Nominal</b>	-29,7%	-8,5%	4,9%	37,3%	-3,3%

Tabela 2: População por faixa etária 2000 e 2010.

Fonte: Adaptado de FEE (2010).

A tabela 2 elucida não só o envelhecimento do campo, como também o envelhecimento da população da área urbana do RS.

A população situada na faixa etária de 0 a 14 anos, involuiu 16,0% no estado e preocupantes 29,7% na região.

Já na faixa de 15 a 29, evoluiu 1,9% no estado e decresceu 8,5% na região do Corede FN. Evidência clara do envelhecimento da região, especialmente na área rural, se considerarmos também os elementos analisados na tabela 1.

Os moradores do RS situados entre 30 a 59 anos cresceu 12,6% e na região, 4,9%.

Naqueles enquadrados acima dos 60 anos, os percentuais são equivalentes, representando um crescimento de 37,0% no Rio Grande do Sul e de 37,3% na região abrangida pelo Corede Fronteira Noroeste.

Tais indicadores apresentam o quadro da região e estado, evidenciando o envelhecimento da população, especialmente no meio rural, bem como diminuição da população laboral e contributivamente ativa; denota outrossim, pelo notável aumento da expectativa de vida, a quantidade de aposentados, dependendo da retribuição justa por parte do estado para sua sobrevivência.

Por fim, a faixa etária de até 14 anos indica redução importante da população no futuro, atingindo-se índices europeus.

### 3.3 HERDEIROS E HORIZONTES

Considerando-se os indicadores apresentados a partir do censo do IBGE, desenham-se horizontes para o Rio Grande do Sul, que, evidentemente coincidem com os da região do Corede FN. E nestes horizontes merecem análise seus herdeiros:

Segundo [...] pesquisa da Emater, [...] dos 441,5 mil estabelecimentos rurais que existem no Rio Grande do Sul, 31,3% não possuem mais jovens vivendo na propriedade rural e, portanto, estariam teoricamente sem sucessor dentro da família. No entanto, a situação pode ser ainda pior. Essa estimativa parte da ideia de que todos os jovens que estão no meio rural vão suceder seus pais na atividade. Mas não estão incluídos os que vivem na terra e não têm interesse em continuar, ou que apenas moram no campo, mas já trabalham na cidade[...] (BELEDELI, 2012, p. 8).

Apesar de tratar-se de estimativa, confirma os dados apresentados pelo IBGE e analisados neste trabalho. Seguindo a análise dos herdeiros e seus horizontes, Beledeli considera que

[...] os principais obstáculos para que os produtores assegurem a sucessão dentro da família são decorrentes de fatores econômicos, como a baixa rentabilidade das pequenas propriedades, e culturais, especialmente a dificuldade das gerações mais velhas de incluir seus filhos e netos na administração dos recursos. “Temos uma cultura onde o jovem trabalha na terra, mas não tem renda própria, quem administra é o pai. Na saída para a cidade, ele busca, mesmo que por um salário baixo, a sua independência financeira. (BELEDELI, 2012, p. 8).

Ainda delineando os horizontes, o aspecto cultural ganha força e representa fator determinante para o êxodo da juventude da área rural para centros urbanos:

Já a diferença cultural das gerações é uma das razões apontadas [...] para a fuga dos jovens do campo. “Quando eu tinha a idade deles, a única realidade que eu conhecia era a da vida na roça. Hoje, com o que aprendem na escola e o que veem na televisão, na internet, sabem que tem um mundo de oportunidades, mas que só existe para quem vive na cidade”. [...] falta apoio econômico e investimentos para proporcionar oportunidades de lazer, ensino e serviços para os jovens no campo. (BELEDELI, 2012, p. 8).

O envelhecimento do meio rural não atinge somente a agricultura familiar. Também o agronegócio sofre os efeitos deste êxodo e diminuição das taxas de natalidade.

Beledeli destaca que “[...] a questão da sucessão familiar também preocupa médios e grandes produtores.” (BELEDELI, 2012, p. 9). O autor destaca que,

Conforme o presidente da Comissão jovem da Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul (Farsul), Luis Fernando Cavalheiro Pires, apenas 12% dos empreendimentos rurais no Estado são administrados por pessoas abaixo dos 35 anos. “Isso quer dizer que um jovem que sai da propriedade para estudar fora, depois de se formar tem que esperar pelo menos 10 anos antes de administrar o negócio familiar. Nesse meio tempo, os colegas dele que trabalham na cidade já construíram uma carreira.” (BELEDELI, 2012, p. 9).

Alternativas para a manutenção dos jovens no campo existem e podem ser analisadas sob a perspectiva de profissionalização da gestão, adotando-se conceitos de administração para, especialmente, compartilhamento da gestão:

[...] um dos meios para manter os filhos interessados no negócio rural é administrar as propriedades como empresas, onde os familiares atuam

como funcionários e executivos. “Tem que esquecer que está lidando com família, e dar a eles condições de crescimento profissional, com remuneração proporcional aos esforços. Caso contrário, o mercado está aí, e eles podem escolher outros rumos.” (BELEDELI, 2012, p. 9).

Ter ou não herdeiros passa por um processo de profissionalização, tanto para a agricultura familiar quanto para o agronegócio.

## CONCLUSÃO

A abordagem apresentada neste trabalho, que trata de desenvolvimento do campo sem herdeiros, apresenta a realidade diagnosticada e percebida no interior e em todo o estado do RS.

Os dados apresentados pelo IBGE e sintetizados pela FEE, evidenciam com primazia esta realidade, mais preocupante na região analisada, qual seja, a área e atuação do Corede FN.

Trabalhos realizados por outros pesquisadores apresentam os porquês desta realidade, que passam por aspectos econômicos e culturais, mas, também, alcançam carência de investimentos e profissionalização das atividades. Profissionalização também pressupõe tecnologias, o que transforma os ambientes laborais, diminuindo a distância existente entre as oportunidades existentes nos centros urbanos e as propriedades rurais.

Oferecer oportunidade de carreira aos jovens na propriedade da família, seja como empregados, seja como executivos, mostra-se como alternativa viável e permitirá a utilização de ferramentas de gestão que aumentará a produtividade da área rural.

Importante salientar que este estudo, não inédito, também não é conclusivo, e o desenvolvimento futuro e a permanência dos herdeiros no campo, também depende de políticas governamentais de incentivo à fixação dos jovens no campo. Mas, estas políticas devem contemplar também a profissionalização e não apenas programas sociais, que visem suprir a carência econômica das famílias, mas sim que viabilizem econômica e socialmente as propriedades rurais, sejam de agricultura familiar, sejam do agronegócio.



## REFERENCIAS

BELEDELI, Marcelo. **Falta de sucessores ameaça o futuro da agricultura familiar.** Jornal do Comércio, Porto Alegre. Cadernos JC Empresas, p.8-9. 27 ago 2012.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino, DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FEE. Fundação de Economia e Estatística. **FEE/Centro de Informações Estatísticas/Núcleo de Indicadores Sociais e Ambientais.** Disponível em: <[www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg\\_populacao.php](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_populacao.php)>. Acesso em: 06 set. 2012.

KRUGMAN, Paul R., OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional:** teoria e política. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

PERES GUALDA, Neio Lucio. **Agricultura Familiar versus Modelo Agro-exportador:** o falso dilema da não coexistência. Artigo Científico. Universidade Estadual de Maringá, PR. [s/a].

## **PROCESSO DE INFORMATIZAÇÃO DE SINDICATO: SISTEMA DE CONTROLE DE SÓCIOS.**

Ilizandro Decio Friedrich<sup>1</sup>  
Simoni Dragon Briske<sup>2</sup>  
Denise Felber<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Este artigo trás o processo de desenvolvimento de um software para o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Senador Salgado Filho visto que hoje em dia uma empresa que não possui um sistema de informação corre o risco de perder informações importantes para seu correto funcionamento. Esse software foi desenvolvido durante o estágio no Curso Técnico em Informática da FEMA aplicando os conteúdos estudados em sala de aula. O trabalho teve a finalidade de facilitar o controle de sócios, devido ao grande problema de acúmulo de arquivos em papel impresso e a dificuldade de encontrar as informações referentes a cada associado. Para desenvolver o estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca dos principais temas pertinentes ao assunto abrangendo características tecnológicas bem como percepção de utilidade social.

Palavras-chave: software – sindicato – tecnologia.

### **ABSTRACT**

This article is behind the process of developing a software for the Rural Workers Union of Senador Salgado Filho seen that nowadays a company that does not have an information system runs the risk of losing important information for its correct functioning. This software was developed during the internship course in Computer Technician FEMA applying the contents studied in class. The work aimed to facilitate the control of members, because of the problem of accumulation of files in paper format and difficulty to find the information for each member. To develop the study, a literature search was conducted on key issues relevant to the subject covering technological characteristics and perception of social utility.

Keywords: software – syndicate – technology.

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso Técnico em Informática - 5º módulo. Escola Técnica Machado de Assis. ilizandro@fema.com.br

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso Técnico em Informática - 5º módulo. Escola Técnica Machado de Assis. simonibriske@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestranda em Ensino Científico e Tecnológico pela URI, Orientadora. Professora do curso de Gestão da TI do FEMA e do Curso Técnico em Informática, e-mail: denise@fema.com.br, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

## INTRODUÇÃO

A cada dia que passa, a informática vem adquirindo mais relevância em nossa vida pessoal. Sua utilização já é vista como instrumento de aprendizagem e sua ação no meio social vêm aumentando de forma rápida entre as pessoas. Cresce o número de famílias que possuem em suas residências um computador. Esta ferramenta está auxiliando pais e filhos, mostrando-lhes um novo jeito de aprender e ver o mundo. Quando se aprende a lidar com o computador novos horizontes se abrem.

Hoje é possível encontrar o computador nos mais variados contextos: empresarial, acadêmico, domiciliar. O computador veio para inovar e facilitar a vida das pessoas. Não se pode mais fugir desta realidade tecnológica. E a educação não pode ficar para trás, vislumbrando aprendizagem significativa por meio de tecnologias.

Vivemos em um mundo onde a Informática não pode ser vista como meramente “mais uma tecnologia”. É uma “nova tecnologia” que oferece transformação pessoal, além de favorecer a formação tecnológica necessária para o futuro profissional na sociedade. Dessa forma devemos entender a Informática não como uma ferramenta neutra que usamos simplesmente para apresentar um conteúdo. Devemos ter a percepção que, quando a usamos como conhecimento, estamos sendo modificados por ela e nos transformando em pessoas melhores e mais capacitada para o mercado de trabalho.

Sendo o uso da tecnologia de suma importância para as empresas hoje, foi desenvolvido um software para ser usado no Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Senador Salgado Filho, auxiliando para que este tenha um controle completo de seus associados, seja ele no registro de seus dados pessoais, no pagamento de suas mensalidades, como também nos produtos adquiridos através desta entidade e suas devidas quitações.

## **1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO INFORMATIZADA DE PESSOAS**

Segundo Magalhães e Oliveira, o papel da informática ficou restrito por muito tempo em ser uma tecnologia para suporte administrativo, até que sua evolução proporcionou uma maior eficiência na coleta, processamento, armazenamento e distribuição de dados e tratamento de informações (MAGALHAES; OLIVEIRA, 2008).

Com o avanço da tecnologia, aliada a redução dos preços de produtos de informática, ocorreu uma generalização desses recursos às empresas de diferentes dimensões. Tendo a tecnologia da informação como uma das ferramentas de melhor desempenho na obtenção de informação nos dias atuais, busca-se aplica-las nas empresas.

A adoção de um sistema de informação dentro de uma empresa, no nosso caso o sindicato, facilita a captura, processamento e exposição de dados e informações. O plano de projeto de informatização deve atentar-se para as vantagens e desvantagens em informatizar determinado setor e os possíveis retornos. Conforme Baltzan e Phillips, “[...] compreender o impacto direto que a informação tem sobre o resultado final de uma organização é fundamental para gerir um negócio bem-sucedido.” (Baltzan; Phillips; 2012, p. 06).

A obtenção e o tratamento de informações dentro de uma entidade, hoje, proporciona um diferencial estratégico e solução de apoio à tomada de decisões para o administrador, obtendo assim, os dados, de forma rápida e confiável, tornando a informática de fundamental importância, fornecendo ao administrador, acesso as estas informações a qualquer momento.

Conforme Laudon e Laudon, dados são elementos que representam eventos ocorridos na empresa ou circunstâncias físicas, antes que tenham sido organizados ou arranjados de maneira que as pessoas possam entendê-los e usá-los. Já a informação diz respeito ao dado configurado de forma adequada ao atendimento e à utilização pelo ser humano (Laudon; Laudon, 1999).

Por se tratar de uma relação de entidade de perfil social, tem-se como prioridade destacar o melhoramento no armazenamento dos dados, para que no

momento de busca destas informações, as mesmas possam ser encontradas sem grandes dificuldades.

## **2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Sistemas de informações servem para coletar e analisar dados de maneira mais eficaz, juntando tudo que puder de informações para se chegar a um fim, um objetivo específico.

Segundo Turban, Rainer Jr. e Potter, “[...] costuma-se dizer que a finalidade dos sistemas de informações é obter as informações certas, para as pessoas certas, no momento certo, na quantidade certa e no formato certo.” (TURBAN; RAINER JR.; POTTER, 2007, p. 3). Por esse motivo, um sistema de informação é utilizado na coleta, processamento, armazenamento, análise e lançamento das informações para atingir o seu fim característico.

Um sistema pode ser composto de três fundamentais componentes: dados, informações e conhecimentos.

Para Baltzan e Phillips, os dados são as listagens de eventos, atividades e transações que são registradas, classificadas e armazenadas sem qualquer organização ou transmissão de qualquer significado específico (Baltzan; Phillips; 2012). Sendo dessa maneira uma coleta de todos os dados possíveis que se possa conseguir. Como exemplo pode-se citar o bloco de produtor rural.

Para Laudon e Laudon, as informações são os dados organizados para apresentarem, transmitirem significado e valor a seu receptor. Exemplo: o bloco de produtor rural é um dado contendo informações dentro dele a respeito de sua produção (Laudon; Laudon, 1999).

Ainda segundo Laudon e Laudon, o conhecimento é o conjunto destes dados e informações organizados e processados para transmitir entendimento, experiência para resolver um problema ou atingir uma meta. Um exemplo é: o bloco de produtor rural juntamente com os seus dados e as informações ali contidas, somadas e processadas, irão demonstrar um resultado, seja ele positivo ou negativo, de um ano

agrícola. Se o produtor teve conhecimento suficiente mediante colaboração climática, irá atingir bons resultados em sua colheita (Laudon; Laudon, 1999).

Ainda, segundo Batista:

O sistema de informação, sendo um subsistema da empresa, pode ser definido como todo e qualquer sistema que possui dados ou informações de entrada que tenham por fim gerar informações de saída para suprir determinadas necessidades. (BATISTA; 2006, p. 19).

Por isso, sistema de informação tem como principal objetivo coletar, agrupar, analisar e tirar conclusões máximas possíveis de algo para se chegar a um resultado, pois sem a devida coleta dessas informações, muitos erros graves poderão ocorrer.

Segundo o autor Rezende:

Os sistemas de informação podem constituir-se em ferramentas de solução de problemas na organização. Inúmeros fatores são importantes para a solução de problemas e a conscientização desses fatores aumentará a capacidade do gestor de analisar apropriadamente o problema e tomar efetivas decisões. (REZENDE; 2010; p. 15).

Um sistema de informação pode-se concluir, trabalha na coleta de dados de entrada, fazer o seu processamento e resultar na saída destes dados, evitando ou resolvendo graves problemas.

### **3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO BASEADO EM COMPUTADOR**

É como o próprio nome já diz, um sistema que se utiliza do recurso computacional para realizar as tarefas. Segundo Turban, Rainer Jr, e Potter “[...] um sistema de informação baseado em computador (SIBC) é um sistema de informação que usa tecnologia de computador para realizar algumas ou todas as tarefas pretendidas.” (TURBAN; RAINER JR.; POTTER, 2007, p. 18).

Sendo assim, um sistema de informação baseado em computador, utiliza recursos que envolvem a tecnologia computacional, não sendo só utilização de arquivos para o armazenamento de papel, mas sim tudo que diz respeito ao



computador, ou seja: hardware, software, banco de dados, redes de telecomunicações, procedimentos e pessoas.

O hardware é a máquina, o monitor, o teclado, a impressora, e todos os periféricos necessários que receberão os dados e informações, realizarão o processamento e exibirá os resultados ao usuário. O software é o conjunto de programas instalados no hardware, que fará com que os mesmos processem os dados nele lançados. O banco de dados são os arquivos ou tabelas que armazenam os dados.

A rede de telecomunicações é a conexão feita entre vários computadores com o objetivo de compartilhar e dividir os diversos recursos. Os procedimentos são um conjunto de instruções que serão feitas com os dados e informações coletados, que serão processados e atingirão a um resultado. E por fim as pessoas, que são os usuários de hardware e software juntamente com os outros recursos interagindo com os mesmos ou usando seus resultados.

Desta maneira, um sistema de informações baseada em computador, aproveitará os dados, informações que ele coletará, os processará mediante seus recursos e alcançará um resultado de acordo com os resultados resultando em agilidade na realização de tarefas.

#### **4 ANÁLISE DE SISTEMAS**

Análise de sistemas consiste no estudo de um problema que antecede uma tomada de ação. Na análise computacional geralmente leva a criação de um sistema.

Silva afirma:

O foco principal da análise de sistemas está vinculado à investigação de dados e fatos relacionados a um sistema existente em operação e à necessidade de construir um novo que atenda melhor à demanda da empresa. (SILVA, 2007, p. 29).

Por esta razão, fazer a análise de um sistema é basicamente coletar, agrupar todas as informações possíveis para fazer melhorias ou criação de novos sistemas.

Se ele já existe será realizada a análise da organização como um todo, verificação dos objetivos do sistema em funcionamento análise de documentos, arquivos e procedimentos.

Segundo Nascimento, “[...] ainda que muitas definições abrangentes tenham sido propostas para a análise de sistemas, todas elas reforçam a exigência do conhecimento da engenharia de software no desenvolvimento de projetos.” (NASCIMENTO, 2003, p.11).

Quando se desejam trabalhar no melhoramento ou na criação de um novo sistema e fazer a análise do mesmo, precisa-se ter conhecimento sobre softwares, pois no mundo atual, tudo gira em torno da informática, e para desenvolver um bom trabalho, o analista precisa de conhecimento nesta área. Ainda segundo Nascimento, para fazer esta análise utiliza-se três elementos fundamentais: métodos, ferramentas e procedimentos (NASCIMENTO, 2003).

Os métodos trazem detalhes de como este sistema será criado. As ferramentas automatizadas ou semi-automatizadas servem de apoio aos métodos. Por último os procedimentos, que são a ligação entre os métodos e as ferramentas que são utilizadas pelos profissionais de análise, podendo assim desenvolver um software de qualidade para seus clientes.

Assim, para fazer uma boa análise do sistema, precisam-se adquirir todas as informações possíveis, fazer entrevistas com as pessoas de todos os setores, em todos os níveis da empresa, de todas as dificuldades, necessidades destes, do que é almejado; documentos, relatório e arquivos de dados em relação ao assunto deverão ser consultados. A partir daí poderá se realizar um trabalho que atenderá a todos estes anseios, resultando em bons frutos.

## **5 SURGIMENTO DO SINDICALISMO NO BRASIL**

Segundo Antunes, no Brasil em 1812 surge em Pernambuco a Associação dos Estivadores, primeira associação profissional no Brasil. A primeira Constituição Brasileira, datada de 1824, proibiu a existência de organizações profissionais em todo país (ANTUNES, 1980).

Em 1858, no Rio de Janeiro, os tipógrafos fizeram a primeira greve no Brasil. É a partir de 1888, ano da abolição da escravatura, que observa-se um impulso nas tentativas de associativismo. Como a chegada dos imigrantes, que traziam ideias e experiências nesta área e como forma de manter e incentivar a estabilização deles em território brasileiro é garantido o direito de associação determinados na Constituição-1891.

Em 1903, o Decreto 979 autorizou a criação de sindicatos rurais, o que não produziu a eficácia esperada pelos governantes da época, transformando-se, praticamente, letra-morta.

Para Brancher, os trabalhadores rurais sem meios e recursos, para caminharem por si próprios, pouco puderam fazer para se organizarem como classe, até 1960. Só a partir de 1961, os trabalhadores rurais começam a sair do esquecimento, suas reivindicações vem a público, suas organizações aparecem (BRANCHER, 1998).

Num breve resumo, Santos afirma que, a partir da Revolução de 1930, até a promulgação da Constituição de 1988, os sindicatos brasileiros não tinham muita liberdade e eram subjugados pelo Governo Federal. A Constituição de 1988 veio proclamar efetiva liberdade dos sindicatos, malgrado preservando duas características antagônicas à liberdade: a unicidade sindical e a contribuição impositiva (SANTOS, 2004).

## **6 IMPORTÂNCIA DO SINDICATO NA VIDA DO PEQUENO AGRICULTOR**

O sindicato nada mais é do que um braço direito do agricultor familiar, pois é por ele que o sindicato vai à Brasília (no governo federal), à Porto Alegre (governo estadual), as ruas, mobilizando juntamente com o povo, fazendo-se ser visto pelas autoridades administrativas, quanto ao descontentamento deste trabalhador, que sofre de sol-a-sol para produzir o alimento tão necessário para a sobrevivência humana na terra, e é tão pouco valorizado, tendo que entregar seus produtos duramente produzidos por um preço muito abaixo do que o merecido.

O sindicato atua, fazendo com que este agricultor tenha uma garantia de preço melhor de seus produtos: soja, trigo, milho, feijão, fumo, leite etc; possua uma moradia mais digna com as reformas de casas e também construção de novas; tenha acesso ao crédito bancário com amparo de proagro caso haja frustração de safra por situações climáticas; seja a eles oferecido sementes agrícolas de milho, forrageiras de inverno e verão, com subsidio do governo, e se necessário for , numa perda total de sua lavoura, o governo dê esta semente a ele já que não houve geração de renda advinda desta planta; luta pelo melhoramento dos programas já existente, de aquisição de terra e implementos agrícolas os quais são Credito Fundiário, Mais Alimentos , de irrigações; auxilia nossos agricultores que trabalham pesado, no surgimento de uma necessidade de um auxilio doença, e ao atingir a idade, mulher 55 e homem 60, tenha direito previdenciário de sua aposentadoria; auxilio maternidade quando na concepção de seu filho, e muitos outros que levaria muitas páginas para citá-las.

Cabe ressaltar que estas lutas não são fáceis, muitas vezes há necessidade de dormir em colchonetes, passar frio, chuva e forte sol, mas gratificante quando ao final tem-se um resultado positivo, e como recompensa um maravilhoso sorriso de um humilde agricultor.

## 6.1 COMO SURTIU O SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE SENADOR SALGADO FILHO

Em 29 de dezembro de 1995 conforme Lei Estadual nº 10.662, é emancipado o município de Senador Salgado Filho com 2.926 habitantes e 147 Km².

Desta data teve-se a idéia de também surgir o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, visto que o município que ali desabrochava, era totalmente agrícola. Porém devido a uma campanha feita pelo Sindicato do município mãe, Giruá, apenas criou-se uma extensão de base.

Com o passar do tempo, vendo que este não estava atendendo as necessidades e anseios deste povo, começa uma motivação e um desempenho de um grupo de pessoas juntamente com o auxilio de um pastor de uma comunidade

Evangélica que ali residia na época, já com alguma pequena experiência no assunto. Chamaram então o presidente do Sindicato mãe para lhes apresentar este interesse em constituir um sindicato próprio, logo após formaram uma comissão de formação a qual se dirigiu as comunidades do interior, realizando reuniões para ver se realmente era de interesse destes de terem uma entidade formada no município. Esta resposta foi favorável.

Procedeu-se então a Assembléia Geral para a aprovação que ocorreu com 94 votos a favor e 03 contrários. Logo após procedeu-se com a publicação e suas partes burocráticas dos documentos com seus registros, em 15 de fevereiro de 2002.

Assim, surgiu o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Senador Salgado Filho.

## 6.2 DESENVOLVIMENTO DO SOFTWARE DE CONTROLE DE SÓCIOS

Todos conhecem as dificuldades do mercado atual, a alta competitividade, margens cada vez mais apertadas, volumes de venda menores. A entidade, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Senador Salgado Filho, atualmente realiza inúmeras tarefas a seus associados. Estas são armazenadas em arquivos os quais ocupam certo espaço do ambiente de trabalho, sua busca exige deslocamento e um longo tempo gasto na procura. Outros são armazenados nos computadores facilitando o acesso, porém por diversas vezes tiveram estes documentos perdidos devido maus armazenamentos e panes ocorridas nos computadores, o que gerou grandes transtornos.

Como as evoluções tecnológicas não param de crescer, também se tem a necessidade de evoluir no âmbito de armazenamento de informações e facilidade de realização de suas tarefas para esta entidade. Por esta razão foi desenvolvido um sistema informatizado como auxílio na realização das tarefas do Sindicato.

O Software proposto foi desenvolvido em Delphi, uma linguagem de programação orientada a objetos. O Delphi trabalha com o conceito de projetos,

permitindo que toda vez que o usuário começar a desenvolver uma aplicação está criando um projeto composto por formulários (forms), rotinas e objetos.

Assim, foi desenvolvida a tela inicial (Ilustração 1) que dá acesso às outras telas do sistema:



Ilustração 1: Tela de Login.  
Fonte: Friedrich, Briske e Felber (2013).

Uma das principais funções do sistema é o controle de associados realizado através da tela de cadastros (Ilustração 2):



Ilustração 2: Cadastro de Associados.  
Fonte: Friedrich, Briske e Felber (2013).



Outra importante função do sistema é o cadastro de custeios (Figura 3) que permite ao usuário registrar, alterar, excluir ou fazer uma pesquisa por período ou por associado sobre o serviço de custeios:

The screenshot shows a web application interface for 'Serviços Gerais do Sindicato'. The main menu includes 'Custeios', 'Contratos de Arrendamento', 'Crédito Fundiário', 'Aposentadorias', 'Auxílio Doença', 'Salário Maternidade', 'ITR', 'Habitação Rural Casa Nova', and 'Habitação Rural Reforma'. The 'Registrar Custeio' form on the left includes fields for 'Código associado', 'Matricula da terra', 'Valor', 'Quantidade hectares', 'Tipo de cultura', 'Data financiamento', and 'Data vencimento', with a '+ Registrar' button. The search area on the right has 'Filtrar pesquisa por' options for 'Associado' and 'Periodo', a 'Pesquisar' button, and a table of results with columns 'Código', 'Código associado', 'Nome', 'Matricula da terra', and 'Valor'. The status bar at the bottom shows 'Código do usuário: 0' and 'Hoje: Domingo, 22 de Setembro de 2013'.

**Ilustração 3: Cadastro de Custeios.**  
Fonte: Friedrich, Briske e Felber (2013).

Além disso, o sistema permite cadastrar funcionários, gerenciar dados do usuário do sistema, cadastrar o fornecedor das sementes, gerenciar estoque de sementes, cadastrar o pagamento da semente retirada, serviços, resumos de blocos, controlar as mensalidades do associado, realizar consultas e emitir relatórios.

A viabilidade do sistema se dá na medida em que o mesmo oferece informações atualizadas, sobre os dados e produtos dos clientes, além de ocasionar armazenamento adequados de dados em um único local.

## CONCLUSÃO

Os avanços tecnológicos dos últimos anos têm definido mudanças no ambiente empresarial no setor da economia e na forma de relacionamento interno e externo, inclusive com clientes e consumidores.

Esse novo ambiente empresarial tem exigido que a TI ofereça soluções e suporte para suas necessidades, além de aproveitamento das novas oportunidades que as inovações oferecem.

Entende-se que o desenvolvimento deste software é de suma importância para um armazenamento correto das informações. Um controle adequado de dados é essencial para um bom andamento de toda e qualquer empresa ou entidade, para que a qualquer momento de busca, as encontrar com muita facilidade, evitando perda de tempo e desgaste funcional.

Nos dias atuais toda e qualquer empresa necessita de um sistema que armazene estas informações de forma digital. A empresa que não acompanhar estas evoluções vai ficando para trás e seus objetivos talvez não sejam atingidos, bem como o alcance de suas metas. Quanto maior a informatização da empresa, melhor será o seu desempenho, vindo à mesma a obter melhores resultados, maior satisfação do seu cliente, dentre outros.

Com relação ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Senador Salgado Filho, notamos o quão necessário se faz uma boa informatização dos dados e informações a respeito de seu associado. Quanto maior o número de informações armazenadas sobre ele, os serviços a ele prestados, os produtos que ele adquire através desta entidade, e principalmente como o mesmo está em relação aos pagamentos. Através deste armazenamento a entidade terá a disponibilidade de a qualquer momento poder efetuar buscas, emitir relatórios e gerenciar seus serviços internos.

As organizações passam a utilizar as tecnologias de informação como forma de poder revolucionário buscando a comunicação com os indivíduos. Para Albertin, não basta a organização se modernizar para acompanhar as evoluções do mercado e da sociedade, é preciso preparar-se para transformar seu próprio negócio em um ciclo contínuo, num ambiente caracterizado pela inovação, precisando com isso alterar os princípios que utiliza (ALBERTIN, 2010).

Segundo Albertin (2010), uma organização moderna obedece os princípios de liderança em gerenciamento e tecnologia, análise de negócios, parceria de negócios, infraestrutura de TI e comunicações, gerenciamento de projetos,

gerenciamento de fornecedores e contratos, gerenciamento de dados, integração de sistemas internos, aprendizado, gerenciamento de serviços, e consultoria.

Albertin (2010), cita como características do novo ambiente empresarial a globalização, economia digital, mercado eletrônico, integração eletrônica, customização em massa e estratégias de negócios, estando estas diretamente relacionadas ao CE.

Com o surgimento de novas tecnologias, o constante avanço dos meios de comunicação – em especial a internet - e o barateamento dos equipamentos, as empresas perceberam que a grande revolução em seus negócios é torná-los digitais de forma a armazenar informações de forma segura e ter acesso a elas de forma rápida.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** São Paulo: Atlas, 2010.

ALVERGA, Patrick Reinecke de; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins. **Evolução, aplicações, barreiras e tendências do M-Business.** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

ANTUNES, Ricardo C. **O que é Sindicalismo.** 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.

BATISTA, Emerson O. de. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BEAULIEU, Alan. **Aprendendo Sql.** São Paulo: Novatec, 2010.

BALTZAN, Paige; PHILLIPS, Amy. **Sistemas de Informação.** Porto Alegre: AMGH, 2012.

BRANCHER, Paulo César. **Plataforma para o desenvolvimento e sindicalismo no Brasil.** Brasília: CUT/CONTAG, 1998.

CANTU, Carlos Henrique. **Firebird Essencial.** São Paulo: Ciência Moderna, 2005.

DEMARCO, Tom. **Análise Estruturada e Especificações de Sistema.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul. **Sindicalismo - Caminhada Histórica**. Disponível em <<http://www.fetagr.org.br/site/historia.php>> Acesso em: 20 jun. 2013.

GUIMARÃES, Celio Cardoso. **Fundamentos de Banco de Dados**: modelagem, projeto e linguagem Sql. São Paulo: Unicamp, 2003.

HEUSER, Carlos Alberto. **Projeto de Banco de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. M-business. **Tecnologia móvel e estratégia de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KELLER, Philip; MANG, Paul; OYON, Daniel; PIGNEUR, Yves. **M-commerce and Strategic Innovation**. Vancouver: Intl Conference Strategic Management Society, 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, L. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MANZANO, José Augusto N. G., MENDES, Sandro Santa Vica. **Delphi 8**. São Paulo: Erica, 2004.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

REZENDE, Denis Alcides **Sistemas de Informações Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Armando Ferraz. **Mobile commerce é o comércio eletrônico no celular**. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2008/10/31/mobile-commerce-e-o-comercio-eletronico-no-celular>>. Acesso em: 07 mar. 2013

SANTOS, Milton. **Pensando o espaço do homem**. 5. ed. São Paulo: EDUSP, 2004.

SIAU, K.; LIM, Ee-P.; SHEN, Z. Mobile Commerce: Promises, Challenges, and Research Agenda. **Journal of Database Management**, Nebraska, v. 12, n. 3, p. 4-13, 2001.

SILBERSCHATZ, Abraham, KORTH, Henry F e SUDARSHAN, S.. **Sistemas de Banco de Dados**. São Paulo: Makron Books, 1999.

SILVA, Nelson Peres da. **Análise e Estruturas de Sistemas de Informação**. São Paulo: Erica, 2007.

SONNINO, Bruno. **Desenvolvendo Aplicações em Delphi 5**. São Paulo: Makron Books, 2000.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.