

REVISTA FEMa

Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica



AÇÕES DE MARKETING PARA MAIOR FATURAMENTO NAS EMPRESAS

ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO PLANO DE CARREIRA

AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Y E O MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO ATRAVÉS DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL PASPORT

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE MARKETING DIGITAL PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

LOGÍSTICA NA ECONOMIA GLOBALIZADA E SUA RELAÇÃO COM CUSTOS

O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA EMPRESA DE VEÍCULOS FUNERÁRIOS

PROCESSO DE ADAPTAÇÃO CULTURAL DO DOCENTE NO ENSINO PRESENCIAL PARA O ENSINO À DISTÂNCIA

RESPONSABILIDADE CIVIL E PENAL DOS PROVEDORES DE ACESSO À INTERNET NOS CRIMES CIBERNÉTICOS

REVISTA FEMA GESTÃO E CONTROLADORIA

CORPO EDITORIAL

COMISSÃO EDITORIAL

Prof. Dr. Ernani Ott
Prof.^a Dr.^a Márcia Adriana Dias Kraemer
Prof. Ms. João Antonio Cervi
Prof. Ms. Marcos Rogério Rodrigues
Prof. Ms. Marcos Volnei dos Santos
Prof. Ms. Nedisson Luis Gessi
Prof.^a Ms. Andréa Maria Cacenote
Prof.^a Ms. Bianca Scaglioni Letzow
Prof.^a Ms. Cátia Guadagnin Rossa

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.^a Dr.^a Liliana María Dieckow – UGD/AR
Prof.^a Dr.^a 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.^a Ms. Andréa Maria Cacenote
Coordenadora do Curso de Administração
e de Gestão em Recursos Humanos

Prof.^a Dr.^a Márcia Adriana Dias Kraemer
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa,
Pós-Graduação e Extensão - NPPGE

ARTE E DIAGRAMAÇÃO DA CAPA

Guilherme Bonnes
Cheila Maris Guihl

EDITORAÇÃO

Prof.^a Dr.^a Márcia Adriana Dias Kraemer
Supervisora

Prof.^a Ma. Danieli Maria Junges Friederich
Apoio Técnico

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Prof.^a Denise Felber

R454 Revista FEMA Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Ano 5, Nº. 1. Jan./Jun. 2015.

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

APRESENTAÇÃO	04
AÇÕES DE MARKETING PARA MAIOR FATURAMENTO NAS EMPRESAS	07
<i>Deise Daiana Zimmermann Berger</i>	
<i>Denise Felber</i>	
ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO PLANO DE CARREIRA	21
<i>Gabriela Dani</i>	
<i>Andréa Maria Cacenote</i>	
AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Y E O MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO ATRAVÉS DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL PASPORT	40
<i>Liliana Gessi</i>	
<i>Andréa Maria Cacenote</i>	
DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE MARKETING DIGITAL PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO.....	59
<i>Manoella Camargo Sangiovo</i>	
<i>Denise Felber</i>	
LOGÍSTICA NA ECONOMIA GLOBALIZADA E SUA RELAÇÃO COM CUSTOS	77
<i>Ivete Mantei</i>	
<i>Jane Rontani</i>	
<i>Michele Vanessa Seger</i>	
<i>Tainara Tenorio</i>	
<i>Lauri Aloisio Heckler</i>	
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA EMPRESA DE VEÍCULOS FUNERÁRIOS.....	94
<i>Victor de Souza Dal Ben</i>	
<i>Denise Felber</i>	
PROCESSO DE ADAPTAÇÃO CULTURAL DO DOCENTE NO ENSINO PRESENCIAL PARA O ENSINO À DISTÂNCIA.....	114
<i>Adelar André Fitz</i>	
<i>Andréa Maria Cacenote</i>	
<i>Nedisson Luis Gessy</i>	

**RESPONSABILIDADE CIVIL E PENAL DOS PROVEDORES DE ACESSO À
INTERNET NOS CRIMES CIBERNÉTICOS..... 131**

Ionissa Liane da Silva

Márcia Adriana Dias Kraemer

APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta a edição eletrônica da *Revista FEM A Gestão e Controladoria* – Ano 5, n. 1 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, compartilhando com seus leitores oito contribuições relativas a pesquisas científicas realizadas em âmbito do Ensino Superior.

Os artigos resultantes de relatórios investigativos preconizam os eixos temáticos presentes no Projeto Pedagógico Institucional – PDI/FEMA, direcionando-se, principalmente, à educação e às políticas sociais, ao desenvolvimento regional sustentável, à gestão e ao desenvolvimento das organizações, além da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

Para iniciar, apresenta-se o artigo *Ações de Marketing para Maior Faturamento nas Empresas*, de Deise Daiana Zimmermann Berger e Denise Felber. O estudo expõe uma proposta de melhoria das ações de marketing, por meio de ferramentas de comunicação e de divulgação para empresas. As autoras acreditam que o resultado da investigação contribui como fonte de informações organizações e profissionais sobre as mudanças que ocorrem com a comunidade, evidenciando as ações de marketing para a fidelização de clientes.

O segundo texto, *Análise da Motivação dos Colaboradores quanto ao Plano de Carreira*, escrito por Gabriela Dani e Andréa Maria Cacenote, objetiva compreender a relação do plano de carreira com a motivação dos profissionais de uma instituição financeira. Na pesquisa, identificam o método adotado pela instituição investigada, a política de contratação, a cultura da empresa e a motivação dos colaboradores. A partir dos dados gerados, produzem a análise da organização quanto à temática.

No artigo *As Características Comportamentais da Geração Y e o Mercado de Trabalho: um estudo através da ferramenta de avaliação comportamental Passport*, as escritoras Liliana Gessi e Andréa Maria Cacenote aludem acerca do processo

atitudinal no ambiente laboral das pessoas nascidas entre as décadas de 80 e 90, utilizando a ferramenta de avaliação Pasport, para melhor identificação do perfil adequado ao cargo/função organizacional. Nesse viés, investigaram dados cadastrados em uma empresa de recrutamento e seleção localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, para o setor administrativo, propiciando a análise dos perfis comportamentais encontrados.

Manoella Camargo Sangiovo e Denise Felber, no artigo *Desenvolvimento de um Modelo de Marketing Digital para uma Instituição de Ensino*, elaboram um estudo sobre tecnologia da informação, marketing digital, os 8 Ps, planejamento estratégico de unidades de negócio e plano de marketing para a delimitação temática abordada. A partir da análise do cenário focalizado, recomendam um planejamento de marketing digital para auxiliar no crescimento da organização.

Logística na Economia Globalizada e sua Relação com Custos tem como autores Ivete Mantei, Jane Rontani, Michele Vanessa Seger, Tainara Tenorio e Lauri Aloisio Heckler. O texto tem a finalidade de apresentar a grande importância da logística para o desenvolvimento de uma empresa, a fim de minimizar os custos e maximizar os resultados, mostrando-se relevante na competitividade no mercado. Defendem que a ênfase dirigida à logística internacional ressalta o seu grande diferencial em uma organização, pois se for bem desempenhada, auxilia na redução de custos, ocasionados com os deslocamentos de mercadorias para a efetivação da comercialização.

Outro artigo apresentado é *Proposta de Implantação de um Sistema de Gestão para Empresa de Veículos Funerários*, um estudo de Victor de Souza Dal Ben e Denise Felber que procura analisar a proposta de implantação de um sistema de informação para a empresa Atena Veículos Funerários, a fim de compreender suas vantagens nos processos diários da gestão, para manter a sua integridade e sua atualidade.

Processo de Adaptação Cultural do Docente no Ensino Presencial para o Ensino à Distância, de Adelar André Fitz, Andréa Maria Cacenote e Nedisson Luis Gessy, tem por finalidade diagnosticar a dificuldade do aprendizado do docente presencial para o EAD e a busca contínua da melhoria dos processos de ensino, os

quais precisam incorporar novas tecnologias para aproveitar o potencial humano na busca da construção do conhecimento em uma plataforma diferenciada do estudo convencional.

A oitava contribuição é de Ionissa Liane da Silva e de Márcia Adriana Dias Kraemer, intitulada *Responsabilidade Civil e Penal dos Provedores de Acesso à Internet nos Crimes Cibernéticos*. O tema do artigo trata de delitos no mundo da informática, com o intuito de refletir em que medida é possível identificar responsabilização efetiva para tais crimes na legislação vigente. O objetivo é analisar os crimes cibernéticos, no tocante à responsabilidade objetiva do Direito Civil e do Código Penal, a fim de compreender como a legislação brasileira tem se posicionado frente a essa questão, em específico na Lei nº 12.965 de 2014, denominada Marco Civil da Internet.

Percebe-se, diante das propostas dos autores, a diversidade temática que enriquece esta edição da *Revista FEMA Gestão e Controladoria*. Nas publicações, materializam-se experiências de ensino, de pesquisa e de extensão, ligando-se disciplinar e interdisciplinarmente, para que se efetive o cunho científico preconizado pela Academia.

Prof.^a Dr.^a Márcia Adriana Dias Kraemer
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão
NPPGE/FEMA

AÇÕES DE MARKETING PARA MAIOR FATURAMENTO NAS EMPRESAS

Deise Daiana Zimmermann Berger¹
Denise Felber²

RESUMO

O presente estudo visa expor uma proposta de melhoria das ações de marketing através de ferramentas de comunicação e divulgação para empresas. O acesso à internet mais facilitado aliado às novas tecnologias vem transformando o comportamento dos consumidores, da forma como se relacionam com as marcas e com o mundo. Para tanto se apresenta um referencial teórico que envolve o marketing como ferramenta competitiva aliada ao marketing de serviços e de varejo, vendas e clientes, mídias tradicionais, digitais e sociais e estratégias de marketing. Por fim, o resultado deste estudo contribui como fonte de informações para organizações e profissionais sobre as mudanças que vêm ocorrendo com a comunicação, evidenciando as ações de marketing como estratégias de comunicação e divulgação da marca aos seus clientes afim de fideliza-los cada vez mais à empresa.

Palavras-chave: marketing – comunicação - cliente.

INTRODUÇÃO

Com a constante mudança do mercado empresarial e a concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas, percebe-se a importância da busca por atualização diária. O cliente está sempre à procura de novos produtos e serviços que surgem no mercado, assim fazendo com que a economia gire mais rápido. Logo, a organização que procurar evoluir constantemente, tanto em produto como em serviço e gestão de pessoas, irá se desenvolver mais rapidamente e alcançar destaque diante do consumidor.

A inovação tecnológica, a internet e as mídias sociais facilitaram o acesso a várias empresas mudando os hábitos de consumo e busca de informações, permitindo assim, que estas busquem investir e acompanhar estas tendências de mercado para manter o relacionamento com seus clientes. Também é essencial que

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. Faculdade Integrada Machado de Assis- FEMA. deisezberger@hotmail.com

² Professora do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação e de Ciências Contábeis. Faculdade Integrada Machado de Assis- FEMA. denise@fema.com.br

as organizações mantenham o marketing em mídias tradicionais, como rádio, televisão e jornal, além do marketing digital, pois estes meios também conquistam e fazem com que novos clientes tenham conhecimento do trabalho das empresas.

O desafio das empresas é saber, diante de tantas transformações e ferramentas que surgem a cada momento, quais utilizar, a fim de trazer benefícios rentáveis e competitivos à empresa. Portanto, o presente estudo é justificado pela importância de se realizar ações de marketing para o sucesso da organização e a permanência no mercado.

1 MARKETING

O marketing desenvolve ideias de conquista, divulgação, comunicação com os clientes e empresa, aliado a tecnologia da informação que oferece as ferramentas necessárias para determinar os perfis de clientes e oferecer produtos que satisfaçam suas necessidades.

O principal objetivo do marketing é agregar valor aos produtos e serviços, satisfazendo as necessidades dos consumidores. É também considerado um meio de comunicação importante para a empresa. Através do processo de marketing criam-se estratégias de produtos, distribuição e negociação para atingir os resultados de satisfação e fidelização de clientes, trazendo o reconhecimento da marca no mercado.

O foco das empresas que buscam vantagens competitivas está totalmente voltado às necessidades dos clientes, agregando valor na prestação dos serviços e diferenciação dos produtos. O marketing trás, para grande parte das empresas, um diferencial competitivo que permite divulgar novos produtos, cativar os clientes e propagar a marca. Para Passos

[...] é perceptível que o marketing, aliado à prática na gestão estratégica, pode contribuir para sucesso de um empreendimento. Afinal, ele se originou para atender as necessidades de mercado, tendo em vista que, um relacionamento de longo prazo entre a empresa e o consumidor é capaz de propiciar um intercâmbio lucrativo para ambas às partes. (PASSOS, 2012, p. 14).

A gestão da empresa deve visar a retenção de clientes e a conquista de novos,

através de uma estratégia de marketing bem definida. Para que isso ocorra a empresa deve ter uma comunicação que a faça ser percebida, encontrando formas adequadas de passar as informações de forma rápida e que seja compreendida pelo cliente.

Para Minadeo, “[...] o marketing consiste fundamentalmente em quatro áreas básicas numa organização: aquela voltada para o cliente, outra para o atendimento, outra à divulgação e outra para a comercialização dos seus produtos ou serviços.” (MINADEO, 2008 apud SPILLERE, 2011, p. 18).

Sendo assim, as empresas buscam as inovações constantemente para acirrar a competitividade existente entre elas e buscar destaque diante do cliente alcançando o público-alvo e também gerando mais atratividade para o consumidor. Conforme Las Casas “[...] o termo em inglês significa ação no mercado, com uma conotação dinâmica e não simplesmente de estudo do mercado.” (LAS CASAS, 2009, p. 2).

O marketing hoje está presente de diversas formas na sociedade, com isso influencia a vida diária das pessoas. As empresas determinam as formas e os meios de comunicação conforme suas características e seu mercado de atuação. Para estabelecer uma comunicação efetiva e de resultados, depende-se de algumas definições do marketing, como o público-alvo, posicionamento, área de atuação, objetivos de vendas, entre outros, além de avaliar as finalidades de cada uma das formas de comunicação.

2 CLIENTES

O cliente é a pessoa mais importante na empresa, pois toda a empresa depende dele; ele é o propósito de cada organização, e é por ele que a organização tem lucratividade, pois sempre que procura uma empresa é para estar realizando algum desejo, para satisfazê-lo. Bee afirma que a “[...] empresa são seus clientes. Não há opção: eles são importantes.” (BEE, 2000, p. 14).

O cliente é o centro das atenções de uma empresa, por isso a organização deve estar comprometida em proporcionar o melhor atendimento visando a satisfação do mesmo. Conforme Kotler e Keller “[...] para empresas centradas no

cliente, a satisfação de seus clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 144).

As organizações devem medir regulamente a satisfação de seus clientes, pois está é a principal ferramenta para detê-los. Kotler e Keller afirmam que “[...] a decisão de um cliente de permanecer fiel à empresa ou romper a relação é a soma de muitos pequenos contatos com ela.” (KOLTLER; KELLER, 2006, p. 143).

Muitas empresas utilizam o cultivo de relacionamento com o cliente, isto é, o um relacionamento a longo prazo com sua clientela, para atraí-los e assim retê-los, pois organizações que não dominam uma técnica de atrair clientes têm uma alta rotatividade, isto é atraem com facilidade, porém não conseguem mantê-los.

Moreira complementa que “[...] cuidar dos clientes, sempre foi o grande desafio das empresas. Aliás, o cliente, de um modo geral, em qualquer negócio, é questão presente, direta ou indiretamente, em todas as suas decisões internas.” (MOREIRA, 2009, p. 7). Para Kotler,

Quanto maior for à satisfação dos clientes, maior será o grau de retenção: segue quatro fatos considerados pelo autor:

1. A conquista de novos clientes pode custar de cinco a dez vezes mais do que a satisfação e retenção dos atuais clientes;
2. Em média, as empresas perdem de 10 a 20% de seus clientes por ano;
3. Uma redução de 5% do índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em algo entre 25% a 85% dependendo do setor de atividade; e
4. A rentabilidade dos clientes tende a aumentar ao longo do ciclo de vida dos clientes retidos. (KOTLER, 2005, p. 203).

Contudo, para melhor atender os clientes, precisa-se conhecer cada perfil. Assim a organização pode atender mais especificamente cada cliente, porém não deve cair no erro de formar classes e deixar clientes descontentes. Conforme Borgmann “[...] um dos maiores patrimônios da empresa é o número dos clientes que ela possui e o grau de relacionamento que tem com eles.” (BORGSMANN, 2000, p. 35).

Porém para que seus clientes sejam fieis, as organizações precisam apresentar produtos de qualidade, preços atraentes e bons serviços, para assim manter uma relação duradoura em longo prazo. A fidelidade e a satisfação do cliente fazem com que a empresa se torne mais eficaz, e para isso faz-se necessário uma avaliação de identificação do grau de satisfação do cliente.

Para Lovelock e Wright “[...] clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se torna um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz os custos para atrair novos clientes.” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 116).

Estar atualizado sobre o cliente é algo que a organização deve buscar constantemente, pois notoriamente, o cliente está em constante experimentação de produtos e serviços, suas expectativas estão em constantes mudanças, e as organizações precisam acompanhar esse andamento do cliente, para assim mantê-lo fiel à organização.

Diante da grande concorrência enfrentada pelas empresas, o foco no cliente, a preocupação com sua satisfação e o retorno de valor são os grandes diferenciais para as organizações. Nesse contexto o marketing de relacionamento tem papel fundamental pois está ligado diretamente a organização e aos serviços que ela oferece; ele pressupõe o contato com o cliente no presente e também no futuro permitindo uma constante comunicação entre empresa e cliente. Larentis afirma que

Ações de marketing de relacionamento, dentre outras coisas, buscam por parte dos consumidores comportamento de lealdade. Por outro lado, altos níveis de satisfação podem gerar altos níveis de lealdade. Assim, empresas que pretendem lidar com ações de marketing de relacionamento devem estar dispostas e preparadas a lidar com ações de satisfação e níveis de lealdade de seus clientes. (LARENTIS, 2009, p. 81).

O fator fundamental para o sucesso de qualquer organização é o cliente. Ele deve ser valorizado como peça essencial, para assim, estender essa valorização proporcionando um atendimento qualificado:

O cliente deve ser a principal preocupação da empresa: após o contato ou negócio realizado, ele deve ter a clara percepção que está levando algo mais que material, algo que tenha valor intangível e que poderá realmente encantá-lo, ou seja, ele se sentiu valorizado ao fazer negócios com a organização. (PIZZINATTO, 2005, p 38).

Com o rápido crescimento da internet, o acesso as informações de todo o tipo e a facilidade na comunicação, os consumidores esperam que a empresa se conecte a eles, buscando satisfazê-los e encantá-los. Kotler e Keller acreditam que, diante das inúmeras ferramentas para verificar as informações que a empresa

disponibiliza e da busca por melhores alternativas, o cliente avalia a oferta que proporciona maior valor:

Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela [...]. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 139).

O aumento da concorrência faz com que as empresas se preocupem em desenvolver ações para manter seus clientes fiéis a sua marca. Para isso é necessário conhecer bem os consumidores. Segundo Larentis a empresa precisa

[...] tornar o marketing individualizado uma realidade – criar um sistema de banco de dados individualizado. Com o banco de dados é possível atender as expectativas e necessidades dos clientes. Instituir uma política de controle de qualidade total – uma empresa tendo um controle de qualidade total nos produtos e serviços pode obter um bom desempenho financeiro. Introduzir um sistema de feedback de satisfação antecipado – é necessário criar um sistema de aviso antecipado, para que indique problemas em tempo hábil para retenção de clientes. Desenvolver expectativas realistas – evitar exageros, mostrar o que realmente o produto ou serviço oferece. Fornecer garantias de produtos e serviços vendidos para os clientes. Fornecer informações sobre o uso de produto – o produto deve ser projetado de tal forma que o consumidor entenda o uso dele. Solicitar feedback do cliente – o feedback é de grande importância para a empresa, pois através dele pode-se saber sobre a insatisfação ou satisfação do cliente. Reforçar a lealdade do cliente – a lealdade de clientes pode ser reforçada por lembretes ocasionais de que sua empresa ainda está interessada neles. (LARENTIS, 2009, p. 83 apud ENGEL, BLACKWELL; MINIARD, 2000).

A satisfação de cada cliente nem sempre é garantida, mas dentro de uma organização se torna um diferencial de suma importância, pois eles procuram muito mais que um produto ou serviços, procuram qualidade e bom. Desta forma, o consumidor assume os custos para aproveitar os benefícios do produto ou serviço que está adquirindo.

Entre eles, os mais valorizados são a confiabilidade, durabilidade, desempenho e valor de revenda. Há ainda os chamados serviços incluídos como entrega, treinamento, manutenção e melhor atendimento. Esses valores são reunidos em quatro fontes: produto, serviço, pessoal e imagem, que juntos permitem

que o cliente escolha a melhor opção (KOTLER; KELLER, 2006). Kotler descreve o perfil do cliente altamente satisfeito, atribuindo a ele os seguintes aspectos:

Permanece fiel por mais tempo; compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço; oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa; custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas. (KOTLER, 2000, p. 70).

A principal preocupação das empresas que atuam neste mercado que está em crescimento constantemente está em identificar quais são as necessidades e os desejos mais profundos dos consumidores, ou seja, alcançar a sua total satisfação:

De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 142).

A fidelização dos clientes ocorre quando uma empresa possui uma marca forte no mercado e assim envolve seu cliente com o produto ou serviço oferecido. Embora o foco principal da empresa seja o cliente, criar um alto nível de satisfação não é sua meta principal. O cliente vai adquirir um produto ou serviço disponibilizado pela organização, desde que a mesma atenda seus objetivos ou necessidades. A satisfação é consequência do valor percebido pelo cliente, e estes são fatores chaves para que ele permaneça fiel a empresa por mais tempo.

Segundo Rocha “[...] a estratégia de fidelização corresponde não somente ao tratamento que recebem como também ao conhecimento que os consumidores têm em relação ao produto ofertado pela mesma.” (ROCHA, 2004, p. 65).

Os clientes quando satisfeitos e fieis, acabam divulgando a empresa para conhecidos fazendo com que o número de consumidor aumente. É necessário que o cliente receba um bom atendimento e a empresa esteja preocupada com a figura do macro ambiente, políticas, variáveis culturais, econômicas, tecnológicas, que são relevantes para que os clientes já conquistados mantenham-se fiéis a organização.

Baseado nisto é importante que todos os colaboradores da organização tenham conhecimento da importância que o cliente tem, estar atento aos sinais que ele envia, como também medir a satisfação constantemente, para assim suprir suas necessidades e conquistá-los. Para Kotler e Keller existem vários métodos para medir a satisfação do cliente:

Levantamento periódicos, por exemplo, podem monitorá-la diretamente. É possível também fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir a intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendar a empresa ou a marca para os outros. [...] As empresas podem ainda monitorar o índice de clientes e contatar aqueles que pararam de comprar ou que mudaram para outro fornecedor para saber o motivo. Finalmente, elas podem contratar compradores misteriosos para passar por compradores potenciais e reportar os pontos fortes e fracos experimentados na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 144).

É preciso, por fim, monitorar o desempenho da concorrência, uma vez que “[...] é importante medir o grau de satisfação do cliente da empresa em relação aos clientes de empresas concorrentes. Essa é a hora da verdade: os clientes da empresa podem estar satisfeitos, mas os clientes da concorrência estão muito mais satisfeitos.” (COBRA, 2005, p. 381).

Assim, no processo de fidelização, é necessário que a empresa permaneça centrada no cliente, visando sua satisfação e valor percebido. Portanto, para cada venda, a organização deve levar em conta o perfil do consumidor e tentar atender suas futuras necessidades, tendo como meta o desenvolvimento de uma comunicação eficaz.

3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE

Hoje, mais do que atender bem o cliente, toda empresa precisa ter algum canal de comunicação para ouvir sugestões e críticas que vão ajudar a melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Para permanecer no mercado atual e manter seus clientes satisfeitos, as empresas buscam melhores formas de comunicação, pois é através dos canais de comunicação utilizados que divulgam a imagem, os produtos, a marca e desenvolvem relacionamentos com clientes.

Matos afirma que “[...] o cliente precisa ser visto como um consultor, alguém que pode orienta-lo na árdua tarefa de oferecer serviços cada vez melhores. É preciso aprender com ele.” (MATOS, 2009, p. 70). Cada problema apresentado deve ser visto como uma oportunidade para se compreender outros pontos interessantes, que vão permitir a melhora da empresa como um todo.

Os relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes têm como função representar aquilo que o cliente entende, em um dado momento, como valioso para o início e para a manutenção de um relacionamento duradouro com a empresa. Para Rosa,

É preciso recorrer a outros recursos, como, por exemplo, a mídia eletrônica, para perguntar aos consumidores (individualmente) quais são as suas necessidades, o que eles realmente querem. E não apenas em relação aos produtos, serviços e experiências, mas a sua vida, ao seu trabalho e sua família. Com essas informações teremos condições de oferecer valores importantes a eles. (ROSA, 2004, p. 56).

Tudo deve estar integrado e atrelado ao bom atendimento aos clientes, a fim de melhorar a qualidade na prestação dos serviços (ROSA, 2004). No entanto,

[...] é importante entender que o ato de compra está cada vez mais dividido em dois. De um lado, o ato de adquirir produtos genéricos, pelos quais os consumidores querem pagar o mínimo possível. Do outro lado, se as empresas transformarem as suas ofertas em “experiências agradáveis” as pessoas passarão a querer experienciá-las, importando menos o preço pago por elas (ROSA, 2004, p. 56).

Com tantas mudanças tecnológicas, o acesso à informação tornou-se cada vez mais fácil, e está presente em diversos canais de comunicação. Assim como a tecnologia vem se desenvolvendo rapidamente, as formas e os meios de se comunicar também evoluíram, pois as tecnologias ampliaram os tipos de canais de comunicação. Conforme Hooley, “[...] a gama de ferramentas de comunicação disponíveis aumenta à medida que novas tecnologias apresentam novas oportunidades.” (HOOLEY, 2011, p. 251).

Como a tecnologia facilitou o acesso à informação, informatizou o mundo, automatizou os processos, é necessário que cada empresa saiba usá-la a seu favor, alinhando ao seu tipo de negócio. É preciso saber onde investir, criar estratégias de

comunicação, divulgação dos seus serviços, produtos, marca e identificar quais as ferramentas que auxiliam nesse processo.

Para Rizzi e Sita é preciso “[...] estabelecer (criar) e utilizar adequadamente canais de comunicação de acordo com o perfil do cliente: mais do que simplesmente criar para ostentar, os canais de comunicação, devem ser cuidadosamente utilizados juntos aos clientes, em especial no pós-venda.” (RIZZI; SITA, 2012, p. 38).

Rosa destaca que na comunicação com o cliente a empresa deve ter em mente que:

- a) o cliente nem sempre tem razão;
- b) o cliente nunca está completamente errado;
- c) o cliente merece o melhor, independente da hora, do dia ou mês e ano que tenha nos procurado;
- d) o cliente merece o melhor, independente de seu treinamento, filosofia ou qualquer outra atividade corporativa;
- e) a empresa não deve transferir o problema a terceiros, deve buscar resolver;
- f) a empresa não deve estar ocupado demais para seus clientes, nem dificultar fazer negócios;
- g) funcionários também são clientes;
- h) se a empresa usar tecnologia, que seja a apropriada;
- i) mostrar-se feliz e satisfeito com o cliente, sempre;
- j) o que é privado, é privado;
- l) a empresa deve estar sempre um passo a frente do cliente, pensando e agindo com atitude de quem quer realmente resolver problemas e encantar seus clientes (ROSA, 2004).

Os canais de comunicação têm o objetivo de comunicar e transmitir informações a um determinado público-alvo, mas com tantas mudanças no mercado e o acesso à internet, surgiram novas mídias causando transformações na forma de trocar informações com os clientes. Isso fez com que as empresas mudassem seu modo de planejar, comunicar, divulgar produtos e serviços, além de proporcionar aos consumidores várias formas de acesso e escolha de aquisição. Para Damasceno,

A comunicação de massa por TV, internet, satélite e telefones móveis está em mutação e afeta a forma de interação com as pessoas, inclusive na publicidade. E o grande impulso dessa nova maneira de se comunicar foi dado pela migração das plataformas do ambiente analógico para o digital. [...] mudam-se os meios e também os agentes têm de acompanhar as evoluções. A publicidade, até então restrita às mídias de massa – TV, revistas, rádios e jornais -, precisa se inserir nessa nova mídia, principalmente na internet e nos celulares. (DAMASCENO, 2009, p. 18).

Conforme Kotler, “[...] entre os canais de comunicação que enviam e recebem mensagens dos consumidores, estão jornais, revistas, rádio, televisão, correio, telefone, outdoors, arquivos de áudio digital e a internet.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 9).

Existem ainda as mídias digitais (internet, blogs, websites, e-mail) e as sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter). Todos estes tipos de mídias trazem uma forma de comunicação, seja por visibilidade, marca, interação ou relacionamento, e cada empresa deve saber qual delas utilizar e investir para conquistar e fidelizar seus clientes.

As inovações e as novas tecnologias surgem a cada momento, facilitando a vida das pessoas e sua comunicação, gerando impactos na sociedade, surgindo assim, novos mercados e novos negócios. Nesse contexto surgem as mídias digitais que com sua diversidade de aplicação e velocidade de propagação se destacam pelo fácil acesso a informações, propagandas, anúncios e interação em um curto período de tempo.

Burtenshaw, Mahon e Barfoot afirmam que “[...] a proliferação de Internet, mídias digitais e tecnologia de telefonia celular aumentou os canais de comunicação e criou formas inéditas de interação com o público.” (BURTENSCHAW; MAHON; BARFOOT, 2011, p. 164).

A facilidade de acesso às informações trouxe muitos desafios ao marketing e a sua comunicação com os consumidores. Para o marketing, a tecnologia facilitou na coleta de informações sobre o comportamento dos consumidores e as tendências de mercado. Já para a comunicação multiplicou-se as formas e os meios de contato e relacionamento com os clientes.

Conforme Las Casas “[...] a presença dos computadores na comercialização revolucionou o marketing. A informação passou a ser um dos elementos chaves na

administração estratégica, e a forma de obtê-la é considerada como diferencial.” (LAS CASAS, 2009, p. 27).

As vantagens relativas ao uso da internet são muitas, pois através dela se formou uma rede de comunicação em tempo real, o que fez as empresas notarem que não podem mais estar fora desse ramo de comunicação, pois a massa de consumidores a utiliza para coleta e troca de informações. Segundo Torres,

A grande peculiaridade da internet é que ela pode ser uma mídia extremamente segmentada. Fora a segmentação, outra característica que a torna única é o controle eletrônico do tráfego. Na internet é possível saber, com precisão quantos visitantes um determinado site possui, de onde eles vieram, para onde foram, de qual região estão vindo, quanto tempo ficaram visitando o site, quais páginas visitaram e muito mais. Dessa forma, a internet como mídia é mais promissora do que qualquer outra mídia existente do mundo (TORRES, 2000, p. 13).

As informações que são disponibilizadas em tempo real mudaram a forma de comunicação e comercialização, percebendo-se assim um novo tipo de consumidor, mais informado, com poder de escolha, crítica e expõe opiniões, busca e pesquisa informações sobre marcas, produtos e valores, tudo de seu interesse para a tomada de decisão da compra.

As mídias digitais podem ser divididas de vários tipos como websites, blogs, banner, e-mail marketing, redes sociais, etc. O uso destas mídias devem estar com seus objetivos alinhados com os objetivos centrais de cada empresa.

As empresas utilizam de diferentes estratégias para atingir seu público alvo através das vendas. Isso quer dizer que toda a venda deve ser planejada, para assim alcançar sucesso e gerar lucro para a organização.

CONCLUSÃO

Atualmente, as diferentes transformações que estão acontecendo no mundo dos negócios, com o uso de novas tecnologias, acesso a redes sociais ou até mesmo a dispositivos móveis, fez com que os canais de comunicação da empresa com o cliente mudassem e os clientes se tornassem mais inflexíveis e informados. Diante disso, as empresas precisam estar preparadas e se sobressair através de estratégias competitivas.

Na conclusão deste estudo percebe-se a importância de ações de marketing para o maior conhecimento da empresa diante dos clientes, e também para o seu crescimento. Com as constantes inovações do mundo atual, faz-se imprescindível algumas estratégias para que as empresas estejam adequadas as demais situações que podem ocorrer durante o dia a dia, assim formando equipes qualificadas, que possam criar técnicas para que a empresa tenha um resultado benéfico.

O planejamento de marketing atualmente não é mais uma necessidade das empresas mas sim um diferencial para que as empresas se mantenham no mercado e que possam competir com seus concorrentes. O mesmo acontece com o marketing digital que, além de fornecer conteúdo a empresa, precisa instigar o cliente para que esse tenha o interesse de voltar a acessar o seu site ou a rede social, e até que deixe algum comentário.

REFERÊNCIAS

BEER, Ronald. Fidelizar o cliente. **Você S.A.** São Paulo: Nobel, 2000.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento:** estratégias de fidelização e suas aplicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BURTENSHAW, Ken; MAHON, Nik; BARFOOT, Caroline. **Fundamentos de Publicidade Criativa.** Porto Alegre: Bookmann, 2011.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços:** Turismo, lazer e negócios. 2 ed. São Paulo: Cobra, 2005.

DAMASCENO, Sérgio. **Universos Paralelos:** meio & mensagem. São Paulo, Edição Especial, p.18, Jul. 2009.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing,** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing Essencial:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pearson, 2006.

LARENTIS, Fabiano; **Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento**. Curitiba: IESDE Brasil AS, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

PASSOS, Erionilson Araujo Lima. **Marketing como Ferramenta na Gestão Estratégica Garantindo o Sucesso da Empresa: uma visão empreendedora**. 2012. Disponível em:
<<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/MONOGRAFIA.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2014.

PIZZINATO, Nadia Kassouf. **Marketing Focado na Cadeia de Clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

RIZZI, Márcia, SITA, Mauricio; **Ser + em Excelência no Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **Encantando o Cliente**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae, 2004.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Orientação para Clientes**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO PLANO DE CARREIRA

Gabriela Dani¹
Andréa Maria Cacenote²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação do plano de carreira, quanto à motivação dos profissionais de uma instituição financeira. A metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa obtida através de uma pesquisa em forma de questionário enviado à gestora de Recursos Humanos da organização, a fim de conhecer o método de plano de carreira que o banco utiliza. A pesquisa quantitativa foi levantada através de questionário aos colaboradores da instituição bancária, com o objetivo de identificar a relação do plano de carreira na motivação dos funcionários. Outra técnica utilizada para a realização deste estudo foi a pesquisa bibliográfica, onde foram estudados autores renomados como Brandão, Chiavenato, Dessler, Dutra, Gil, Marques e Carli, entre outros, com a finalidade de expandir os conhecimentos sobre o tema pesquisado, abordando assuntos como gestão de pessoas, carreiras, as etapas para sua elaboração, motivação no trabalho, entre outros. Chegando ao fim da pesquisa e análise dos dados, foi possível identificar que o método de plano de carreira que o banco adota é o plano de carreira fechada, a qual tem a política de contratar apenas profissionais dos primeiros e mais baixos níveis hierárquicos e, com o tempo, desenvolvê-los internamente. Identificou-se também que o mesmo faz parte da cultura da empresa, que está moldado nas crenças de seu fundador e que está em vigor desde a fundação da instituição. Também foi possível constatar que os colaboradores acreditam que o plano de carreira influencia em sua motivação, porém a maioria sente-se desmotivada e desvalorizada em relação a algumas falhas do plano. No geral, estão satisfeitos por possuírem um plano de carreira e possuem o interesse de crescer profissionalmente dentro da organização, almejando estar em cargos mais altos daqui a alguns anos.

Palavras-chave: plano de carreira – motivação – colaboradores – organizações.

INTRODUÇÃO

Diante das frequentes mudanças no ambiente organizacional e da grande concorrência do atual momento em que se vive, as empresas estão direcionando sua atenção para o que consideram seu maior patrimônio: o capital humano. Por

¹ Bacharel em Administração pelas Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMa. gabidani@hotmail.com

² Bacharel em Administração e Mestre em Desenvolvimento Regional. andreacacenote@fema.com.br

isso, há uma grande preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores, tendo em vista que a organização deve estar alerta às exigências de um mundo globalizado.

Toda empresa bem sucedida se utiliza de um plano de carreira, bem desenvolvido e estruturado, com o intuito de tornar seus colaboradores motivados a buscarem habilidades, conhecimentos e competências, sendo incentivados pelos recursos humanos da organização. Neste ponto de vista, o plano de carreira compõe uma das fortes ferramentas de recursos humanos, pois coloca o funcionário no processo de crescimento da empresa, deixando claro para o mesmo onde pode chegar dentro da organização. Desta forma, além de motivar o indivíduo, torna-o mais eficaz, proativo, comprometido e bem sucedido em seus afazeres.

Para dar sustentação à pesquisa, buscou-se um referencial bibliográfico, de autores renomados que já estudaram sobre o assunto. Os principais autores pesquisados foram: Chiavenato, Dessler, Dutra, Gil, Marques e Carli, Prado Junior, Vergara, entre outros.

Através deste estudo, buscou-se identificar qual o método de plano de carreira que a organização utiliza, suas razões para implantação e permanência e, principalmente, a relação da motivação dos funcionários com o plano de carreira adotado pela empresa. Procurou-se, através dos questionários, sugerir melhorias e recomendações, que afetam negativamente a motivação do quadro de funcionários. O plano de carreira é fator essencial dentro da organização, pois interfere diretamente na motivação dos colaboradores.

1 METODOLOGIA

A metodologia incide na utilização de métodos e técnicas empregadas pelo pesquisador para a elaboração de um estudo científico, define de que forma a pesquisa será realizada: “A definição da metodologia que orientará o caminhar da sua pesquisa é fundamental para que ela possa alcançar a qualidade esperada.” (VIANNA, 2001, p. 95). Um dos conceitos de metodologia refere:

[...] denominam-se procedimentos, ou metodologias as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados os quais se desenvolverão os

raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. Ou seja, planeja-se aqui, de forma concreta, a coleta de dados, que se iniciará ao final do projeto (SANTOS, 2002, p.70).

A pesquisa desenvolvida neste estudo se classifica como pesquisa de campo; do ponto de vista da forma de abordagem ao problema, é qualitativa e quantitativa; quanto aos fins ou objetivos propostos, é exploratória e descritiva; quanto à conduta em relação aos dados ou procedimentos técnicos, é bibliográfica.

A metodologia que contém à lógica quantitativa dá subsídios a pesquisadores que almejam realizar esboços orientados pela precisão de averiguar hipóteses anteriormente formuladas e identificar a existência ou não de relações entre variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A abordagem quantitativa aproxima-se de pesquisas que acatam o modelo de processo lógico indutivo (MARCONI; LAKATOS, 2010), o qual parte da observação de dados particulares, suficientemente constatados, inferindo-se uma verdade geral ou universal, não contida explicitamente nas partes examinadas.

Logo, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões, cujo conteúdo é mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam: “Fundamenta-se na generalização de propriedades comuns em determinado número de casos possíveis de serem observados em todas as ocorrências de fatos similares que sejam verificados no futuro.” (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2008, p.64).

Para Bauer e Gaskell, “[...] a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais.” (BAUER; GASKELL, 2002, p.23). Vianna afirma que,

Na pesquisa qualitativa você analisará cada situação, a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos (VIANNA, 2001, p.122).

A pesquisa exploratória é usada para fazer um estudo prévio do objetivo fundamental da pesquisa que será realizada, quer dizer, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo averiguado, para que a pesquisa posterior possa ser arquitetada com um maior entendimento e exatidão (GIL, 1999).

Pesquisa descritiva é um estudo de *status*, onde o seu valor está alicerçado na premissa de que as dificuldades podem ser resolvidas e os exercícios melhorados, através da observação, avaliação e descrição objetivas e completas (THOMAS; NELSON, 2002).

Na pesquisa bibliográfica, esgotam-se os assuntos relacionados nesta pesquisa, na literatura vigente: “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, [...]” (VERGARA, 2000, p.48).

Para coletar os dados desta pesquisa, foram utilizadas as fontes primárias e as fontes secundárias. Os dados das fontes secundárias foram coletados em livros, revistas, jornais, enfim, em todo material impresso ou eletrônico disponível ao público em geral. Já, nas fontes primárias, os dados foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, através de uma pesquisa aplicada ao gestor de RH da organização, com o intuito de obter informações sobre o plano de carreira que o banco adota, bem como a razão de sua implantação e a relação deste plano de carreira com a motivação dos funcionários da organização.

A pesquisa foi entregue ao gestor de RH, nas dependências do departamento de RH, na cidade de Porto Alegre, no dia 29 março, e o mesmo retornou por correio eletrônico no dia 27 de abril de 2014. Também foi aplicado um questionário aos funcionários da agência bancária de Santa Rosa (RS), nas dependências da agência, entregue pessoalmente e respondido manualmente, o qual conteve 15 questões objetivas e uma questão descritiva. Participaram da pesquisa nove colaboradores, de um total de 11, o qual representa 82% da população desta agência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda os principais autores que estudam a gestão de pessoas, do conceito e etapas para elaborar o plano de carreira e da motivação no trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

A área de gestão de pessoas é importante nas organizações, eis que estas funcionam e são movidas, através do trabalho de pessoas que fazem parte do seu quadro funcional, as quais realizam diversas funções, de acordo com a finalidade de cada organização. O desempenho de uma empresa depende, em grande parte, da contribuição de seus colaboradores para alcançar seus objetivos. As pessoas são a maior vantagem competitiva que uma organização pode ter:

As pessoas são os atores da organização. São elas que tomam as decisões em nome das organizações. São também agentes econômicos que têm como objetivo maximizar sua satisfação. Todas as atividades econômicas e administrativas são, portanto, conduzidas por pessoas, que procuram satisfazer suas necessidades, desejos e até mesmo seus caprichos. (LACOMBE; HEILBORN, 2011, p.7).

A administração de gestão de pessoas está passando por inovações e mudanças expressivas, especialmente agora, com a crescente globalização dos negócios e a forte concorrência mundial, quando a produtividade, competitividade e qualidade passaram a ser as premissas mais importantes para este cenário: “As pessoas são consideradas parte vital das organizações, sendo elas que dão energia, inteligência, criatividade, dinâmica e racionalidade para as empresas.” (CHIAVENATO, 2004, p. 5). Para Motta e Vasconcelos,

A organização não deveria ser vista como o lugar em que o indivíduo passa algumas horas, a fim de ganhar seu sustento, atendendo às suas necessidades básicas. Ao contrário, deveria ser possível almejar a realização de seu potencial e a realização pessoal a partir de sua inserção no sistema organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 84).

Nas organizações, o papel da gestão de pessoas é muito importante, pois através deste é possível identificar os problemas que são relacionados aos colaboradores, bem como os pontos fortes e fracos dos mesmos. É possível, também, planejar estratégias e definir os caminhos para que se alcancem os objetivos almejados. Deste modo, cabe à área de gestão de pessoas e aos colaboradores aplicar suas habilidades e conhecimentos para atingirem o sucesso.

Com a globalização e o crescente aumento da competitividade, intensificou-se a necessidade de reorganizar a estrutura das organizações e seguir novos métodos de gestão de pessoas.

[...] as pessoas passam a maior parte do tempo vivendo ou trabalhando dentro das organizações e, sejam quais forem seus objetivos, as organizações envolvem as pessoas que se tornam cada vez mais dependentes da atividade organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p.4).

Contudo, pode-se afirmar que a gestão de pessoas é essencial para a existência e desenvolvimento de uma organização, tornando-se cada vez mais presente, com o objetivo de atrair, manter e desenvolver profissionais qualificados e comprometidos com os valores da empresa, buscando atingir seus objetivos. Em contrapartida, a organização é de suma importância para os colaboradores que dela fazem parte, pois é através do trabalho e da troca de conhecimento que as pessoas buscam a realização profissional e pessoal.

2.2 CARREIRA: CONTEXTO GERAL

As empresas necessitam de profissionais qualificados, para poder se manter em um mercado competitivo, devendo assim ofertar um plano de carreira atraente, e que tenha certo diferencial para estimular seus colaboradores e mantê-los motivados e comprometidos com a organização.

Segundo Pontes, as organizações estão cada vez mais percebendo a necessidade de estimular e oferecer o sucessivo desenvolvimento das pessoas, tanto para a satisfação de seus colaboradores, quanto para manter um diferencial competitivo dentro da empresa (PONTES, 2011).

Conforme Dutra, quando as pessoas falam em planos de carreira, elas estão pensando em planos que deixam claras as oportunidades de se desenvolverem profissionalmente, ou que mostrem com clareza o horizonte profissional. Porém, quando se olha para a realidade das empresas, nota-se que a carreira é uma constante sucessão de acontecimentos inesperados (DUTRA, 2009).

Algumas organizações estabelecem processos formais de administrar carreiras que capacitam o colaborador a perceber e desenvolver melhor as

destrezas e os interesses de sua carreira e usá-las de forma mais eficiente na empresa (DESSLER, 2003).

Nas palavras de Knapik, “[...] para a movimentação de recursos humanos, é importante que o plano de carreira seja bem estruturado, preparando as pessoas para a sucessão profissional, desenvolvendo competências técnicas e comportamentos estratégicos.” (KNAPIK, 2006, p. 184).

Para Prado Junior, as empresas que desenvolvem um sistema de plano de carreira, normalmente proporcionam algumas vantagens, como: aumento do nível de satisfação interna; aumento da estabilidade dos colaboradores; desenvolve melhor o potencial dos funcionários e direciona melhor os esforços de crescimento profissional (PRADO JUNIOR, 1995).

O indivíduo deve saber aonde quer chegar e em quanto tempo pretende alcançar seu objetivo, para fazer um plano de carreira, bem como conhecer seus pontos fortes e fracos, suas qualidades, suas fraquezas e limitações para estabelecer a forma de como alcançará o cargo que almeja.

2.3 ETAPAS PARA ELABORAR O PLANO DE CARREIRA

A base do plano de carreira é auxiliar a situar os sujeitos no caminho do êxito pessoal, profissional, familiar e comunitário. Ele promove a programação do tempo preciso para conseguir certos objetivos e analisar se os conhecimentos e cursos bastam para a concretização dos projetos.

Esse plano pode ser enxergado como um guia para o profissional. "Um método como esse pode não ser 100% detalhado, mas cria uma visão do futuro, dos valores associados e permite ter uma base para as decisões nos momentos de dúvidas." (AZEVEDO, 2013, p. 2). Também, possibilita ao indivíduo deliberar como ele almeja ser visto como profissional. Conforme Marques e Carli (2012), o passo a passo para elaborar um plano de carreira é dividido em oito etapas, quais sejam:

- 1º) Observar diretrizes pessoais e profissionais;
- 2º) Como pensa o plano de carreira;
- 3º) Identificar a rede de relacionamentos;
- 4º) Mapear a expectativa de valor;

- 5º) Definir um foco de ação;
- 6º) Analisar sua competitividade;
- 7º) Determinar as tarefas;
- 8º) Gerenciar os progressos.

Segundo Marques e Carli, a elaboração de um plano de carreira, que vai além do ambiente profissional, pode ser a solução para as ansiedades do funcionário que quer transformar sua vida (MARQUES; CARLI, 2012).

Sendo assim, o funcionário que conhecer bem suas aptidões, fizer planos de acordo com suas destrezas e preferências e conhecer as diretrizes da organização, saberá como desenvolver um bom plano de carreira e segui-lo de forma adequada, para chegar ao cargo almejado.

2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Com o crescente aumento da competitividade, uma das principais preocupações das organizações é com seu capital humano, principalmente no que diz respeito à motivação e satisfação no trabalho, pois o trabalhador motivado se torna mais comprometido com a empresa na qual atua.

De acordo com Bergamini, "[...] a motivação é definida como uma inclinação para a ação que tenha origem em um motivo." (BERGAMINI, 1986, p. 13). O autor ainda enfatiza que, um dos motivos pelos quais a lenda da motivação se espalhou com facilidade, é pelo fato de que o que atende a uma precisão humana é percebido como a própria necessidade do indivíduo.

Conforme Lieury e Fenouillet, "[...] motivação é um termo genérico que designa o conjunto dos mecanismos biológicos e psicológicos que permitem o desencadeamento da ação, sua orientação, intensidade e persistência." (LIEURY; FENOUILLET, 2000, p.138).

O tema da motivação merece prudência. Conforme Libânio (2001, p.39), "[...] o seu oposto é a apatia, aborrecimento, incapacidade de concentração, falta de iniciativa própria. A motivação é a alavanca que levanta o peso da inércia intelectual. Ora é provocada pela própria pessoa, é a automotivação."

Para Tachizawa, a motivação é um sentimento interno próprio de quem o desenvolve, num procedimento interior-subjetivo, que leva os indivíduos a cumprirem certos afazeres com entusiasmo e de modo bem realizado. É uma tarefa um pouco complicada fazer com que os colaboradores se sintam motivados, porque o que se pode arriscar é somente catalisar tal sentimento (TACHIZAWA, 2001).

As organizações esquecem-se de que os indivíduos são donos específicos de sua força e vontade interior. Muitos colaboradores e empresas se decepcionam, proferindo que “[...] nós fizemos isso ou aquilo, demos isso ou aquilo outro.” (BRANDÃO, 1997, p. 2), e mesmo assim nada se alterou. Por essa razão, é necessária uma meditação maior sobre o processo motivacional da pessoa.

Segundo Santos, a palavra satisfação revela uma atuação que satisfaz, quer dizer, experimentar essa satisfação solicita ação. Esse ato precisa ter sentido, serventia, funcionalidade para produzir tal efeito. O ser humano é o único animal que procura sentido para a sua vida e para o que faz. Quem não acha esse sentido deprime e perde a vontade de viver. A satisfação não aparece do nada, pois ela pede esforço, dedicação e integridade para com os indivíduos (SANTOS, 2009).

Os indivíduos se unem para formar empresas, com o intuito de conseguir objetivos comuns. Ao se desenvolverem, as organizações precisam de pessoas para executar as tarefas, e selecionam funcionários para, com eles e através deles, obterem as finalidades determinadas. As pessoas, ao entrarem nas empresas, possuem suas finalidades particulares e vão à luta para atingi-las e, normalmente, aproveitam a organização para alcançá-los. Deste modo, o relacionamento entre a empresa e os indivíduos nem sempre é cooperativo e suficiente, pode ser lento e com muito conflito (CHIAVENATO, 2000).

Com base nestas colocações, pode-se dizer que a motivação é como uma força interna das pessoas, é interior a cada indivíduo e o leva a agir de forma espontânea para alcançar seu objetivo. Com isso, pode-se proferir que não se pode motivar alguém, mas sim criar um ambiente e expectativas que tornem os indivíduos motivados.

3 ANÁLISE E RESULTADOS

Neste tópico, encontra-se a análise das pesquisas realizadas nas dependências da instituição financeira, a fim de conhecer o método de plano de carreira que a instituição utiliza, bem como a razão de sua implantação. Buscou-se também analisar qual a influência do plano de carreira na motivação dos funcionários desta instituição bancária. Buscou-se, assim, respostas para o problema do presente estudo e alcançando os objetivos específicos da pesquisa.

3.1 PLANO DE CARREIRA

A gestora destacou que o banco adota o plano de carreira fechada, onde todos os funcionários podem almejar ocupar o cargo da presidência do Banco, ressaltando que o atual presidente da instituição foi escriturário e que, com uma estrutura de carreira fechada, o banco tem a política de contratar apenas profissionais dos primeiros e mais baixos níveis hierárquicos e, com o tempo, desenvolvê-los internamente.

Com isso, percebeu-se que o banco oferece oportunidade de crescimento profissional para seus colaboradores, onde estes podem almejar os mais altos cargos da instituição. Valorizando o quadro profissional e desenvolvendo internamente seus colaboradores, prioriza o recrutamento interno, não buscando profissionais no mercado.

Questionou-se também, quais fatores foram considerados para criar o plano de carreira. A gestora relatou que essa estratégia de “carreira fechada” gera no funcionário o orgulho de pertencer, já que o banco também tem a preocupação em preparar bons planos de carreira e direcionar cargos e carreiras de acordo com o perfil de cada um, afirmando que essa política é mais transparente, pois o empregado recebe todo o retorno sobre suas perspectivas e potencial crescimento dentro da instituição. Também referiu que essa escolha estratégica traz grandes desafios para o setor de Recursos Humanos da companhia.

O método de plano de carreira fechada tem a finalidade de direcionar os cargos dos profissionais, de acordo com o perfil de cada um, trazendo uma maior

transparência, onde o colaborador recebe um *feedback* sobre suas pretensões profissionais, dentro da organização. Este método de plano de carreira também pode ser visto como uma estratégia para reter e desenvolver os funcionários dentro da empresa. Outra questão abordada foi desde quando o atual plano de carreira está em vigor na organização, a gestora destacou que o banco utiliza este método de plano de carreira desde 1943.

Diante do exposto, constatou-se que o banco utiliza este método de plano de carreira desde a sua fundação, que o método faz parte da cultura da organização, a qual valoriza seus colaboradores, proporcionando crescimento profissional desde seus primórdios. Abordada sobre quais os motivos que fizeram adotar este plano de carreira, a gestora relatou que a cultura organizacional está moldada nas crenças, nos valores e na ideologia de seu fundador, e que este acreditava na existência de uma sociedade móvel e aberta, com grande predominância do indivíduo como construtor da sua própria vida, e também da sociedade em que está inserido. Acredita-se que os funcionários se sentem seguros no banco porque têm um plano de carreira fechada, que permite promoções verticais e laterais ao longo dos anos.

Percebeu-se a importância do colaborador para a organização, desde o momento de sua criação, mostrando que seu fundador acreditava que o indivíduo possui importante papel no desenvolvimento da sociedade em que está inserido e, conseqüentemente, teria grande importância no desenvolvimento de uma empresa, o que fez com que adotasse o método de plano de carreira fechada.

Com a pesquisa aplicada à gestora do Setor de Recursos Humanos do banco, obtiveram-se as informações necessárias para identificar o método de plano de carreira que esta organização utiliza, as razões de sua implantação e sua permanência, a relação do plano de carreira com a filosofia do banco, os objetivos esperados pelo banco, entre outras questões.

3.2 MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Com a finalidade de identificar a influência do plano de carreira na motivação do quadro funcional da empresa, foi realizada uma pesquisa de motivação com os colaboradores da agência de Santa Rosa, da instituição financeira. A pesquisa foi

aplicada no dia 14 de maio, a nove funcionários que trabalham nesta agência, totalizando 82% do quadro funcional.

Buscou-se conhecer como os funcionários da agência de Santa Rosa consideram o método de plano de carreira que o banco adota. Dos pesquisados, dois avaliaram como regular; quatro como bom; e, três como excelente.

Percebeu-se, com este questionamento, que em geral os colaboradores da organização estão satisfeitos com o método de plano de carreira que o banco adota, pois a maior parte dos pesquisados avaliou o método como bom ou excelente. Este sentimento de satisfação pode estar ligado ao fato de o colaborador saber que possui a oportunidade de crescimento dentro da empresa.

No que concerne a possibilidade de assumir uma função mais elevada na empresa. Dos pesquisados, um respondeu que considera regular; um considera excelente; e, sete consideram bom.

Notou-se que os funcionários da agência pesquisada consideram essa possibilidade de forma positiva, visto que a maioria dos colaboradores entrevistados respondeu a essa questão como bom ou excelente. Percebeu-se que os colaboradores possuem o interesse em assumir novos desafios dentro da organização, buscando assumir cargos mais elevados e interessados em dar andamento ao plano de carreira, dentro da própria organização, sabendo que para crescer profissionalmente não precisam buscar este crescimento fora da empresa.

Conforme Motta e Vasconcelos, a organização não deveria ser encarada como um local em que o funcionário passa algumas horas, com o interesse de ganhar seu sustento e de atender às necessidades básicas. E sim, deveria ser possível aspirar à efetivação de seu potencial e à realização pessoal, através de sua inclusão no sistema organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Procurou-se avaliar o interesse dos colaboradores em aprender cada vez mais e crescer dentro da organização. Dos pesquisados, um avaliou como regular; três como bom; e, cinco como excelente. Levando em consideração que oito dos nove funcionários pesquisados avaliaram essa questão como bom ou excelente, acredita-se que os colaboradores possuem interesse em adquirir cada vez mais conhecimento, dentro da organização, e interesse no seu crescimento profissional, buscando alcançar sempre cargos mais elevados dentro da organização.

Identificou-se como o colaborador considera a sua motivação em relação ao método de plano de carreira que o banco adota. Dos pesquisados, dois avaliaram como ruim; três avaliaram como bom; e, 4 avaliaram como regular. Notou-se que alguns funcionários que analisaram como excelente a possibilidade de assumir uma função mais elevada na empresa não analisaram como excelente o interesse em aprender cada vez mais dentro da organização. Este fato pode revelar um interesse de crescimento profissional na empresa sem muita dedicação e esforço em aprender cada vez mais.

Com isso percebeu-se que muitas vezes o colaborador almeja apenas receber benefícios da organização sem doar seu esforço e proporcionar benefícios também para a organização. Em relação à motivação do funcionário, quanto ao método do plano de carreira que o banco adota, percebe-se que os colaboradores estão pouco motivados, baseando-se nas respostas obtidas nesta questão, onde a maioria dos pesquisados respondeu ruim ou regular.

Esta insatisfação dos colaboradores pode ser decorrente de algumas falhas no método de plano de carreira. Podendo ser decorrente da falta de agilidade nos processos, da não equiparação salarial (cargo X salário), onde funcionários com o mesmo cargo podem não receber o mesmo salário, pelo motivo de não terem feito a mesma trajetória de cargos dentro da organização. Estes são alguns fatores que podem trazer insatisfação aos colaboradores quanto ao plano de carreira.

Na opinião de Lopes, motivação abrange sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, evidenciados por meio de exercícios das tarefas e atividades que proporcionam um desafio satisfatório e significado para o trabalho (LOPES, 1980). Ao questionar se o plano de carreira é justo e se oferece oportunidade a todos os colaboradores. Dos pesquisados, um respondeu que raramente; dois sempre; e, seis responderam que às vezes.

Percebeu-se, com essa questão, que a maioria dos colaboradores considera que o plano de carreira que o banco adota somente às vezes é justo e oferece oportunidade de crescimento a todos os funcionários.

Mesmo a empresa possuindo um plano de carreira, alguns funcionários podem entender que este não é justo e não oferece oportunidade de crescimento a todos, pelo método de como é utilizado, muitas vezes não oferecendo a oportunidade

do indivíduo passar por todos os cargos, outras vezes por deixar um funcionário muito tempo no mesmo cargo, ou outras formas de como a organização conduz a forma de plano de carreira, não atendendo às expectativas dos funcionários.

Segundo Dutra, os principais atuantes da administração de carreiras em uma organização são os colaboradores, e por sua vez, à organização cabe estimular e amparar os colaboradores no processo de carreira. Para gerenciar sua carreira, o indivíduo necessita conhecer-se, ter consciência de seu plano profissional e conhecer as oportunidades proporcionadas pela organização (DUTRA, 2009). No que tange a influencia do plano de carreira na motivação do colaborador. Dos pesquisados, quatro afirmaram que às vezes; e, 5 afirmaram que sempre.

Com essa questão, percebeu-se que, de uma forma geral, o plano de carreira influencia na motivação do quadro funcional da organização, pois a maioria dos pesquisados respondeu a esta questão como “sempre”. Nota-se que os funcionários do banco se sentem motivados ao saber que a empresa possui um plano de carreira e que, com isso, possuem a oportunidade de crescer dentro do banco, podendo chegar ao mais alto cargo da organização.

Com base na pesquisa aplicada aos colaboradores da agência da instituição financeira, obteve-se as informações necessárias para alcançar o principal objetivo do presente estudo, que busca analisar a relação do plano de carreira, quanto à motivação dos profissionais.

Buscou-se analisar a motivação dos colaboradores em relação ao plano de carreira, seu interesse em crescer dentro da organização, como avaliam as oportunidades de crescimento profissional, como consideram sua valorização pessoal e profissional, há quanto tempo estão no mesmo cargo, sua satisfação em relação ao cargo que ocupam, entre outras informações.

Diante do exposto, sugere-se que a organização desenvolva pesquisas periódicas, a respeito da motivação dos colaboradores quanto ao plano de carreira, a fim de identificar quais os fatores que influenciam de forma positiva ou negativa na motivação dos funcionários. Desenvolvendo pesquisas, periodicamente, a empresa teria as ferramentas necessárias para analisar o plano de carreira e fazer as mudanças necessárias, de acordo com as necessidades dos colaboradores.

Tendo em vista que a organização não possui a cultura de ajudar os seus colaboradores com os seus estudos, sugere-se que o banco crie formas de incentivo a seus funcionários em seguir com os estudos, para sua especialização profissional. Desenvolver o aprendizado e novos conhecimentos torna o colaborador mais capacitado e motivado a crescer dentro da organização, pois, com o incentivo da empresa, o colaborador se sente valorizado pessoalmente e profissionalmente.

A organização pode desenvolver um plano de valorização de títulos, como graduação e especialização dos funcionários, proporcionando algum tipo de benefício para os colaboradores que tem o interesse de aprimorar sua formação profissional. O benefício recomendado é uma gratificação salarial, como adicional de aprimoramento acadêmico. Este auxílio além de trazer um benefício para o colaborador, torna-se muito benéfico para a organização, também, pois o colaborador adquire maior conhecimento e se torna mais capacitado, influenciando de forma positiva na produtividade da empresa.

É importante que a organização tenha mais agilidade nos processos de promoções. Essa agilidade é importante para que o funcionário não se sinta desmotivado em sua função atual, em razão da demora da transição de um cargo a outro. Por fim, é pertinente identificar as reais necessidades dos funcionários dentro da organização, visando proporcionar a motivação destes colaboradores e gerar o orgulho de pertencer à organização. Pessoas satisfeitas com as oportunidades de crescimento profissional que a empresa oferece, trabalham mais motivadas e engajadas com os objetivos da empresa.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação do plano de carreira, quanto à motivação dos profissionais de uma instituição financeira. Primeiramente buscou-se conhecer o sistema de plano de carreira que a empresa segue e as razões de sua implantação. Identificou-se que o banco adota o método de plano de carreira fechada, onde, com esta estrutura, o banco tem a política de contratar apenas profissionais dos primeiros e mais baixos níveis hierárquicos e, com o tempo, desenvolvê-los internamente; que este método está em vigor na

organização desde a sua fundação e que faz parte da cultura da mesma; que esta cultura está moldada nas crenças e valores de seu fundador, que acreditava na predominância do indivíduo como construtor da sua própria vida e também da sociedade em que está inserido.

O banco acredita que este método de plano de carreira gera no funcionário o “orgulho de pertencer”, já que o banco tem a preocupação em preparar bons planos de carreira e direcionar cargos e carreiras, de acordo com o perfil de cada um, e que o colaborador se sente seguro no banco, porque tem um plano de carreira fechado que permite promoções ao longo dos anos, oportunidade esta que muitas empresas não oferecem. Por esses motivos, há um consenso dos gestores quanto à aprovação deste método de plano de carreira, onde todos concordam com sua permanência, e não tendo planos em alterar o método utilizado.

Dentre os principais fatores identificados na pesquisa com os colaboradores, constatou-se que o quadro funcional da agência pesquisada é relativamente jovem, e que a maioria dos colaboradores desta agência já possui um cargo de gerência ou supervisão.

Concluiu-se que os colaboradores estão satisfeitos com o método de plano de carreira que o banco adota, pois sabem que, com este método, possuem a oportunidade de crescimento profissional, dentro da própria organização. Estão satisfeitos, também, com o cargo que ocupam atualmente e possuem o interesse em crescer e aprender cada vez mais dentro da organização, pretendendo estar em cargos mais elevados daqui a alguns anos, porém consideram o tempo de permanência de um cargo a outro muito longo, mostrando interesse em crescer mais rapidamente dentro da empresa.

Mesmo estando satisfeitos com o fato de que a empresa possui um plano de carreira fechada, os colaboradores estão pouco motivados com este plano e se sentem muitas vezes desvalorizados, decorrentes de alguns fatores isolados como a não equiparação salarial de cargos e salários, a falta de agilidade nos processos de promoções e a não valorização de títulos, como graduação e especializações. Tais fatores seriam passíveis de mudanças, conforme opinião de alguns colaboradores.

Concluiu-se, com estas informações, que o plano de carreira influencia sim na motivação dos colaboradores, que o fato da organização possuir um plano de

carreira fechada, que oferece a oportunidade de crescimento profissional a seus colaboradores, motiva-os a querer crescer cada vez mais dentro da organização, e que alguns fatores negativos, no método utilizado, provocam insatisfação e desmotivação. Com base nisso, atendeu-se plenamente ao problema do presente relatório de estágio.

Ressalta-se a importância da instituição desenvolver pesquisas periódicas, a respeito da motivação dos colaboradores quanto ao plano de carreira; criar formas de incentivo ao estudo e especialização profissional dos funcionários.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Susana. **Aprenda Passo a Passo como Montar um Plano de Carreira**. 2013. Disponível em: <<http://vilamulher.terra.com.br/aprenda-passo-a-passo-como-montar-um-plano-de-carreira-5-1-37-1072.html>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

BAUER, Martin W.; GASLELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. 2. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

BRANDÃO, Norma Lúcia Sander. **Ninguém Motiva Ninguém**. Out. 1997. Disponível em: <<http://www.ahmg.com.br/jornal/motivaca.shtml>>. Acesso em: 4 nov. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 14. ed. São Paulo: Campos, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2006.
- LIBÂNIO, João Batista. **Introdução à Vida Intelectual**. São Paulo: Loyola, 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luís José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIEURY, A; FENOUILLET, F. **Motivação e Aproveitamento Escolar**. São Paulo: Loyola, 2000.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARQUES, José Roberto; CARLI, Edson. **Coaching de Carreira: construindo profissionais de sucesso**. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Sevilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MONTANA, Patrick J. ; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira. Revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Golveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15. ed. São Paulo: LTR, 2011.
- PRADO JUNIOR, Antonio Carlos. **Planejando, Implantando e Mantendo um Sistema de Avaliação de Cargos**. São Paulo: LTr, 1995.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- SANTOS, Maier Augusto dos. **Satisfação**. 2009. Disponível em: <www.vivercomqualidade.psc.br> Acesso em: 6 nov. 2013.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- THOMAS, J.R; NELSON, J.R. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Y E O MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO ATRAVÉS DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL PASPORT.

Liliana Gessi¹
Andréa Maria Cacenote²

RESUMO

Geração Y foi o nome dado ao grupo de pessoas nascidas entre as décadas de 80 e 90, de acordo com o contexto histórico em que estas pessoas viveram. A ferramenta de avaliação Pasport é uma ferramenta que auxilia na identificação dos perfis comportamentais, para melhor adequação do perfil ao cargo/função que a pessoa irá exercer dentro de uma organização. O objetivo deste artigo foi realizar um levantamento dos perfis comportamentais de candidatos com faixa etária que os caracterizam como sendo da geração Y, que cadastraram seus currículos com interesse em concorrer a vagas para o setor administrativo em uma empresa de recrutamento e seleção localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A importância desta análise está relacionada a dificuldade de colocação no mercado de trabalho dos jovens da geração Y. A pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa, explicativa e bibliográfica. Foi realizado o levantamento de uma amostra de 167 avaliações de perfil comportamental. No presente estudo, identifica-se os traços comportamentais que estão mais presentes entre as pessoas da geração Y, bem como possíveis áreas de atuação para cada característica do perfil.

Palavras-chave: Geração Y – Avaliação Comportamental – Perfil – Mercado de Trabalho.

INTRODUÇÃO

Atualmente no mercado de trabalho encontram-se profissionais de todas as faixas etárias, cada qual com uma cultura e pensamentos diferentes. Diante disso, torna-se importante estudar melhor cada geração, a fim de compreender algumas características típicas do contexto histórico que cada indivíduo viveu. A geração Y, que terá uma atenção especial no presente artigo, é constituída por pessoas nascidas entre as décadas de 80 e 90 e tem gerado polêmica quando o assunto é colocação no mercado de trabalho.

¹ Acadêmica do Curso de MBA em Gestão de Pessoas. Faculdades Integradas Machado de Assis. liligessi@yahoo.com.br

² Mestre em Desenvolvimento. Orientadora. Faculdades Integradas Machado de Assis. cacenote@terra.com.br

O estudo das gerações não é feito com o intuito de generalizar o comportamento do ser humano, pois nem todas as pessoas que nasceram na mesma época terão comportamentos iguais. O estudo das gerações tem o propósito de identificar características comportamentais entre pessoas que viveram em um mesmo contexto histórico.

O presente trabalho tem como objetivo analisar o perfil dos jovens da geração Y, do banco de dados de currículos do setor administrativo de uma empresa de Recrutamento e Seleção localizada na cidade de Santa Rosa, RS, através da ferramenta de avaliação de perfil comportamental Pasport/Pascom, afim de compreender quais aspectos comportamentais são mais observados nos jovens desta geração.

Através deste estudo busca-se uma melhor compreensão sobre o perfil dos jovens da geração Y, bem como um entendimento maior sobre as dificuldades que estes encontram atualmente para conseguir uma colocação no mercado de trabalho e as possíveis áreas de atuação que determinados traços do perfil favorecem.

O trabalho utilizou como metodologia a pesquisa quantitativa e qualitativa, com aplicação de questionário de avaliação de perfil, bem como a pesquisa bibliográfica através de autores como Oliveira, que estuda sobre o comportamento da geração Y e Chiavenato que traz grandes contribuições sobre comportamento humano.

O presente artigo traz breves conceitos sobre as gerações *babyboomers*, X e Y, bem como as diferenças entre elas, também discorre sobre o comportamento humano nas organizações, o perfil desejado pelo mercado de trabalho e como é feita a interpretação dos dados através da ferramenta de avaliação comportamental Pasport, onde é apresentado um estudo de uma amostra de avaliações comportamentais, a fim de identificar as características mais presentes nos perfis analisados, bem como as conclusões da pesquisa.

1 METODOLOGIA

Os processos metodológicos utilizados para elaboração deste artigo foram de extrema importância para o atingimento dos resultados do estudo. O método

científico serve para descobrir a realidade dos fatos, para então orientar o uso do método. O método é um facilitador do estudo, pois apenas a inteligência e a reflexão irão descobrir o que são realmente os fatos e os fenômenos. (CERVO; BERVIAN, 2002).

A metodologia é o estudo dos métodos, é a descrição dos possíveis métodos que serão utilizados, bem como a justificativa da escolha do método que será utilizado. (GÜLLICH, LOVATO; EVANGELISTA, 2007). A pesquisa utilizada no presente trabalho quanto ao tratamento dos dados tem abordagem quantitativa-qualitativa e quanto aos fins explicativa.

Conforme Güllich, a pesquisa quantitativa é quando pode-se traduzir os resultados em números (GÜLLICH, LOVATO; EVANGELISTA, 2007). Para Bogdan et al.,

Alguns autores entendem a pesquisa qualitativa como uma “expressão genérica”. Isto significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação, que podem ser denominadas específicas. E, por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns. (BOGDAN et al. apud TRIVIÑOS, 1987, p.120)

Segundo Güllich, “A pesquisa explicativa além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes.” (GÜLLICH, 2007). No presente artigo a caracterização da pesquisa explicativa foi feita após a compilação dos dados, trazendo uma co-relação entre os traços de perfil predominantes e as características do jovens da geração Y.

Como procedimento do estudo quantitativo, foi aplicado um questionário de avaliação padrão da ferramenta Pasport, com 48 questões de múltipla escolha, em 167 jovens entre 20 e 31 anos de idade que deixaram seus currículos na agência estudada com interesse em concorrer à vagas no setor administrativo, no período de agosto a novembro de 2014.

Utilizou-se também neste trabalho a pesquisa bibliográfica, através do estudo dos principais autores sobre a geração Y em livros, artigos e sites na internet:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses,

material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (LAKATOS; MARCONI, 2006, p.71).

Após a aplicação e lançamento dos questionários da pesquisa, que foi realizada entre os meses de agosto a novembro de 2014, foi realizada a tabulação dos dados, gerando os percentuais de cada traço de perfil analisado, sendo possível identificar os que possuíam maior predominância nos jovens da geração Y.

2 AS GERAÇÕES

Não há uma data padrão a ser considerada para definir uma geração, alguns autores dizem que a cada quinze anos tem-se uma nova geração, outros dizem que a cada dez. Pode-se definir as gerações da seguinte forma: *Baby Boomers*, pessoas nascidas entre 1948 e 1963; geração X, nascidos entre 1964 e 1977; e a geração Y os nascidos entre 1978 e 1994 (ENGELMANN, 2009 apud SANTOS, 2011).

O intuito do estudo das gerações não é generalizar o comportamento do ser humano em geral. Nem todas as pessoas que nasceram na mesma época terão comportamentos iguais no dia a dia no trabalho, cada um tem sua individualidade. O objetivo de estudar as gerações é compreender quais características que são reflexos de um grupo de pessoas que conviveram em um mesmo contexto histórico. (VOTORANTIM, 2010).

No presente artigo serão abordados os conceitos de geração Baby Boomers, Geração X e Geração Y, bem como um comparativo sobre o comportamento de cada geração em determinados aspectos.

2.1 BABY BOOMERS

Os *Baby Boomers*, que em uma tradução livre significa “explosão de bebês”, são assim chamados pelo fato de terem nascido durante o *Baby Boom*, após a segunda Guerra Mundial, de acordo com Oliveira, entre os anos de 1940 a 1960, em meio a um período de crescimento econômico. Idealizavam atuar na reconstrução

de um mundo pós-guerra e são consideradas pessoas otimistas, motivadas e *workaholics* (pessoas viciadas em trabalho) (OLIVEIRA, 2009 apud SANTOS, 2011).

Alguns acontecimentos marcaram a trajetória desta geração, como a Guerra do Vietnã, o surgimento dos anticoncepcionais, os movimentos feministas, entre outros. Os *Baby Boomers* foram educados com muito rigor, disciplina e respeito pelos outros:

Nesse contexto surgiram, então, dois perfis dos jovens: o disciplinado e o rebelde. Os disciplinados aceitavam as condições impostas pelos pais e exerciam um comportamento um tanto quanto correto, ingressavam na vida adulta com maior rapidez e buscavam a estabilidade na empresa e a constituição de família. Quanto aos jovens rebeldes, na sua maioria, eram filhos de pais ricos e militares e buscavam transgredir todas as regras da sociedade, usando cabelos compridos, fazendo sexo antes do casamento, fumando e usando roupas coladas ao corpo. Além disso, seguiam as influências de personagens do cinema, lutavam ativamente pela liberdade política e exigiam mudanças nesse cenário. Também foram líderes de movimentos feministas, homossexuais, civis. Participaram de movimentos estudantis e do movimento “Yuppie” (*Young Urban Professional* – Jovem Profissional Urbano). No Brasil, a luta foi direcionada ativamente contra a ditadura militar. (MACEDO apud SANTOS, 2011, p.3).

Os Baby Boomers, de acordo com Antonio,

- a) possuem uma renda mais consolidada;
- b) tem um padrão de vida mais estável;
- c) apresentam maior preferência por produtos de alta qualidade;
- d) baseiam-se em experiências passadas para justificar o futuro;
- e) não se deixam influenciar por outras pessoas;
- f) não se interessam tanto por marcas no momento da compra (ANTONIO, 2014).

Atualmente no mercado de trabalho há vários profissionais desta geração atuando e também convivendo com jovens da geração Y, o que não é uma tarefa muito simples de ser administrada, pois há uma diferença de crenças muito grande entre as gerações, podendo ocasionar certos conflitos no ambiente de trabalho se as atividades ou hierarquias não estiverem claras para ambas as partes.

2.2 GERAÇÃO X

A geração X é a geração predominante atualmente no mercado de trabalho. Para Lombardia, essa geração possui certo conservadorismo, porém não se detém a padrões tão rigorosos. A geração X presenciou diversas situações como por exemplo, o surgimento da AIDS, a queda do muro de Berlim, acompanhou a expansão tecnológica e o início da decadência dos padrões sociais, tornando-se assim uma geração independente e autoconfiante (LOMBARDIA, 2008 apud SANTOS, 2011).

Os membros desta geração acompanharam o surgimento do movimento *hippie*, que buscava direitos iguais para todos e de outros movimentos, principalmente musicais e artísticos, a música era utilizada como forma de representar os valores e posições políticas. A liberdade de escolha passou a ser característica marcante dessa geração:

Quanto à estrutura familiar, são filhos de pais separados e mães que trabalhavam fora, o que começou a provocar o imenso sentimento de culpa das mulheres por se ausentarem de seus lares, gerando dificuldade de se colocar limites e estruturar a disciplina. Essa convivência promoveu a quebra de padrões considerados arcaicos sociais e morais. A questão do casamento, por exemplo, deixou de ser uma condição de permanência perpétua. (SANTOS, 2011, p. 3).

Hoje em dia, muitas pessoas da geração X estão de certa forma revendo seus conceitos conservadores e primando pela qualidade de vida. Segundo Gabriel, várias pessoas desta geração estão indo em busca da felicidade, o que, para muitos deles, representa mudar de emprego (GABRIEL, 2014).

Também, cita o autor, fazer o que sempre tiveram vontade, mas faltou coragem, porque os paradigmas inseridos pelos pais era de que, para ser feliz era necessário uma carreira estável, falar outras línguas, ter a casa própria, trabalhar a vida inteira em uma ou duas grandes empresas, em resumo, ter uma vida “fixa” sem muitas aventuras.

Os que chegaram na fase de ter esta vida fixa, ao olharem ao redor se deram conta de que os filhos tinham crescido, a vida tinha passado, o caminho tinha sido longo e o esforço intenso, no entanto não tinham desfrutado de nada até então, e

isso, fez com que os paradigmas começassem a ser quebrados, rumo a uma qualidade de vida maior (GABRIEL, 2014).

A importância de ter uma boa qualidade de vida, de desfrutar cada momento de forma intensa, fez com que muitos da geração X largassem seus empregos muitas vezes por salários menores ou funções inferiores às já exercidas.

2.3 GERAÇÃO Y

A Geração Y compreende as pessoas nascidas entre o início dos anos 80 até meados da década de 90, período este marcado pelo avanço da tecnologia e também pela velocidade das informações.

O contexto vivido pela geração Y, deixa algumas características marcantes nestas pessoas, como: a facilidade para lidar com tecnologias; fácil adaptabilidade às mudanças; maior autonomia; gosto por desafios; apreciam o reconhecimento pelo resultado; buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (SANTOS, 2011).

A geração Y foi ensinada pelos pais a buscar novos desafios e a superar metas, tudo isto com incentivos que vem desde o tipo de brinquedos desta geração. O que para gerações anteriores era assustador, como mudanças, globalização, etc, para eles, conviver com isto é absolutamente normal. Graças à internet, a facilidade de encontrar inúmeras informações em centésimos de segundo, de estar conectado com várias pessoas onde quer que estejam, faz com que o nível de conhecimento da geração Y seja muitas vezes superior ao das gerações anteriores (CENNAMO; GARDNER, 2008; MARTIN, 2005 apud SANTOS, 2011).

Alguns autores quando descrevem a geração Y, destacam que ela possui um nível intelectual maior do que as gerações anteriores e algumas características marcantes como, por exemplo, frequente conexão com algum tipo de mídia, fácil adaptação a mudanças, gostam de diversidade, preocupam-se com questões sociais, são curiosos, alegres, flexíveis (LOMBARDIA et al., 2008; VELOSO et al., 2008 apud VASCONCELOS, 2010).

A geração Y é a geração da diversidade, com uma facilidade enorme conseguem estar conectados a tudo e a todos ao mesmo tempo. Possuem um enorme potencial a ser explorado pelo mercado de trabalho e o desafio das

empresas está em como explorar este potencial na busca de resultados e reter estes talentos.

2.3.1 Diferenças entre as Gerações

Cada geração, devido ao contexto histórico que esteve inserida, traz consigo algumas crenças que traduzem seu comportamento no dia a dia, tanto no ambiente profissional como na vida pessoal, na Ilustração 1, pode-se observar algumas delas:

Comparativo entre as gerações		
BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Postura profissional		
Consideram o trabalho como prioridade	São experientes e dedicados	Tem autoestima elevada e são comprometidos com seus valores
Posição na empresa		
Tem dificuldade em lidar com a perda de status e de poder	Temem ser demitidos ou perder espaço para a geração Y	Impulsivos, enfrentam sem medo posições de poder
Foco no trabalho		
São competitivos e focam em resultados	São muito comprometidos com os objetivos da empresa	São fascinados em desafios, querem fazer tudo à sua maneira
Relação com a Liderança		
Acreditam que liderar é o mesmo que comandar e controlar	Costumam valorizar competências quando assumem a liderança	Com perfil "multitarefa", odeiam burocracia, controle e atividades rotineiras
Qualidade de vida		
Não se preocupam muito com a qualidade de vida	Equilibram vida pessoal e profissional	Gostam de ter horários flexíveis e usar roupas informais
Tecnologias		
Têm dificuldades com novidades tecnológicas	Aprenderam a lidar com a tecnologia na adolescência	Vivem em rede e são "nativos digitais"

Ilustração 1: Diferença entre as gerações.

Fonte: Villela da Matta (2013).

Pode-se diferenciar as gerações de forma simplificada, relacionando-as com alguns parâmetros específicos (DA MATTA, 2013). O autor comenta sobre a dificuldade na gestão de conflitos entre as diferentes gerações, pelo fato destas terem visões e valores diferentes.

A pesquisa da empresa Amcham-Brasil destaca que, 75% das empresas têm problemas de conflitos entre gerações, 39% planejam iniciativas para melhorar o

relacionamento entre os profissionais, 70% ainda não conduzem ações para facilitar as interações entre as gerações, 28% já têm práticas que estimulam a convivência de indivíduos de gerações distintas e 42% acreditam que o maior desafio é integrar gestores da geração Y.

É nítida a dificuldade que as empresas tem de criar um ambiente harmonioso entre as gerações, muitas não sabem nem por onde começar, tanto que não possuem nenhum tipo de ação para isto. Para se obter bons resultados com a soma das competências de cada geração, o primeiro passo é criar ações para melhorar o relacionamento interpessoal entre colegas.

3 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O comportamento do ser humano em determinada situação, não depende de um fator isolado, há uma série de fatores que moldam o comportamento de um indivíduo, decorrentes de necessidades, experiências, valores pessoais, etc, sendo na maioria das vezes, imprevisível. O estudo do comportamento humano busca identificar formas pelas quais as pessoas agirão de forma mais eficaz.

De acordo com Chiavenato, nunca deve-se esquecer que pessoas são pessoas, ou seja cada uma tem uma característica de personalidade, histórias familiares, objetivos e expectativas. No entanto existem algumas características genéricas das pessoas, que nos ajuda a entender melhor o comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2009).

O autor destaca que o comportamento das pessoas apresenta as seguintes características:

- a) **O ser humano é proativo:** As pessoas reagem e respondem ao seu ambiente dentro ou fora das organizações, pois o comportamento é orientado para a satisfação das necessidades e objetivos pessoais de cada um;
- b) **O ser humano é social:** é de extrema importância na vida das pessoas a participação em organizações, porque conduz ao envolvimento com outras pessoas. Segundo o autor são as relações sociais que determinam a natureza do autoconceito das pessoas;

- c) **O ser humano tem diferentes necessidades:** As pessoas são motivadas por diversas necessidades. Cada pessoa tem uma motivação diferente e o que motiva uma pessoa hoje, pode não ter a mesma força para determinar seu comportamento no dia seguinte;
- d) **O ser humano percebe e avalia:** As pessoas selecionam os dados dos diferentes aspectos de seu ambiente e os avaliam de acordo com suas próprias experiências passadas e avaliam o que estão experimentando em relação às suas necessidades e valores;
- e) **O ser humano pensa e escolhe:** “o comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo”. CHIAVENATO (2009);
- f) **O ser humano tem limitada capacidade de resposta:** Cada pessoa tem um comportamento com características limitadas e restritas, sendo assim, não são capazes de se comportarem de todas as formas. Tanto a capacidade mental como a física estão sujeitas a grandes limitações.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral,

Nem todas as pessoas são motivadas pelo dinheiro, e o comportamento delas em um culto religioso é diferente daquele mostrado em um churrasco. Isso não significa, evidentemente, que não podemos dar explicações razoavelmente precisas sobre o comportamento humano ou fazer previsões válidas. Mas significa que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.12).

Dentro das organizações é necessário que os gestores conheçam cada um de seus colaboradores, a fim de entender o porquê de certas atitudes. Não há como julgar uma pessoa sem procurar entender mais a fundo sua real situação e suas necessidades naquele momento. Não se pode rotular uma pessoa por um fator isolado, como por exemplo, as gerações, seja qual for a da pessoa, pois isso não serve de justificativa para suas atitudes.

4 PERFIL DESEJADO PELO MERCADO DE TRABALHO

As organizações buscam profissionais que atendam suas demandas, no entanto existem características que são levadas mais em conta na hora de escolher o profissional para trabalhar.

Segundo Merhi atualmente as empresas estão olhando mais para as características comportamentais do que para as características técnicas na escolha dos profissionais para trabalhar. São as atitudes das pessoas que fazem a diferença. Quanto aumenta a complexidade do cargo, logicamente, as exigências em termos de conhecimento também aumentam, porém não é necessário ser um super profissional, mas sim, ter as atitudes adequadas em cada situação (MERHI, 2011).

A autora ainda cita algumas características que as empresas buscam nos profissionais, tais como:

- a) Ter atitudes empreendedoras;
- b) Foco nos resultados;
- c) Habilidade em lidar com situações inesperadas;
- d) Ter flexibilidade;
- e) enxergar a empresa como um todo;
- f) Especialista mas com perfil generalista;
- g) Ter vontade de crescer;
- h) Estar constantemente se aperfeiçoando/estudando;
- i) Buscar desafios;
- j) Ter comprometimento com a empresa;
- k) Ter boa comunicação.

A Revista VOCÊ S/A em 2011 realizou uma pesquisa referente as habilidades mais desejadas que as melhores empresas para se trabalhar buscam nos jovens, conforme os resultados da pesquisa da Ilustração 2:

67%	Pro atividade
47%	Disposição para aprender
43%	Aprendizagem rápida
43%	Flexibilidade
43%	Responsabilidade
40%	Boa relação diante de mudanças
40%	Habilidade para construir alianças
40%	Capacidade de liderar
27%	Reagir bem sob pressão
23%	Habilidade para se comunicar
23%	Maturidade emocional
13%	Poder de influência
13%	Capacidade de tomar risco
13%	Outros
10%	Assertividade

Continuação da Ilustração 2

7%	Capacidade de assumir erros
7%	Competitividade

Ilustração 2: Habilidades comportamentais que as empresas buscam nos jovens.

Fonte: Vasconcelos (2014).

Dentre os aspectos técnicos que as empresas buscam nos jovens segundo a pesquisa, os que mais apareceram na Ilustração 3.

97%	Formação acadêmica
57%	Fluência na língua inglesa
50%	Experiência profissional anterior
47%	Participação em atividades extracurriculares
43%	Formação relacionada a área que vai atuar
30%	Outros
27%	Pós-graduação ou MBA
0%	Experiência Internacional
0%	Fluência em um terceiro idioma

Ilustração 3: Aspectos técnicos que as empresas buscam nos jovens

Fonte: Vasconcelos (2014).

Ter pró-atividade e atitudes empreendedoras, são fatores com grande relevância para as organizações na hora de contratar, ambas são características comportamentais, o que demonstra que as empresas estão preocupadas cada vez mais em contratar pessoas comportamentalmente competentes e treinar as características técnicas, que na prática é muito mais fácil de se trabalhar. Um profissional com ótima formação e experiências pode ser tecnicamente excelente, porém se não souber relacionar-se com os demais colegas, pode ser um retrocesso para a empresa.

4.1 A GERAÇÃO Y NO MERCADO DE TRABALHO

Diante do atual cenário de mudanças, é possível entender porque a geração Y conseguiu fazer com que várias organizações mudassem sua cultura e sua estrutura de funcionamento. Várias coisas que hoje são rotinas, há pouco tempo eram consideradas utópicas. Ao ingressar no mercado de trabalho a geração Y foi vista como indisciplinada e informal, pouco tempo depois, quando as empresas começaram a perceber os resultados gerados pelos profissionais dessa geração,

começaram a rever suas estratégias de atração, seleção e retenção deste público (VOTORANTIM, 2012).

Na Ilustração 4, apresentam-se as principais mudanças que a geração y trouxe para o mercado de trabalho:

Principais mudanças que a geração Y trouxe para o mercado de trabalho	
Antes da Geração Y	Depois da Geração Y
Vida profissional é diferente de vida pessoal	Vida profissional e vida pessoal estão integradas
Tempo de serviço = promoção	Talento = promoção
Expediente das 9 às 18, local de trabalho definido	Horário indefinido, local de trabalho indefinido
Preferência por contato pessoal	Preferência por contato visual
Veste sempre a camisa	Veste a camisa quando necessário se suas necessidades forem atendidas
Veste-se pensando no sucesso	Veste-se pensando na expressão de sua individualidade
Comunicação hierárquica, chefe merece respeito	Comunicação lateral, chefe tem de demonstrar coerência naquilo que fala para conquistar o respeito.
Ações sociais são importantes	Ações sociais são fundamentais.

Ilustração 4: Principais mudanças que a geração y trouxe para o mercado de trabalho.

Fonte: LIPIKIN e PERRYMORE (2010).

De acordo com Periscinoto, uma política de recursos humanos efetiva, que entenda os jovens da geração Y, pode ser um mediador de conflitos e também trazer um maior ganho em produtividade. A geração Y precisa ser estimulada e desafiada o tempo todo para que coloque em prática o que tem de melhor, a criatividade, a ousadia e a facilidade para lidar com multitarefas. Para isto faz-se necessário muito diálogo. Fazer com que entendam as coisas é muito mais produtivo do que simplesmente mandar (PERISCINOTO, 2008).

Para Oliveira, é preciso fazer uma auto crítica nos processos de educação destes jovens, tanto em casa quanto na escola. Os pais muitas vezes estão terceirizando a educação apenas para a escola, o que dificulta o processo de aprendizagem desta geração (OLIVEIRA, 2014).

A contribuição da geração Y para o mercado de trabalho, de acordo com Oliveira está na “quebra de paradigmas”, as empresas estão tendo que rever modelos de gestão que deram certo há 50 anos atrás, mas que hoje não tem mais efeito.

Os jovens desta geração não estão acostumados a cenários que não permitam a mudança, a inovação, o que faz com que troquem facilmente de emprego ao perceberem que a empresa não oferece tais condições de trabalho, isto justifica também o alto índice de rotatividade dessa geração nas organizações (OLIVEIRA, 2014).

As empresas precisam atualizar suas diretrizes, suas formas de gestão, de forma a acolher com mais facilidade essa nova geração e conseguir explorar o real potencial destes jovens.

5 FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL PASPORT

O Sistema Pasport é um instrumento validado pelo departamento de psicologia da Universidade de São Francisco – Califórnia – USA. O resultado da pesquisa organizacional Pasport sempre produz um perfil com dois elementos que são chamados de SELF: Perfil de Personalidade, como as pessoas realmente são, e, CONCEITO SELF: Ambiente desejado, como as pessoas se percebem.

O Pasport foi desenvolvido baseado na teoria DISC, cuja sigla significa: D para dominância, I para Influência, S para sobriedade (estabilidade) e C para conformidade. Cada perfil de personalidade é uma complexa combinação destes quatro traços básicos do comportamento humano.

Significado da teoria DISC:

- a) **FATOR D – DOMINÂNCIA:** indica como as pessoas lidam com problemas e desafios. Os principais descritores são: aventureiro; competitivo; decido; direto; orientado para resultados, etc. A carga emocional do alto D é a raiva;
- b) **FATOR I – INFLUÊNCIA ou EXTROVERSÃO:** indica como as pessoas lidam com pessoas e as influenciam. Os principais descritores são: confiante; convincente; inspirador; otimista; popular; sociável; confia nos outros; etc. A carga emocional do alto I é o otimismo;
- c) **FATOR S – ESTABILIDADE ou PACIÊNCIA:** indica como as pessoas lidam com mudanças e estabelecem seu ritmo. Os principais descritores

são: agradável; bom ouvinte; paciente; sincero; constante; membro de equipe; estável. A carga emocional do alto S é: não demonstrar emoção;

d) **FATOR C – CONFORMIDADE:** indica como as pessoas lidam com regras e procedimentos estabelecidos por outros. Os principais descritores são: preciso; analítico; polido; acumulador de informações; cuidadoso; minucioso. A carga emocional do alto C é o medo;

Os traços comportamentais são medidos em uma escala gráfica onde os traços acima da linha são considerados altos e os traços abaixo da linha são considerados baixos.

O sistema é capaz de mensurar aptidões, impulsos, emoções, comportamentos e necessidades motivacionais. O sistema não consegue mensurar honestidade, história de vida, escolaridade, desejos, saúde emocional, interesses, educação, crenças e conhecimento.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Foi analisada uma amostra de 167 avaliações de perfil comportamental, utilizando a ferramenta Pasport/Pascom, com jovens entre 20 e 31 anos de idade, do banco de dados de currículos do setor administrativo da empresa Vital Gestão Humana, localizada em Santa Rosa, RS.

Após a coleta de dados e análise dos mesmos, identificou-se que o traço de perfil que mais apareceu foi a “dominância” acima linha média (alta) com 70,1%. Isto indica que a maioria dos respondentes é pró-ativo e assumidor de riscos, de acordo com os conceitos da ferramenta de avaliação. Este é um aspecto essencial dentro do perfil buscado pelo mercado de trabalho.

Pessoas dominantes, quando utilizam de forma positiva este traço de seu perfil, não tem muitas dificuldades de adaptação, independentemente da função que irão exercer, são pessoas que podem exercer posições de liderança, por exemplo. Por outro lado, quando este traço é muito intenso dentro do perfil, devem tomar cuidado para não se tornarem arrogantes, ou serem interpretadas como tal, mesmo quando a intenção em alguns momentos seja de auxiliar os outros, pois tendem a

ser mais diretas. A questão está em como as coisas vão ser ditas e não necessariamente o que vai ser dito.

O segundo traço que teve maior percentual entre os respondentes foi a não conformidade, ou seja, essas pessoas são informais, gostam de ambientes com mais liberdade e menos burocráticos, são criativos e não lidam muito bem com regras rigorosas. Pessoas informais tem uma facilidade maior em áreas que exijam criatividade, como por exemplo vendas ou marketing, duas áreas em ascensão na atualidade. O perfil informal deve tomar cuidado com a organização em geral, pois normalmente essas pessoas tendem a esquecer com mais facilidade de alguns compromissos, tendem a perder o foco mais fácil, se distraíndo com coisas que não dizem respeito à tarefa que estão executando.

A pesquisa também indicou que 53,3% dos jovens analisados são considerados “extrovertidos”, ou seja, gostam de relacionar-se com outras pessoas e não possuem maiores dificuldades em funções que assim os exijam. Pessoas extrovertidas normalmente são boas em comunicação, dependendo da intensidade do traço em seu perfil, tendem a ser mais falantes e mais persuasivas. Extrovertidos tem uma facilidade maior em áreas comerciais, de publicidade, atendimento, enfim, todas as áreas que tenham contato com o público. Quando o traço de extroversão é muito intenso, chegando a ser maior que a dominância, estas pessoas precisam tomar cuidado para não perder o controle da situação e o foco na atividade que estão realizando, pois tem mais facilidade para se distrair com conversas paralelas, muitas vezes correm o risco de falar demais e acabar não terminando o que começaram, de forma eficaz.

Por último, dentre os traços com maior percentual ficou a “paciência” com 41,9% porém, não se distanciou muito dos que foram considerados “impacientes” que totalizou 40,7%. A “paciência” indica que estes jovens são pessoas calmas, evitam conflitos e não possuem muito “senso de urgência” para realizar as atividades, normalmente são pessoas que não se sentem bem em ambientes com muita pressão, de acordo com a ferramenta de avaliação utilizada. Já os “impacientes” são pessoas ágeis, com forte senso de urgência e por vezes realizam várias tarefas ao mesmo tempo.

Pessoas pacientes não gostam de se envolver em conflitos, são pessoas cuidadosas, eficazes para funções que exijam cuidado com detalhes como por exemplo algumas funções administrativas (caixa, conferências). Este perfil deve tomar cuidado na hora da tomada de decisão, pois por não gostarem de conflitos, podem acabar postergando uma decisão importante a ser tomada, gerando algumas vezes retrabalho.

O perfil com traço de impaciência possui maior agilidade na resolução das tarefas, são pessoas que lidam bem com a pressão de ambientes de trabalhos agitados, se adaptam bem na maioria das atividades, sejam administrativas, comerciais, etc. Diante dos perfis que o mercado de trabalho está buscando, a impaciência torna-se um aspecto importante, pois com a velocidade das informações e a competitividade entre as empresas, é necessário que exista esse senso de urgência nos colaboradores para resolver o mais breve possível as tarefas que lhes são delegadas. Neste estudo não foram consideradas as combinações entre traços do perfil, nem a intensidade dos mesmos.

CONCLUSÃO

No decorrer do presente artigo, observou-se alguns conceitos sobre as gerações, com foco principal na geração Y.

A geração Y por vezes é vista como uma geração de pessoas despreocupadas e descomprometidas, pelo fato de gostarem de sistemas e métodos de trabalho menos burocráticos e também por sempre estarem em busca no novo, trocando facilmente de emprego quando não sentem-se bem onde estão.

O mercado de trabalho busca pessoas pró-ativas, com disposição para aprender, flexíveis e com aprendizagem rápida, ao mesmo tempo que busca pessoas com formação acadêmica e com experiência profissional anterior.

Após análise dos dados coletados na pesquisa, observou-se que as pessoas da geração Y analisadas, em sua maioria tem pró atividade, ambição, são flexíveis e gostam de trabalhar com pessoas, ou seja, praticamente atendem a quase todos os requisitos requeridos pelo mercado.

As organizações atualmente estão tendo grandes dificuldades de lidar com os conflitos entre as gerações, no entanto uma parte muito pequena das empresas está desenvolvendo ações para de fato resolver esses conflitos. A geração Y na maioria das vezes é rotulada de forma negativa, não tendo chance de mostrar na prática o seu real potencial e dessa forma não conseguindo adquirir a tão desejada “experiência anterior”. A nova geração veio para quebrar paradigmas antigos e é aí que está uma das causas dos conflitos, pois muitas empresas não admitem tal atitude.

Atualmente vive-se na era da informação onde as mudanças ocorrem muito rapidamente, portanto, as organizações que não criarem estratégias para reter os talentos da geração Y, explorando realmente seu potencial, dando-lhes sempre novos desafios e oferecendo méritos pelo seu desempenho, ficarão para trás.

Com base na visão dos autores citados no trabalho, bem como com os resultados obtidos através da coleta de dados, fica clara a necessidade de as empresas adotarem políticas efetivas de recursos humanos, a fim de identificar o potencial de cada colaborador, independentemente da faixa etária, desenvolvendo ações para uma melhor convivência no ambiente de trabalho e a obtenção de resultados através da união de competências, habilidades e atitudes das diferentes gerações.

REFERÊNCIAS

ANTONIO, Wagner. **O Novo Perfil do Aluno:** novas gerações e o poder das mídias sociais. Disponível em:

<<http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/25/EaD%20Gera%C3%A7%C3%B5es%20aula%201.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos. 7.ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. (Série Recursos Humanos).

DA MATTA, Villela. **Como Gerenciar Conflitos de Gerações:** geração X, Y e Baby Boomers. Disponível em:

<<http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 07 out. 2014.

GABRIEL, Fabiana. **Geração X Chutando o Balde.** 2014. Disponível em:

<<http://agorasim.blog.br/geracao-x-chutando-o-balde/>>. Acesso em: 26 dez. 2014.

GÜLLICH, Roque Ismael da Costa; LOVATTO, Adalberto; EVANGELISTA, Mário dos Santos. **Metodologia da Pesquisa:** normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração. Três de Maio: SETREM, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MERHI, Daniele Quintanilha. **Perfil do Profissional Desejado pelo Mercado.** 2011. Disponível em:
<http://www.humaniso.com.br/arquivos/perfil_do_profissional_desejado_pelo_mercado_de_trabalho.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Cristiane Ferreira; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. **O Processo Evolutivo entre as Gerações X,Y e Baby Boomers.** 2011. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **A geração Y tem jeito?** 2014. Disponível em:
<<http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/ageracaoytemjeito.html>>. Acesso em: 26 dez. 2014.

PERISCINOTO, Alexandra. **A Geração Y Chega ao Mercado de Trabalho.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-geracao-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461/>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Kátia C. de Araújo; MERTHI, Daniele Quintanilha; GOULART, Vânia Maria; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. **A Geração Y e suas Âncoras de Carreira.** Disponível em:
<<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>>. Acesso em: 14 out. 2014.

_____. **O perfil de profissional mais desejado pelas empresas.** 08 de setembro de 2011. Disponível em: <<http://carreiradeti.com.br/o-perfil-de-profissional-mais-desejado-pelas-empresas/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

_____. VOTORANTIM. **Características dos jovens e como lidar com a geração Y.** Disponível em:
<<http://www.ciadetalentos.com.br/votorantim/gestores/artigos/geracao.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2014.

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE MARKETING DIGITAL PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Manoella Camargo Sangiovo³
Denise Felber⁴

RESUMO

Este trabalho apresenta como objetivo principal estudar a importância de um planejamento de marketing digital para uma instituição de ensino, que trabalha com educação básica, técnica e superior, na cidade de Santa Rosa - RS. Para elaborar o estudo foi preciso desenvolver alguns tópicos como: tecnologia da informação, marketing digital, os 8 Ps, planejamento estratégico de unidades de negócio e plano de marketing. Desta maneira, para desenvolver os tópicos seguiram-se as linhas de pensamento dos seguintes autores: Marcos Cobra, Paulo Rogério Foina, Isabela Motta Gomes, Philip Kotler, Gilberto Martins, Claudio Torres, entre outros. A partir da análise do cenário atual foi possível propor recomendações para a aplicação de um planejamento de marketing digital e concluir que este é essencial para auxiliar no crescimento da organização.

Palavras-chave: Marketing Digital – Clientes - Plano de Marketing.

INTRODUÇÃO

Atualmente, o marketing é um diferencial competitivo nas organizações. Os fatores relevantes que compõem o planejamento de marketing são: estudar produtos e serviços com profundidade, analisar os riscos oriundos da concorrência, estudar clientes e suas preferências, estudar veículos de comunicação, projetar veículos futuros, definir metas a serem alcançadas, controlar e incentivar a equipe de vendas, desenvolver indicadores para atingir as metas, estruturar economicamente as ações.

Além disso, a internet deixou de ser vista apenas como uma rede com propósitos de pesquisa, para fazer parte da vida das pessoas diretamente, facilitando na disseminação de informações, na relação interativa e transparente entre as organizações e seus clientes, e na anulação de barreiras geográficas que

³ Egressa do Curso de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação. Faculdade Integrada Machado de Assis. manoellacamargo@hotmail.com

⁴ Professora do curso de Gestão da TI e do Curso de Ciências Contábeis da FEMA. Faculdade Integrada Machado de Assis. denise@fema.com.br

as impossibilitavam de se comunicar livremente, proporcionando que o marketing também passasse ao âmbito digital.

As estratégias de marketing e comunicação, que eram possíveis somente através dos meios tradicionais, deram ênfase a canais digitais, que trabalham de modo prático e direcionado aos consumidores, proporcionando às empresas e clientes, uma relação de duas vias, onde, não somente as organizações impõem seus produtos ou serviços, mas sim, conversam abertamente com seus clientes.

Com o planejamento de marketing digital, a organização conhecedora do mercado que está inserida, poderá melhorar seus índices atuais que são positivos, para adquirir mais espaço e, conseqüentemente, tornar-se mais lucrativa, além de encontrar oportunidades de melhoria.

1 MARKETING DIGITAL E MARKETING DE CONTEÚDO NAS MÍDIAS SOCIAIS

As empresas que não investem em marketing digital estão abrindo espaço para que as concorrentes ganhem vantagens competitivas, pois a internet está cada vez mais, sendo usada pelas pessoas que reclamam, sugerem ou elogiam produtos e serviços:

O marketing digital consiste em usar tecnologias da informação baseadas na internet e todos os dispositivos que permita seu acesso para realizar comunicação com intenção comercial entre uma empresa e seus clientes ou potenciais clientes (SOUZA, 2009, p. 34).

É imprescindível investir em marketing digital para que o empresário consiga comunicar-se com seus consumidores demonstrando conhecimento de causa sobre a oferta de seus produtos, controlando assim, o processo de apresentação de produtos e serviços.

Pode-se dizer que cada cliente possui histórias e desejos diferentes, por isso, a importância do marketing digital é descobrir e atender as necessidades específicas de cada um. O marketing digital é um conjunto de ações estratégicas, entre as quais se podem citar: marketing de conteúdo, marketing nas mídias sociais, *e-mail* marketing e publicidade online.

O marketing de conteúdo é o uso do conteúdo em volume e qualidade suficientes para permitir que o consumidor encontre, goste e se relacione com uma marca, empresa ou produto.

Uma empresa necessita criar uma estratégia de marketing de conteúdo para aumentar a audiência, seu site ou blog corporativo. Segundo Torres, “[...] assim, é fundamental que você planeje, crie e publique conteúdo em seu site para torná-lo mais visível na internet e mais atraente ao consumidor.” (TORRES, 2009, p. 71).

Primeiro, uma empresa precisa ter uma estratégia de comunicação e, depois fazer o planejamento do conteúdo que será publicado em seu site:

Dois elementos são fundamentais na rede: o conteúdo dos sites e as ferramentas de busca. Como o consumidor se acostumou a procurar um site em uma ferramenta de busca, e estas são baseadas nas pesquisas por palavras-chave, o conteúdo dentro de um site é a primeira e mais importante forma de comunicação com o consumidor conectado. Por mais que você anuncie na mídia on-line publicando banners em grandes portais, a maioria dos novos acessos começará mesmo pela busca por meio de palavras-chave. (TORRES, 2009, p. 72).

Um conteúdo bem elaborado é essencial para a comunicação com o consumidor. Para garantir uma boa comunicação é necessário investir ainda em marketing nas mídias sociais.

As mídias sociais devem ser usadas pelas empresas como uma importante estratégia de marketing digital, pois sem elas as pessoas falam umas com as outras. As mídias sociais são um conceito mais amplo, envolvem uma série de ferramentas, por exemplo: o *YouTube*, o *SlideShare* e os *blogs*.

Entre as mídias sociais, também se encontram as redes sociais ou as chamadas redes de relacionamento. Algumas dessas redes são: Facebook, o LinkedIn, entre muitas outras. Essas são as chamadas redes sociais horizontais, pois qualquer pessoa pode entrar e criar o seu perfil e fazer relacionamento, publicar, comentar, compartilhar conteúdo.

O Facebook tornou-se um importante canal de comunicação e comercialização de produtos e serviços. Através dele, a empresa consegue comunicar sua marca para milhares de pessoas por um custo extremamente baixo comparando com qualquer outro tipo de mídia. Conforme Araújo Jr. o tempo de uso do Facebook pelo usuário está crescendo cada vez mais.

Hoje é muito comum que os usuários fiquem mais tempos conectados ao Facebook do que assistindo televisão ou ouvindo rádio, por exemplo. As pessoas usam a rede o tempo todo através do computador, no celular, no *tablet*, etc., e o Facebook não é usado apenas para socializar, mas as pessoas também utilizam para receber notícias, para ficar conectadas com outras pessoas e com profissionais da sua área, para ficar sabendo de novas oportunidades de trabalho e de negócios, para receber promoções de produtos e serviços ou simplesmente, para conversar no chat de bate papo ou, até mesmo, fazer uma conferência através de vídeo (ARAUJO JR., 2014).

Cada vez mais o Facebook oferece uma gama de recursos que o transforma em uma mídia extremamente poderosa e saber utilizar essa ferramenta em benefício da empresa e do negócio pode ser um grande diferencial e pode fazer também uma grande diferença nos resultados.

O Twitter é um site popularmente denominado como um serviço de *microblogging* porque permite que sejam escritos pequenos textos de até 140 caracteres a partir da pergunta 'O que você está fazendo?'. Uma das características mais importantes do sistema é que permite que sua API (Interface de Programação de Aplicações) seja utilizada para a construção de ferramentas que utilizem o *Twitter*, fazendo com que a ferramenta se tornasse extremamente popular, sendo utilizada em inúmeras iniciativas (RECUERO, 2009).

O *Twitter* é estruturado com seguidores e pessoas a seguir, sendo que cada *Twitter* pode escolher quem deseja seguir e ser seguido por outros. Há também a possibilidade de enviar mensagens em modo privado para outros usuários, a janela particular de cada usuário contém, assim, todas as mensagens públicas emitidas por aqueles indivíduos a quem ele segue.

Segundo Strickland, o Youtube teve seus primeiros testes iniciados em fevereiro de 2005, quando três funcionários da empresa PayPal lançaram sua versão beta de testes, no qual projetaram o site, a fim de que as pessoas pudessem compartilhar vídeos com o resto do mundo. Os membros postam milhares de vídeos diários e, muitas vezes, carregam programas de TV ou videoclipes de filmes para compartilhar com os outros usuários (STRICKLAND, 2008).

Para Stickland muitos estudiosos e profissionais do ramo televisivo acreditam que, no futuro, as televisões e os computadores irão se fundir, e a popularidade do YouTube serve para apoiar essas hipóteses (STRICKLAND, 2008).

Conforme Souza, qualquer registro frequente de informações pode ser considerado um blog (SOUZA, 2009). Um blog pode ter qualquer tipo de conteúdo e ser utilizado para diversos fins. Uma das vantagens das ferramentas de blog é permitir que os usuários publicassem seu conteúdo sem a necessidade de saber como são construídas páginas na internet, ou seja, sem conhecimento técnico especializado. Para Terra,

O Termo Blog vem de uma palavra de origem inglesa composta pelas palavras Web que é uma página de Internet e log que é diário de bordo, com o tempo a palavra foi abreviada para Blog e a grande diferença de um Blog para um site institucional, além dos conteúdos atuais ficando sempre acima dos conteúdos menos recentes é a interatividade, é o espaço para comentário, então um blog necessariamente tem que abrir espaço para comentários. (TERRA, 2008, p. 71).

Já o *Instagram* é uma ferramenta de comunicação através do compartilhamento de imagens, além de ser também um aplicativo móvel, e pode estar interligado com o Facebook. As empresas podem criar diversas ações como lançamento de produtos, promoções, dicas, tendências, nova coleção, tudo de acordo com seu modelo de negócio. Segundo Cortez e Silva, “[...] o principal objetivo dessa ferramenta que permite a comunicação externa da empresa com os clientes é divulgar a sua marca.” (CORTEZ; SILVA, 2013, p. 14).

A importância de uma empresa ter uma página no Facebook, um site, publicações no Instagram, é porque seu público-alvo está presente nestas mídias a quase todo momento. O LinkedIn é uma mídia social que serve para criar relacionamentos de negócio, parceiros, contatos profissionais, oportunidades. No LinkedIn as empresas podem criar páginas específicas de seu negócio, anunciando para determinado público, atraindo e reunindo pessoas com os mesmos interesses, fortalecendo a marca no mercado.

Conforme Torres “[...] o LinkedIn busca criar uma rede social voltada para os profissionais e os negócios.” (TORRES, 2009, p. 146). É uma mídia que promove a

interação de grupos com os mesmos interesses, permite ajudar as empresas a ter visibilidade maior no mundo dos negócios e acompanhar as novidades de mercado.

Com o crescimento das mídias sociais cada vez um número maior de empresas começou a se interessar em participar também para poder divulgar seus produtos e seus serviços, ou simplesmente, interagir com as pessoas. Uma empresa precisa estar presente nas mídias sociais, em primeiro lugar, porque são excelentes canais de comunicação e comercialização para produtos e serviços para qualquer natureza e qualquer setor, e, em segundo lugar, as pessoas estão mais presentes nas mídias sociais do que nas mídias tradicionais.

Se uma empresa considerar que o seu produto não é a adequado para ser divulgado nas mídias sociais por um motivo ou outro, ou por uma decisão gerencial qualquer ela decidiu que não quer participar das mídias sociais ativamente, mesmo assim, as pessoas estão lá, estão falando sobre o seu produto e estão falando sobre o seu serviço, então a empresa também precisa estar lá para se defender ou saber o que as pessoas estão falando para utilizar essas informações nas suas estratégias.

As mídias sociais também podem ser utilizadas para monitorar e saber o que as pessoas estão falando tanto sobre a própria empresa como: sobre as empresas concorrentes, entender melhor o que pensa o consumidor, ter a melhor pesquisa de mercado possível utilizando esses recursos para conseguir conquistar um mercado cada vez maior e para o gerenciamento de crises.

É cada vez mais comum o uso das redes sociais por consumidores insatisfeitos ou que se sintam, de alguma forma, lesados ou prejudicados por algum motivo, se a empresa não tomar alguma atitude, não resolver o problema do cliente, ela vai ter sérios problemas de imagem. Um único consumidor insatisfeito falando mal da sua empresa pode atingir milhares e até milhões de pessoas.

Utilizar as mídias sociais de maneira correta pode trazer grandes resultados para a sua empresa. Isso pode variar muito de produto para produto e de serviço para serviço, mas ainda assim não importa com o que a empresa trabalhe, terá um grande canal para comunicar e para vender.

Contudo, é necessário fazer isso da maneira correta: em primeiro lugar é necessário produzir conteúdo de qualidade, ter um funcionário capacitado para gerenciar esta mídia social, e também saber fazer um planejamento de ações, o

atendimento correto aos seus usuários, análise de risco das promoções e campanhas que vão ser desenvolvidas na Web, gerenciamento de possíveis crises que possam acontecer ou como escolher também aquela rede social ou mídia social que se adapta melhor para o perfil de produto e perfil de serviço da empresa.

Não se pode desperdiçar o tempo em mídias sociais que não tragam resultado, por isso, é necessário fazer uma pesquisa de quais são as adequadas e de quais são as que geram melhores resultados nesse momento em que se está desenvolvendo ações. Para Torres, nas redes sociais as pessoas escrevem e leem, produzem e consomem informações e conteúdos criando as chamadas mídias sociais:

As mídias sociais têm um enorme poder formador de opinião e podem ajudar a construir ou destruir uma marca, um produto ou uma campanha publicitária. O consumidor não absorve mais a propaganda de seu produto como antes. Hoje ele verifica na Internet informações sobre seu produto e serviço antes de comprar. E busca essas informações nas experiências de outros consumidores com quem mantém uma relação a partir das mídias sociais. (TORRES, 2009, p. 74).

As empresas precisam estar presentes na Internet, interagindo com o consumidor, analisando tudo que este pensa sobre sua marca, produtos ou serviços:

As mídias sociais são sites na Internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e consumidor da informação. Elas recebem esse nome porque são sociais, ou seja, são livres e abertas à colaboração e interação de todos, e porque são mídias, ou seja, meios de transmissão de informações e conteúdo. (TORRES, 2009, p. 113).

O mercado está cada vez mais complexo, com diversas ferramentas de comunicação impulsionadas pelo avanço das tecnologias. Para acompanhar este cenário, as empresas passam por muitas mudanças, alterando suas formas de se aproximar das pessoas. Dentre elas encontramos o *email marketing*, o *marketing viral*, a pesquisa online e a publicidade online.

As empresas não devem usar o spam, porque o que os seus possíveis clientes não solicitam e é enviado para seus *e-mails*, não será bem visto por eles e

relacionarão com vírus e golpes. O spam não pode ser confundido com o *e-mail marketing*:

Para trabalhar o *e-mail marketing* como uma ferramenta de marketing direto, as empresas adaptaram a velha mala direta no e-mail e criaram o chamado e-mail marketing. Essa ferramenta tem crescido muito e se diferenciado cada vez mais com novas soluções gráficas, procurando garantir que a mensagem de fato atinja o consumidor. Como toda mala direta, o resultado é baixo comparado ao volume de *e-mails* enviados. Criando a necessidade de envio de um volume cada vez maior de *e-mails* para que se tenha um resultado satisfatório (TORRES, 2009, p. 76).

Constata-se que o *e-mail marketing* cresce consideravelmente, diferenciando-se através de soluções gráficas inovadoras, resultando na mensagem que auxilia o consumidor a atingir o seu objetivo enquanto cliente.

A internet é uma mídia pela qual é possível divulgar a publicidade, apresentando infinitas possibilidades, como a de integração multimídia, não se limitando a banners. Segundo Torres, “[...] a publicidade, que é a atividade dedicada à difusão pública de ideias associadas a empresas, produtos ou serviços, especificamente a propaganda comercial.” (TORRES, 2009, p. 82). Para o autor,

[...] os espaços de veiculação publicitária na Internet podem ser classificados em:

- Portais: os portais têm milhões de visitas mensais, são controlados por grandes empresas de comunicação e se comportam como veículos tradicionais. Em geral estão intimamente ligados ao uso dos banners.
- Sites especializados: os sites especializados estão ligados instituição ou grupo dedicado a um fim específico, como sites de publicidade, gastronomia educação e outros. Também estão intimamente ligados ao uso de banners.
- Blogs profissionais: são administrados por blogueiros profissionais e geralmente são dedicados a um tema, como o Meibot e o Contraditorium. Em geral, estão ligados ao uso de banners, em particular pelo programa Google AdSense.
- Mídias sociais: estão ligadas à criação coletiva direcionada a um determinado fim, como o YouTube, e o Flickr. São mais adequadas a publicação de vídeos e imagens virais.
- Redes sociais: são muito mais fechadas e controladas pelas empresas que as administram, como Orkut, Facebook e LinkedIn. Na veiculação de publicidade são mais adequadas ao uso de banners, aplicativos e widgets sociais.
- Aplicações de comunicação: são especializadas em aplicações de comunicação que usam a Internet, como é o caso do MSN e do Skype. Normalmente permitem a publicação de banners e widgets, que são veiculados durante as conversações dos internautas.
- Portais de jogos: os jogos on-line são similares às redes sociais, especializados em um ou vários jogos e atraem um público jovem, como

o Club Pengiun e o Miniclips. Na veiculação de publicidade são mais adequados ao uso de banners, aplicativos e widgets.

- Celulares e Smartphones: a Internet invadiu definitivamente os celulares e smartphones. Os aparelhos móveis se tornaram uma mídia importante a ser considerada em qualquer campanha publicitária. Na veiculação de publicidade permitem o uso de banners, aplicativos, vídeos e widgets virais. (TORRES, 2009, p. 83-84).

De acordo com Torres, os formatos mais úteis e eficientes de publicidade online são:

- Banners de imagem: é a técnica mais utilizada na Internet e consiste na produção de um banner em formato de imagem “jpg” ou “gif” eventualmente criando alguma animação, o que é possível no segundo formato.
- Banners interativos: as tecnologias Flash e Java permitem a utilização de recursos interativos e de multimídia no banner tradicional. É possível trabalhar com animação, sonorização, produção em vídeo e interação entre o consumidor e o banner. Além disso, é possível criar a comunicação entre o banner e o servidor do anunciante, possibilitando um maior controle sobre o conteúdo exibido.
- Podcast: é a transmissão de áudio on-line. Ele pode ser utilizado para transmitir uma entrevista ou explicação, ou ainda para criar um verdadeiro programa de rádio na Internet. O podcast teve ciclos de sucesso e de fracasso no Brasil e, nos últimos anos, voltou com força.
- Videocast: a banda larga e o YouTube trouxeram a produção de vídeo definitivamente para a Internet. A característica dos vídeos pela veiculação na Internet é bem diferente do tradicional comercial de TV, e o uso do on-line e as mídias que o suportam têm crescido significativamente.
- Widgets: são aplicações criadas em alguma linguagem de programação que permite rodar pequenos aplicativos no espaço de um banner. Assim pode-se oferecer ao consumidor informação útil ou entretenimento.
- Widgets virais: como os widgets podem ser criados em diversas plataformas, eles podem se tornar uma peça publicitária para ser distribuída e veiculada na rede, além da mídia original em que foram exibidos. Assim, o próprio consumidor baixa o widget e instala em seu blog, site, celular ou computador, sendo exibido para outros consumidores e gerando uma campanha publicitária em que a mídia se expande viralmente pela Internet.
- Widgets sociais: com a evolução das redes sociais surgiu a possibilidade de integração entre os widgets e as plataformas de redes sociais, permitindo que se criem widgets que facilitem a interação entre as pessoas que utilizam uma rede social e sua instalação junto aos perfis dos membros e comunidades da rede.
- Game marketing: com a evolução da tecnologia Java e Flash, os jogos online passaram a ser mais do que uma forma de diversão. Eles podem ser parte de uma peça publicitária, atraindo os consumidores mais jovens, incluindo as crianças. (TORRES, 2009, p. 86-87).

Deste modo, atualmente, constata-se que são inúmeras as opções de publicidade online com suas tecnologias. Também é imprescindível entender que a

publicidade on-line consiste em um modelo diferente daquele veiculado nos meios de comunicação (mídia impressa, rádio e televisão).

2 CONCEITOS E TENDÊNCIAS FUNDAMENTAIS DE MARKETING

Para Kotler e Keller, existem conceitos e tendências fundamentais relacionadas ao marketing que são:

- a) Necessidades, desejos e demandas;
- b) Mercado-Alvo, Posicionamento e Segmentação;
- c) Ofertas e Marcas;
- d) Valor e satisfação;
- e) Canais de Marketing;
- f) Cadeia de Suprimento;
- g) Concorrência;
- h) Ambiente de Marketing;
- i) Planejamento de Marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Kotler e Keller existem conceitos e tendências fundamentais relacionadas ao marketing que são: necessidades, desejos e demandas. As necessidades são itens primordiais inerentes ao ser humano. Por exemplo, necessidade de respirar (ar), comer (comida), beber água, vestir-se e abrigar-se.

Após essas necessidades satisfeitas, o ser humano necessita de: recreação, diversão e instrução. Tais necessidades transformam-se em desejos com foco em objetos específicos buscando a satisfação. A sociedade a qual o ser humano pertence é responsável por moldar os desejos dos cidadãos (KOTLER; KELLER, 2006).

As demandas constituem-se em desejos por produtos peculiares sustentados pela força de compra dos mesmos. Pode-se dizer que os profissionais de marketing inseridos num universo de fatores sociais são capazes de influenciar os desejos. Também esse profissional deve estar, constantemente, pesquisando os cinco tipos de necessidades que são:

1. Necessidades declaradas – (o cliente quer um carro econômico).
2. Necessidades reais – (o cliente quer um carro cujo custo de manutenção – e não o seu preço inicial – seja baixo).
3. Necessidades não declaradas – (o cliente espera um bom atendimento por parte do revendedor).
4. Necessidades de “algo mais” – (o cliente gostaria que o revendedor incluísse um sistema de GPS).
5. Necessidades secretas – (o cliente quer ser visto pelos amigos como um consumidor inteligente). (KOTLER; KELLER, 2006, p. 8).

Sendo assim, as empresas, para alcançar vantagem competitiva, devem auxiliar seus clientes na busca do que desejam. Isso só é possível se a empresa conhecer seus mercados-alvo.

Os mercados-alvo são definidos após a identificação dos segmentos de mercado, porque a cada mercado-alvo escolhido será desenvolvida pela empresa uma oferta de mercado, que para os consumidores-alvo consistem um ou vários benefícios centrais (KOTLER; KELLER, 2006).

As necessidades dos clientes são atendidas pelas empresas através de uma proposta de valor, que consiste em um conjunto de benefícios para satisfazer tais necessidades. A referida proposta de valor denomina-se oferta entendida como um conjunto de informações, experiências, serviços e/ou determinada combinação de produtos.

A oferta de uma fonte conhecida é chamada de marca (KOTLER; KELLER, 2006). Considerando que uma determinada marca cria várias associações mentais no ser humano, as empresas devem investir o máximo possível na imagem de uma marca exclusiva que tenha solidez e que seja altamente favorável aos seus clientes.

Define-se valor usando a tríade do valor para o cliente: combinação entre preço, serviço e qualidade (KOTLER; KELLER, 2006). Para o marketing (entendido como identificação, criação, comunicação e monitoramento do valor para o cliente) o valor é um conceito fundamental. O julgamento comparativo das pessoas sobre o desempenho percebido a respeito de um produto em relação às expectativas destas pessoas é denominado satisfação. Sobre isto Kotler e Keller afirmam que:

Se o desempenho fica aquém das expectativas, o cliente fica insatisfeito e desapontado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 12).

A empresa usa três tipos de canal de marketing para buscar um mercado-alvo:

- a) Canais de comunicação - transmitem mensagens através da mídia, que também se fazem através de expressões faciais e de roupas.
- b) Canais de distribuição – são distribuidores, agentes, atacadistas e varejistas, através dos quais acontece a venda ou entrega dos produtos ou serviços ao consumidor.
- c) Canais de serviços – usado para negociações com compradores de grande porte. Pode se dizer que companhias de seguros, bancos, transportadoras e armazéns são canais de serviços que oportunizam a plenitude das transações para a empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

Para que o produto alcance o consumidor final é necessário entender a cadeia de suprimento. A cadeia de suprimento é um canal extenso que liga as matérias-primas aos componentes dos produtos finais que são encaminhados aos compradores finais. Representa um sistema de entrega de valor (KOTLER; KELLER, 2006). Uma empresa possui apenas uma determinada porcentagem do valor total gerado pela cadeia. Dependendo dos avanços de uma empresa na cadeia produtiva esta terá como meta buscar um percentual maior do valor da cadeia de suprimentos.

Logo, o ambiente de marketing, ou seja, todos os componentes necessários para a entrega do produto/serviço e valor agregado ao cliente, é estruturado pelo ambiente de tarefa que são os participantes imediatos da produção, promoção e distribuição da oferta. Participam desse ambiente a empresa, os distribuidores, os revendedores, os clientes-alvo e os fornecedores; e pelo ambiente geral que é formado por seis componentes: ambiente sociocultural, ambiente demográfico, ambiente político-legal, ambiente econômico, ambiente tecnológico e o ambiente natural. Estes, por sua vez, causam significativo impacto sobre os participantes do ambiente de tarefa.

Para tanto, é necessário realizar um Planejamento de marketing, que segundo Kotler e Keller constitui um processo lógico com o objetivo de analisar as probabilidades de marketing, selecionado, projetando estratégias, desenvolvendo programas e gerenciando o esforço de marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

4 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO E OS 4'Cs

Existem diversas ferramentas que são utilizadas pelas organizações para melhor desempenho no mercado e o relacionamento com os clientes. A mais popular é conhecida como 4Ps ou Mix de Marketing, que são definidos como Produto, Preço, Promoção e Praça (distribuição).

Quando falamos em instituições de ensino devemos levar em conta, ainda, os 4C's (Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação). Os 4 P's do Marketing criados por Philip Kotler (Produto, Preço, Praça, Promoção) tem relação com a visão da organização sobre o mercado em que se atua. Os 4C's do marketing se relacionam com a visão que os clientes possuem sobre os produtos e cada "C" possui um correspondente "P".

O fator fundamental para o sucesso de qualquer organização é o cliente. De acordo com Pizzinatto:

O cliente deve ser a principal preocupação da empresa: após o contato ou negócio realizado, ele deve ter a clara percepção que está levando algo mais que material, algo que tenha valor intangível e que poderá realmente encantá-lo, ou seja, ele se sentiu valorizado ao fazer negócios com a organização. (PIZZINATTO, 2005, p 38).

O cliente é quem vai adquirir um bem, utilizar o produto ou serviço disponibilizado pela organização, desde que a mesma atenda seus objetivos ou necessidades.

O segundo "C" refere-se a custo (para o cliente). De acordo com Churchill (2000), a combinação de todos os custos que os clientes podem ter na compra de produtos e serviços é chamada "custos de transação". Estes custos podem ser monetários (quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços), temporais (tempo gasto comprando produtos e serviços, tais como o tempo até o local de compra, o tempo em filas ou aguardando uma vaga no estacionamento), psicológicos (energia e tensão mental envolvida em fazer compras e aceitar os riscos dos produtos) e comportamentais (energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços).

A Conveniência, refere-se ao que, na concepção dos 4 P's, chamamos de praça, ou seja, a localização e disponibilização dos produtos ou serviços. Pensando no consumidor, a empresa deve levar em conta que o ponto comercial exerce influência no desempenho das vendas, uma vez que interfere diretamente na comodidade e na facilidade ou praticidade do cliente ao realizar suas compras. O ponto de acesso é um diferencial que pode aumentar as vantagens competitivas de uma empresa ou produto frente aos concorrentes (CHURCHILL, 2000).

Por fim, o último dos 4C's refere-se à comunicação e está ligando ao item promoção. Para Faria e Baruchi "além da propaganda e da publicidade deve-se divulgar todas as ações realizadas no sentido de se trabalhar com os outros 3 C's, de maneira efetiva aos clientes, lembrando que 'efetiva' significa com eficiência, eficácia e qualidade". (FARIA; BARUCHI, 2012, p. 09). Para que ocorra a comunicação deve ocorrer interatividade, ou seja, o cliente além de ouvir e ler deve ter a opção de responder, questionar e, até mesmo, criticar através de caixa de sugestões e telefone, por exemplo.

O principal objetivo do marketing e suas ferramentas é agregar valor aos produtos e serviços, satisfazendo as necessidades dos consumidores e tornando-se um meio de comunicação importante entre a empresa e seus clientes.

- a) O cliente nem sempre tem razão;
- b) O cliente nunca está completamente errado;
- c) O cliente merece o melhor, independente da hora, do dia ou mês e ano que tenha nos procurado;
- d) O cliente merece o melhor, independente do seu treinamento, filosofia ou qualquer outra atividade corporativa;
- e) Não transfira o problema a terceiros – resolva.
- f) Nunca esteja ocupado demais para seus clientes, nem dificulte fazer negócios com você e sua empresa;
- g) Funcionários também são clientes;
- h) Se sua empresa usar tecnologia, faça com que a mesma seja “amigável”;
- i) Prometa o que você pode prometer e cumpra o que prometeu;
- j) Mostre-se feliz e satisfeito com o seu cliente, sempre;

k) O que é privado é privado (CHURCHILL, 2000).

A empresa deve estar sempre um passo à frente do cliente, pensando e agindo com atitude de quem quer realmente resolver problemas e encantá-los.

CONCLUSÃO

As instituições de ensino devem ser administradas como qualquer empresa e preocupar-se com a qualidade de seus serviços e satisfação de seus clientes. O processo de fidelização de clientes permitirá a melhoria da qualidade dos serviços e consequente aumento do número de consumidores em longo prazo.

Hoje, os clientes buscam a satisfação de suas expectativas em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, o que pode ocorrer através de algumas vantagens, como rapidez na entrega, qualidade dos produtos e formas de pagamento conforme suas condições. Isso só é alcançado através de uma comunicação eficaz entre empresa e consumidor.

Segundo Kotler e Keller para que ocorra o desenvolvimento organizacional é necessário identificar possíveis compradores, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam as compras, indivíduos, grupos, públicos específicos ou público geral, variáveis geográficas, comportamentais, psicográficas, dentre outras.

Diante da dimensão da competitividade com serviços e produtos semelhantes aos de outras empresas, é importante tornar o público-alvo um cliente fiel. Isso pode ser alcançado ao identificar fatores-chave de sucesso para estas relações elementares, para a empresa consolidar sua estrutura de operação onde o cliente deve passar por um processo de encantamento. Na realidade, encantar o cliente é uma tarefa difícil de trabalhar por completo, requerendo empenho de toda a empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

A melhor maneira para a retenção de clientes é através do marketing de relacionamento. Conforme afirma Gordon,

[...] o marketing de relacionamento se concentra nos processos e no que for necessário para aprimorar o relacionamento com o cliente, não apenas nos envolvimento de linha de frente com ele. O marketing de relacionamento reconhece que os tradicionais 4 Ps do marketing – produto, promoção, preço e praça – mudam fundamentalmente em um mundo no qual a

tecnologia pode customizar em massa todos esses aspectos em praticamente infinitas variações intimamente ligadas aos custos de marketing de massa. No mundo digital, os clientes são importantes individualmente e assim atendidos, com produtos personalizados e customizados em massa, processos de serviços e de comunicações. (GORDON, 1998, p.44).

As empresas que antes concentravam seus esforços para conquistar novos clientes estão mudando o foco para manter os clientes atuais. Com o marketing de relacionamento, os profissionais buscam conhecer as necessidades e desejos dos seus clientes para satisfazer seus objetivos.

Segundo Kotler e Keller existem metodologias que as organizações podem utilizar para monitorar a satisfação dos clientes, que são:

- a) Sistema de reclamações e sugestão: formulários ou caixas de sugestões nas quais os clientes colocam suas opiniões;
- b) Pesquisa sobre satisfação dos clientes: consiste na realização de pesquisas periódicas;
- c) Compra fantasma: é um processo de contratar pessoas para passar por clientes e após relatarem suas experiências de compra;
- d) Análise do cliente perdido: entrar em contato com o cliente perdido sobre os possíveis problemas encontrados e apurar as causas (KOTLER; KELLER, 2012).

A comunicação eficaz visa à satisfação dos clientes, que nada mais é que o desempenho percebido e as expectativas superadas em relação ao produto. O cliente se satisfaz quando o produto adquirido supera suas necessidades e expectativas, e que lhe proporcione prazer pela aquisição.

[...] o consumidor é caracterizado por receber estímulos das mais variadas fontes e formas no pedido em que ele está aberto a possibilidade de comprar. Apesar de muitos desses estímulos serem provocados pelas organizações para que seus produtos sejam adquiridos, o comprador não necessariamente realiza o ato da compra ao primeiro estímulo recebido. (GOBE, 2002, p.112).

Para que as organizações mantenham seus clientes, é necessário que elas não percam o contato com os mesmos e estejam atentas as sugestões e reclamações para melhor atender ou prestar serviços.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO JR., Olimpio. **Formação de Gestores de Marketing Digital e Mídias Sociais**. Disponível em: <<http://www.gestordemarketing.com/page/cursos-e-eventos-1>>. Acesso em: 22 set. 2014.
- CHURCHILL Jr, Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços: turismo, lazer e negócios**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2005.
- CORTEZ, Isabelle Valois; SILVA, Liliana Rodrigues da. **Tipos de Ferramentas das Mídias Digitais que Colaboram na Comunicação Interna e Externa de uma Instituição**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1853-1.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2014.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pearson, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo. Atlas, 1995.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Meridional, 2009.
- RESULTADOS DIGITAIS. **Marketing Digital para Empreendedores**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2014.
- SOUZA, Edney. **Para Entender a Internet: noções, práticas e desafios da comunicação em rede**. São Paulo: Creative Commons, 2009.
- STRICKLAND, Jonathan. **Como Funciona o YouTube**. Disponível em: <<http://informatica.hsw.uol.com.br/youtube.htm>>. Acesso em: 10 out. 2014.
- TERRA, Carolina Frazon. **Blogs Corporativos: Modismo ou tendência?** São Paulo: Difusão Editora, 2008.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 2. ed. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

LOGÍSTICA NA ECONOMIA GLOBALIZADA E SUA RELAÇÃO COM CUSTOS

Ivete Mantei¹
Jane Rontani²
Michele Vanessa Seger³
Tainara Tenorio⁴
Lauri Aloisio Heckler⁵

RESUMO

O presente artigo tem a finalidade de apresentar a grande importância da logística para o desenvolvimento de uma empresa, para minimizar os custos e maximizar os resultados, o que é relevante para se manter competitivo no mercado, entender que se for bem utilizada é uma ferramenta muito importante e necessária para uma empresa, e que vem evoluindo e se aprimorando com o passar do tempo. A globalização da mesma forma também é algo constante, que está presente desde os tempos de colonização até hoje, cada vez mais acentuada, fazendo com as empresas tenham que se adequar a esta realidade, nesse sentido entende-se também a inter-relação da globalização com a economia, pois é necessário atender as necessidades dos indivíduos, e proporcionar a empresas relações com outros países, o que facilita a comercialização e expansão da mesma, os blocos econômicos também contribuem para esse desenvolvimento. A ênfase que é dada a logística internacional, ressalta o grande diferencial dela em uma organização, pois se for bem desempenhada, auxilia na redução de custos, ocasionados com os deslocamentos de mercadorias para a efetivação da comercialização. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o assunto, e percebe-se a importância que logística tem em uma organização, e principalmente a contribuição que pode trazer para a redução de custo, ainda compreendendo a composição desses custos e dessa forma torná-la ainda mais competitiva em um mercado tão globalizado.

Palavras-chave: Globalização – Economia – Logística – Custo.

¹ Acadêmica do Curso de Administração. 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. manteivete@hotmail.com.br

² Acadêmica do Curso de Administração. 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. jane.liverontani@hotmail.com

³ Acadêmica do Curso de Administração. 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. michelelfjz@yahoo.com.br

⁴ Acadêmica do Curso de Administração. 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tainara_tenorio@hotmail.com

⁵ Mestre em Gestão Estratégica de Organizações. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. lheckler@bol.com.br

INTRODUÇÃO

As empresas atualmente possuem muitas necessidades para serem supridas, porém em todo o contexto, o principal objetivo seria reduzir custos e conseqüentemente aumentar os lucros, envolvendo todos os processos. Nesse sentido o artigo visa abordar a importância da logística.

Compreender a importância da logística em todo o seu conjunto é fundamental para que a empresa possa manter-se competitiva no mercado interno e externo, assim como deve adequar-se a evolução da economia, a globalização e tecnologia.

O presente artigo inicia-se com um breve histórico da logística e sua evolução, também sobre a economia globalizada e a importância que há na utilização correta dessa ferramenta em prol da redução de custo, a importância dos blocos econômicos, a logística internacional, os modais e os custos envolvidos na logística, dessa forma entender como funciona todo o processo dentro de uma organização, visando utilizar a logística como um diferencial competitivo.

Para estudo desse tema, utilizamos pesquisas bibliográficas. Destacando principalmente o autor Keedi, que nos traz a importância da logística, dos custos, como algo que está interligado e que ressalta o objetivo desse trabalho.

1 LOGÍSTICA E SUA EVOLUÇÃO

A logística é um elemento fundamental na economia das organizações, considerada como um processo de escolha da melhor e mais adequada alternativa de entrega de produto, sendo realizadas diversas vezes mudanças para melhorar o desempenho no mercado competitivo (MATHIAS, 2011).

Para o autor Mathias, "Logística é o procedimento de comprar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar o produto/serviço certo, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível." (MATHIAS, 2011). Lembrando que o principal objetivo da logística é criar mecanismos para entregar o produto final no curto espaço de tempo, reduzindo os custos, analisando as rotas dos percursos que

irão realizar os meios de transportes, os locais de armazenamento e outros fatores que são analisados.

Segundo Mathias a logística existe desde os tempos antigos, na preparação das guerras que eram longas e que eram necessários grandes deslocamentos de um lugar para outro, além de exigir das tropas o transporte dos equipamentos necessários. No processo das guerras eram necessários que os soldados realizassem o processo de transporte e armazenagem dos equipamentos, nos locais de combate, realizando a organização logística, envolvendo a preparação dos soldados, o transporte, a armazenagem e a distribuição de alimentos, munição e armas, entre outras atividades (MATHIAS, 2011).

No período da Segunda Guerra Mundial, a logística acabou por abranger outros ramos da administração militar. Assim, incorporou-se aos civis, transferindo a eles o conhecimento e a experiência militar. Podem ser citadas atividades dessas demandas: produção, aquisição, transporte, distribuição de armamentos e equipamentos militares, alimentação das tropas militares, fornecimento de correspondência entre os militares.

A Logística no Brasil vem constituindo-se em um negócio de grandes proporções, que evoluiu muito rapidamente nos últimos anos e passou por profundas transformações em direção a maior sofisticação. Na década de 60, o mercado estava de certo modo sob o controle das empresas, pois os mercados não eram tão dinâmicos e globalizados quanto os de hoje, as mudanças ocorriam de forma lenta e os produtos tinham um ciclo de vida longo. Para que a maioria das empresas chegasse ao cenário atual, a logística teve uma participação muito importante nessas mudanças.

No mercado nacional essas mudanças só começaram a acontecer de forma mais rápida na década de 90, quando teve início o processo de redução das alíquotas de importação, logo após esse período houve uma grande dificuldade para a maioria das empresas nacionais, pois estas não estavam preparadas para uma abertura de mercado.

No início da década de 90, segundo Mathias, quando houve a abertura do mercado brasileiro ao mercado globalizado, e também a partir da implementação do plano Real, houve grandes avanços na logística brasileira. Nesse período foi

necessário que as empresas brasileiras se adaptassem rapidamente a situação, e elas despertaram para importância da logística como vantagem competitiva de mercado. Mas, mesmo com os grandes avanços da logística ocorridos até os dias de hoje, ainda existem muitas empresas trabalhando na primeira fase, isto é, controlando seus fluxos logísticos através de estoques e tendo seus diversos setores atuando de forma isolada (MATHIAS, 2011).

A crescente mudança de mercado, fez com que a logística evoluísse gerando um novo contexto global. As organizações se obrigaram a avaliar os processos que antes eram conhecidos como produção em massa e passou a produção customizada com o objetivo de reduzir os custos e aumentar os lucros.

Para o autor Keedi, a logística consiste em transferir um produto do seu ponto de origem ao seu destino final, com o melhor preço, qualidade e tempo, três elementos que representam o que realmente faz de melhor o processo logístico. Observa-se que as operações realizadas entre a saída e a entrega do produto até o consumidor final deve ser de maneira mais conveniente, ao menor tempo, custo adequado, e com menor ou nenhum tipo de problema, utilizando-se dos meios logísticos mais adequados (KEEDI, 2011).

Segundo o autor Keedi, a logística de transporte tornou-se uma variável fundamental no contexto mundial de globalização, em que o mundo está integrado por sistemas e sem fronteiras comerciais, sendo a atividade comercial mais importante do comércio exterior (KEEDI, 2011).

Observa-se que tais mudanças ocorreram pelo fato de terem ocorridos avanços tecnológicos, que auxiliaram no suporte da logística, os quais permitiram maior flexibilidade, velocidade de dados e confiabilidade. Dentre eles: intercâmbio de dados (EDI), sistema de código de barras e identificação por rádio frequência (RFID), confiabilidade e precisão do uso de tecnologia a laser na identificação de containers.

Ressalta-se que até em meados do século XX, a logística representava as atividades relacionadas com a gestão de materiais e distribuição física segmentada em atividades de transporte, manutenção de estoque, processamento de estoques, armazenagem e manuseio de matérias. No Brasil, no período da Segunda Guerra

Mundial a partir da década de 1950 sendo acompanhado de forte expansão rodoviária.

As constantes mudanças ocorrem a partir do plano real, fazendo com que as organizações realizassem transações comerciais entre o mercado interno e externo, gerando benefícios a todos e aumentando a lucratividade.

2 ECONOMIA GLOBALIZADA

A globalização é algo que está presente desde o início da colonização, pois sempre se pensou em expandir as rotas comerciais para a conquista de novos mercados, e para a comercialização de riquezas, o que passaria a interligar diversos países. E com o decorrer do tempo, com os avanços da industrialização, esse fenômeno chamado globalização só se acentua e aprimora, tornando-se um importante aliado que contribui com as mudanças tecnológicas.

Conforme Leandro, a globalização é um elemento frequente na realidade mundial, principalmente de organizações, as quais devem estar em constante aprimoramento. Esse novo ritmo fez com que as empresas necessitassem ainda mais manter os clientes atuais e a busca por novos clientes, para sobreviver e continuar ou torna-se ainda mais competitiva. Assim cada vez mais precisam oferecer produtos de maior qualidade, da mesma forma que devem saber inseri-los no mercado, na hora certa, no lugar certo e para o público certo (LEANDRO, 2004).

Para que todo esse processo de desenvolvimento da globalização seja alcançado, é preciso contar com ferramentas que auxiliam essa busca, e a logística é uma dessas, é importante que cada vez mais essa ferramenta torna-se difundida dentro das empresas:

Este novo ambiente vem propiciando excelentes oportunidades às empresas de explorar potencial oferecido pela ciência Logística, seja para se diferenciar oferecendo produtos e serviços personalizados e de maior qualidade ou para alcançar maior eficiência produtiva, reduzindo os custos pela revisão dos processos operacionais e gerenciais na cadeia logística. (RODRIGUES, 2011, p. 160).

Para o autor Rodrigues, o processo de globalização quebra as possíveis barreiras que possam existir para que o livre comércio ocorra, o que traz benefícios

principalmente às empresas, que poderão escoar suas produções que na maioria das vezes são em grande escala (RODRIGUES, 2011).

Ao mesmo tempo em que a globalização é vista como algo positivo, o autor Maia traz controvérsias, onde a preocupação concentra-se nas pequenas empresas, que nem sempre tem a mesma capacidade produtiva de larga escala como uma empresa maior e isso poderia torná-la menos competitiva, pois não teria a vantagem do baixo custo de produção e nem proporcionar um produto mais barato, o que consequentemente interferiria na mão-de-obra nessas empresas, acarretando possíveis desempregos (MAIA, 2001).

Assim como a globalização, a economia também é um fator muito importante para análise do mercado por uma empresa, pois é algo constante na vida dos indivíduos, ela trata dos assuntos relacionados à satisfação das necessidades materiais ou não matérias das pessoas e da sociedade.

Assim como a globalização, a economia também evolui conforme os avanços da industrialização, crescimento do país, mas é algo que também está em constante modificação. Conforme Souza, economia é saber usufruir a melhor maneira possível do que temos, pois: “É a ciência que estuda o emprego de recursos escassos entre diferentes usos possíveis, com o fim de obter os melhores resultados, seja na produção de bens, ou na prestação de serviços.” (SOUZA, 2012, p. 2).

É preparar-se para trabalhar muitas vezes na sua capacidade máxima, com o que se tem para produzir e dessa forma saber obter os resultados esperados, suprimindo as necessidades do mercado, e claro da empresa, como a redução cada vez mais dos seus custos. Para o autor uma das características marcantes desde o fim do século XX é a globalização, juntamente com a firmação dos blocos econômicos nos países.

2.1 BLOCOS ECONÔMICOS

Esses blocos foram criados com o intuito de melhorar a comercialização entre os países que fazem parte deles, da mesma forma que faz crescer a concorrência e consequentemente melhora a qualidade de produtos e reduz os custos, dissolvendo a economia internacional, aderindo à logística internacional.

Conforme o autor Maia, os países estão conscientes que para poder se manter e crescer é preciso buscar clientes além das fronteiras, a fim de aumentar sua produção e a busca constante pelo menor custo (MAIA, 2008). Para compreender como acontece nessa comercialização é preciso entender como funciona as regras desses blocos econômicos. Entender a forma como é constituído:

Os blocos econômicos são criados sob a forma de zonas de livre comércio (primeiro estágio), que podem evoluir sucessivamente para: união aduaneira (segundo estágio); mercado comum (terceiro estágio); união econômica (quarto estágio); integração econômica total (quinto estágio) (MAIA, 2008, p. 294).

Para Maia no primeiro estágio, estão as zonas de livre comércio, onde se encontram países que tem em comum o interesse eliminar ou reduzir as barreiras alfandegárias para a importação de produtos produzidos nessa área somente (MAIA, 2008).

Na sequência, a união aduaneira da mesma forma que no livre comércio também elimina as barreiras alfandegárias para a importação de mercadorias produzidas nessa área, porém para produtos importados fora dessa área é adota uma política de tarifas.

Logo após, no terceiro estágio o mercado comum, que vai um pouco além do que foi acordo na união aduaneira, permite também dentro do bloco a circulação de bens, serviços, de mão-de-obra e capitais.

O autor traz também, que na união econômica além do que já foi acordado anteriormente no mercado comum, “[...] procura harmonizar as políticas econômicas nacionais, assim os países-membros mudam suas legislações para torná-las coerentes com os princípios estabelecidos pela união econômica.” (MAIA, 2008, p. 295).

No quinto e último estágio, segundo Maia, os países aderem e concordam com tudo o que foi tratado na união econômica, e vão além, adotam uma política monetária comum para o bloco e criam um Banco Central e uma moeda única.

Para que esse estágio de certo, é preciso que a economia dos países que compõem esses blocos estejam alinhados, com padrões coerentes. Essa moeda facilita o comércio, elimina os riscos cambiais, desaparece o protecionismo cambial,

mas também pode haver riscos e medidas rigorosas, onde é preciso que os países consigam enfrentar todos da mesma forma os choques externos, que haja mobilidade de mão-de-obra. (MAIA, 2008).

A Organização Mundial do Comércio registra cerca de 380 blocos econômicos, os mais importantes são: União Europeia, Mercosul, Alalç/Aladi, Nafta, Apec, Alca. Conforme Keedi, a União Europeia é o bloco mais avançado, composto por 25 países, já atingiu o quinto estágio a união econômica, possuindo moeda única o euro. (KEEDI, 2007).

O Mercosul nesse bloco, o que há é apenas acordos de redução do percentual da tarifa de imposto de importação. São compostos por Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela, constituindo uma união aduaneira.

A Aladi não é uma área de livre comércio, pois há redução de impostos de importação, mas não há isenção, algum imposto de importação sempre é pago. É composta por 12 países.

A Nafta um dos mais importantes blocos econômicos é formada por Canadá, Estados Unidos da América e México, prevê a liberação total dos direitos alfandegários de mercadorias que circulam entre os três países, é um bloco que representa cerca de um terço da economia mundial.

O bloco da Apec é um acordo firmado entre 21 países da América do Sul, do Norte, Ásia e Oceania, a sua função é promover a integração econômica entres seus países e sustentar seu crescimento.

A Alca é formado por 34 países, e o seu objetivo é fazer um grande acordo para a livre circulação de mercadorias, entre os países que compõem o bloco, iniciando por preferências tarifárias, ou seja, a redução gradativa das tarifas de impostos de importação, até que ao longo do tempo elas seja zeradas (KEEDI, 2007).

Esses blocos são de suma importância pra o crescimento da economia mundial, pois proporcionam alguns benefícios que viabilizam a escoação da produção, da comercialização, o que conseqüentemente contribui muito para o aumento da logística, que faz movimentação dos produtos, frutos dessa comercialização, da mesma forma que também visam a maior de redução de custo possível para a realização dessa comercialização.

3 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

A palavra logística vem do vocábulo francês loger (alojar), pois era usado como um termo militar, que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Pois com o tempo se tornou uma palavra com significado mais amplo tanto para o uso militar e industrial, assim se tornando a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos:

A logística envolvia todas as atividades relacionadas a provisão e administração de materiais, pessoal e instalações, além disso ela era obtida também como prestação de serviços de apoio, assim foi uniformizado a logística como : “o conjunto de atividades relativas a provisão e a provisão de todos os meios necessários a realização de uma guerra.”(Keedi, 2011, p.148)

Conforme Keedi ainda hoje a logística abrange o sistema de: transportes, compras, armazenagem, controle de estoques, processamento de pedidos e entre outros, ou seja, com o passar do tempo à logística foi se tornando um processo mais amplo e abrangente, pois as outras operações eram feitas separadamente, sendo então gerenciadas de forma segmentada.

Nesse processo observa-se que houve um processo evolutivo nas empresas, onde elas passaram a seguir padrões, onde as atividades vinculadas à gestão de materiais foram sendo conduzidas por pessoas de outras áreas, com a preocupação em suas atividades e sem menor conhecimento técnico, sem saber do que se tratava. A gestão de materiais era juntada com as ordens de um único executivo, concentrando a unidade de comando abrangendo o status de especialização técnica (KEEDI, 2011).

A administração de materiais correspondia com o gerenciamento de fluxo interno de materiais na empresa, sendo feito então o planejamento, a execução, armazenagem e o controle de estoques de matérias primas, insumos e elementos, assim a distribuição pertencia ao processo relacionado aos produtos acabados, que tinha o acompanhamento a partir da linha de produção até a entrega ao consumidor, sendo inclusos no contrato de frete, a armazenagem dos produtos, a expedição e a previsão de demanda e gerenciamento de pedidos.

O autor Keedi traz que a área de transportes internacionais e logística está cada vez se tornando muito importante em relação ao termo mundial de globalização, pois isso dá a competitividade que as empresas devem estar sempre em vantagens e inovações para manter no jogo internacional de comércio exterior, que cada vez está mais disputado e considerado de grande valor (Keedi, 2007).

A evolução no cenário mundial facilita que seja perceptivo o cenário cambiante e também faz com que a explosão de demandas seja compreendida de forma mais clara, pois determina a fundação de processos logísticos internacionais ainda mais elaborados. O gerenciamento logístico é dedicado especialmente a procedimentos individuais para suprir a entrega e armazenagem, pois assim surgiu um novo processo de transição gradual, que com o tempo foi crescendo para o gerenciamento integrado das atividades gerenciais, bem como a: administração de materiais e distribuição física (KEEDI, 2011).

A administração envolve o planejamento, organização, motivação e controle de todas as atividades e de pessoal, principalmente relacionadas ao fluxo de materiais na organização, tais como suprimento, matéria prima, controle de estoque durante a produção, transporte interno, material excedente e previsão de controle da produção. Já a distribuição física é relacionada com a eficiente movimentação de produtos acabados, ou seja, da linha de produção até os consumidores, neste processo estão inclusos frete, armazenagem, manipulação de materiais, empacotamento, controle de estoque e serviço ao usuário (KEEDI, 2007).

Para Keedi o comércio internacional luta pela diminuição do valor nos fretes marítimos e pela racionalização das tarifas portuárias, elevadas pelo antecipado desenvolvimento nas movimentações internacionais realizadas. As empresas buscam sugestões para reduzir os seus custos, tanto para empresas de navegação como para os portos, surgindo então ideias de navios maiores que transportariam maior volume de mercadorias em uma única viagem, diminuindo o tempo de demora em portos, ou seja, o tempo que o navio ficaria parado esperando, porém sendo necessária a construção de portos com capacidade de receber esses navios grandes (KEEDI, 2011).

Para ter eficiência na atividade de transformação e distribuição, é necessário que as organizações deem foco maior as suas competências, utilizando também o processo de terceirização sempre que necessário e possível. Assim o conceito de logística passa a ser:

conjunto de atividades multidisciplinares, direcionados a agregar valor, otimizando o fluxo de materiais, desde a fonte produtora até o consumidor final, garantindo o suprimento na quantidade certa, de maneira adequada, assegurando sua integridade, a um custo razoável, no menor tempo possível e atendendo a todas as necessidades do cliente. (KEEDI,2011, p.156).

Dessa forma a logística é uma atividade multidisciplinar, que procura atender as necessidades das pessoas e empresas, de forma a prática e visando sempre o melhor resultado.

3.1 IMPORTÂNCIAS DOS MODAIS

Ao falar de logística, basicamente trata-se da movimentação de cargas entre dois ou mais pontos diferentes, independente desta carga ser mercadoria, produtos, insumos, entre outros. Neste sentido, o transporte exige varias maneiras de se fazer essa movimentação, e assim alcançar o destino.

Segundo Keedi, existem vários modos de transporte ou meios de se realizar a movimentação adequada de cada carga, o que dará a importância de cada modal é basicamente em termos de quilometragem, volume, receita, natureza da composição da carga, se esta for a forma de *Container*, carga viva, *Pallet*, *Big Bag*,carga frágil, entre outras, e também terá grande importância os custos de transporte, cada qual buscando a redução desses custos no transporte.

Nesse contexto os modos de transporte dividem-se em três sistemas sendo eles, o aquaviário composto pelos modos marítimo, fluvial e lacustre, o terrestre formado pelos modos rodoviário e ferroviário, e o aéreo (KEEDI, 2011). Conforme o autor, modo marítimo, é o transporte que ocorre nos mares e oceanos, o qual é o mais utilizado internacionalmente para fazer a movimentação de mercadorias no planeta, alcançando fisicamente, em média de 90% das cargas transportadas, sendo o mais adequado ao transporte de grandes quantidades de carga:

O veículo ideal às mercadorias de baixo e médio valor agregados, perecíveis ou não, perigosas ou não. Não pode ser considerado um veículo tão competitivo para mercadorias de alto valor agregado e/ou sujeitas a perecibilidade tecnológica como, por exemplo, *chips*, *notebooks*, celulares, etc., para longas distâncias. (KEEDI, 2011, p.93).

O transporte que percorre em hidrovias interiores, conhecido como fluvial (realizado em rios) e a navegação lacustre (em lagos), apresentando quase nenhuma importância em termos de transporte. Estes dois modos são mais baratos do que os transportes terrestres, por apresentar baixo consumo de combustível e da grande capacidade de carga, sendo uma opção aos demais modos de transporte para cargas de baixo valor agregado, porém estes modos ainda estão em desenvolvimento no Brasil (KEEDI, 2011).

De acordo com Alves, o modal rodoviário é um dos mais simples, eficiente e que tem maior predomínio sobre os demais transportes. Trata-se do modal mais utilizado em rotas curtas de produtos acabados ou de matéria prima, e o seu diferencial é a capacidade de trafegar em qualquer via (ALVES, 2015).

Para Keedi basicamente é indicado para mercadorias de médio e grande valor agregado, por razão que sua estrutura é cara, e a proporção de carga a ser transportada é muito inferior aos demais modais. Dentre estes fatores estão os custos invisíveis, que não são percebidos, porém podem ser notados pela sociedade, que são eles: a construção de estradas, cujo custo será a cobrança de pedágios, também por ser um transporte poluente, terá custo de reparação ao meio ambiente, gasto adicional de combustível, e desgastes. Portanto estes custos são repassados para a sociedade, em forma de pagamentos de impostos, terá repasse ao valor da mercadoria o que irá impactar nos preços dos produtos vendidos (KEEDI, 2011).

Conforme Ballou, o modal ferroviário, é um transportador de longos percursos e baixa velocidade, não obtendo flexibilidade de rotas ou percursos. Utilizado no transporte de matérias-primas e produtos manufaturados, sendo capaz de transportar grande massa simultaneamente, oferecendo desta maneira baixo custo e permitindo obter economias em larga escala, uma das vantagens é o baixo índice de furtos e acidentes ao comparado com o rodoviário (BALLOU, 2006).

Segundo Vieira, o transporte aéreo traz em suas vantagens a redução dos custos de estoques e sua influência direta no capital de giro (estratégias just in time);

é o modal mais indicado para o transporte de mercadorias de alto valor e pouco peso/volume (tendências e-commerce, amostras e mercadorias urgentes), atende praticamente todas as regiões do mundo (importação e exportação), além de exigir pouco manuseio da carga, o que contribui para a redução dos custos com embalagens e despesas com seguros, e apresenta espaço muito grande, visto que alcança os seus destinos em poucas horas, o que lhe permite realizar outras viagens durante o mesmo tempo percorrido pelos demais modais (VIEIRA, 2002).

Estes sistemas de transporte consistem em levar ao consumidor o maior número de mercadorias, com o menor tempo possível, e o mínimo de custo necessário, sendo que cada modal tem o seu papel dentro da logística, pois interfere diretamente no tempo e custo do transporte, o que influenciará diretamente na economia e no diferencial competitivo das empresas.

4 OS CUSTOS NA LOGÍSTICA

Toda atividade logística demanda de custos, principalmente quando esta envolver o transporte do lugar de origem ao destino, em cada situação acarretará custos diversos, para tanto compreendê-los auxilia no melhor desempenho da atividade, porém é primordial destacar que, a logística tende a auxiliar na maior redução dos custos, mas mesmo assim eles acontecem, contudo com uma administração correta desse processo os ganhos podem ser consideráveis em relação aos custos.

Conforme Keedi, os custos dependerão do modal utilizado, há alguns modais que se tornam mais viáveis que os outros, desse modo:

O custo e transporte da mercadoria para o exterior dependerá do modo de transporte utilizado, se marítimo, fluvial, lacustre, rodoviário, ferroviário ou aéreo, visto que cada um deles tem custos diferentes. Eles se apresentam, como forma normal, mas não necessariamente uma regra, de um lado os transportes marítimos, fluvial, lacustre e ferroviário como os mais baratos, e de outro os rodoviário e aéreo como os mais dispendiosos quanto ao frete. (KEEDI, 2011, p.166).

Segundo o autor, considerando uma exportação os custos estão presentes em todos os processos logísticos, desde a armazenagem do produto, após, o

transporte do mesmo ao lugar do embarque da mercadoria, depois, se precisar, os custos com a permanência da mercadoria no local até o embarque (KEEDI, 2011).

Para Coelho, o transporte é a função mais habitual da logística, e conseqüentemente é o que apresenta mais custos, esse custo é composto por dois tipos, os custos fixos que segundo o autor “[...] incluem depreciação da frota, salários, manutenção [...]” e também é composto pelos custos variáveis que “[...] incluem combustíveis pneus, lubrificantes, dentre outros [...]” (COELHO, 2010).

Complementando, Tófoli ensina que os custos fixos independem do cenário da empresa, eles não variam, é algo certo e estável, dessa forma o autor traz que,

Custos e despesas fixas são gastos necessários ao funcionamento da empresa e que não têm relação com as vendas, ou seja, não variam se as vendas variarem. Exemplo: aluguel, honorários dos administradores, do contador, retirado do pró-labore, seguros, salários e encargos fixos. (TÓFOLI, 2008, p.121).

Desse modo, o autor ainda destaca que os custos variáveis, ao contrário, já dependem do cenário em que a empresa se encontra, dos resultados obtidos, assim:

Custos variáveis são aqueles que têm relação direta com as vendas, elevam-se quando as vendas crescem e reduzem-se quando as vendas diminuem. Os custos variáveis mais comuns são os valores da mercadoria revendida, custos das matérias-primas adquiridas, fretes, embalagens, comissões pagas aos vendedores, etiquetas, tributos incidentes etc., assim como os materiais e peças aplicadas na execução de serviços (prestação de serviço). (TÓFOLI, 2008, p.122).

Conforme Coelho, cabe ainda salientar que os estoques também compõe os custos, assim como a armazenagem, da mesma forma que alguns outros custos menores, mas também importantes como, custo de pedido (material utilizados, papéis, computadores), custos com pessoal e custos indiretos (COELHO, 2010).

Portanto, os autores Faria e Costa trazem que, depois de compreender os fatores que compõe os custos, também é necessário ter uma gestão sobre eles, para saber onde reduzir ou cortá-los e o quanto é viável, pois isso, é o que contribuirá para a tomada de decisão, considerando qual melhor procedimento

deverá ser realizado, que manterá a empresa ainda mais competitiva, assim os autores destacam que:

A Gestão de Custos Logístico é a atividade de utilização ou desenvolvimento de novas estratégias para gerenciamento dos respectivos custos. Tem por objetivo monitorar os custos operacionais dos serviços logísticos, por meio de indicadores, visando a acompanhar resultados, tendência e oportunidades, bem como desenvolver estudos de impacto logístico e respectivo custeio, de maneira a dar suporte ao processo de tomada de decisão em seus diversos níveis: estratégico, tático e operacional. (FARIA; COSTA, 2007, p.184).

Segundo Keedi, além da função de monitorar os custos operacionais, ocorrem os custos relacionados à forma de envio da mercadoria, podendo variar de acordo com a necessidade. Desta forma, envolve os custos circunstanciais, desta maneira “[...] as cargas a granel e geral, poderão sofrer alterações caso, durante o trajeto da origem ao destino, ocorra alguma operação extra.” (KEEDI, 2011, p.167).

Neste sentido os custos poderão estar envolvidos, como é o caso da armazenagem se a mercadoria não seguir diretamente para o destino. Pode haver também novos custos com transbordo ou modos durante o trajeto o que acarretará em desembarque e reembarque. Também, neste sentido, a entrada em países terceiros pode provocar gastos adicionais diversos (KEEDI, 20011).

Portanto, deve-se levar em consideração que todos os custos logísticos envolvem não apenas transferências de carga, mas também prestadores de serviços, salários, referente à pessoal envolvido, equipamentos, armazéns, e todas as condições necessárias ao desenvolvimento da atividade, que no final acarretará a despesas. Porém, com uma administração adequada desses processos pode-se obter ganhos consideráveis em relação aos custos envolvidos.

CONCLUSÃO

Portanto, entende-se toda a importância da logística após compreender sua origem, evolução, sua relação com a economia, com a globalização e os custos, pode-se verificar toda a relação que há entre esses fatores e como influenciam na sobrevivência das organizações.

A logística visa uma nova realidade quanto à forma de transporte nas organizações, abrangendo o sistema de transporte, compras, armazenagem, controle de estoque, processamento de pedidos e entre outros, o qual evoluiu com o passar do tempo, e também com a necessidade de adequação ao mundo globalizado, provocando a satisfação das empresas, seja no ambiente interno e externo.

Desta forma, a logística possui também várias formas de fazer a movimentação destes sistemas, sendo o modo aquaviário, o terrestre, e o aéreo, onde cada um possui uma característica própria, com custos diferenciados de acordo com a capacidade, abrangência, necessidade, agilidade e volume.

A globalização e a economia são fatores que influenciam da mesma forma o desenvolvimento dessa ferramenta, pois toda relação que através desses fatores possam existir com o comércio exterior dependerá de um bom funcionamento da logística, assim abrirá oportunidade de inserção em novos mercados e a competitividade e sobrevivência da organização.

Para o melhor desempenho da logística, também é preciso que haja cenários propícios pra isso externamente, como uma maior infraestrutura para a logística, maior interesse por parte do governo em melhorar as condições básicas, pois isso contribuirá com o crescimento das organizações internamente e externamente e consequentemente da economia.

O objetivo deste artigo foi avaliar as questões inerentes à logística, tendo como finalidade a redução de custos, a sua interação com a globalização e a economia, bem como, demonstrar a importância das empresas terem esse processo alinhado para se tornarem competitivas. O resultado esperado é que as organizações consigam atender e acompanhar as necessidades desse novo cenário através da logística, principalmente, alcançar seus objetivos e de seus clientes.

REFERÊNCIAS

ALVES, Marcelo. **Logística de Transportes**: modais logísticos e sua importância. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/logistica-de-transportes-modais-logisticos-e-sua-importancia/87264/>>. Acesso em: 19 maio 2015.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Tradução Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COELHO, Leandro Callegari. **O que Compõe os Custos Logísticos**. Disponível em: <<http://www.logisticadescomplicada.com/o-que-compoe-os-custos-logisticos/>>. Acesso em: 30 out. 2015.

FARIA C. A.; COSTAG. F. M. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2007.

KEEDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior**. Abrindo as Primeiras Páginas. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

KEEDI, Samir. **Logística de Transporte Internacional: Veículo prático de Competitividade**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

KEEDI, Samir. **Transportes, Unitização e Seguros Internacionais de Cargas: práticas e exercícios**. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

LEANDRO, Jackson. **A Logística e o Mundo Globalizado**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-logistica-e-o-mundo-globalizado/10163/>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATHIAS, Paulo. **O Suprimento da Logística e a Logística no Brasil**. Disponível em: <<http://logisticagerenciada.blogspot.com.br/p/o-que-e-logistica-logistica-existe.html>>. Acesso em: 09 maio 2015.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Economia Básica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TÓFOLI, I. **Administração Financeira Empresarial: Uma tratativa prática**. Campinas: Arte Brasil editora/ Unisaesiano – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2008.

VIEIRA, Guilherme Bergamann Borges. **Transporte Internacional de cargas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

PROCESSO DE ADAPTAÇÃO CULTURAL DO DOCENTE NO ENSINO PRESENCIAL PARA O ENSINO À DISTÂNCIA.

Adelar André Fitz¹
Andréa Maria Cacenote²
Nedisson Luis Gessy³

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade diagnosticar a dificuldade do aprendizado do docente presencial para o EAD, e a busca contínua da melhoria dos processos de aprendizado, com os quais precisam ser construídos não só para incorporar novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano na busca do aprendizado com a plataforma diferenciada do presencial. A metodologia utilizada no estudo foi a bibliográfica com a finalidade de fornecer sustentação teórica ao estudo empírico que por sua finalidade tem o objetivo em trazer as experiências vivenciadas dos docentes e discentes. Dentre os principais resultados destacam-se a desenvoltura do docente junto a nova metodologia de ensino aplicada no Curso de Administração da Instituição pesquisada com isso necessitando investimento, capacitação do mesmo para que não volte a hábitos antigos, do ensino presencial e sim haja o aperfeiçoamento a novas técnicas de ensino. Quanto ao discente novas formas de aprendizado e incentivo a formas diferenciadas de estudo, o tirando de sua zona de conforto. Concluiu-se que necessita-se de investimento em material didático de apoio ao discente e mais investimento em capacitação do docente para que ele não volte a hábitos antigos já internalizados.

Palavras Chaves: Tecnologia – Aprendizado –AVA – Ensino – Docente.

INTRODUÇÃO

O avanço na área tecnológica nas últimas décadas vem proporcionando um salto considerável na educação superior seja no ensino presencial como no ensino a distância. Considerando vários aspectos tecnológicos pode-se entender a mudança no cenário acadêmico dentro das instituições privadas como públicas, bem como a

¹ Pós-Graduando em MBA em Gestão com Pessoas. Faculdades Integradas Machado de Assis. adelar@fema.com.br

² Mestre em Desenvolvimento. Orientadora. Professora das Faculdades Integradas Machado de Assis. andreacacenote@fema.com.br

³ Mestre em Ensino Científico e Tecnológico. Co-Orientador. Faculdades Integradas Machado de Assis. nedisson@fema.com.br

forma de propagar a qualidade do ensino e aprendizado através das novas desenvolvimentos tecnológicas.

O avanço da educação através do sistema AVA vem atingindo pessoas com menos condições financeiras e disponibilidade de tempo, o que vem a ser um grande avanço para a disseminação da possibilidade de estudo. O principal objetivo do artigo foi perceber o envolvimento do professor com sua profissão, sua dedicação, sua autêntica vocação para ensinar, desde que a instituição lhe forneça o apoio e incentivo para que possa desenvolver sua atividade com liberdade e tranquilidade.

Para resgatar os principais conceitos sobre cultura organizacional utilizou-se dos estudos de Chiavenato e Robbins. Já para falar sobre desenvolvimento organizacional, fez-se uso dos estudos de Chiavenato e Lacombe, sobre o estudo no Brasil e a origem do ensino a distância, os autores foram Colossi, Schwartzmann, Martins e Peretti e sobre a plataforma AVA os principais autores foram Pilares, Moodle e Mehlecke.

O artigo aborda o conceito de cultura organizacional, na sequência o desenvolvimento organizacional. Esses dois itens fornecem sustentação para abordar o item o ensino no Brasil, bem como a origem do ensino a distância (EAD), e uma breve história da plataforma AVA e seu funcionamento. Após tem-se a metodologia do estudo e o estudo de caso na instituição de ensino. Por fim, as considerações finais e referências.

1 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, colaboradores, gestores em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais, e quando mais o indivíduo entender a cultura da sua empresa, maior a chance de sobrevivência dela no mercado.

As empresas, independentemente do tamanho, setor, segmento em que atuam, possuem cultura organizacional, formalmente instituída ou não. Aliás, as empresas são bem mais do que isso, são defensoras de metodologias e crenças de uma cultura instalada. Elas possuem personalidade própria e podem ser rígidas ou

flexíveis, inovadoras modernas ou simplesmente conservadoras de uma cultura fraca ou forte (MENDES, 2010).

Para Chiavenato, “A cultura organizacional equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas etc.” (CHIAVENATO, 2010, p.172).

Nesse sentido, “[...] todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista da sua própria cultura.” (CHIAVENATO, 2010, p.172). O autor defende que

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. (CHIAVENATO, 2010, p.173).

Entende-se que uma cultura organizacional instalada e não flexível a novas mudanças pode ficar à mercê do mercado, não conseguindo acompanhar as mudanças impostas, com isso pode-se definir que o relacionamento entre os clientes e funcionários é fundamental e proporcionando sua quebra de crenças, mitos, costumes ou regras já instaladas (CHIAVENATO, 2010). Para Lacombe,

A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas. (LACOMBE, 2011, p.275).

Robbins defende que “A Cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas.” (ROBBINS, 2010, p. 501). O autor ainda argumenta que a cultura é um conceito descritivo, o qual possui sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização:

- I. Inovação. É o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumir riscos e se capacitando e na busca constante da qualificação profissional.
- II. Atenção aos detalhes. É quando se espera do funcionário, colaborador a sua precisão, análise e atenção.
- III. Orientação para os resultados. É momento quando os dirigentes focam nos resultados.
- IV. Foco na Pessoa. Na busca constante de resultados sobre as pessoas dentro da organização, sempre o melhor de cada colaborador.
- V. Foco na equipe. Os resultados em torno da equipe tanto na sua organização quanto na sua desenvoltura a desenvoltura do trabalho.
- VI. Agressividade. É o momento em que as pessoas são competitivas e agressivas, no mercado de trabalho focando resultados.
- VII. Estabilidade. Aonde o colaborador enfatiza a sua manutenção do status e não seu crescimento profissional ou pessoal (ROBBINS, 2010).

Para Robbins, “Cada uma dessas características existe dentro de um continuum que vai de um grau baixo para um grau elevado.” (ROBBINS, 2010, p. 501). Constata-se que é importante ser flexíveis a todas as alterações do mercado e numa busca constante de atualização se capacitando e buscando qualificação profissional e por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e com isso conseguir a reestruturação da organização, podendo se adaptar aos novos mercados e buscando novas tecnologias para o próprio ritmo vertiginoso:

A cultura é, por definição, sutil intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento rotineiro no ambiente de trabalho. (ROBBINS, 2009, p.228).

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento organizacional (DO) é necessário sempre que as instituições concorrem e lutam pela sobrevivência sob condições de mudança crônica: “No decorrer das décadas de 1960 e 1970, foi desenvolvida uma técnica denominada desenvolvimento organizacional, com o objetivo de conseguir implantar mudanças de forma eficaz.” (LACOMBE, 2011, p.401).

Para o autor, “A estratégia do desenvolvimento organizacional é a preparação de agentes de mudança, que são educados para treinar as pessoas da organização para as novas condições do ambiente externo preparar a organização para as inevitáveis mudanças.” (LACOMBE, 2011, p.402).

Chiavenato defende que “O Desenvolvimento Organizacional é uma abordagem de mudança organizacional na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam através da assistência de um consultor interno ou externo.” (CHIAVENATO, 2010, p. 419).

Já Lacombe acrescenta que a desburocratização tende a diminuir a importância dos que realizam trabalhos repetitivos e a aumentar a dos que criam, dos que lidam com os clientes, dos que efetuam atividades que agregam valor aos produtos ou serviços:

A reengenharia, repensar a empresa a partir do zero e reestruturá-la em torno dos processos, tende a exigir maior qualificação das pessoas, pois elas devem executar atividades mais variadas e quase sempre mais complexas. Haverá maior valorização das atividades que agregam valor ao produto ou serviço. (LACOMBE, 2011, p.409).

O autor ainda destaca que além da reengenharia é importante destacar o *downsizing*

O *downsizing* cria para as empresas os mesmos problemas que a reengenharia, com a diferença de que, no caso do *downsizing*, o objetivo não é a reformulação dos processos, mas o corte de pessoal para diminuir o número de níveis hierárquicos e tentar obter maior flexibilidade. Um dos problemas do *downsizing* é que ele não pode ser aplicado várias vezes, em reformulações sucessivas, sem sérios prejuízos para o comprometimento que as pessoas devem ter em relação à empresa. (LACOMBE, 2011, p. 410).

Constata-se que é fundamental a preparação de agentes de mudança, para as novas condições do mercado de trabalho, principalmente do ambiente externo, a onde deve-se ter o cuidado de saber agregar valor aos produtos e serviços, saber valorizar as pessoas que buscam qualificação profissional e que são flexíveis a qualquer cargo dentro de uma empresa ou instituição. O Desenvolvimento Organizacional utiliza um processo dinâmico composto de três fase distintas:

- I. *Diagnóstico*. É feita a partir da pesquisa sobre a situação atual. Em geral, o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela. O diagnóstico deve ser obtido através de entrevistas ou pesquisas com as pessoas ou grupos envolvidos.
- II. *Intervenção*. É uma ação para alterar a situação atual. Geralmente, a intervenção é definida e planejada através de workshop e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança.
- III. *Reforço*. É um reforço para estabilizar e manter a nova situação, através de retroação. Em geral, o reforço é obtido através de reuniões e avaliações periódicas que servem de retroin - formação a respeito da mudança alcançada. (CHIAVENATO, 2011).

O autor ainda argumenta que na realidade, o DO funciona como um processo planejado e negociado de mudança organizacional.

A desenvoltura organizacional acontece quando se inicia o trabalho de pesquisa das necessidades de mudança de cada indivíduo, sabendo intervir nas situações de conflitos e reforçando a mudança para o crescimento da mesma, com isso pode-se entender que o desenvolvimento organizacional é o processo de solução de problemas de renovação administrativa e com tudo o desenvolvimento e fortalecimento da mesma em outras palavras *empowerment*.

A ideia básica é construir equipes através da abertura de mentalidade e de ação, conforme Ilustração 1.

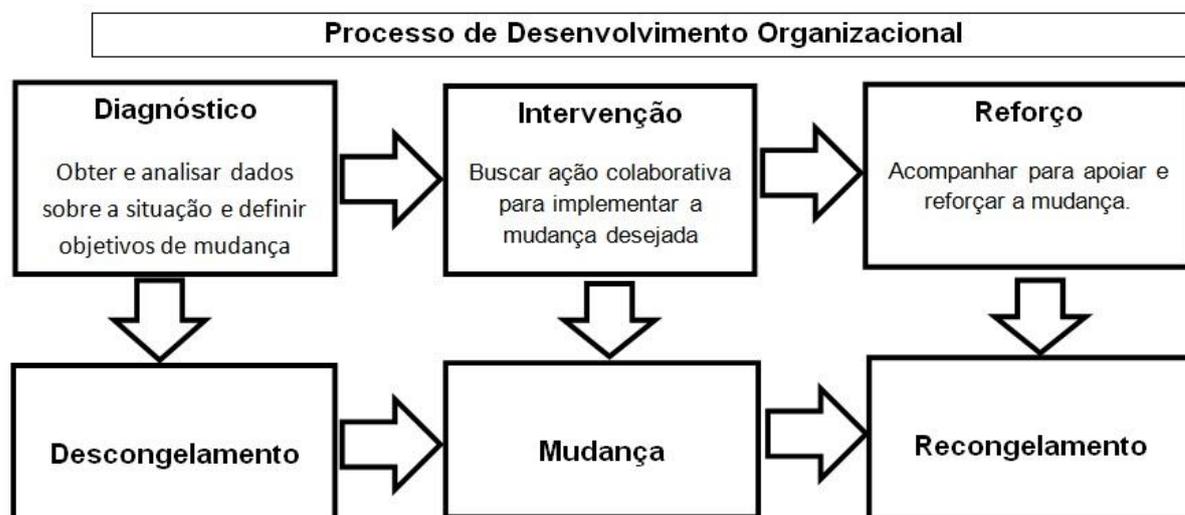


Ilustração 1: O processo de desenvolvimento organizacional como processo de mudança

Fonte: Chiavenato (2011, p. 421)

Segundo Chiavenato, a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje (CHIAVENATO, 1999). As organizações nos tempos modernos podem adquirir novas tecnologias e com isso o comprometimento dos colaboradores é fundamental para garantir a vantagem competitiva. Para isso, é preciso mudar, a qual significa modificar a maneira como o trabalho é desenvolvido na organização muitas vezes isso pode resultar numa alteração de comportamento do colaborador.

No entanto para que esta mudança ocorra se faz necessário abandonar velhas práticas, ideias e começar a adotar as novas atitudes e internalizar as mudanças e ao mesmo saber que as novas ideias estão incorporadas no novo

padrão de comportamento, procurar suporte e sempre estar reforçando para não voltar ao habitual compreender as necessidades de mudança de cada indivíduo, sabendo intervir nas situações de conflitos e reforçando a mudança para o crescimento do mesmo tanto no âmbito pessoal quanto ao profissional.

3 O ENSINO NO BRASIL

Para compreender a influência da cultura no ensino brasileiro, se faz necessário resgatar alguns conceitos sobre ensino presencial e ensino a distância:

No Brasil, a educação superior é parte integrante da história da sociedade brasileira. A literatura mostra que a chegada da Família Real Portuguesa em 1808, fugindo das forças napoleônicas, foi a razão inicial para a criação das primeiras escolas superiores brasileiras, devido principalmente a pressões exercidas pelas elites da sociedade de forma geral. (COLOSSI, 2011, p.51).

O autor ressalta que em 1827 foram criados os cursos de Ciências Jurídicas em São Paulo e em Olinda e em 1889, a República se desenvolve com a criação de 14 escolas Superiores. Considera que, contemporaneamente, o ensino superior no Brasil viabiliza-se em cerca de 900 instituições de ensino:

Com o surgimento e o uso da internet bastante disseminado como ferramenta de ensino, permitindo a oferta de cursos a distância e, em casos mais simples, o apoio a atividades presenciais, apesar de não se constituir em um meio completo, pois embora possa utilizar vídeos, áudios e textos, não o faz tão eficiente quanto o videocassete, a televisão ou os livros. (COLOSSI, 2001, p. 56)

No contexto atual as instituições de ensino devem atender à demanda por mudanças solicitadas por um meio ambiente cada vez mais agressivo, devendo buscar manter sob controle as resistências à sua implantação, de forma a privilegiar abordagens que se aproximam à do ensino colaborativo (COLOSSI, 2011).

O Ensino Superior privado brasileiro confirma sua grande importância, como principal fonte de formação e crescimento para o ensino superior brasileiro, mostra também que, apesar de existir uma grande superposição entre as características dos alunos das instituições públicas e privadas. Ao mesmo tempo em que se

desenvolvem estratégias, muitas vezes em combinação, o setor privado procura recursos institucionais e sistêmicos que possam lhe socorrer, como o crédito educativo e alterações na legislação (SCHWARTZMANN, 2002).

Entende-se que a inserção de novas tecnologias impulsionou o avanço a novas alternativas de ensino, sendo que um dos principais benefícios é a flexibilidade do horário de administração do seu tempo de estudo.

3.1 ORIGEM DO ENSINO A DISTÂNCIA (EAD)

O uso de tecnologias como meio de suporte de processos que visam melhorias nos procedimentos existentes na educação surgiu através do Ensino a Distância (EAD). Este é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional e com isso viveu-se a etapa do ensino por correspondência radiofônica e depois, televisiva e atualmente utiliza-se da informática:

Com surgimento do ensino à distância em 1904, após o lançamento de cursos por correspondência anunciados em jornais do Rio de Janeiro e 1978 a Fundação Roberto Marinho juntamente com o Ministério da Educação – MEC criaram o Telecurso 2º Grau e Supletivo do 1º Grau atualmente Telecurso 2000. O Surgimento da prática da educação a distância traz consigo a interação pedagógica, cujos objetivos, conteúdos e resultados obtidos se identificam com aqueles que constituem a educação como projeto e processo humano, definidos na cultura das diferentes sociedades. (MARTINS, 2006, p.1).

Visando sua implementação através de objetivos claros, necessidades das instituições de oferta e tendo a definição do perfil dos alunos e professores, conteúdo e sabendo as limitações técnicas foi se criando grupos específicos que são responsáveis pela execução e manutenção do projeto (MARTINS, 2006).

Com isso as pessoas foram conhecendo que a educação a distância, a qual se diferencia do modelo tradicional, podendo utilizar a tecnologia a seu favor com isso associando tempo e espaço. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB),

[...] caracteriza-se a educação a distância como uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de

informação e da comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (LDB, 2005).

Para Peretti, “O ensino superior a distância hoje já é uma realidade no meio acadêmico, as instituições que ainda não ofertam cursos nessa modalidade, ou ao menos de forma semipresencial, com certeza já tem o EAD em seus projetos futuros.” (PERETTI, 2009, p.121).

Para alavancar o ensino a distância, surgiu o estudo sobre o uso dos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), o qual se mostra relevante devido a diversidade de perspectivas que ora se apresenta aos sujeitos que participam dos cursos em EAD. Uma característica marcante nessa modalidade é a busca pelo conhecimento de forma autônoma por aqueles que dela participam, se tornando ferramentas essenciais nessa construção do conhecimento (PERETTI, 2009).

Dillenbourg destaca que “[...] uma característica particular de ambientes virtuais, em função das particularidades da internet [...] os estudantes não estão restritos a consultar as informações da rede, eles se tornam produtores da informação, participantes do jogo.” (DILLENBOURG, 2003 apud COSTA; FRANCO, 2005). Para Vieira,

O estudante deixa de ser ensinado, pois o ambiente virtual de aprendizagem oferece condições para que ele possa aprender e construir seu conhecimento. O uso de novas tecnologias, dentro desta perspectiva, deverá ser o de explorar as particularidades e possibilidades de trocas qualitativas no ambiente de aprendizagem, entre aluno e professor, aluno-aluno e aluno-ambiente. As trocas serão a essência, e não somente uma apresentação mais agradável de conteúdo. (VIEIRA; 2006 apud PERETTI, 2009, p. 123).

Contudo, cabe salientar que pode haver casos aonde o ambiente por si só não garante as condições para tal afirmação realizada pelos autores, caso ele funcione como tutorial, por exemplo, mas a proposta de ensinar continua.

A constante necessidade de atualização e adaptação das práticas pedagógicas, aliadas as tecnologias de comunicação e informação, requer tanto dos professores, alunos a sua atualização constante. Sendo uma prática que valoriza o aprendizado docente, colaborativo e globalizante, tornando-se necessário inserir no

contexto didático, pedagógico, ferramentas que propiciem ao estudante a construção do conhecimento, mediada pelas novas tecnologias a serviço da educação (SOUZA, 2005).

Um ambiente virtual de aprendizagem (AVA) deve ter como principal função propiciar, tanto para alunos como professores, um espaço virtual de ensino aprendizagem, disponibilizando ferramentas que possam auxiliar a prática educativa, possibilitando aos envolvidos neste processo mais autonomia e flexibilidade (SOUZA, 2005). Conforme Prado e Valente,

[...] a formação do profissional prático não pode apenas enfatizar o aprendizado operacional das ferramentas computacionais, tampouco o aprendizado, sobre o que postula uma determinada teoria educacional. Esse profissional precisa construir novos conhecimentos, relacionar, relativizar e integrar diferentes conteúdos; (re) significar aquilo que ele sabe fazer com vistas à (re) construir um referencial pedagógico na e para uma nova prática. Portanto, nesta perspectiva, o processo de formação deve levar em consideração os aspectos que emergem e que desenvolvem no cotidiano do professor. (PRADO; VALENTE, 2003 apud SANTINELLO, 2005, p. 21).

Entende-se que o professor não pode habituar-se as mesmas técnicas nessa constante evolução, deve sempre buscar atualização e formas diferenciadas de ensinar e transmitir o conhecimento. Garcia e Maia definem elementos que devem fazer parte desta concepção de ensino, que correspondem:

Ao propósito educacional enfatizando para o curso, recepção e atuação de alunos e professores, um sistema de apoio e gerenciamento dos cursos, e principalmente resultados de ensino e aprendizagem ao sistema de comunicação. (GARCIA; MAIA apud SOUZA, 2005, p.3).

Diante do exposto pode-se enfatizar que a constante evolução do aprendizado e o crescimento e evolução de novas técnicas de aprendizado são paradigmas quebrados e vencidos nas mais diversas áreas.

4 PLATAFORMA AVA

A Educação a Distância dava-se por meio da utilização de outros recursos como a correspondência, rádio, televisão, teleconferência e ambiente interativo. Hoje

o principal recurso utilizado são os ambientes virtuais de ensino-aprendizagem, que está se expandindo a cada dia, representando uma forma de ensino diferenciada e possibilitando a formação de mais pessoas, quebrando tabus em relação à Educação a Distância e uma ferramenta muito utilizada para expandir o conhecimento é a plataforma Moodle:

O Moodle é desenvolvido na linguagem PHP e suporta vários tipos de bases de dados, em especial MYSQL. É idealmente implantado em servidores com o sistema operacional livre Linux. Outra vantagem é que o Moodle tem seu código-fonte disponibilizado gratuitamente, e pode ser adaptado, estendido, personalizado, etc., pela organização que o adota (MOODLE, 2011, p.1).

Entende-se que o *Moodle* é um sistema de fácil entendimento e utilização, é um sistema livre aonde pode ser programado conforme cada necessidade, ou seja, conforme sua demanda:

O Moodle é uma plataforma de aprendizagem a distância baseada em software livre. É um acrônimo de Modular *Object-Oriented Dynamic Learning Environment* (Ambiente Modular de Aprendizagem dinâmica orientada a Objetos). Ele foi e continua sendo desenvolvido por uma comunidade de centenas de programadores em todo o mundo, que também constituem um grupo de suporte aos usuários, para o acréscimo de novas funcionalidades, etc., sob filosofia GNU de *software* livre. Uma fundação (www.moodle.org) e uma empresa (www.moodle.com) fornecem respectivamente, o apoio para o desenvolvimento do *software* e sua tradução para dezenas de idiomas e apoio profissional à sua instalação. (MOODLE, 2011,p.1).

O Moodle é um sistema de gerenciamento de aprendizado livre, em linha permitindo educadores para criar seu próprio site privado cheio de cursos dinâmicos que estendem a aprendizagem, a qualquer hora, em qualquer lugar: “O Moodle pode atender as necessidades de aprendizagem de um professor, um estudante ou administrador.” (MOODLE, 2011, p.1).

Interessante também é como o Portal Web Aula apresenta os pilares de uma estratégia de *e-learning*, que deve ser sustentado pela tecnologia, pela instituição, conteúdo e por uma gestão do conhecimento (PILARES, 2006 apud PERETTI, 2009).

Pode-se dizer que essa modalidade cobre um conjunto amplo de aplicações e processos, baseado no computador, sala de aula virtual e colaboração digital, sendo uma poderosa ferramenta, metodologia de aprendizagem para a dinamização do desenvolvimento do ensino, possibilitando ainda a entrega de conteúdo via internet, áudio e gravações em vídeo.

Permite a gestão do conteúdo pelo professor, possibilitando que possa organizá-lo de forma mais adequada e facilitando seu desenvolvimento junto ao componente curricular ministrada, com isso o aluno pode acessar os conteúdos a qualquer tempo e em qualquer lugar: “O ambiente de educação à distância apresenta uma diversidade de ferramentas que podem promover tanto a comunicação síncrona como assíncrona.” (MEHLECKE, 2003, p.3).

Mehlecke defende que, “[...] é de sua importância internalizar o conhecimento nos mais diversos pontos, independente das tecnologias utilizadas.” (MEHLECKE, 2003, p.4). Peters fundamenta a presente argumentação, dizendo:

Caso de desenvolverem ainda mais o hardware e o software necessários para isso, será possível fazer uma combinação das técnicas de ensino e aprendizagem discutidas até agora e, em parte, também integrá-las. Então os estudantes poderão desenvolver em seu ambiente digital de estudo tantas atividades de estudo jamais possíveis antes e em qualquer lugar. Eles então não utilizarão somente cursos de ensino à distância alternativos multimediais através do CD-ROM, Internet ou ISDN, não apenas dialogarão com outros estudantes e não apenas participarão de preleções, seminários exercícios e aulas práticas virtuais na forma de teleconferência, mas também tirarão proveito de outras funções, como as oferece uma universidade no campus real. Desde modo descortinam-se os primeiros contornos de uma universidade virtual. (PETERS, 2002, p.270-271).

Entende-se que a diversas formas de aprendizado desde que elas atendam os objetivos propostos e as ferramentas compiladas com as tecnologias de aprendizagem.

5 METODOLOGIA DO ESTUDO

O estudo se caracteriza como bibliográfico, o qual teve a finalidade de fornecer sustentação teórica para o estudo empírico:

Pelo conhecimento empírico, a pessoa percebe entes, objetos, fatos e fenômenos a sua ordem aparente, tem explicações concernentes à razão de ser das coisas e das pessoas. Esse conhecimento é constituído por meio de interações, de experiências vivenciadas pela pessoa sem seu cotidiano e de investigações pessoais feitas ao sabor das circunstâncias da vida; é sorvido do saber dos outros e das tradições da coletividade ou, ainda, tirado da doutrina de uma religião positiva. (BERVIAN, 2007, p.7)

Para Bervian, “É o conhecimento do povo, obtido ao acaso, após ensaios e tentativas que resultam em erros e em acertos, a pessoa conhece o fato e sua ordem aparente, tem explicações concernentes à razão de ser das coisas e das pessoas [...]” (BERVIAN, 2002, p. 8- 9).

Já o estudo de caso foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior na Região Noroeste do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi realizada com 51 acadêmicos do curso de Administração que cursaram componentes curriculares na modalidade à distância no ano de 2014.

6 ESTUDO DE CASO

A fim de conhecer o processo de adaptação cultural docente sobre o ensino presencial para o ensino à distância, realizou-se uma pesquisa qualitativa com dois docentes do curso de administração de uma instituição de ensino superior no interior do Estado do Rio Grande do Sul.

O curso de administração objeto de estudo está a quinze anos no mercado, e está na sua terceira atualização do projeto pedagógico de curso. Nesta última atualização foi incluído dois componentes curriculares na metodologia a distância, o qual possui a primeira, a quinta e a décima aula presencial e as demais à distância pela plataforma moodle.

A Capacitação docente aconteceu através da criação de usuário de acesso a plataforma moodle, aonde foi criado o componente curricular que o docente ministrou, criando as datas dos encontros a disponibilização de material, criação de *chat*, fóruns, e atividades relacionadas aos componentes curriculares juntamente com a nova ferramenta tecnológica de trabalho. Essa demonstração aconteceu junto a plataforma, em que foram aplicados todos os instrumentos pedagógicos de trabalho.

A organização da estrutura do EAD compete ao secretário acadêmico e ao setor de Tecnologia da Informação (TI) da Instituição, sendo esta atividade desenvolvida no primeiro encontro presencial demonstrando aos acadêmicos o acesso, a postagem e desenvoltura das atividades.

Ao docente que ministra o componente é liberado o acesso ao sistema um mês antes do início das aulas para que possa realizar a postagem do material, para que possa apresentar aos acadêmicos no primeiro dia de aula. Este prazo é importante, para que o secretário acadêmico possa auxiliar o docente e sanar suas dúvidas antes do início do componente curricular.

Ao questionar os entrevistados sobre a experiência profissional, os dois docentes destacaram que atuam somente no meio acadêmico. Também ressaltaram que é a primeira experiência como docente utilizando a plataforma moodle. Um dos pesquisados explicou que teve a oportunidade de utilizar a plataforma na condição de aluno no curso de graduação e no curso de mestrado.

Os entrevistados consideram a experiência como positiva, por se tratar de um projeto piloto junto ao curso de administração, com a utilização de uma nova ferramenta de trabalho junto a plataforma moodle, mesmo sendo a primeira experiência como docente, precisando identificar a metodologia e compreensão dos processos relacionados a exposição dos conteúdos em sua oralidade e diálogo se embasando em novas metodologias, obteve-se um resultado significativo no ensino-aprendizado dos discentes esse resultado se deve através da produção de trabalhos e a compreensão do conteúdo trabalhado junto ao componente curricular.

A primeira experiência aconteceu no primeiro semestre de 2014 com a turma de componente curricular de Sociologia em que os acadêmicos tiveram seu primeiro contato com o EAD e a plataforma moodle, muitos sentiram dificuldades por se tratar de uma modalidade totalmente diferente da presencial.

Já no segundo componente curricular de Filosofia estavam mais habituados o docente já tinha experiência na modalidade EAD e ficou mais fácil a compreensão, a desenvoltura e apresentação do material a ser desenvolvido no componente curricular.

Por se tratar de uma plataforma de fácil manuseio os docentes logo se habituaram a postagem dos conteúdos e tarefas, criando uma aprendizagem mais significativa, conseguindo se comunicar com os discentes através de salas de *chat* e mensagens via e-mail.

No que se refere a exposição dos conteúdos os docentes tiveram que aprender novas metodologias, fazendo pesquisa em sites relacionados ao componente curricular e exposição do material, direcionando os links de acesso e slides para que o discente possa visualizar o material exposto e realizar as atividades propostas.

Isso aumentou o interesse do discente ao acesso a plataforma e a lapidação do docente em organizar as metodologias de trabalho, aumentando seu interesse em utilizar as ferramentas disponíveis junto a plataforma moodle. Podendo entender que a aprendizagem se torna significativa e eficiente na medida que são introduzidos novos conceitos e incorporados a estrutura do conhecimento.

Muitos discentes ao longo da desenvoltura do componente curricular sentiram dificuldade em tirar dúvidas com o docente, faltando o atendimento presencial fora das aulas presenciais, e a necessidade de oferta de mais material explicativo. Ressalta-se que este é um fator que requer investimento futuro, pois para fomentar o aprendizado é de grande valia oportunizar outros meios de atendimento que promovam o aprendizado.

E através desta metodologia de trabalho foi se quebrando alguns paradigmas existentes e conseguindo um feedback positivo dos discentes, através de mensagens eletrônicas e as salas de bate-papo, não esquecendo dos encontros presenciais, aonde os docentes identificaram uma grande evolução no interesse dos conteúdos, produção das tarefas propostas e questionamento dos textos expostos junto a plataforma, criando um forte elo de aprendizagem.

Os docentes argumentam que conseguem avaliar o aprendizado através das argumentações e discussões propostas pelos discentes do componente curricular, criando uma ideia mais produtiva e construtiva do ambiente, que incite o discente a tomar conta autonomamente de sua trajetória acadêmica.

Muitos dos discentes relataram que tiveram que desenvolver atividades como sendo o docente responsável pelo componente, muitas vezes saindo da zona de conforto e buscando novas ferramentas para superar dificuldades.

O uso das tecnologias de informação e a comunicação é uma estreita conjugação das atividades tradicionais de ensino-aprendizagem enfatizando a difusão e a aquisição do conhecimento independente e fortalecendo o desempenho do discente junto ao conteúdo de qualquer componente curricular contribuindo para sua reflexão e desenvoltura. Contudo o docente é responsável em promover atividades de estudo que instiguem o envolvimento dos discentes na aprendizagem, visando e articulando essas informações, proporcionando e aplicando diferentes situações e metodologias de trabalho.

A internalização do conhecimento é proporcionada através das leituras de textos, slides e vídeos disponibilizados aos discentes na plataforma moodle, pois dessa forma é exigida maior concentração voltada para a internalização que visa contribuir com o desenvolvimento do aprendizado, visando a colaboração e a realização das atividades propostas e argumentações do conteúdo e a flexibilidade de acesso.

Percebeu-se que dos 51 discentes que participaram da pesquisa, 63% aprovaram a nova forma de metodologia de ensino aplicada no curso de Administração. Destacaram que é importante investir em material didático e serviço de atendimento para esclarecimento de dúvidas.

Quanto a cultura docente, é preciso investir em capacitação para que haja uma renovação, pois a tendência é voltar para os hábitos anteriores, aqueles que a pessoa já esta acostumada a realizar. Isso se constatou a partir do momento que os docentes utilizaram várias ferramentas na plataforma moodle, mas para realizar a avaliação da aprendizagem sentiram-se confortáveis nos encontros presenciais em que puderam adotar as práticas tradicionais de ensino.

CONCLUSÃO

A temática do ensino presencial e do ensino à distância é uma discussão latente na sociedade brasileira. O objetivo deste estudo foi de estudar como ocorre o

processo de adaptação cultural docente no processo de ensino de ensino presencial para o ensino a distância.

Para isso, realizou-se uma pesquisa empírica em um curso de administração no interior do Rio Grande do Sul, o qual possui em seu currículo pleno dois componentes curriculares na modalidade a distância pela plataforma moodle.

Constatou-se que a plataforma é de fácil manuseio, facilitando a aprendizagem. O processo de capacitação docente e gestão do componente curricular competem ao secretário acadêmico e ao setor de Tecnologia da Informação, estes dois setores fornecem suporte aos docentes, bem como aos acadêmicos quanto a orientações, dúvidas ou dificuldades de acesso.

Os docentes entrevistados relataram que por ser a primeira vez em ministrar um componente curricular à distância, consideraram a experiência como positiva, desafiadora, pois exigiu mais tempo de pesquisa de textos, vídeos, sites pertinentes ao assunto a ser estudado para elaborar aulas interessantes. Também, foi preciso aprender a trabalhar com salas de bate-papo, fóruns, atividades que no ensino presencial normalmente não é trabalhado.

Na pesquisa realizada com os acadêmicos que cursaram pelo menos um dos componentes na modalidade a distância, alguns sentiram-se desafiados pelo fato de terem que pesquisar, e em determinados momentos pesquisas mais complexas, cumprir prazos, ter o compromisso de gerenciar sozinho a vida acadêmica sem depender dos colegas. Já outros, tiveram dificuldades, não se identificaram com o tipo de atividade e sentiram falta de ter a presença/orientação do professor por um maior período de tempo.

Concluiu-se que é preciso investir em material didático de apoio ao aluno, serviço de atendimento para esclarecimento de dúvidas, em capacitação docente para que haja uma renovação na cultura, pois a tendência é voltar para os hábitos anteriores, aqueles que a pessoa já esta acostumada a realizar.

REFERÊNCIAS

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

COLOSSI, Nelson. CONSENTINO, Aldo. QUEIROZ, Ety Guerra de. **Mudanças no Contexto do Ensino no Brasil**: uma tendência ao ensino colaborativo. Disponível em: http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/mudancas_no_contexto_do_ensino.pdf . Acesso em: 12 nov. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. 6. Reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 14. ed. São Paulo: Campos, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências.. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Janae Gonçalves Martins; SPANHOL, Fernando José. 2006. **Apoio ao Aluno Para Sucesso da Aprendizagem**. Disponível em <http://ava.iffarroupilhaead.edu.br/pluginfile.php/4329/mod_resource/content/1/Artigo%2004.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2014.

MEHLECKE, Querte Teresinha Conzi; TAROUCO, Liane Margariga Rockenbach. **Ambientes de Suporte para Educação a Distância**: a mediação para aprendizagem corporativa. Disponível em: <http://penta2.ufrgs.br/edu/ciclopalestras/artigos/querte_ambientes.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2014.

MENDES, Jerônimo. **O que é Cultura Organizacional?** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>> Acesso em: 17 out. 2014.

MOODLE. **O que é o MOODLE?** Disponível em: <moodle.org/about/>. Acesso em: 21 out. 2014.

ROBBINS, Stephen Paul (1943). **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P. (1943). **Comportamento Organizacional**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTINELLO, Jamile. **O Professor Universitário Utilizando um Ambiente Virtual de EAD como Apoio Pedagógico na Educação Presencial**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/119tcc3.pdf> >. Acesso em: 12 nov. 2014.

SCHWARTZMAN, Jacques. SCHWARTZMANN, Simon. **O Ensino Privado como Setor Econômico**. Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-tematica-1/textos/educacao-cultura/texto-98-2013-o-ensino-superior-privado-como-setor-economico.pdf>> . Acesso em: 12 nov. 2014.

SOUZA, Márcio Vieira de Souza. SOUZA, Carlos Alberto de. Pesquisa **Sistematizada Informações Sobre Mídia Virtual na Área da Educação a Distância**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/092tcF3.pdf>> . Acesso em: 12 nov. 2014.

PERETTI, André Prado; BRUNETTA, Nádia; WERNER, Ilvili Andréa **Tecnologia e Desenvolvimento Humano**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PPROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO PARA EMPRESA DE VEÍCULOS FUNERÁRIOS

Victor de Souza Dal Ben¹

Denise Felber²

RESUMO

Hoje em dia uma empresa que não possui um sistema de informação que integre as informações não consegue atingir uma posição de destaque no mercado em que atua. Este trabalho tem como principal objetivo a proposta de implantação de um sistema de informação para a empresa Atena Veículos Funerários, trazendo vantagens de como tornar os processos diários simples, objetivos e ágeis auxiliando na gestão. Para elaborar o presente estudo foi necessário desenvolver um referencial teórico apresentando tecnologia da informação, gestão empresarial, sistemas administrativos e gestão de processos. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica de nível exploratório. Concluiu-se que a implantação de um sistema de informação será de grande importância para o controle das informações e agilidade dos processos, mantendo as mesmas íntegras, atualizadas e disponíveis sempre que houver necessidade.

Palavras-chave: sistema de informação – gestão - implantação.

INTRODUÇÃO

No atual cenário do mercado de trabalho as mudanças são constantes, fazendo com que as organizações necessitem cada vez mais de informações disponíveis de forma rápida e precisa que ofereçam suporte para a tomada de decisões. O mundo está vivendo na era da informação e as empresas que não possuem auxílio da tecnologia tem grandes chances de ficar para trás perante seus concorrentes, e aumentando o risco de falência.

A Tecnologia da Informação (TI) oferece várias ferramentas para assegurar segurança, integridade e disponibilidade das informações. Uma dessas ferramentas é o sistema de informação. O objetivo deste trabalho é a proposta de implantação de um sistema de informação para uma empresa especializada em transformações

¹ Acadêmico do Curso Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação. Faculdades Integradas Machado de Assis. victor.db@live.com

² Mestranda em Ensino Científico e Tecnológico pela URI, Professora do curso de Gestão da TI da FEMA. denise@fema.com.br

veiculares, sendo que a mesma está crescendo no mercado e ainda não possui uma estrutura de TI que ofereça o suporte necessário para um crescimento sustentável.

1 GESTÃO EMPRESARIAL

Diante do atual mercado competitivo, destaca-se que um número cada vez maior de organizações, por intermédio de seus principais diretores, vem buscando alternativas para melhorarem a sua gestão organizacional, procurando, constantemente desenvolver instrumentos para controlar seus processos, reduzir desperdícios, aumentar a satisfação de seus colaboradores e alcançar maior estabilidade.

A informação e o conhecimento sempre foram recursos importantes e desejados pelos seres humanos. Ouvimos muitas expressões como "sociedade da informação" e "sociedade do conhecimento" que mostram como estes conceitos são importantes na sociedade em que vivemos.

Com a mudança no volume, na velocidade e nos instrumentos utilizados para a produção e disseminação da informação tornam-se necessárias ferramentas que nos ajudem a processá-las. Para Oliveira:

O conceito básico de estratégias está correlacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, o qual é externo e está fora de seu controle; e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. (OLIVEIRA, 2012, p. 74).

Nesse contexto, a gestão empresarial basicamente funciona como um modelo a ser seguido dentro de uma empresa que envolve desde uma política de valores até as estratégias que viabilizam o alcance dos objetivos propostos pela mesma.

Segundo Oliveira e Magalhães até então, o papel da informática estava restrito como uma tecnologia para suporte administrativo, mas com seu crescimento passou a proporcionar maior eficiência na coleta, processamento, armazenamento e distribuição de dados e tratamento de informações:

As empresas, hoje, sentem a necessidade de obter uma gama enorme de informações sobre diversas áreas dos seus negócios. Informações que obtidas de forma mais rápida e de fonte segura, poderão ajudar mais efetivamente na tomada de decisão e nos objetivos estratégicos da empresa. (OLIVEIRA, MAGALHÃES, 2008, p. 11).

Para auxiliar na obtenção e tratamento de informações dentro de uma empresa de forma planejada para fornecer melhores resultados em sua execução e percepção pela organização surgiu a Tecnologia da Informação e os sistemas de informação.

2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Um sistema de informação segundo Batista, é um conjunto de componentes inter-relacionados, desenvolvidos para coletar, processar, armazenar e distribuir informação para facilitar a coordenação o controle, a análise, a visualização e o processo decisório (BATISTA, 2006).

Segundo Laudon e Laudon entrada, processamento, saída e feedback são as quatro atividades básicas de um sistema de informação. Através dessas atividades, dados originais são transformados em informação útil (LAUNDON, LAUNDON, 2001).

Comparado a um ser vivo, entendemos que o sistema também possui um processo de evolução composto de criação, evolução e decadência. Esquematizando, um sistema pode ser descrito em forma de diagrama, conforme mostra a figura a seguir:

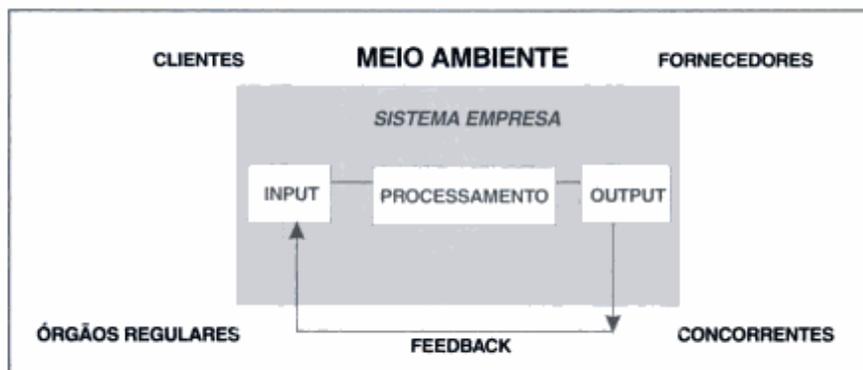


Ilustração 1: Atividades de um Sistema de Informação.

Fonte: Laudon, Laudon (2001, p. 16).

Algumas definições abordadas por Laudon e Laudon (2001):

CONCEITO	DEFINIÇÃO BÁSICA
DADO	Elemento que representa 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.
INFORMAÇÃO	Dado configurado de forma adequada ao atendimento e à utilização pelo ser humano.
INPUT	Ato e efeito de captura ou coleta de dados, sejam internos ou externos à organização, para processamento no sistema.
PROCESSAMENTO	Conversão, manipulação ou tratamento da matéria-prima que, entrando sob uma forma, assume outra diferente para ser compreensível pelo ser humano.
OUTPUT	Saída e distribuição da informação processada às pessoas, órgãos ou atividades, onde serão usadas para a tomada de decisão.
FEEDBACK	Saídas que retornam para a apropriação pelos membros da organização para auxílio, na avaliação ou correção de <i>input</i> .

Tabela 1: Definições de um Sistema de Informação.

Fonte: Laudon, Laudon (2001, p. 20).

A finalidade de se construir sistemas de informação é resolver uma variedade de problemas organizacionais. Um sistema de informação consiste em três entidades que se ajustam mutuamente: pessoas, organizações e tecnologia.

Para Laudon e Laudon:

- a dimensão pessoas dos sistemas de informação envolve assuntos como treinamento, atitudes no emprego, ergonomia e interface com o usuário;
- a dimensão tecnologia dos sistemas de informação consiste em hardwares e softwares de computadores e tecnologia de armazenamento de dados e comunicações;
- a dimensão de organizações dos sistemas de informação envolve assuntos como hierarquia das organizações, especialidades funcionais,

procedimentos empresariais, cultura e grupos de interesses políticos (LAUNDON, LAUNDON, 1999).

O conhecimento em sistemas de informação envolve a compreensão dessas dimensões. Para Laundon e Laundon conhecimento, informação e dados são diferentes:

A informação é criada a partir de fluxos de dados através da aplicação de conhecimento. O objetivo dos sistemas de informação é criar e distribuir informação e conhecimento útil de uma maneira projetada para resolver algum problema de organização. (LAUNDON, LAUNDON, 1999, p. 45).

As empresas utilizam sistemas de informação para lidar com problemas organizacionais internos e para assegurar sua sobrevivência em um ambiente externo em mudança contínua.

Os sistemas de informação podem ser vistos sob as seguintes perspectivas: sistemas para servir áreas funcionais específicas da organização; sistemas de diferentes tipos para resolver variados problemas em diferentes níveis da organização; sistemas para servir a organização como um todo (sistemas integrados de gestão).

Neste estudo destacam-se os Sistemas Administrativos e os Sistemas de Informação Empresarial.

2.1 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

A tecnologia é a ferramenta através da qual os sistemas de informação são criados e implementados. Ela faz uso de equipamentos, programas e formas de armazenamento para organizar e fazer uso correto dos dados. Dentre esses meios encontram-se os sistemas administrativos.

Sistemas de informação, ou mais especificamente, sistemas administrativos bem-sucedidos proporcionam ganhos como rentabilidade, bom desempenho e satisfação aos usuários da organização. Apesar de essas características serem de difícil mensuração elas podem ser observadas de forma objetiva ou intuitiva pelos gestores que desejam obter ganhos proporcionais aos esforços despendidos.

Esses sistemas devem “[...] proporcionar modificações nas atividades, produtos, aumentando o grau de importância e do valor das informações, pode também impactar o sistema de valor, que permite a empresa criar, aumentar a relação com seus clientes e fornecedores.” (OLIVEIRA, MAGALHÃES, 2008, p. 20).

Aliado aos sistemas administrativos está a administração da empresa e seus recursos. Segundo Oliveira:

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização e a direção dos recursos alocados nas áreas das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais. (OLIVEIRA, 2009, p. 69).

Para Oliveira a administração pode ser considerada uma ciência que nada mais é que o conjunto de conhecimentos adquiridos através da observação, metodologia e técnicas administrativas desenvolvidas, bem como pela prática nas empresas, fazendo com que um sistema administrativo seja um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades (OLIVEIRA, 2009).

Conforme Oliveira, quanto a sua natureza os sistemas podem ser:

- Fechados: não apresentam intercâmbio com o meio ambiente. Não influenciam nem são influenciados pelo ambiente.
- Abertos: trocam matéria, energia e informação com o meio ambiente (OLIVEIRA, 2009).

Esses sistemas são influenciados ou influenciam o meio ambiente, através das entradas e saídas, sejam elas quais forem. São adaptativos, isto é, para sobreviverem devem reajustar-se constantemente às condições do meio, mantendo um jogo recíproco com as forças do ambiente, e a qualidade de sua estrutura é otimizada, quando o conjunto de elementos do sistema se organiza, aproximando-se de uma operação adaptativa. Assim, a adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização.

A formulação das estratégias empresariais é muito importante para o desenvolvimento dos sistemas administrativos, tendo em vista a otimização do processo decisório dentro das organizações.

Também é pela estruturação por processo que há a ligação entre a estratégia da empresa e o SIG (Sistema de Informações Gerenciais).

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EMPRESARIAL

Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) ou, em português, Sistemas de Informação Empresarial são responsáveis pela integração de informações. Esses sistemas "[...] são adquiridos na forma de pacotes comerciais de software com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa." (SZAFIR-GOLDSTEIN, SOUZA, 2003 apud OLIVEIRA, MAGALHÃES, 2008, p. 22).

Para Oliveira e Magalhães os sistemas de informação empresarial proporcionam aos gerentes relatórios e consultas sobre o desempenho atual e registros históricos da empresa, de forma a apoiar as atividades de planejamento, controle e tomada de decisão (OLIVEIRA, MAGALHÃES, 2008).

O ERP facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa como fabricação, logística, finanças e recursos humanos. Para Beal ele é um sistema amplo de soluções e informações, "[...] um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto integrado de aplicações, consolidando todas as operações do negócio em um simples ambiente computacional." (BEAL, 2012, p. 54).

A vantagem de um sistema ERP é que a entrada de informações será solicitada uma única vez. Conforme Laundon e Laundon:

Por exemplo, um representante de vendas grava um pedido de compra no sistema ERP da empresa. Quando a fábrica começa a processar a ordem, o faturamento e a expedição podem checar o status da ordem de produção e estimar a data de embarque. O estoque pode checar se a ordem pode ser suprida pelo saldo e podem então notificar a produção com uma ordem que apenas complemente a quantidade de itens requisitados. Uma vez expedida, a informação vai direto a relatório de vendas para gerenciamento superior. (LAUNDON, LAUNDON, 2001, p. 45).

Conforme Laundon e Laundon muitas vezes sistemas ERP são comercializados em pacotes com os módulos básicos para a gestão do negócio e podem ser adquiridos módulos adicionais conforme o interesse e estratégia da

empresa. Esses módulos são integrados para oferecer consistência e visibilidade para todas as atividades inerentes ao processo da organização (LAUNDON, LAUNDON, 2001).

Segundo Resende e Abreu o ERP deve ser adequado às necessidades de cada empresa, considerando critério como:

- Facilidade no entendimento e absorção dos recursos dos sistemas no que diz respeito a sua operação e funções disponíveis;
- Uso dos recursos de TI de forma efetiva e criativa, permitindo que as informações auxiliem nos processos decisórios dos usuários de todos os níveis hierárquicos;
- Implantação e implementação dos sistemas gradualmente, priorizando os processos fundamentais do negócio e garantindo o desempenho satisfatório de todas as funções empresariais;
- Envolvimento, educação e capacitação de todos os funcionários, contribuindo de forma paralela com a cultura, filosófica e políticas da empresa;
- Investimento e recursos de TI que garantam o bom desempenho para a obtenção da qualidade e produtividade dos processos e dos resultados;
- Análise e planejamento dos processos de implementação/otimização e conversão de dados, minimizando os custos e a resistência às mudanças. (RESENDE, ABREU, 2003, p. 82).

Seguindo os aspectos citados acima e respeitando as necessidades da empresa o ERP pode proporcionar sustentação adequada de desenvolvimento e, conseqüentemente, aumentar as vantagens da empresa perante seus concorrentes. Ele permite ainda integrar os diferentes setores da empresa, além de facilitar o controle da administração e tornar mais precisa a sua gestão estratégica auxiliando no processo de tomada de decisão.

3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Diante da velocidade das informações, gerentes ficam a mercê de dúvidas diante das possibilidades da empresa e é nesses momentos que a TI deve ser utilizada, pois é vista como "[...] um conjunto de metodologias de processos que utilizam hardware e software para processarem as informações [...] com o objetivo de auxiliar na gestão da empresa através do uso da informática." (OLIVEIRA, MAGALHÃES, 2008, p. 13).

A aplicação da Tecnologia da Informação traz aos empresários facilidade no momento da tomada de decisão. Para Batista, uma decisão se refere a uma escolha feita entre duas ou mais alternativas. As decisões são tomadas continuamente tanto por indivíduos quanto por grupos. Ao tomar uma decisão, seja ela organizacional ou pessoal, o tomador da decisão passa por um processo sistemático:

A tomada de decisões pode ser definida como a habilidade para processar informações mediante uma análise lógica e objetiva (confiar em si mesmo na hora de decidir, estar preparado para correr riscos razoáveis e para ser responsabilizado pelos resultados). É um processo posterior ao trabalho de análise e entendimento do problema, e se esse trabalho foi bem executado, o conjunto de opções possíveis (ou soluções) para o problema é reduzido, tornando o processo mais simples. (BATISTA, 2006, p. 148).

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. De acordo com Chiavenato o processo de tomada de decisão convencional exige sete etapas, a saber:

- a) Percepção da situação que envolve algum problema.
- b) Análise e definição do problema.
- c) Definição dos objetivos.
- d) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação.
- e) Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos.
- f) Avaliação e comparação das alternativas.
- g) Implementação da alternativa escolhida (CHIAVENATO, 2003).

Como o processo de tomada de decisões é extremamente flexível e uma etapa pode influenciar a outra, nem sempre elas são seguidas à risca, assim como muitas vezes algumas etapas podem ser ampliadas ou até mesmo estendidas.

Há casos em que o modelo de tomada de decisão convencional não atende completamente as necessidades dos responsáveis por esse processo dentro de uma organização. Nesse sentido, outro modelo decisório tem sido apresentado, em que as necessidades de informações geram os dados a serem trabalhados, objetivando novas informações e conhecimentos com mais utilidade para o caso: o modelo decisório dinâmico. Para Rezende o destaque no modelo decisório dinâmico

é a necessidade de informação e não o tratamento de dados, ou seja, esse modelo parte da necessidade da informação para a gestão de negócios ou de atividades organizacionais (REZENDE, 2010).

Segundo Rezende, nesse modelo, as necessidades de informação devem ser modeladas a partir das exigências dos responsáveis e dos gestores da organização. As atividades de levantamento de dados podem ser elaboradas por meio de diversas técnicas como: observação pessoal; questionários; entrevista; seminário; dinâmica de grupo; pesquisa (REZENDE, 2010). O modelo decisório dinâmico funciona da seguinte forma:

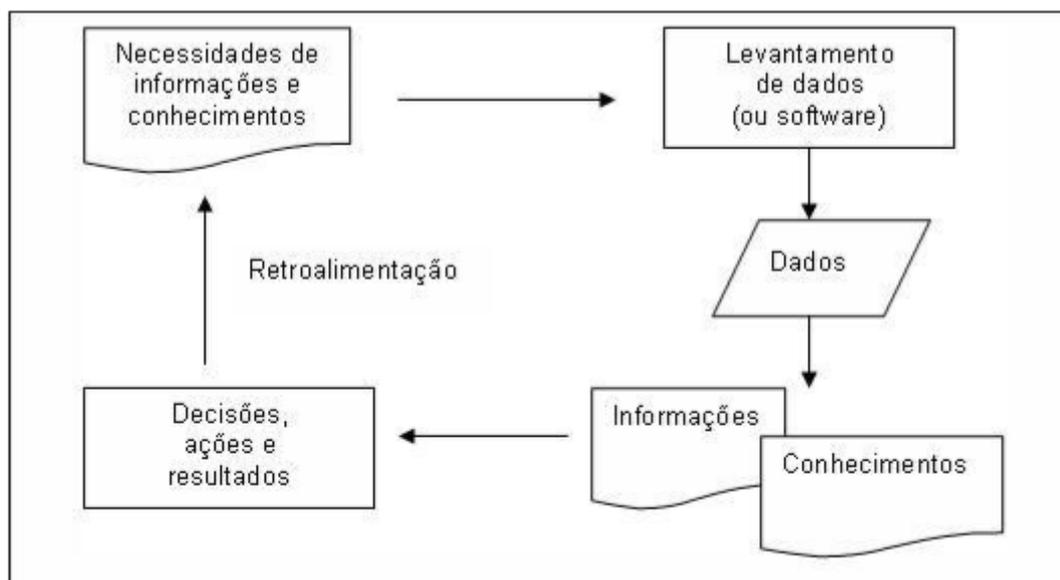


Ilustração 2: Modelo decisório dinâmico

Fonte: REZENDE (2010 p. 78).

Dessa forma, segundo Rezende para que os modelos decisórios efetivamente contribuam para a gestão das organizações, é fundamental o envolvimento integral da alta administração, dos gestores e dos componentes do corpo técnico das organizações. Para tanto, exigem-se padronização prévia e conceitos unânimes das múltiplas variáveis que envolvem os modelos decisórios. Este envolvimento requer capacitação e competência dos envolvidos, com planejamento formal adequado, infraestrutura definida e apropriada relação entre custos, benefícios, riscos e viabilidade (REZENDE, 2010).

No processo de tomada de decisão, o uso da tecnologia correta auxilia a empresa em suas atividades operacionais e administrativas e agrega maior produtividade nos resultados obtidos. Para isso é preciso investimento em software, hardware e treinamento de pessoas.

4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO BENEFÍCIO PARA OS PROCESSOS DA EMPRESA ATENA VEÍCULOS FUNERÁRIOS

Para o sucesso de uma organização, é importante que seus objetivos sejam divulgados e compreendidos por todas as partes interessadas: clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade. O processo de informatização vem ao encontro das organizações para auxiliá-las a controlar suas vendas, estoques, fluxos de mercadorias e valores, fundamental para saúde financeira e organizacional da empresa. Segundo Lucas:

A tecnologia da informação pode ajudar uma empresa a se tornar mais competitiva através de mudanças na estratégia e na direção, e de melhorias na eficiência e eficácia. A tecnologia permite a organização melhorar significativamente seu modelo de negócio e alterar sua estrutura. (LUCAS Jr., 2006, p.3).

Os benefícios que um sistema de informação vai trazer para a empresa são: a possibilidade de acompanhamento e de análise sobre todos os processos a qualquer hora e em qualquer lugar, a praticidade e facilidade no uso, segurança dos dados, um sistema de informação tem custo muito pequeno comparado aos benefícios e recursos que o mesmo oferece.

Ele agrega valor ao negócio e organiza toda informação de uma maneira fácil e rápida de ser identificada, facilitando os processos de compra e venda, controle de estoque, cadastro de produtos, fornecedores e clientes, contas a receber e a pagar. Todos esses processos são realizados manualmente, sem qualquer sistema de informação que possibilite a agilidade e segurança das atividades.

Com o processo de implantação de um sistema informatizado a empresa terá maior integração no fluxo de informações em todos os seus processos, com melhorias em quantidades disponíveis em estoque, relatórios com informações das últimas aquisições, cadastro de fornecedores (CNPJ, IE, endereço, telefone para

contato, e-mail), geração de ordens de compra dos produtos adquiridos, notas fiscais de compra serão lançadas via sistema para controle e possíveis consultas e relatórios de nível gerencial e operacional.

Para Lucas Jr. para que a informatização se torne viáveis e prática, deve possuir algumas características:

- adaptabilidade: capacidade de atendimento às exigências dos clientes e às suas contínuas mudanças de comportamento;
- representatividade: as medições definidas devem ocorrer de forma estruturada e sistemática, desse modo, precisam ser feitas por pessoa qualificada e no momento e local adequados. Dados desnecessários não devem ser coletados. Deve haver, portanto, certo equilíbrio entre a representatividade e a disponibilidade para a coleta;
- simplicidade: significa que o medidor deve ser entendido facilmente. Os termos e expressões devem ser conhecidos e compreendidos por todos os envolvidos, de forma homogênea;
- rastreabilidade: a origem dos dados precisa ser bem identificada, assim como seu registro e manutenção. Sempre que possível, deve-se apresentar os resultados de forma gráfica para melhor visualização dos resultados e comparação com desempenhos anteriores;
- disponibilidade: os indicadores devem estar disponíveis a tempo e para as pessoas certas a fim de que as decisões sejam tomadas. De nada adiantam informações corretas, fora ou dentro do prazo, dirigidas à pessoa errada;
- economia: os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição;
- praticidade : o indicador deve permitir a tomada de decisões. Para isso, ele deve ser testado, ter sua validade verificada e, se necessário, deve ser modificado ou excluído;
- estabilidade: este atributo significa conseguir manter a medição por um tempo de forma a permitir a formação de uma série histórica que possa ter seus resultados comparados e sua tendência avaliada (LUCAS JR., 2006, p. 88).

O atendimento ao cliente é outro fator importante dentro das organizações, pois é através de uma sequência de ações que são efetivadas as vendas. Vender não é apenas entregar o produto ao cliente, mas sim uma ferramenta de comunicação entre vendedor e cliente. Para Cobra, “[...] a administração de vendas é classificada como ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações públicas. [...] é um processo gerencial das funções organizacionais da venda pessoal.” (Cobra 2009, p.21).

Dentro do processo de vendas, está o preço, valor do produto ou mercadoria, que tem sua formação gerada pelo gerente ou administrador indicado para isso. Segundo Cobra, a análise de preço é efetuada para permitir a avaliação da

lucratividade de produtos e serviços já existentes ou novos, além da formulação de estratégias competitivas (COBRA, 2009).

Os requisitos em que o sistema de informação terá maior controle e trará benefícios para a empresa são registro das vendas efetuadas, cadastro do cliente (CPF, RG, endereço, telefones para contato e demais dados necessários), cadastro dos produtos (código próprio, descrição do produto, quantidades), cálculo de preços de venda através de tabelas que informem o preço correto, com todos os encargos e valores necessários e relatórios de nível gerencial e operacional.

A administração financeira é essencial para o sucesso da empresa e dela depende a rentabilidade que pode ser atingida. Conforme Santos, “[...] as necessidades de capital de giro para uma empresa dependem de determinadas características de seu processo de produção ou de operação.” (SANTOS, 2009, p.16). Logo, o financeiro da empresa gira em torno da obtenção de lucros e do crescimento da organização. As empresas almejam obter recursos disponíveis para manter o ciclo de entradas e saídas, e para isso precisam planejar seus processos.

Alguns processos como o de contas a pagar, a receber e o fluxo de caixa, podem ser considerados essenciais para a sobrevivência financeira da empresa. O planejamento da área de finanças traz informações básicas como saldos e estimativas de valores, dados que podem ser essenciais na tomada de decisão em qualquer área da organização.

Para um maior benefício no controle financeiro, o sistema de informação deve obter e informar requisitos como relação de duplicatas a receber, relação de duplicatas a pagar, relatórios diários de vencimentos, controle de valores diários, mensais e anuais ou por período determinado, fluxo de caixa diário e relatórios de nível gerencial e operacional.

O controle de estoque é um método de organização que traz aos gerentes maior facilidade de controle e agilidade nos processos de compra e venda, pois permite regular as entradas e as saídas de produtos. O controle de estoque trará maior organização e agilidade para empresa, desde que contenha requisitos como cadastro de produtos com código e descrição, quantidade disponível atualmente ou por período desejado, relatórios de entradas e saídas, estoque mínimo ou ponto de

pedido, curva ABC, relatórios de pesquisa de preço e relatórios de nível gerencial e operacional.

Todos os processos da empresa devem ser informatizados, desde o cadastro de produtos, clientes e fornecedores até o controle de estoque e ordens de produção e serviço, anulando o custo com fichas, trazendo praticidade e segurança e obtendo total proveito do sistema de informação.

Os relatórios da empresa são parte de suma importância. O relatório tem como finalidade mostrar resultados com exatidão e clareza, transmitindo de forma correta as informações. Um sistema de informação, com todas as informações sobre os processos organizacionais, gerando relatórios, aumenta a eficiência dos resultados e facilitada à tomada de decisão com dados concretos.

Conforme Santos, os indicadores dos benefícios dos sistemas de informação quando utilizados pelas organizações são o tempo de processo ou tempo de ciclo (tempo total para que o processo seja integralmente executado e recursos gastos por unidade produzida), custo de falta de qualidade na produção (desperdício, refugos, retrabalhos etc), relação entrada/saída (custos operacionais), a disponibilidade de recursos financeiros que é uma medida de eficiência do planejamento financeiro e seu acompanhamento, o tempo para atendimento de solicitação de separação de material no estoque que é uma medida de eficiência do armazenamento, produtividade (total de produtos prontos para venda e total de produtos produzidos), quantidade de pessoas atendidas e total de pessoas que procuraram atendimento, entregas no prazo e total de entregas feitas, lucratividade do negócio (lucro líquido e total receitas), quantidade de problemas solucionados e total de problemas identificados, rotatividade de pessoal e recebimentos no prazo (SANTOS, 2009).

Segundo Foina Ilustração abaixo apresenta, os benefícios que a tecnologia da informação pode trazer inicialmente para a organização:

Benefício	Equivalente
Melhoria da imagem da empresa junto ao mercado e aos clientes	- Aumento das vendas; - Mídia e marketing inovados.
Redução do tempo gasto no processo	- Melhoria no fluxo de trabalho; - Agilidade nos processos de compra, venda, financeiro e controle de estoque.

Redução do risco da empresa	- Menor risco na tomada de decisão; - Informações concretas.
Redução da inadimplência	- Controle das contas a receber; Controle no fluxo de caixa.
Maior controle gerencial/ Maior velocidade na coleta de dados gerenciais	- Relatórios mais claros e objetivos; - Redução de perdas recorrentes a decisões baseadas em dados gerenciais errados ou falhos (documentos antigos e mal arquivados); - Melhoria na precisão de entrada e saída de dados.
Imagem de modernidade e inovação	- Maior diferenciação de níveis sociais dos clientes ativos; - Mídia e marketing.
Melhor aproveitamento das oportunidades de negócio	- Valores estimados de receita gerada pelos novos produtos a serem comprados; - Redução de tempo entre a concepção e o lançamento de um produto; - Capacidade de visão total do negócio.

Tabela 2: Benefícios/Equivalente da Tecnologia para a Empresa.

Fonte: Adaptado (Foina, 2009, p.168).

Esses são alguns benefícios que a TI pode trazer para a organização que aplicar um sistema de informação. Portanto, pode-se dizer que para a organização Atena Veículos Funerários a decisão de informatização pode trazer para seu cotidiano muitas melhorias, como a agilidade, facilidade, acessibilidade e inovação dos processos organizacionais.

CONCLUSÃO

A partir dos resultados da análise feita na empresa, nota-se que a organização não faz bom uso da tecnologia que possui. É considerável então, pensar sobre agregar valor à informação. Desse modo, uma empresa deve pensar em meios que venham a ser um bom investimento e gerem resultados positivos trazendo vantagens.

Um sistema informatizado pode oferecer a estrutura que a empresa precisa com segurança, confiabilidade e disponibilidade de informação, facilitando a gestão e fazendo com que a tomada de decisões importantes gerem resultados positivos.

Atualmente, os dois principais fatores para o planejamento estratégico dentro de uma organização são a informação e o conhecimento. Através dos recursos que a tecnologia da informação oferece, torna-se viável a construção de um planejamento estratégico adequado. Além disso, a TI também é uma ferramenta muito poderosa para as empresas que buscam trabalhar com uma estrutura consistente, que ofereça suporte dando integridade as informações e oferecendo melhorias em todos os processos de gestão, agindo como diferencial para qualquer empresa que busca maior competitividade.

A implantação de um sistema de informação torna possível a empresa Atena Veículos Funerários competir de forma igualitária perante os concorrentes do mesmo ramo que já possuem recursos de tecnologia. Administrar a empresa com o auxílio da tecnologia, além de ampliar a comunicação entre os gestores, vai ajudar na conectividade da empresa e no acesso as informações precisas de forma rápida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**. Como transformar a Informação e a Tecnologia da Informação em Fatores de Crescimento e de Alto Desempenho nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2012 .

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAUDON.K.C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAUNDON, Kenneth C.; LAUNDON, Jane Price. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LUCAS Jr, Henry C. **Tecnologia da Informação: tomada de decisão estratégica para administradores**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

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

OLIVEIRA, Arnaldo Heliziário Chaves de; MAGALHÃES, Patrick Leandro. **Informatização de Empresas**: Conceitos base e estudo de caso da empresa APAIL Diesel. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/30915939/Informatizacao-de-Empresas-Conceitos-base-e-estudo-de-caso-da-empresa-APAIL-Diesel>>. Acesso em: 09 dez. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem competitiva**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REZENDE, Alcides Denis. **Sistemas de Informações Organizacionais**: guia prático para projetos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Denis A., ABREU, Aline F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CRIMES CIBERNÉTICOS: RESPONSABILIDADE CIVIL E PENAL DOS PROVEDORES DE ACESSO À INTERNET.

Aida Juliane da Silva¹
Ionissa Liane da Silva²
Márcia Adriana Dias Kraemer³

RESUMO

O tema deste artigo trata de delitos no mundo da informática, com o intuito de refletir em que medida é possível identificar responsabilização efetiva para tais crimes na legislação vigente. A justificativa da investigação acontece pelo fato de os delitos nesse meio multiplicarem-se, possivelmente pela falta de informações acerca da legislação em vigor. Assim, o objetivo é analisar os crimes cibernéticos, no tocante à responsabilidade objetiva do Direito Civil e do Código Penal, a fim de compreender como a legislação brasileira tem se posicionado frente a essa questão, em específico na Lei nº 12.965 de 2014, denominada Marco Civil da Internet. A investigação é conduzida por meio de uma pesquisa teórica, com caráter qualitativo, fins explicativos, método de abordagem dedutivo e de procedimentos histórico e comparativo. Entende-se, a partir da análise, que a vulnerabilidade em apenas à internet é tão comum quanto o seu próprio uso. Portanto, o estudo sobre Crimes Cibernéticos contribuiu no despertar de novos conceitos sobre o uso de ferramentas tecnológicas, das consequências quando utilizadas de forma imprópria, bem como incentiva outras investigações sobre o tema, da responsabilidade sob os provedores, visando a contemplar os direitos e os deveres que são referenciados no Direito da Informática.

Palavras-chave: Direito Civil - Crime Cibernético – Responsabilidade Civil.

INTRODUÇÃO

A temática deste estudo focaliza-se na internet que se torna uma ferramenta de trabalho presente na vida das pessoas, de tal maneira que lhes remete dependência a esse mecanismo. No meio profissional, empresas podem até parar suas atividades na ocorrência de alguma falha na internet, considerando que a maior parte utiliza o instrumento como artifício de desenvolvimento de suas atividades.

¹ Acadêmica do Curso de Direito – 10º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. aidajuliane@yahoo.com.br

² Acadêmica do Curso de Direito – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. ionissa.liane@gmail.com

³ Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Bolsa Capes. Integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social/CNPq, da Universidade de Santa Cruz, Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Direito, Cidadania e Políticas Públicas. Docente de Língua Portuguesa e de Metodologia da Pesquisa Científica e Jurídica do Curso de Direito e das Pós-Graduações das Faculdades Integradas Machado de Assis, Santa Rosa, RS, Brasil. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. marciakraemer@fema.com.br

A delimitação temática está voltada à análise dos crimes cibernéticos, no tocante à responsabilidade objetiva do Direito Civil e do Código Penal, a fim de compreender como a legislação brasileira tem se posicionado frente a essa questão, bem como da responsabilidade direcionada aos provedores.

A problematização investigativa está no fato de que, no âmbito do Direito, podem-se listar diversas práticas exercidas por *hackers* ou outros criminosos virtuais, que atingem o direito à privacidade, à personalidade e à intimidade do usuário. O *bullying*, o *cyberbullying*, o furto mediante fraude, estelionato, vantagem ilícita, chantagem, falsificação entre outros, são crimes que, quando exercidos, resultam em danos de extensão incalculável.

Logo, o objetivo geral é refletir acerca dessa problemática, pelo fato de ser importante a compreensão dos fatores envolvidos neste fenômeno contemporâneo da sociedade brasileira e mundial. Pesquisas apontam que o Brasil é um dos países que mais possuem invasores cibernéticos, registrando-se aqui, aproximadamente, 75% dos ataques mundiais. Dessa forma, analisar os crimes cibernéticos é importante, não apenas no meio acadêmico, mas para tantos interessados que usufruem dessa ferramenta, orientando-os de possíveis consequências quando utilizada de forma indevida.

Como fundamento teórico, têm-se os principais pontos da nova lei do Marco Civil da Internet, que regula o seu uso no Brasil, bem como a análise dos principais crimes cibernéticos contemporâneos, os meios de punição e de resguardo de provas referentes a esses atos ilícitos que crescem consideravelmente junto à tecnologia (BRASIL, 2014a).

Assim, trata-se de uma pesquisa teórica, de caráter qualitativo, fins explicativos, com análise dedutiva da geração de dados e métodos de procedimento histórico e comparativo. A literatura pertinente à área é gerada por documentação indireta, calcada em estudos de doutrinadores conceituados, tais como Adriano Roberto Vancim e Jefferson Luiz Matioli, Sandro D'Amato Nogueira, Liliana Minardi Paesani, Emerson Wendt e Higor Vinicius Nogueira Jorge, bem como pesquisas em legislações específicas, desde de 1940 até 2014 (VANCIM; MATIOLI, 2014; NOGUEIRA, 2009; PAESANI, 2013a; 2013b; WEND; JORGE, 2013).

Para a melhor exposição investigativa, organiza-se o texto em três seções: na

primeira, focaliza-se a reflexão acerca dos crimes cibernéticos; na segunda, expõe-se a tipificação de crimes virtuais no Brasil por meio do constante no Código Civil e no Código Penal; e, por fim, apresenta-se a análise da proposta da Lei nº 12.965 de 2014, denominada Marco Civil da Internet (BRASIL, 2014a).

1 CRIMES CIBERNÉTICOS

A internet surge na década de 80 com o intuito de ser uma ferramenta de comunicação que aproxima as pessoas de forma global. Juntamente com essa inovação, surgem os delitos do mundo digital, potencializados no conceito de que *Internet é um mundo sem lei* (NOGUEIRA, 2009, p. 23).

Paesani traz aspectos ressaltantes sobre a influência da internet em nosso cotidiano, em que “[...] a rede telemática é uma oportunidade de encontro, de confronto, de troca de opiniões, de crescimento de relações interpessoais (*global village* – grifado pelo autor), com todas as vantagens e os riscos das relações sociais.” (PAESANI, 2013a, p. 12).

No gráfico presente na Ilustração I, mostra-se a proporção de usuários de internet a cada 100 pessoas entre 1996 e 2014, feita pela União Internacional de Telecomunicações:

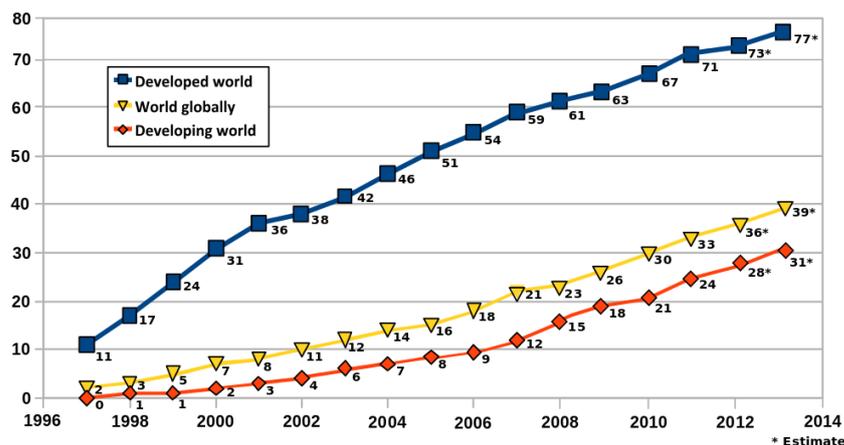


Ilustração 1: Proporção de Usuários da Internet no período de 1996 a 2014.
Fonte: União Internacional de Telecomunicações (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015).

Em relação ao uso da internet em âmbito mundial, pode-se afirmar que há um

crescimento considerável, conforme a Ilustração 2, demonstrando a porcentagem de usuários em relação à população total do país:

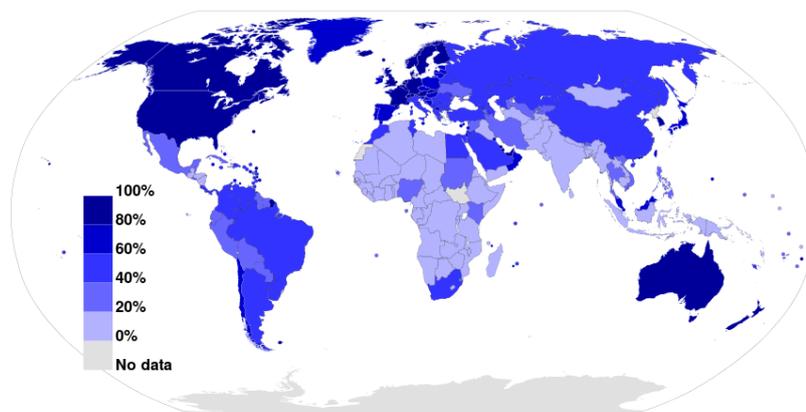


Ilustração 2: Uso da Internet no Mundo.

Fonte: União Internacional de Telecomunicações (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015).

Na década de 60, iniciam-se as alusões a crimes informáticos, sendo eles sabotagem, espionagem, manipulações, utilização ilegal de computadores. Contudo, investigações apenas iniciam aproximadamente uma década depois e o número de ações referentes crescem consideravelmente na década de 80 (VANCIN; MATIOLI, 2014).

O judiciário coibe prática cibernéticas criminosas, de modo que leis já existentes no Código Penal, no Código Civil, além de prescrições específicas, são utilizadas como método punitivo, sendo que magistrados consideram que 95% dos crimes da informática possuem tipificação na lei penal, reduzindo assim a sensação de impunidade (BRASIL, 2014b).

Segundo Vancim e Matioli, *hackers* e outros criminosos virtuais utilizam métodos múltiplos de lances agressivos, que confrontam os direitos à personalidade, à intimidade, à privacidade e à propriedade. Considerando a diversidade de crimes ocorridos na internet, que podem ser originados de um ato criminal ou uma infração, o objetivo que se tem com as indenizações, é de tentativa de reparação do dano causado:

Sob este enfoque, muitas decisões proferidas buscam, além de recompensar a dor sentimental imensurável de cada um, que teve transgredido um direito pessoal próprio; busca, fundamentalmente, coibir que novas práticas sejam praticadas a bel prazer, em que pese sermos o

país do mundo hospedeiro do maior e 'melhores' (marcado pelo autor), hackers, superando até mesmo os Estados Unidos, berço da primeira legislação específica (Lei modelo da Unictal – marcado pelo autor) e berço da instalação e criação da internet (VANCIM; MATIOLI, 2014, p. 176).

Assim, os crimes cibernéticos são tipificados como delitos que podem ser praticados através ou contra um computador ou outros dispositivos informáticos (WENDT; JORGE, 2013). As delinquências podem apresentar-se como:

- a) Fraudes eletrônicas e cibergolpes: estão diretamente relacionados com o comércio eletrônico e se escondem através de domínios falsos (utilizando o mesmo domínio brasileiro original, porém apenas “.com”); sites que comparam preços de produtos (cobrando por direcionamento); suposta confiabilidade do vendedor (possibilitando a ele uma qualificação positiva para atrair consumidores); preços abaixo da média de mercado, seguido de pagamento adiantado (por boleto ou depósito bancário); falta de “*Política de Privacidade e Termos de uso*”, e, se possui, é de forma reduzida; consulta ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica que pode revelar a constituição da empresa, seus componentes e perfil social; poucas formas de contato com os responsáveis pela empresa; sites de falsos empréstimos;
- b) Fraudes eletrônicas em sistemas bancários: podem ocorrer com utilização de cartão de débito, cartão de crédito, plataforma de acesso à internet (*home banking*) e serviço disponibilizado via sistema de telefonia aos clientes de bancos (*call center*). A captação de vítimas acontece por meio de e-mails contendo programas maliciosos que possibilitam a invasão (*malwares: cavalos de troia* ou *trojans*) ou links para páginas falsas de bancos e/ou administradoras de cartões de crédito (*phishing scams*);
- c) Mídias e/ou redes sociais: casos em que existe alguém se passando por outra pessoa ou que se tenha postado conteúdo ofensivo ou ilícito em redes sociais;
- d) Vídeos e fotos na internet: são fotos ou vídeos postados indevidamente, em que a vítima, por ato administrativo, pode solicitar a sua retirada imediata, com o fim de evitar maiores danos;
- e) Pornografia infantil: é a utilização de imagens de cunho erótico de crianças

e de adolescentes;

- f) Atuação de grupos rascistas e outras organizações criminosas: publicação de conteúdos discriminatórios, envolvendo grupos neonazistas ou que promovam a intolerância religiosa;
- g) Cyberbullying: são agressões praticadas através de e-mails ou SMS de telefonia móvel, com disseminação rápida: injúria, difamação, calúnia, ameaça, constrangimento ilegal, falsa identidade, moléstia ou perturbação da tranquilidade, ambos tipificados no Código Penal Brasileiro (WENDT; JORGE, 2013).
- H) Esteganografia: É uma técnica pouco conhecida, que oculta arquivos dentro de imagens ou apresentações, sem que o usuário perceba, que quando executado, instala em seu computador programas ameaçadores que coletam dados pessoais do usuário para fraudes. Esta espécie de criptografia foi utilizada pelo grupo Al-qaeda, na década passada.
- I) John The Ripper Password Cracker: é uma das ferramentas mais utilizadas pelos Crackers para quebrar senhas, onde contém uma lista de palavras de uso mais frequente como senhas, possibilitando a violação.

O uso da internet para a prática de cyberbullying torna-se comum, considerando que as agressões muitas vezes não são identificadas pelo fato de que os agressores podem se esconder por meio de apelidos em sites de relacionamento ou messengers (VANCIM; MATIOLI, 2014).

Nogueira traz em sua obra outros tipos de crimes cibernéticos, como: o racismo, que está qualificado no código penal brasileiro; o *phishing* – furto de dados do internauta; venda e apologia às drogas; pedofilia e prostituição; e até canibalismo, em que os indivíduos capturam suas presas através de redes sociais. (NOGUEIRA, 2009).

O autor sugere dicas de segurança e prevenção na internet, como: ficar atento a sites visitados conferindo, na barra de navegação, se o endereço indicado corresponde ao desejado; acessar o banco virtual apenas se tiver certeza de que corresponde à página da instituição financeira; usar senhas distintas de palavras encontradas em dicionários; atentar para imagens recebidas por email que possam estar disfarçando vírus; usar senhas em *wi-fi* com padrões que dificultam as

invasões; usar antivírus, *antispyware*, *antimalware*, *antiardware*, *antikeylogger*, pois evitam a instalação indevida de pragas virtuais, invasões e infecções.

2 TIPIFICAÇÃO DE CRIMES CIBERNÉTICOS NO BRASIL: CÓDIGO CIVIL E CÓDIGO PENAL.

No território brasileiro, como em outros espaços do Globo, há incidência de variados crimes cibernéticos. Dessa maneira, também o poder legislativo procura combatê-los, a fim de manter o nível de civilidade para esse instrumento tão poderoso e necessário no cotidiano da população. O judiciário, por sua vez, se vale de leis, talvez muitas não propostas para esta realidade, mas adaptáveis, que possibilitem tipificar os desvios comportamentais dos internautas.

Assim, para determinados crimes que se alastram no *ciberespaço*, tem-se um rol de normativas no intuito de inibir práticas ilícitas, começando pelos que atentam ao pudor e ameaçam inocentes. Um dos mais encontrados é o de *pedofilia*. Ele se caracteriza quando são encontradas na internet fotos ou vídeos de crianças com teor pornográfico.

Nesse sentido, os remetentes e divulgadores podem ser punidos pela Lei n. 8.069, de 1990, constante no Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA: “Art. 241. Vender ou expor à venda fotografia, vídeo ou outro registro que contenha cena de sexo explícito ou pornográfica envolvendo criança ou adolescente: Pena – reclusão, de 4 (quatro) a 8 (oito) anos, e multa.” (BRASIL, 1990).

O crime de *ameaça*, a título de intimidação, com palavras ou gestos, que cause mal de forma grave e injusta, é tipificado no Código Penal brasileiro, Decreto Lei n.º 2.848, de 1940, afirmando, em seu Art. 147, que: “Ameaçar alguém, por palavra, escrito ou gesto, ou qualquer outro meio simbólico, de causar-lhe mal injusto e grave: Pena - detenção, de um a seis meses, ou multa. Parágrafo único - Somente se procede mediante representação.” (BRASIL, 1940).

Furto qualificado ou *desvio de dinheiro*, como furto de senhas e consequente desvios de dinheiro, tem sua qualificação pela fraude e abuso de confiança, sendo prescrito também pelo Código Penal brasileiro, Decreto Lei n.º 2.848, de 1940, no Art. 155, como: “Subtrair, para si ou para outrem, coisa alheia móvel: Furto

qualificado § 4º - A pena é de reclusão de dois a oito anos, e multa, se o crime é cometido: II - com abuso de confiança, ou mediante fraude, escalada ou destreza [...]” (BRASIL, 1940).

Nessa mesma linha, estão os crimes que ferem a honra, a moral da pessoa, podem ser categorizados como *calúnia, difamação e injúria*:

Art. 138 - Caluniar alguém, imputando-lhe falsamente fato definido como crime:

Pena - detenção, de seis meses a dois anos, e multa.

§ 1º - Na mesma pena incorre quem, sabendo falsa a imputação, a propala ou divulga.

§ 2º - É punível a calúnia contra os mortos.

[...]

Art. 139 - Difamar alguém, imputando-lhe fato ofensivo à sua reputação:

Pena - detenção, de três meses a um ano, e multa.

[...]

Art. 140 - Injuriar alguém, ofendendo-lhe a dignidade ou o decoro:

Pena - detenção, de um a seis meses, ou multa.

§ 1º - O juiz pode deixar de aplicar a pena:

I - quando o ofendido, de forma reprovável, provocou diretamente a injúria;

II - no caso de retorsão imediata, que consista em outra injúria.

§ 2º - Se a injúria consiste em violência ou vias de fato, que, por sua natureza ou pelo meio empregado, se considerem aviltantes:

Pena - detenção, de três meses a um ano, e multa, além da pena correspondente à violência.

§ 3º Se a injúria consiste na utilização de elementos referentes a raça, cor, etnia, religião, origem ou a condição de pessoa idosa ou portadora de deficiência:

Pena - reclusão de um a três anos e multa [...] (BRASIL, 1940).

Também há tipificação para os crimes de *discriminação religiosa, de raça e de etnia*. Para eles, a utilização da internet retroage em conflitos antigos nesse âmbito. O Código Penal, alterado pela Lei nº 7.716, de 1997, é utilizado como legislação pertinente a sua autuação. Para as infrações, vale-se, no compêndio, do Art. 1, em que se preconiza que: “Serão punidos, na forma desta Lei, os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional.”; do Art. 20: “Praticar, induzir ou incitar a discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional.”, bem como do Art. 140: “Injuriar alguém, ofendendo-lhe a dignidade ou o decoro: § 3º Se a injúria consiste na utilização de elementos referentes a raça, cor, etnia, religião, origem ou a condição de pessoa idosa ou portadora de deficiência. Pena - reclusão de um a três anos e multa [...] (BRASIL, 1997).

É muito comum, além dos outros crimes citados, a prática de *estelionato*

contra cidadãos de boa-fé que acreditam em mecanismos ofertados pela internet. Para essa infração, usa-se ainda o Código Penal, com seu Art. 171, de 1940, em que define estelionato como: “Obter, para si ou para outrem, vantagem ilícita, em prejuízo alheio, induzindo ou mantendo alguém em erro, mediante artifício, ardil, ou qualquer outro meio fraudulento.” (BRASIL, 1940). A pena é de reclusão, de um a cinco anos, ou multa estipulada pelo judiciário.

A prática de *pirataria* de programas de computadores também é muito comum. A lei nº 9.689, de 1998, surge com a finalidade de evitar esse ato criminoso, podendo facilitar o monitoramento e a interceptação dos computadores, no tocante a sua vulnerabilidade em relação aos mais diversos vírus existentes:

Art. 12. Violar direitos de autor de programa de computador:

Pena - Detenção de seis meses a dois anos ou multa.

§ 1º Se a violação consistir na reprodução, por qualquer meio, de programa de computador, no todo ou em parte, para fins de comércio, sem autorização expressa do autor ou de quem o represente:

Pena - Reclusão de um a quatro anos e multa.

§ 2º Na mesma pena do parágrafo anterior incorre quem vende, expõe à venda, introduz no País, adquire, oculta ou tem em depósito, para fins de comércio, original ou cópia de programa de computador, produzido com violação de direito autoral.

§ 3º Nos crimes previstos neste artigo, somente se procede mediante queixa, salvo:

I - quando praticados em prejuízo de entidade de direito público, autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista ou fundação instituída pelo poder público;

II - quando, em decorrência de ato delituoso, resultar sonegação fiscal, perda de arrecadação tributária ou prática de quaisquer dos crimes contra a ordem tributária ou contra as relações de consumo.

§ 4º No caso do inciso II do parágrafo anterior, a exigibilidade do tributo, ou contribuição social e qualquer acessório, processar-se-á independentemente de representação [...] (BRASIL, 1998).

Percebe-se, portanto, que, da mesma forma que há uma variedade de maneiras de burlar a lei pela internet, também, existem as normas para regular e sentenciar os abusos criminosos na legislação brasileira. Como formas de produzir provas, a fim de, em caso de vitimização por crime cibernético, recorrer-se à proteção da justiça, há mecanismos passíveis de comprovação.

Um dos recursos é utilizar-se a cópia da imagem que tiver aparecendo na tela, com a tecla *print screen*. Na sequência, produzir uma reprodução do documento por um *software* utilizado para a criação de desenhos simples e também de edição de imagens, como o *Paint*, ou por um processador de texto como o

Microsoft Word. Depois, recorrer-se à impressão do documento. Esse procedimento pode auxiliar na investigação policial, embora ainda possa ser questionada a prova no âmbito judicial por sua facilidade em ser manipulada:

Existem procedimentos simples e usuais que podem ser adotados para salvaguarda das informações publicadas na internet antes que sejam modificadas. A principal delas é a impressão, que pode ser acrescida de outras opções. (WENDT; JORGE, 2013).

Para manter a fidedignidade da prova, é possível utilizar-se de registro de uma ata notarial, em que a parte procura o tabelionato e registra a informação por meio de seu acesso pelo próprio estabelecimento. Também, pode-se elaborar uma certidão emitida pela Polícia Civil, certificando a existência do crime com a devida data de acesso ao documento.

3 MARCO CIVIL DA INTERNET: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA RESPONSABILIDADE CIVIL.

A Lei nº 12.965, de 2014 é chamada de Marco Civil da Internet por trazer inovações e reconhecimentos jamais inclusos na legislação brasileira. É a lei que regula o uso da Internet no Brasil, por meio da previsão de princípios, de garantias, de direitos e de deveres para quem usa a rede, bem como da determinação de diretrizes para a atuação do Estado (BRASIL, 2014a).

Em seu Art. 2, dispõe acerca da disciplina do uso da internet no Brasil, pressupondo que tem como fundamento o respeito à liberdade de expressão, o reconhecimento da escala mundial da rede; os direitos humanos, o desenvolvimento da personalidade e o exercício da cidadania em meios digitais; a pluralidade e a diversidade; a abertura e a colaboração; a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e, por fim, a finalidade social da rede.

Para a sua disciplina, normatiza, em seu Art. 3, os princípios de garantia da liberdade de expressão, comunicação e manifestação de pensamento, nos termos da Constituição Federal; de proteção da privacidade; de proteção dos dados pessoais, na forma da lei; de preservação e de garantia da neutralidade de rede; de preservação da estabilidade, da segurança e da funcionalidade da rede, por meio de

medidas técnicas compatíveis com os padrões internacionais e pelo estímulo ao uso de boas práticas.

Também, nesse mesmo artigo, expressa que a responsabilização dos agentes de acordo com suas atividades, nos termos da lei; de preservação da natureza participativa da rede; de liberdade dos modelos de negócios promovidos na internet, desde que não conflitem com os demais princípios estabelecidos nesta Lei. Além disso, resguarda que esses princípios não excluem previsões anteriores do ordenamento jurídico brasileiro que estejam em consonância ao tema ou mesmo tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte.

A Lei nº 12.965 define, como objetivo, promover o direito de acesso à internet a todos. Isso deve acontecer por meio do acesso à informação, ao conhecimento e à participação na vida cultural e na condução dos assuntos públicos; da inovação e do fomento à ampla difusão de novas tecnologias e dos modelos de uso e de acesso à ferramenta; e da adesão a padrões tecnológicos abertos que permitam a comunicação, a acessibilidade e a interoperabilidade entre aplicações e bases de dados (BRASIL, 2014a).

Argumenta, em seu Art. 7, que o acesso à internet é essencial ao exercício da cidadania. Afirma que o usuário tem diversos direitos, como os de: não ter sua intimidade, sua vida privada e seu sigilo violados, salvo por ordem judicial; ter acesso à conexão e com qualidade; ter contratos de prestação de serviço adequados às leis do consumidor, bem como nas relações de consumo; ter clareza acerca de eventuais políticas de uso dos provedores de conexão à internet e de aplicações de internet; entre outras previsões legais (BRASIL, 2014a).

Quanto aos provedores, no Art. 13, esclarece-se que, na provisão de conexão à internet, cabe ao administrador de sistema autônomo respectivo o dever de manter os registros de conexão, sob sigilo, em ambiente controlado e de segurança, pelo prazo de 1 (um) ano, nos termos do regulamento, podendo ser guardado por prazo superior por meio de requerimento de autoridade policial, administrativa ou Ministério Público. Assim, conforme os parágrafos 2º ao 6º do mesmo artigo, os provedores recebem o encargo de manter registros de conexão, sob responsabilidade objetiva, sendo que a sanção, em caso de descumprimento, será medida em vista do resultado obtido com o delito (BRASIL, 2014a).

Nogueira referencia sob a responsabilidade penal dos provedores de acesso: “Há uma forte corrente no sentido de que os provedores somente seriam responsabilizados penalmente se após receberem o comunicado de conteúdo ilegal não retirassem imediatamente o site do ar.” (NOGUEIRA, 2009, p. 81).

Na mesma obra, o autor incita os leitores ao conhecimento de leis que modificam o Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069, de 1990, responsabilizando penalmente os provedores que armazenam conteúdos envolvendo pornografia de crianças e de adolescentes, como a Lei nº 11.829, de 2011, que altera a redação dos artigos 240, 241 do ECA (BRASIL, 1990; BRASIL, 2011; BRASIL, 2008).

Entre as legislações aplicáveis, Vancim e Matioli citam o Código de Defesa do Consumidor em algumas situações, que objetiva a utilização de produtos ou serviços como figura de destinatário final. Quando identificada a relação de consumo, aplica-se a norma pertinente, obedecendo a princípios próprios (VANCIM; MATIOLI, 2014).

Países Europeus baseiam-se no Princípio da Dignidade da Pessoa humana como proteção dos dados pessoais. No Brasil, Paesani comenta sobre a Lei nº 12.737, de 2012: “Por essa lei, invadir um dispositivo eletrônico para retirar, utilizar ou adulterar dados e obter vantagens ilícitas pode acarretar uma pena de três meses a três anos de detenção, além de multa.” (PAESANI, 2013b, p. 24).

Também conhecida como Lei “Carolina Dieckmann”, essa medida sancionatória é originada devido ao caso envolvendo a atriz, de mesmo nome, em virtude de documentos pessoais terem sido expostos indevidamente na internet (BRASIL, 2012a; BRASIL, 2012b). A repercussão tem como efeito acrescentar dois artigos no Código Penal Brasileiro, o artigo 154-A e o 154B, que coíbe a invasão em dispositivo informático alheio com o fim de obter vantagem ilícita, podendo responder com pena de reclusão de 06 meses a 02 anos se houver divulgação, comercialização, além de majorar se o delito for cometido contra autoridades como o Presidente da República, governadores, prefeitos entre outras entidades citadas no § 5º e incisos do artigo 154-A (BRASIL, 1940).

Vancim e Matioli explanam sobre a responsabilidade civil dos provedores, relacionando limitações a estes em sua atuação, em que eles podem disponibilizar o acesso à internet e ter seu próprio website, deixando de influenciar muitas vezes em

alguns danos, bem como podem gerar danos apenas com uma informação disponibilizada em seu site (VANCIM; MATIOLI, 2014).

Percebe-se que a responsabilidade civil é composta pelo ato ilícito, bem como a ação causadora do dano, que gera obrigação de reparar, conseqüentemente, independente de culpa ou dolo, por meio da comprovação do nexo de causalidade. A equiparação de interesses, no tocante à responsabilidade objetiva, é dever de indenizar da empresa que se beneficia com a atividade e assume o risco do dano ou o agente que comete o dano, muitas vezes em virtude de seu trabalho.

Na mesma linha de raciocínio, os provedores, quando se comunicam via rede para firmar contrato, não possuem acesso ao conteúdo que será exibido, portanto, esse ato não pode configurar responsabilidade. Contudo, o nexo de causalidade se configura na permissão para expor tal conteúdo, mesmo que o desconhecendo. Aplica-se, neste caso, a Teoria do Risco:

Gilberto Martins analisa os riscos atribuíveis à responsabilidade de cada parte. Na análise do banco, considera-se que ele é responsável pela rede, e que os clientes são responsáveis pelos equipamentos e programas que utilizam para acessar a rede. De fato, o banco não é responsável pelos microcomputadores e programas utilizados pelos clientes, a menos que em função de sua escolha, quando o banco fornecer programas e dispositivos para esse acesso. (PAESANI, 2013a, p. 70).

Paesani aduz que as realizações de obrigações de forma viciosa originam o risco, que não aconteceriam se tivessem seguidas devidas precauções referentes às obrigações. A escritora enfatiza sobre a evolução do Direito Digital, considerando a justiça como um ponto de referência: “[...] valores de base que inspiram a distribuição de direitos e deveres, oportunidades e obrigações, conclui-se que, se perdermos essa referencia ideal, a própria administração da justiça esmorece.” (PAESANI, 2013b. p. 23).

Para ela, o desrespeito às regras impossibilita a convivência em sociedade, por conseguinte, sem uma discussão sobre o assunto, não se criam perspectivas de futuro em sociedade. Perante esse impasse, que se discute no Congresso Nacional sobre regras de utilização da internet no Brasil, resulta o Marco Civil da Internet.

A doutrinadora argumenta sobre a simplicidade com que são guardadas, organizadas e recuperadas informações com o armazenamento eletrônico, que tomadas devidas precauções, dificilmente ocorrem perda de dados. Na sequência,

referencia um marco histórico: “Vivemos, por outro lado, em um eletrizante momento histórico em que o papel pode vir a ser substituído, como meio de prova, por arquivos informáticos.” (PAESANI, 2013b. p. 33).

Por meio do estudo desenvolvido, percebe-se a importância do tema, bem como os avanços que se tem com a promulgação do Marco Civil da Internet, que sucede a Lei Carolina Dieckmann, mas que ainda está longe de ser o ápice da regulamentação, muito distante da solução para os conflitos existentes no mundo digital. Contudo, não se pode negar que é um passo sancionatório significativo comparado ao que o antecede.

Como bem se conhecem as garantias fundamentais da Constituição Federal de 1988, que sustenta o direito à vida, à saúde, à moradia, à educação, entre outros, pode-se afirmar que a internet se torna uma garantia fundamental também, com o Marco Civil da Internet, que reconhece a escala mundial da rede e desenvolve o exercício da cidadania por meios digitais.

CONCLUSÃO

A internet apresenta-se como uma ferramenta indispensável para o sujeito social na contemporaneidade, no entanto, seu crescimento assustador proporciona grande quantidade de informações, bem como o surgimento de novos delitos como o Crime da Informática.

Pode-se verificar que a impunidade também está presente nesse tipo de delinquência, tornando-se ainda mais grave se considerado o fato de existir muitos delitos virtuais que não são desvendados pela falta de segurança na rede e a perda do controle de provedores e de desenvolvedores.

As legislações vigentes são uma evolução para o Direito da Informática, porém ainda não possuem a eficácia necessária, pois ditam regras, mas estão longe de serem intimidadora. A promulgação legislativa como a “Lei Carolina Dieckmann”, por exemplo, acresce artigos no Código Penal Brasileiro de 1940, justificando a dificuldade de processar e condenar um infrator cibernético (BRASIL, 1940; BRASIL, 2012a; BRASIL, 2012b).

Com efeito, o estudo sobre o tema é de grande relevância, uma vez que as

informações que são publicadas na rede sempre deixam vestígios, originando, muitas vezes, crimes de difícil reparação ou irreparáveis.

Como não se pode interferir no livre arbítrio pessoal para controlar a ocorrência desses atos criminosos, carece-se de leis mais severas e atualizadas. Além disso, considera-se interessante e necessária a criação de uma agência reguladora específica ao uso da internet, uma vez que esse instrumento é regulado, na atualidade, por empresas de telefonia, sem qualidade precisa do controle de uso por parte dos provedores.

REFERÊNCIAS

VANCIM, Adriano Roberto; MATTIOLI, Jefferson Luiz. **Direito e Internet**. Contrato Eletrônico e Responsabilidade Civil na Web. São Paulo: Lemos e Cruz, 2014.

NOGUEIRA, Sandro D'Amato. **Crimes de Informática**. São Paulo: BH, 2009.

PAESANI, Liliana Minardi. **Direito e Internet**. Liberdade de Informação, Privacidade e Responsabilidade Civil. São Paulo: Atlas, 2013a.

PAESANI, Liliana Minardi. **O Direito na Sociedade da Informação III**. A Evolução do Direito Digital. São Paulo: Atlas, 2013b.

WENDT, Emerson; JORGE, Higor Vinicius Nogueira. **Crimes Cibernéticos**, Ameaças e Procedimentos de Investigação. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **União Internacional de Telecomunicações - UIT**. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/agencia/uit/>> Acesso em: 10 ago. 2015.

O QUE É ESTEGANOGRAFIA. Tecmundo. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/video/3763-o-que-e-esteganografia-.htm>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

PERÍCIA DIGITAL, COMO DECIFRAR CRIMES DA INFORMÁTICA. Youtube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DrEjS-GWqe8>> Acesso em: 08 nov. 2015.

BRASIL. Supremo Tribunal de Justiça. **Jusbrasil**. Disponível em: <<http://stj.jusbrasil.com.br/noticias/234770/justica-usa-codigo-penal-para-combater-crime-virtual>>. Acesso em: 15 dez. 2014b.

BRASIL. **Lei nº 12.965 de 2014**. Princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil - Marco Civil da Internet. Senado Federal, 2014a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12737.htm. Acesso em: 24 maio 2015.

BRASIL. **Lei nº 8.069 de 1990**. Estatuto da Criança e do Adolescente. Senado Federal, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8069.htm. Acesso em: 24 maio 2015.

BRASIL. **Decreto Lei nº 2.848 de 1940**. Código Penal Brasileiro. Senado Federal, 1940. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm. Acesso em: 24 maio 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.459 de 1997**. Altera os arts. 1º e 20 da Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, que define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor, e acrescenta parágrafo ao art. 140 do Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9459.htm. Acesso em: 10 ago. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.609 de 1998**. Lei de Proteção à Propriedade Intelectual. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9609.htm. Acesso em: 10 ago. 2015.

BRASIL. **Lei nº 11.829 de 2008**. Lei que altera o Estatuto da Criança e do Adolescente. Senado Federal, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11829.htm. Acesso em: 24 maio 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.682 de 2012**. Lei que dispõe sobre a elaboração e arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. Senado Federal, 2012a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12682.htm. Acesso em: 24 maio 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.737 de 2012**. Tipificação Criminal de Delitos Informáticos - Lei Carolina Dieckmann. Senado Federal, 2012b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12737.htm. Acesso em 24 maio 2015.