

Ano 03, Nº 05 - Jul/Dez 2009  
ISSN 1981-9161

# Revista Eletrônica de Ciências Empresariais

 **UniFil**  
A sua Universidade em Londrina

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano III - nº 05 - Agosto a Dezembro de 2009

## CONSELHO EDITORIAL

### PRESIDENTE

Prof. Dr. Leandro Henrique Magalhães

### CONSELHEIROS

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan

Prof. Dr. Nelson Ludovico

Prof. Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes (UNIPAR)

Prof. Ms. André Rogério Berto (UniFil)

Prof. Ms. Ébano Bortotti de Oliveira (UniFil)

Prof. Ms. Edílson Gonçalves Moreira (UniFil)

Prof. Ms. Luis Marcelo Marins (UniFil)

Prof<sup>a</sup>. Dra Suzana Rezende Lemanski (UniFil)

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cláudia Cristina Ferreira (UEL)

Prof<sup>a</sup>. Ms. Aparecida Vani Frasson Gaion (UniFil)

Prof<sup>a</sup>. Ms. Elen Gongora Moreira (UniFil)

Prof<sup>a</sup>. Ms. Esmera Fatel Aureliano Rossi (UniFil)

Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria Eduvirge Marandola (UniFil)

Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria Inez Barboza Marques (FECEA)

### SECRETARIA

Marinês Rodrigues Ferreira Matsumoto

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano III - nº 05 - Agosto a Dezembro de 2009

## ENTIDADE MANTENEDORA INSTITUTO FILADÉLFIA DE LONDRINA

### Diretoria:

Sra. Ana Maria Moraes Gomes	Presidente
Sra. Edna Virgínia C. Monteiro de Melo	Vice-Presidente
Sr. Edson Aparecido Moreti	Secretário
Sr. José Severino	Tesoureiro
Dr. Osni Ferreira (Rev.)	Chanceler
Dr. Eleazar Ferreira	Reitor

### Reitor

Dr. Eleazar Ferreira

### Pró-Reitor de Ensino de Graduação

Prof. Ms. Lupércio Fuganti Luppi

### Coordenadora de Controle Acadêmico

Esp. Alexsandra Pires Lucinger

### Coordenadora de Ação Acadêmica

Laura Maria dos Santos Maurano

### Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Prof.<sup>a</sup> Dra. Damares Tomasin Biazin

### Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários

Prof. Dr. Mario Antônio da Silva

### Coordenadora de Projetos Especiais e Assessora do Reitor

Josseane Mazzari Gabriel

### Coordenador de Publicações Científicas e Coordenador Geral Acadêmico da UniFil VIRTUAL

Prof. Dr. Leandro Henrique Magalhães

### Coordenadora Geral da UniFil VIRTUAL

Ilvili Werner

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano III - nº 05 - Agosto a Dezembro de 2009

## COORDENADORES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

- **Administração** - Prof.<sup>a</sup> Esp. Denise Dias Santana
  - **Agronomia** - Prof. Dr. Fabio Suano de Souza
- **Arquitetura e Urbanismo** - Prof. Ms. Ivan Prado Junior
  - **Biomedicina** - Prof.<sup>a</sup> Ms. Karina de Almeida Gualtieri
- **Ciências Biológicas** - Prof. Dr. João Antônio Cyrino Zequi
  - **Ciência da Computação** - Prof. Ms. Sergio Akio Tanaka
- **Ciências Contábeis** - Prof. Ms. Eduardo Nascimento da Costa
  - **Direito** - Prof. Ms. Henrique Afonso Pipolo
- **Educação Física** - Prof.<sup>a</sup> Ms. Joana Elisabete Guedes
- **Enfermagem** – Prof.<sup>a</sup> Ms. Rosângela Galindo de Campos
  - **Engenharia Civil** - Prof. Ms. Paulo Adeildo Lopes
- **Estética e Cosmética** - Prof.<sup>a</sup> Esp. Mylena C. Dornellas da Costa
  - **Farmácia** – Prof.<sup>a</sup> Dra. Lenita Brunetto Bruniera
  - **Fisioterapia** – Prof. Ms. Fernando Kenji Nampo
- **Gastronomia** - Prof.<sup>a</sup> Esp. Cláudia Diana de Oliveira Hintz
  - **Gestão Ambiental** - Prof. Dr. Tiago Pellini
  - **Logística** – Prof. Esp. Pedro Antonio Semprebom
- **Medicina Veterinária** - Prof.<sup>a</sup> Ms. Maira Salomão Fortes
  - **Nutrição** – Prof.<sup>a</sup> Esp. Nilcéia Godoy Mendes
- **Pedagogia** – Prof.<sup>a</sup> Ms. Marta Regina Furlan de Oliveira
  - **Psicologia** – Prof.<sup>a</sup> Dra. Denise Hernandez Tinoco
  - **Sistema de Informação** – Prof. Dr. Rodrigo Seabra
    - **Teologia** – Prof. Dr. Mário Antônio da Silva

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano III - nº 05 - Agosto a Dezembro de 2009

## EDITORIAL

---

Está no ar o número cinco da Revista Eletrônica de Ciências Empresariais. Esta edição apresenta-se diversificada, com artigos que envolvem áreas como Sociologia, Administração de Empresas, Psicologia Organizacional e Secretariado Executivo. Em breve, o periódico passará por uma reformulação. Fiquem atentos.

Boa Leitura.

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano III - nº 05 - Agosto a Dezembro de 2009

## Ficha Catalográfica

R349

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais, v.1, n.5, ago.; dez. 2009.-  
Londrina: UniFil, 2009.

Semestral

Revista da UniFil - Centro Universitário Filadélfia.

ISSN 1983-0599

1. Educação superior - Periódicos. I. UniFil - Centro Universitário Filadélfia

CDD 378.05

Bibliotecária responsável Thais Fauro Scalco CRB 9/1165

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano III - nº 05 - Agosto a Dezembro de 2009

## NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

---

A *Revista Eletrônica de Ciências Empresariais* é uma publicação semestral da UniFil, que tem por finalidade a divulgação de artigos científicos e/ou culturais na área de Ciências Empresariais que possam contribuir para o conhecimento, o desenvolvimento e a discussão na área. Um artigo encaminhado para publicação deve obedecer às seguintes normas:

1- Estar consoante com as finalidades da Revista.

2- Ser escrito em língua portuguesa e digitado em espaço 1 ½, papel A 4, mantendo margens superior e esquerda 3 cm, e inferior e direita, 2 ½. Recomenda-se que o número de páginas não ultrapasse a 15 (quinze).

3- Tabelas e gráficos devem ser numerados consecutivamente e endereçados por seu título, sugerindo-se a não repetição dos mesmos dados em gráficos e tabelas conjuntamente. Fotografias poderão ser publicadas.

4- Serão publicados trabalhos originais que se enquadrem em uma das seguintes categorias:

4.1- Relato de Pesquisa: apresentação de investigação sobre questões direta ou indiretamente relevantes ao conhecimento científico, através de dados analisados com técnicas estatísticas pertinentes.

4.2- Artigo de Revisão Bibliográfica: destinado a englobar os conhecimentos disponíveis sobre determinado tema, mediante análise e interpretação da bibliografia pertinente.

4.3- Análise Crítica: será bem-vinda, sempre que um trabalho dessa natureza possa apresentar especial interesse.

4.4- Atualização: destinada a relatar informações técnicas atuais sobre tema de interesse para determinada especialidade.

4.5- Resenha: não poderá ser mero resumo, pois deverá incluir uma apreciação crítica.

4.6- Atualidades e informações: texto destinado a destacar acontecimentos contemporâneos sobre áreas de interesse científico.

5- Redação - No caso de relato de pesquisa, embora permitindo liberdade de estilos aos autores, recomenda-se que, de um modo geral, sigam à clássica divisão: Introdução - proposição do problema e das hipóteses em seu contexto mais amplo, incluindo uma análise da bibliografia pertinente; Metodologia - descrição dos passos principais de seleção da amostra, escolha ou elaboração dos instrumentos, coleta de dados e procedimentos estatísticos de tratamento de dados; Resultados e Discussão - apresentação dos resultados de maneira clara e concisa, seguidos de interpretação dos resultados e da análise de suas implicações e limitações. Nos casos de Revisão Bibliográfica, Análises Críticas, Atualizações e Resenhas, recomenda-se que os autores observem às tradicionais etapas: Introdução, Desenvolvimento e Conclusões.

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano III - nº 05 - Agosto a Dezembro de 2009

- 6- O artigo deverá apresentar título, resumo e palavras chave em português em inglês.
  - 6.1- o resumo e o abstract não poderão ultrapassar a trinta linhas;
  - 6.2 – as palavras chave e keywords deverão ser de no mínimo três, e no máximo cinco.
- 7- Caso haja necessidade de agradecimentos, o mesmo deve estar ao final do artigo, antes das referências.
- 8- Não serão publicados artigos de caráter propagandísticos ou comerciais;
- 9- Os artigos deverão ser encaminhados para o e-mail - [iniciacaocientifica.pos@unifil.br](mailto:iniciacaocientifica.pos@unifil.br).
- 10- As Referências deverão ser listadas por ordem alfabética do último sobrenome do primeiro autor, respeitando a última edição das Normas da ABNT.
- 11- Indicar, por uma chamada de asterisco, em nota de rodapé, a qualificação técnico profissional do(s) autor(es), assim como sua filiação institucional.
- 12 – Identificar a ordem das autorias: autor principal e co-autores;
- 13- Informar o e-mail do autor ou dos co-autores que deverão ser contatado pelo público leitor.
- 14 – Será publicado um artigo por autor, em cada edição da revista; A publicação do trabalho nesta Revista dependerá da observância das normas acima sugeridas, da apreciação por parte do Conselho Editorial e dos pareceres emitido pelos Consultores. Serão selecionados os artigos apresentados de acordo com a relevância a atualidade do tema, com o nº de artigos por autor, e com a atualidade do conhecimento dentro da respectiva área. Os artigos encaminhados são de total responsabilidade dos autores, sendo que as opiniões expressas são de sua inteira responsabilidade, e não do corpo editorial. Fica cedido os direitos autorais quando do envio do artigo para publicação.



# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano III - nº 05 - Agosto a Dezembro de 2009

## SUMÁRIO

---

### **ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM UMA EMPRESA DE RECICLAGEM DE PNEUS**

ASSAY OF WORK RELATION IN A COMPANY OF TIRE

*Helen Gongora Moreira, Danielle Tomassetti Medeiros*

### **CLIENTE OCULTO COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

OCCULT CUSTOMER TOOL OF SPECIFIC EVALUATION IN THE ORGANIZATION

PSICOLOGY

*Fernanda Rafaela Martins de Melo, Patricia Casaroli, Rosangela Ferreira Leal Fernandes, Maria Ester Falaschi*

### **DIVERSIDADE DE CONHECIMENTO DO PROFISSIONAL EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

DIVERSITY OF KNOWLEDGE OF THE PROFESSIONAL ON EXECUTIVE SECRETARY *Ana*

*Paula Jurkevicz*

### **A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS - UM ESTUDO DOS ARTIGOS PUBLICADOS NO PERÍODO DE 2000 A 2008 NA REVISTA ERA.**

THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL AS A COMPETITIVE DIFERENTIAL FOR THE SUCESS OF ARTICLES PUBLISHED IN THE PERIOD 2000 TO 2008 IN THE JOURNAL RAE

*Vera Lucia Martins*

## ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM UMA EMPRESA DE RECICLAGEM DE PNEUS

### ASSAY OF WORK RELATION IN A COMPANY OF TIRE

Elen Gongora Moreira

Danielle Tomassetti Medeiros

#### RESUMO:

O presente trabalho foi realizado em uma recapadora de pneus. A empresa contava, na época do estágio, com um total de 32 colaboradores, que trabalhavam nas áreas de vendas de pneus novos recapados além de oferecer mão de obra para serviços automotivos. A presente pesquisa teve por objetivo realizar um levantamento sobre o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao seu local de trabalho. Inicialmente foram entrevistados os encarregados de cada setor da empresa e os colaboradores com mais tempo de serviço. Na seqüência foi aplicado um questionário contendo 30 perguntas que contemplava tópicos da área profissional e pessoal dos trabalhadores. Os resultados obtidos com a pesquisa de Clima Organizacional foram que: 1) nas entrevistas 100% dos colaboradores disseram estar insatisfeitos com os benefícios que recebiam; 2) a maioria dos colaboradores (53%) não praticava atividade física. Verificou-se também que 41,66% dos colaboradores apresentavam dores de cabeça, 37,5% dores no corpo e 29.16% nervosismo, sugerindo um índice de *stress* nos trabalhadores da empresa; 4) para 37,5% dos colaboradores a fofoca é um fator que atrapalha o bom funcionamento da empresa; 5) a falta de higiene (limpeza dos banheiros e do refeitório), ser mal tratado pelo cliente e a concorrência, foram citados pelos colaboradores como situações que os desmotivam na empresa; 6) a falta de união, a demora na entrega do serviço, preço alto e as instalações físicas são vistos pelos colaboradores como sendo os principais pontos fracos da empresa; 7) 66% dos colaboradores encontram-se parcialmente satisfeitos ou insatisfeitos em relação ao Plano de Carreira, Cargos e Salários. Diante dos resultados encontrados, a realização das seguintes intervenções foram aprovadas pela empresa: a) a implantação de um programa de Socialização Organizacional com objetivo de promover a interação grupal entre os colaboradores dos diversos setores da empresa; b) implantação da ginástica laboral com o objetivo de melhorar a saúde ocupacional e a qualidade de vida do colaborador e, assim, diminuir a ocorrência de faltas ao trabalho por motivos médicos, diminuição dos acidentes de trabalho e aumento da produtividade da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diagnóstico Organizacional, Clima Organizacional e Relações de Trabalho.

#### ABSTRACT:

The present study was realized in a company of tire. This company was composed by 32 employees in that time, which used to work selling new tire, besides working for automotive services. The aim of this study was assess the level of satisfaction of the employees and their relation with the workplace. First, the older employees of each department were interviewed. Thereafter, these employees answered a survey

contained 30 questions regarding their field professional and personal. The results demonstrated that: 1) 100% of interviewed employees related been dissatisfied with the benefits that were receiving; 2) the most of employers (53%) were composted by sedentary. Was verified also that 41,66% of employees presented headache, 37,5% body aches and 29,16% anxious, suggesting a high level of stress this workers; 4) 37,5% related that gossip might be a factor who bother the operation of the business; 5) lack of hygiene (bathroom and refectory), be mistreated by customer and competition were cited by workers as situations that disincentive them inside the company; 6) lack of union, long time to delivery, high prices and facilities are pointed by workers as weakness of the company; 7) 66% of workers are partially satisfied and dissatisfied with their Career Plan, positions and salary. Therefore, the following interventions were approved by the company: a) the creation of a program of Organizational Socialization with the purpose of promote the interaction among the workers of several positions of the company; b) creation of gym work with the goal of improve the occupational health and life quality of these workers, and thus, decrease missed workdays due illness, decrease of accidents at work and increase of productivity of the company.

KEYWORDS: organizational diagnosis, organizational climate and working relationships.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das primeiras atividades de um analista do comportamento em uma organização é a realização do levantamento e análise de dados envolvidos com a queixa apresentada pela empresa. Esta etapa de levantamento de dados, juntamente com os resultados obtidos a partir da coleta do mesmo compõe o que é chamado na área empresarial de diagnóstico organizacional (DO).

A realização do DO segue basicamente os passos de um processo de pesquisa, ou seja, parte-se de um problema do “mundo real”, depois se realiza o levantamento de dados, análise dos resultados etc. O DO é uma etapa fundamental para o trabalho do analista do comportamento que atua em uma organização, pois é através desta estratégia que se pode conhecer e posteriormente propor intervenções adequadas sobre os problemas encontrados no ambiente laboral.

Pode-se dizer que o objetivo geral de um diagnóstico organizacional é apresentar um quadro confiável da real situação que está sendo vivenciada na empresa, para que com este conhecimento seja possível definir uma outra realidade que represente de maneira segura os objetivos e metas que norteiam a organização.

Este artigo foi fruto das atividades realizadas no estagio em formação de psicólogo I conduzido em uma empresa de recapagem de pneus. A empresa contava, na época do trabalho, com um total de 32 colaboradores que trabalham nas

áreas de vendas de pneus novos recapados além de, oferecer mão de obra para serviços automotivos.

A queixa inicial apresentada pela empresa foi à necessidade que a mesma tinha em conhecer a visão que os colaboradores tinham em relação ao seu local de trabalho.

Partindo-se deste ponto, o estagio teve por objetivo realizar uma pesquisa de clima organizacional, para que se pudessem identificar como os colaboradores avaliavam não apenas seu ambiente físico de trabalho, mas também as condições relacionadas à área de gestão de pessoas.

## 2. MÉTODO

### 2.1 População

A pesquisa de clima organizacional foi conduzida com 24 colaboradores, de ambos os sexos, na faixa etária de 21 a 35 anos. Que atuavam tanto no setor administrativo como no setor de produção.

### 2.2 Materiais

Um questionário contendo 30 perguntas objetivas que contemplavam tópicos da área profissional e pessoal: tempo de empresa, função realizada, satisfação e insatisfação com o trabalho, motivação e desmotivação no trabalho, expectativas em relação á empresa, crescimento profissional, quantidade de atividades desempenhadas, relacionamento com os colegas de trabalho em geral, saúde e lazer.

Além do questionário foram realizadas entrevista semi-estruturada com os encarregados de setor e colaboradores com mais e menos tempo de atuação na empresa.

### 2.3 Procedimento

Para a realização do levantamento de dados do DO a primeira etapa foi a de visita de apresentação da empresa como um todo, para que os

colaboradores fossem informados sobre o objetivo do trabalho que seria desenvolvido na empresa.

A segunda etapa foi à realização da entrevista com o gerente geral da empresa, com os encarregados de setor e com os colaboradores com mais tempo de atuação na empresa.

Para aplicação do questionário os colaboradores foram chamados em grupo de 5 pessoas cada para que a coleta não atrapalhasse a atividades laborais e também para que a estagiária tivesse condições de atender os colaboradores de forma mais próxima sanando as dúvidas que porventura pudessem surgir ao responder o instrumento.

O próximo passo foi tabular e analisar os resultados obtidos. Após a realização das análises, foram sugeridas algumas intervenções com o intuito de contribuir com o aprimoramento profissional dos colaboradores da organização.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos com a pesquisa de Clima Organizacional indicaram que o tempo de trabalho para a maioria (71%) dos colaboradores não passa de 1 a 3 anos de atuação na empresa, o que a caracteriza como sendo uma empresa jovem. Quanto ao item benefícios, 100% dos colaboradores disseram estar insatisfeitos com os mesmos e sentem a necessidade de receberem um plano de saúde. Os colaboradores (66%) afirmaram estarem insatisfeitos em relação ao Plano de Carreira, Cargos e Salários.

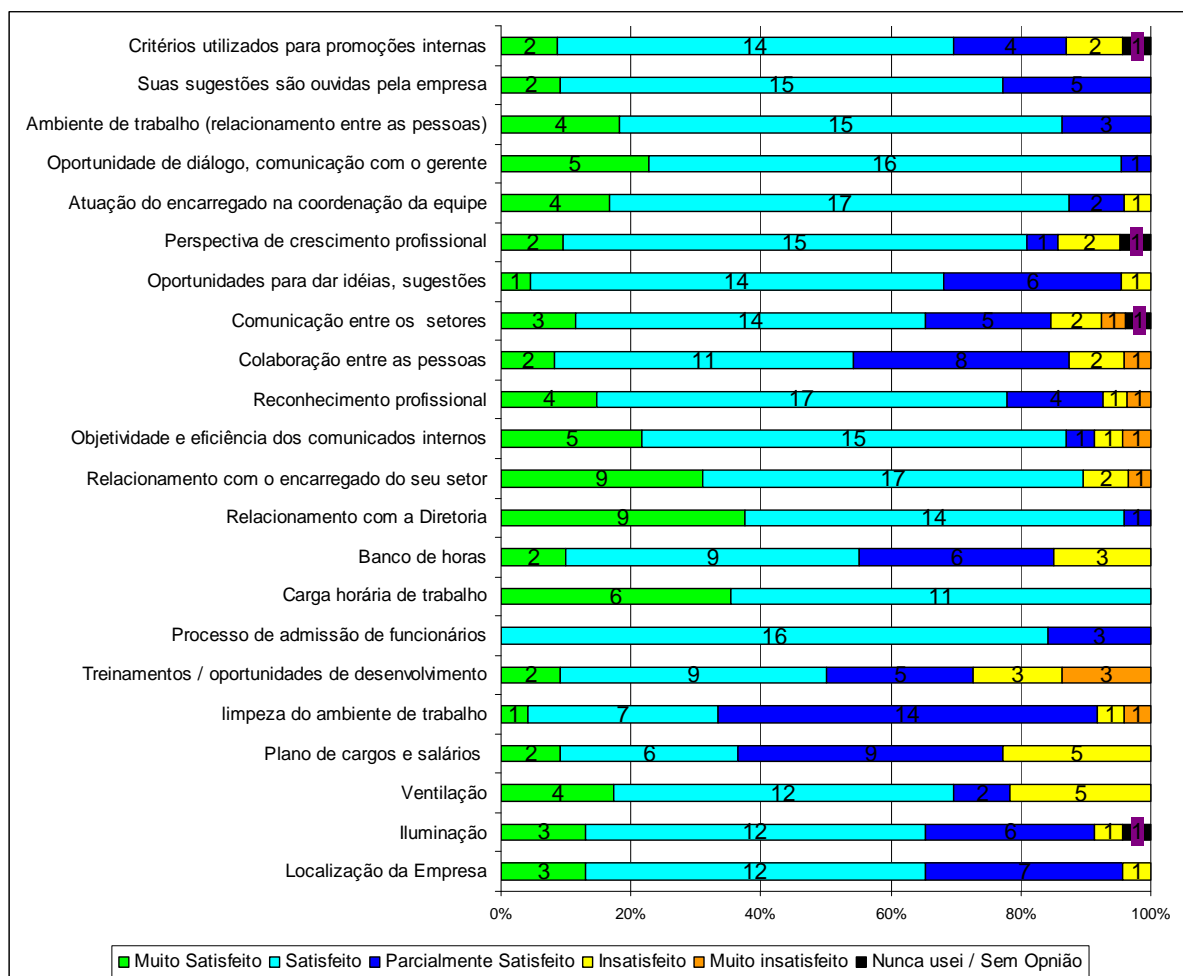
Os resultados indicaram que a maioria dos colaboradores (53%) não pratica atividade física e que 41,66% dos colaboradores apresentam dores de cabeça, 37,5% apresentam dores no corpo e 29,16% apresentam nervosismo, estes sintomas sugerem um índice de *stress*.

Observou-se também que para 37,5% dos colaboradores a fofoca é um fator que atrapalha o bom funcionamento da empresa.

Quanto as variáveis motivacionais os resultados indicaram que a falta de higiene (limpeza dos banheiros e do refeitório), ser mal tratado pelo cliente e a concorrência, são situações tipicamente desmotivantes na empresa. Além disso, a falta de união, a demora na entrega do serviço, preço alto e as instalações físicas são vistos pelos colaboradores como sendo os principais pontos fracos da empresa.

Quanto aos itens que geram satisfação, pode-se observar de acordo com os resultados do Gráfico 1, que 66% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeitos com os critérios utilizados para as promoções internas; 70,83% estão satisfeitos com os critérios utilizados para as promoções internas; 70,83% estão satisfeitos em relação às sugestões serem ouvidas pela empresa; 79% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeito com o ambiente de trabalho.

Gráfico 1 – Nível de Satisfação dos Colaboradores em Relação à Empresa



Quanto à oportunidade de diálogo, comunicação com o gerente, à quantidade de colaboradores muito satisfeitos com a de colaboradores satisfeitos, totaliza aproximadamente 95,83%. O grau de satisfação em relação ao relacionamento com a diretoria também é alto, totalizando aproximadamente 96% dos colaboradores relatando satisfação quanto a este item. Nas entrevistas, ao serem questionados como é o seu superior imediato, 100% dos colaboradores

entrevistados elogiaram seu supervisor, sendo que 71,43% estão subordinados ao gerente.

A imagem fornecida pelos colaboradores é a de que o gerente é um excelente profissional, educado, inteligente, dinâmico, reservado, muito profissional e humano. A percepção que os colaboradores têm em relação à reação de seu superior quando cometem algum erro é variada, porém 100% deles vêem a reação de uma forma positiva. Os relatos dos colaboradores quanto às atitudes tomadas pelo superior foram as seguintes: a) "Aponta o erro e pede correção de maneira direta" (sic); b) "Não critica e ajuda a entender o que aconteceu" (sic); c) "Procura orientar para que o erro não ocorra novamente" (sic); d) "Chama a atenção. Corrige, mas não é de forma grosseira"(sic); e) "Orienta a ter mais atenção e diz que só erra quem trabalha" (sic).

Os resultados das entrevistas apontaram que 100% dos colaboradores entrevistados, se sentiam importantes para a empresa o que provavelmente está relacionado com a forma de liderança da gerência que foi bem avaliada pelos colaboradores.

Ao serem questionados sobre como são as reuniões com o superior, 87,5% dos colaboradores a consideram boa, porque as reuniões são claras e objetivas, e o superior vê os dois lados, o da empresa e dos colaboradores. Porém os colaboradores ao serem questionados sobre o que precisaria melhorar nas reuniões, disseram que gostariam que fossem dados prazos para o cumprimento das promessas feitas nas reuniões, pois relataram que as vezes são pautados alguns assuntos e promessas que não são cumpridos; como por exemplo: a construção da garagem e a implantação do *buffet*. Nas entrevistas e nos questionários, ao serem questionados sobre o que os motiva na empresa, encontraram-se como fatores motivacionais: ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executam; gostar do que faz; estabilidade no emprego; oportunidade de crescimento; qualidade de treinamento que recebem; integração da equipe de trabalho; a liberdade que tem para trabalhar, aplicação de novos conhecimentos, cumprimento de metas e novos projetos; o desafio de assumir a responsabilidade de trabalhar com todos os departamentos da empresa e; receber o que lhe é de direito e sem atraso.

Os dados obtidos nas entrevistas e nos questionários demonstram que em relação aos Principais Fatores de Motivação para os colaboradores, houve

escolha em quase todos os itens, exceto o item Banco de Horas, visto que embora os colaboradores tivessem horas extras para tirarem, não poderiam se ausentar do serviço, pois a ausência de um dos colaboradores acarretaria um acúmulo de serviço e sobrecarga de alguns colegas de trabalho, já que as tarefas são feitas em série.

Os resultados também apontam que 83% dos colaboradores consideram a qualidade dos produtos como sendo um dos principais pontos fortes da empresa, já 66% consideram a equipe de profissionais, 54,16% consideram a imagem da empresa, 41,66% afirmam serem as instalações, 25% acreditam ser a criatividade e 83% dos colaboradores consideram o *marketing* como o principal ponto forte da empresa. Em contrapartida, a falta de higiene (limpeza dos banheiros e do refeitório), ser mal tratado pelo cliente e a concorrência, foram citados pelos colaboradores como situações que os desmotivam na empresa.

Já em relação aos pontos fracos da empresa os colaboradores vêm à falta de união; a demora na entrega do serviço; preço alto e as instalações físicas; como sendo os principais pontos fracos da empresa.

#### 4. INTERVENÇÃO

A partir dos resultados obtidos no DO sugeriu-se a realização das seguintes intervenções:

1) implantação de um programa de Socialização Organizacional. Este programa teve como objetivo promover a interação grupal entre os colaboradores dos diversos setores da empresa, a fim de melhorar os dados constados na pesquisa de Clima Organizacional. Esta proposta foi sugerida devido aos seguintes resultados obtidos no diagnóstico: a maioria dos colaboradores tem pouco tempo de atuação na empresa (1 a 3 anos); 50% dos colaboradores acreditam que a falta de união, é um dos principais pontos fracos da empresa; outro fator é que quando da chegada de um novo colaborador na empresa, gera uma insegurança, que faz com que as pessoas tenham medo de ensinar o serviço para o colega de trabalho, temendo perder seu espaço de trabalho. Além disso, foi apontado que os colaboradores se encontravam descontentes em relação à comunicação entre os setores.



Portanto, esta intervenção teve por objetivo integrar os colaboradores dos diversos setores da empresa. O encontro de integração foi realizado no dia 24 de novembro de 2007 e participou do encontro um total de 22 colaboradores incluindo o gerente.

A integração foi realizada da seguinte forma: primeiramente foram aplicadas 3 dinâmicas (autógrafos, passeio da Maria; presente) com o objetivo de integrar os colaboradores dos diversos setores da empresa, vistos que os resultados do diagnóstico organizacional, apontam que os colaboradores se encontram descontentes em relação a comunicação entre os setores.

Ao encerrar as dinâmicas, foi discutida a diferença de trabalho em grupo e trabalho em equipe e contextualizado com as tarefas executadas dentro daquela empresa, os ganhos individuais e coletivos ao se trabalhar em equipe. Foi abordado também sobre a necessidade de se respeitar o outro.

2) Implantação de programas voltados para a saúde de seus colaboradores como, por exemplo, ginástica laboral e programas de prevenção de estresse profissional. Esta proposta foi sugerida devido aos seguintes resultados obtidos no diagnóstico: a maioria dos colaboradores não pratica atividade física; 41,66% dos colaboradores apresentam dores de cabeça; 37,5% apresentam dores no corpo e 29,16% apresentam nervosismo. Estes sintomas sugerem um índice elevado de *stress*, o que merece atenção por parte da empresa. Esta proposta teve como objetivo melhorar a saúde ocupacional e a qualidade de vida do colaborador e, assim, diminuir a ocorrência de faltas ao trabalho por motivos médicos, diminuição dos acidentes de trabalho e aumento da produtividade da empresa.

Para se trabalhar a questão do estresse laboral foram realizados 5 encontros semanais com a duração de uma hora e meia para cada grupo, sendo os participantes apenas colaboradores da empresa dos diferentes departamentos. Os encontros contaram como os seguintes temas:

- 1 encontro: conceito do que vem a ser estresse, descrição das fases e suas conseqüências físicas e psicológicas; técnica de relaxamento;
- 2 encontro: Fontes externas e internas, e relaxamento;
- 3 encontro: Qualidade de vida e alimentação;
- 4 encontro: Qualidade de vida e exercício físico;

- 5 encontro: Encerramento.

Cada um desses encontros foi finalizado com uma discussão sobre o conteúdo teórico abordado no encontro.

3) Foi sugerido que a empresa fizesse uma solicitação formal para a empresa responsável pelo transporte público na cidade de Cambe com o objetivo de aumentar o itinerário do ônibus e facilitar a vida do colaborador. Esta proposta foi sugerida devido aos comentários feitos pelos colaboradores, nas entrevistas e nos questionários, a respeito da ausência de transporte público até a empresa. O itinerário do ônibus é muito limitado, passa somente em dois horários, às 8:00 h e às 17:30 horas.

A solicitação foi feita junto a um abaixo assinado realizado pelos colaboradores da empresa e de outras empresas da região, porém até o término do estágio não houve nenhuma mudança quanto ao itinerário do transporte coletivo.

4) Foi sugerido também, a reestruturação do Plano de Carreira, Cargos e Salários, visto que 66% dos colaboradores encontram-se parcialmente satisfeitos ou insatisfeitos com o PCCS atual.

Quanto a essa questão, o gerente reconheceu a necessidade de haver a reestruturação do PCCS, mas que não poderia ser realizado no momento por questões financeiras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho, pode-se constatar na prática, a importância de realizar uma pesquisa de Clima Organizacional dentro das empresas.

Foi um privilégio contribuir para a realização da pesquisa nesta empresa, uma vez que, até aquele momento não havia realizado algo do gênero. Pode-se perceber que através dessa pesquisa pode-se identificar de forma clara e objetiva tanto os *déficits* organizacionais bem como o sentimento de motivação e valorização dos colaboradores.

De um modo geral, pode-se perceber que os colaboradores se envolveram com os encontros do programa de controle do estresse e com o encontro da integração, pois houve discussões dos temas abordados em cada fase. Além disso, pode-se perceber que esses encontros foram favoráveis para eles, pois

conforme ocorriam os encontros, os participantes pareciam mais integrados uns com os outros. Esta integração também foi relatada por eles ao final dos encontros.

Portanto, o objetivo de integrar a equipe, e informá-los sobre a questão do estresse foram alcançados. Sendo assim, pode-se afirmar que o objetivo do trabalho de intervenção foi atingido.

Ao término do estágio, o Gerente da organização, cogitou a possibilidade de se fazer, futuramente, um trabalho com os encarregados de cada setor da empresa, ou seja, elaborar um trabalho voltado para o desenvolvimento de habilidades interpessoais e de liderança para melhorar o relacionamento dos líderes com os seus subordinados e dar continuidade aos grupos do estresse discutindo questões relacionadas a saúde ocupacional do trabalhador.

## REFERÊNCIAS

GOULART, Íris Barbosa (org). *Psicologia Organizacional e do trabalho: teoria e pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

ZANELLI, Jose Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, BASTOS Antonio Virgilio Bittencourt, Org. *Psicologia Organizacional e do trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed, 2004.

NERI, Aguinaldo A. *Gestão de RH por Competências e Empregabilidade*. Campinas: Papyrus, 1999.

CLIENTE OCULTO COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

OCCULT CUSTOMER TOOL OF SPECIFIC EVALUATION IN THE ORGANIZATION  
PSICOLOGY

Fernanda Rafaela Martins de Melo<sup>\*</sup>

Patricia Casaroli

Rosangela Ferreira Leal Fernandes<sup>\*\*</sup>

Maria Ester Falaschi<sup>\*\*\*</sup>

RESUMO:

Este presente trabalho irá apresentar e discutir o Cliente Oculto, é uma ferramenta de avaliação de desempenho e específica para medir a qualidade no atendimento, principalmente no varejo, a partir da contratação de uma empresa terceirizada, ou da utilização de profissionais próprios, que treinam e enviam falsos clientes às lojas para testar a eficiência do serviço prestado aos consumidores; entre outras palavras, também batizado de “comprador misterioso” ou ainda “cliente fantasma”, a partir disto é instruído a abordar o vendedor e fazer uma série de perguntas de acordo com um livefing passado pela empresa; através disto podemos realizar um diagnóstico organizacional instrumentado, este que identifica os problemas e a caracterização de causas; necessário à escolha das ações que se destinam a concretização das mudanças desejadas, através da coleta de informações e análise de dados; realizando assim a avaliação de desempenho com utilização de intervenção através do treinamento no foco das falhas do atendimento.

PALAVRAS CHAVE: Cliente, Atendimento, Desempenho, Excelência.

ABSTRACT:

This present work, will go to present and to argue the Occult Customer, is a tool of specific evaluation of performance and to measure the quality in the attendance, mainly in the retail, from the act of contract of a terceirizada company, or of the use of proper professionals, who train and send false customers to the store to test the efficiency of the service given to the consumers; among others words, also baptized of “mysterious purchaser” or still “customer ghost”, from that is instructed to approach the salesman and to make a series of questions one in accordance with livefing passed by the company; through this we can carry through an

---

<sup>\*</sup> Discente do 4º ano do Curso de Psicologia

<sup>\*\*</sup> Especialização em Administração Industrial pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Especialista pela SBDG. Especialização em Comportamento Organizacional. Graduação em Psicologia pela UEL. Psicóloga do Trabalho e Organizacional em empresas de Londrina há 20 anos. [rosangela.fernandes@unifil.br](mailto:rosangela.fernandes@unifil.br)

<sup>\*\*\*</sup> Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela UEL-Formação em dinâmicas de grupo pela SBDG. Formação em Psicanálise pela SBPSP. Graduação em Psicologia pela UEL.

instrumented organizations diagnostics, this that identifies to the problems and the characterization of causes; necessary to the choice of the actions that if destine the concretion of the desired changes, through the collection of information and analysis of data; thus carrying through the evaluation of performance with use of intervention through the training in the focus of the imperfections of the attendance. KEY- WORDS: Customer, Attendance, Performance, Excellency.

## 1. CLIENTE OCULTO

Mediante do cenário atual globalizado, nas empresas e no próprio mercado corporativo, está crescendo a busca pela melhoria no relacionamento com o cliente; Desde então a preocupação em se ter o melhor entendimento das necessidades e nível de satisfação tem sido tônica.

Dentro disso, uma das ferramentas mais adequadas tem sido a análise da qualidade através do Cliente "Oculto", ou Cliente "X". Neste aspecto, o Cliente Oculto dá uma resposta rápida e seguro sendo também um recurso acessível às pequenas empresas inclusive. O cliente hoje já não aceita que um funcionário não esteja pronto a atendê-lo e suprir suas necessidades.

Por este motivo, todos devem ter o foco do cliente, sem exceção, envolvendo todas as áreas da empresa. Em linha com o ditado popular que diz que o "freguês tem sempre razão", algumas empresas passaram a avaliar seu atendimento e serviços prestados e a corrigir pontos críticos do negócio a partir da apreciação de seus consumidores. Na realidade, de pessoas treinadas para agir como tais. Assim, o "cliente oculto" vem sendo cada vez mais utilizado por empresas, em especial nos últimos três anos, visitando estabelecimentos sem se identificar e funcionando, indiretamente.

Geralmente, as empresas que organizam esta espécie de auditoria anônima selecionam pessoas comuns, mas que tenham o perfil do público-alvo de consumidores do negócio a ser avaliado, portanto a pesquisa é desenvolvida de acordo com as necessidades de cada empresa, garantindo assim através dessa ferramenta o bom atendimento e a satisfação dos clientes. Uma vez que o cliente oculto é contratado, ele identifica as lacunas que devem ser corrigidas pela empresa, para possibilidade da realização de programas de treinamento, através

disto alcançar a melhoria no atendimento corrigindo as falhas e alcançando a excelência no atendimento.

### 1.1 Avaliação do Desempenho Humano

No processo de que da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações-empresas estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários, a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação do desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2004, p.223-224).

Mostrando dessa maneira, ser um excelente meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão e gerência, de integração dos funcionários à organização, de adequação de cargos, sendo assim a avaliação de desempenho é um meio de resolver problemas de desempenho, qualidade de atendimento e qualidade de vida dentro das organizações.

É necessário avaliar o desempenho, pois toda pessoa, ou e, funcionário precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho, sem está retroação as pessoas caminham as cegas, as principais razões pelas quais as organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho de seus funcionários são para posteriormente fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências, demissões de funcionários, como o funcionários está realizando seu trabalho, necessidades de mudanças em seu comportamento, porém os pontos fracos do processo de avaliação são tomados a partir de que quando os funcionários são avaliados os percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado, até mesmo quando percebem o processo como injusto ou tendencioso, ou até mesmo quando os comentários desfavoráveis do avaliador

conduzem uma reação negativa do avaliado. Assim a avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas, tendo que atender as seguintes linhas: a avaliação deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos, deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho, a avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado; a avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade, tomando por o presente objetivo do trabalho o atendimento; assim seu comportamento dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência. (CHIAVENATO, 2004, p.224-225)

Tendo por esse seguimento a utilização de métodos de avaliação, utilizando critérios entre eles estaremos destacando a pesquisa de campo através do Cliente "Oculto".

## 2. TREINAMENTO

Através das falhas identificadas será apresentado como instrumento de melhorias e intervenção o treinamento, este quase sempre tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas especificadas do cargo que deve ocupar, sendo assim o treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, nestes termos o treinamento é uma maneira de agregar valor as pessoas, alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais, tomando este como realizado em curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizado. Iniciando pelo processo de treinamento no qual se dá pelo diagnóstico apresentado que foi o levantamento de necessidades a serem satisfeitas, implementação onde é a aplicação e condução do programa de treinamento; a maior parte dos programas de treinamento está centrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus

produtos/serviços, seus clientes, assim a informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz. Tomando um foco onde visará o desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes, com o próprio trabalho e com a própria organização. (CHIAVENATO, 2004, p 338-339)

Observando que o treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação, pelo contrário vai além; atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.

Teremos como primeira etapa o diagnóstico do treinamento onde são levantadas as necessidades do treinamento, que nem sempre são muito claras, estas temos pelas carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz, objetivando atingir o novo patamar de desempenho futuro que se pretendemos alcançar.

Para poder alcançar esses objetivos, utilizaremos métodos de levantamento de necessidades, focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento:

- Análise organizacional: a partir do diagnóstico de toda organização, verificando assim os aspectos do objetivo do treinamento.
- Análise dos recursos humanos: a partir do perfil das pessoas, determinarem quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessárias para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos na organização.
- Análise da estrutura de cargos: a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos.
- Análise do treinamento: a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizadas como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento. (CHIAVENATO, 2004.p. 345)



### 3. EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

A importância da excelência no atendimento, tem que estar no foco de cultura da organização e também nas crenças pessoais de cada colaborador que nela trabalha, portanto é de extrema importância de que as pessoas que ocupam cargos de liderança, adotem comportamento coerente com o que está sendo oferecido em treinamento, de maneira a refletir aos colaboradores total comprometimento e compromisso com a excelência no atendimento. A partir disso, sugere-se um sistema eficaz de informação sobre excelência no atendimento proporcionará as lideranças algumas vantagens como, apontar prioridades com clareza, orientar as decisões, identificar o nível do atendimento e oferece dados para recompensar o atendimento excelente e para corrigir as falhas. Com tudo estaremos utilizando uma das formas para medir a excelência no atendimento já mencionada como cliente oculto (RICHARD, F, 1997, p.71-74).

Através de tudo isso mencionado, também existe a possibilidade de criar programas de reconhecimento e recompensa, pois a certeza de ter realizado um bom trabalho, é motivo de sensação de vitória, por isso se o reconhecimento é feito por outras pessoas, a satisfação é maior; programas de reconhecimento e recompensa constituem um fator determinante na motivação dos colaboradores, assim não envolvendo o aspecto financeiro, está ao alcance do líder em qualquer momento, se tornando justa e necessária.

Com tudo é notável observar o esperado no atendimento de que o cliente espera integridade, cortesia, educação, exclusividade no atendimento, comprometimento, competência, solução rápida e eficaz, e agilidade. Estes princípios são aceitos, no meio empresarial, como realmente representativo das qualidades que as empresas e os indivíduos devem ter, para serem aceitos a empresa entende que o cliente é a razão e a causa de sua existência, pois sem clientes comprando, não há empresa. Hoje nos dias atuais chefear não tem tanta importância quanto liderar, não há chefes suficientes para ter sob seus olhos todos os colaboradores o tempo todo, assim os indivíduos tomam as atitudes positivas

exigidas, com mais produtividade quando são por respeito ao líder, e não por medo ou por ordem do chefe.

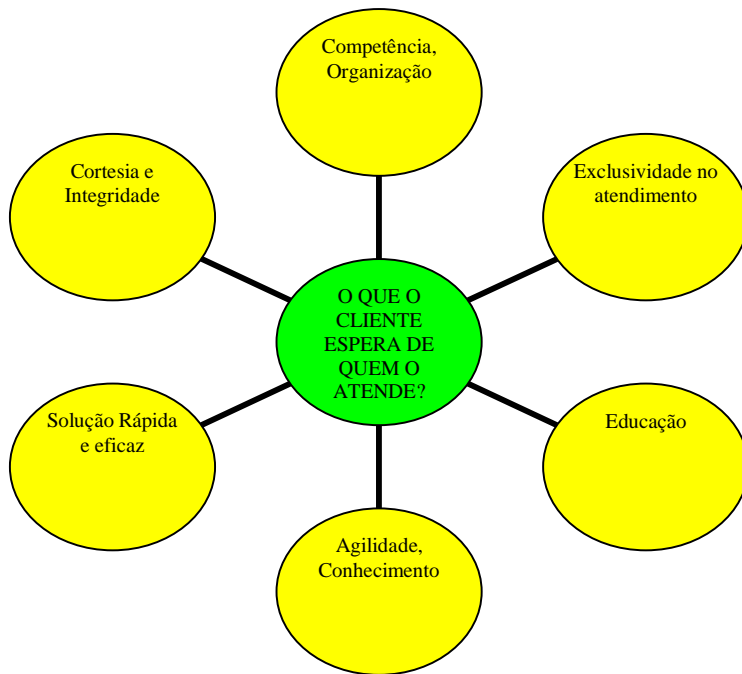


Figura 1

Dessa maneira deve existir humildade para ouvir e colocar em prática sugestões de colaboradores, nunca matar sugestão de um colaborador; investir sempre e permanentemente em seus colaboradores, adotar critérios de promoções justas, reconhecimento de funcionários que se destacaram no mês, e, através de reuniões orientar e treinar os funcionários.

Freemantle, D. coloca que melhorar a maneira como lidamos com o cliente é um desafio para desenvolver e aumentar nossa percepção das suas necessidades, ou seja, se necessário, mudar os filtros emocionais que usam na presença do cliente e também quando estudamos quaisquer dados que temos em relação a eles, ressaltando:

O homem é um cliente. Mas antes que ele diga ou faça algo, os sinais que ele está enviando ativaram nosso software subconsciente. Não o conhecemos exceto pelos sinais que emite e os interpretamos usando nosso software subconsciente como base para um julgamento instintivo de valor. Nossa conclusão geral é que não gostamos desse tipo de pessoa e a consideramos ameaçadora. Reagimos de acordo e preparamos um comportamento defensivo, inamistoso, autoprotetor, não-comprometedor, indiferente. O serviço que ele recebe é mínimo e mecânico. Ele interpreta isso como um mau serviço e nunca mais volta. Podemos ficar felizes de que ele nunca mais volte, mas ainda assim prestamos um mau atendimento (FREEMANTLE, DAVID, 2001. p.43-45).

Uma frase que contribui para tudo já citado foi elencada está: “Para o cliente, discernimento é tudo que importa” (Tom Peters).

Hoje o mais desgastado de todos os slogans “o cliente é o rei”, “o cliente sempre está certo”, alardeiam que a empresa está atenta às necessidades e interesses do cliente. À medida que as organizações procuram tornarem-se competitivas, o custo de uma jogada errada de maneira imprópria os recursos limitados das atividades de serviços cada vez mais punitivos, onde todos nós sabemos que o cliente não está preocupado nem se importa com os problemas do dia-dia dentro da organização. Os gerentes e empregados muitas vezes se esquecem desse ponto; pois a única preocupação dos clientes é satisfazer suas necessidades de maneira muito específica. Assim, a satisfação com os serviços é o resultado de um encontro dinâmico, não estático. O consumidor avalia os processos e os resultados e forma um julgamento de ambos. (ALBRECHT, KARL, 2002, p.91-95).

Portanto, o cliente não depende da empresa, mas sim a, empresa depende do cliente; assim sendo tarefa dos funcionários satisfazer suas necessidades, desejos e expectativas de seus clientes e na medida do possível, solucionar suas dúvidas e reclamações, pois este merece a melhor atenção, cortesia e tratamento profissional que o funcionário ou a empresa pode oferecer, assim através da ferramenta de “cliente oculto” estaremos avaliando estas variáveis.

#### 4. OBJETIVOS

Apresente aplicação e intervenção sugerida com a ferramenta “Cliente Oculto” visa a melhoria no atendimento a clientes, avaliando seus comportamentos, suas atitudes; através de um questionário padrão de avaliação, assim avaliando o desempenho de cada setor da empresa.

#### 5. HIPÓTESE

- Levamos em conta a rotatividade dos funcionários, onde pode apresentar em determinado mês funcionários novos em setores já avaliados por funcionários que estão há mais tempo na empresa.
- A seleção e o recrutamento como é realizado para contratação destes funcionários, mediante o perfil dos cargos e o perfil dos funcionários; onde a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo.
- A idade destes funcionários, onde leva-se em conta que jovens entre 18 e 23 anos acabam trocando de emprego em menos tempo, assim nos deparamos com a rotatividade já ressaltada.
- Como os encarregados lidam com estas situações com entrada e saídas de funcionários na empresa.
- Levar em consideração os horários de fluxo maior de movimentação na loja, e nas 1<sup>o</sup> quinzenas dos meses, pois no início do mês o fluxo se torna maior devido a ser quando a maioria dos clientes recebem seus salários e tendem a pagar suas contas e a fazê-las no início do mês; assim aumentando o número de clientes presentes no estabelecimento, e a demora no atendimento e a cobrança de agilidade destes funcionários que realizam o atendimento.

## 6. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho visa a formação prática em Estágio I, através do tema escolhido “Cliente Oculto” avaliar o desempenho humano, realizando o diagnóstico organizacional e, provar que esta ferramenta irá ajudar na melhoria de relacionamento com atendimento ao cliente.

## 7. METODOLOGIA UTILIZADA

- a) Local- Empresa Varejista do ramo Alimentício, em Londrina-PR.
- b) Sujeitos- Funcionários da empresa.
- c) Recursos Humanos- 2 estagiárias do curso de Psicologia da Unifil e Orientadora Acadêmica e Supervisora do campo.
- d) Recursos Materiais- 100 folhas de sulfite, 2 canetas, borracha, disquete, livros, revistas.
- e) Procedimento (Coleta de dados)- Questionário padrão, observação, e análise de dados.

## 8. RESULTADOS

O trabalho prático foi desenvolvido nos supermercados Viscardi de Londrina e suas filiais nas cidades de Ibiporã e Cambé, pesquisando e estudando a História Institucional da empresa, antes de ir a campo foi elaborado um instrumento de avaliação de desempenho com critérios e padrões a serem seguidos por cada filial, avaliando setor a setor os atendimentos; onde se dava uma nota para o nível de atendimento dentre: regular, bom, e ótimo. As avaliações eram realizadas quinzenalmente em cada filial “os clientes ocultos’ realizam compras, assim abordando os funcionários de cada setor do Supermercado. Durante as abordagens era avaliado a maneira como estes

funcionários atendiam “os clientes oculto” a agilidade, educação, eficiência, solução de problemas. Este trabalho foi desenvolvido durante 6 meses de Abril de 2007 á Setembro de 2008, foi notado que este instrumento teve grande importância para identificar as falhas no atendimento, onde as quais se ressaltaram foi a falta de educação, a maneira como os funcionários se dirigiam ao clientes, a falta de informação, quando um cliente solicitava informação sobre determinado produto o funcionário não sabia responder e nem procurava outra fontes para responder as dúvidas dos clientes, e a falta de agilidade em um dos setores devido a demanda de serviço que aumentará em certo período do dia naquele setor.

Assim este instrumento, pode mostrar as falhas no atendimento, a necessidade de novas contratações de funcionários e a realização de treinamentos de atendimento ao consumidor, para que diminuísse o índice de reclamações, validando assim o “Cliente Oculto” como um bom instrumento de avaliação de desempenho no setor de Varejo alimentício, podendo também ser utilizado em outros seguimentos.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karlzemke. *Serviço ao Cliente - A reinvenção da gestão do atendimento ao Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas - O novo Papel dos recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FREEMANTLE, David. *O que você faz que agrada aos seus Clientes? Agregando valor emocional positivo*. São Paulo: Pearson, 2001.

RICHARD, F. Gerson. *A Excelência no Atendimento A Clientes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

IBRC - Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente. Disponível em <<http://www.ibrc.com.br>>. Acessado em 18 de julho de 2007.

## DIVERSIDADE DE CONHECIMENTO DO PROFISSIONAL EM SECRETARIADO EXECUTIVO

DIVERSITY OF KNOWLEDGE OF THE PROFESSIONAL ON EXECUTIVE SECRETARY

Ana Paula Jurkevicz

### RESUMO:

O Secretariado Executivo é uma profissão muito antiga e em constante crescimento. Há poucas décadas ao profissional dessa área, não era cobrada nenhuma formação intelectual superior, limitando suas atividades a tarefas operacionais e rotineiras. As mudanças nos setores organizacionais vieram exigir maiores responsabilidades de seus executivos, que por sua vez necessitaram de assessores e secretárias cada vez mais informados e capazes de desempenhar trabalhos mais complexos. Essa pesquisa bibliográfica vem demonstrar a diversidade de informações e conhecimentos que os profissionais secretários executivos detêm e o quão essa variedade de conhecimento vem contribuir com o desenvolvimento de seus trabalhos, no ambiente de suas empresas e assessoria a seus executivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** secretariado executivo, assessoria, conhecimento, informação, formação, profissional.

### ABSTRACT:

The Executive Secretary is an old profession and is in constant growth. Until a few decades ago, was not necessary intellectual formation, limiting the professional activities at operational works. The changes in the organizational sectors, came require bigger responsibilities from your executives, and this executives needed advisors and secretaries more informed and capable of it perform works more complex. This search bibliographical is to show diversity of information and knowledge that the professional executive secretaries have and to how that range of knowledge is going to contribute with the development of his works in the environment of its companies and advisory board to his executives.

**KEYWORDS:** executive secretary, Advisory, knowledge, information, formation, professional.

## 1. INTRODUÇÃO

Nesse trabalho foi considerado principalmente o foco da formação do Profissional Secretário Executivo, para o mercado de trabalho.

O objetivo dessa pesquisa bibliográfica e dissertação é analisar os pré-requisitos de formação do Secretário Executivo, e a correspondência às exigências do mercado a fim de demonstrar a importância da variedade de conhecimentos adquiridos na vida acadêmica e profissional.

Na avaliação de mercado foram pesquisados artigos atuais em periódicos e sites relacionados às exigências profissionais para o bom desempenho, atuação e empregabilidade. E, para avaliar a formação dos Secretários Executivos foram feitos estudos bibliográficos, periódicos e referências legais.

A partir desses estudos, entenderemos melhor a importância da diversidade de informações, disciplinas aplicadas e experiências práticas muitas vezes tratadas como superficiais pelos próprios acadêmicos. Dessa forma também, poderemos ter profissionais mais conscientes da importância de sua atuação no contexto empresarial, fazendo-se reconhecer por suas competências, buscando melhorias e reconhecimento de sua capacidade.

## 2.AS EXPECTATIVAS DO MERCADO DE TRABALHO

Pensar sobre o que as instituições empresariais esperam de um profissional para efetiva contratação é uma preocupação que antecede a escolha da formação profissional, seja ela superior ou técnica.

As expectativas são diferentes em cada segmento de atuação, no entanto, já há alguns anos, um fator determinante na escolha de qualquer profissional é a constante atualização em sua área.

Há muito tempo, possuir segundo grau completo já não é o suficiente sequer para a contratação de uma recepcionista. Quanto mais competências em informática, relacionamento interpessoal e cursos ela tiver, maior será a probabilidade de conseguir, manter um bom trabalho e ser valorizada pelo seu desempenho e conhecimentos.

Muitas vezes ficamos sabendo de setores básicos da economia em que sobram vagas e faltam profissionais capacitados para suprirem as necessidades de contratação. Percebemos então que o mercado tem se tornado cada dia mais exigente com a capacidade profissional de seus futuros contratados, independente da posição que esse colaborador vai ocupar dentro da empresa. E, nesse caso, justifica-se que, quanto mais próximo aos setores responsáveis por tomadas de decisão e controle da empresa, maiores serão as exigências de habilidades técnicas, humanísticas, perfil de relacionamento e experiência profissional.



## 21.1 Profissional Generalista

Na área administrativa, as competências mais procuradas pelas empresas ao longo dos anos têm acompanhado alguns modismos ou tendências temporárias de acordo com as novas descobertas científicas, tecnológicas do setor, podendo ainda variar de acordo com o setor econômico que está mais em alta em determinado período. Um exemplo clássico são os programas de qualidade total pré-concebidos, alguns inclusive baseados em culturas de outros países. Para PAUL STREBER (2003) "É loucura seguir a moda sem refletir ou identificar o que é ou não realmente bom para a cultura em questão". A situação de cada empresa é singular, com história e perspectivas peculiares e, por isso, não se deve copiar ou seguir modelos prontos.

Atualmente as empresas, apesar de ainda seguirem alguns modelos de gestão, já trabalham melhor sua individualidade, atuando com maior flexibilidade e criatividade, e é por isso que, segundo depoimentos em revistas e artigos especializados em análise de mercado profissional, as maiores exigências das empresas em relação aos seus executivos, são no campo das competências humanísticas. De acordo com uma pesquisa realizada pela Revista Management (2007):

as competências mais procuradas pelas empresas são: capacidade de realização (70% da preferência), postura ética (57%), criatividade e inovação (54%), motivação (41%), energia e dinamismo (35%), inteligência emocional (34%), autonomia (29%), capacidade de equacionar problemas (26%) e capacidade de relacionamento pessoal (25%).

Realmente não é novidade para os acadêmicos de qualquer curso, que saber lidar com pessoas, e desenvolver competências humanas são parte de qualquer profissão que venha a ser desempenhada após a formação. No entanto, sabemos que mesmo para os executivos, além de todo o conhecimento humanístico já citado, os conhecimentos técnicos nas áreas administrativas, contábil, fiscal, legal, conhecimentos de informática, análise de informações e organização, são fatores relevantes para a execução do trabalho em qualquer empresa.

Somam-se a todas essas competências, as informações de conhecimento dos setores econômicos, a capacidade de interpretar os

acontecimentos atuais e sociais específicos, adquiridos com a experiência profissional, afinal com toda essa mesma base, pode-se atuar em segmentos diferentes como industrial, comercial, agrícola, serviços públicos e uma infinidade de outras possibilidades.

São todas essas informações juntas que darão base para tomada de decisões, resolução de conflitos, execução de projetos e desenvolvimento humano dentro de cada empresa, seja qual for o ramo de negócios em que ela atue. Dessa forma, chegamos ao conceito atual de mercado que valoriza e busca profissionais menos especialistas e mais generalistas.

As empresas buscam executivos multifuncionais que tenham visão ampla de diversos assuntos e mente aberta, que possam analisar com espírito crítico e flexibilidade, realizar projetos de administração interna e tenham boa comunicação. O profissional que possui essa visão ampla de mercado e conhecimentos técnicos consegue trabalhar com mais recursos e flexibilidade atuando com eficácia ao se deparar com problemas de diferentes setores, novas possibilidades de mercado e soluções organizacionais, sem se prender a velhos conceitos e agindo com criatividade.

### 3. A FORMAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

As exigências do mercado de trabalho e as tendências globais foram transformando não só o perfil da Secretária Executiva, mas também as questões trabalhistas relacionadas à profissão. Após anos de reivindicações dos trabalhadores desse setor, a profissão foi regulamentada em 1985, conforme veremos a seguir.

Junto às conquistas legais, outras necessidades de adaptação surgiram. De acordo com MÁRCIA CASTELO (2008) “Com a aprovação da Lei e imposições mercadológicas a Formação Acadêmica se tornou obrigatória para a superação, atendimento e acompanhamento das constantes mudanças”. E, dessa forma os cursos foram se tornando cada vez mais especializados.

Hoje, para ser considerado um profissional Secretário Executivo, deve-se estar enquadrado nas exigências legais, através de formação adequada e desempenho de atividades.

Por sua vez, a formação adequada também foi devidamente regulamentada, visando atender as necessidades do mercado de trabalho e desenvolvimento da profissão.

### 3.1 Regulamentação Profissional

A profissão do Secretário Executivo é regulamentada pela Lei 7.377/85, que prevê, além da formação, as atividades a serem desenvolvidas pelo profissional para estar enquadrado nesta classificação. São elas:

Art.2º. Para os efeitos desta Lei, é considerado:

I - Secretário Executivo

a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, reconhecido na forma de Lei, ou diplomado no exterior por curso de Secretariado, cujo diploma seja revalidado no Brasil, na forma de Lei.

b) o portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionados no Art.4º. desta Lei.

Art.4º. São atribuições do Secretário Executivo:

I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;

II - assistência e assessoramento direto a executivos;

III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;

IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;

V - interpretação e sintetização de textos e documentos;

VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;

VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;

VIII - registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas;

IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia;

X - conhecimentos protocolares.

Nas descrições das atividades pertinentes à profissão vemos competências que até pouco tempo eram atribuídas apenas a cargos definitivamente gerenciais.

Interpretação, planejamento e direção são hoje habilidades inerentes ao Secretário Executivo, e que por isso, demandam uma formação intelectual mais aprofundada.

### 3.2 Diretrizes Curriculares

Além das definições contidas na lei anteriormente citada, a formação do Secretário Executivo, tem suas diretrizes curriculares pelo Ministério da Educação, pela Câmara de Educação Superior e baseada em exigências do mercado profissional, conforme os trechos a seguir:

#### CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

#### RESOLUÇÃO Nº 3, DE 23 DE JUNHO DE 2005

Art. 2º A organização do curso de graduação em Secretariado Executivo, observadas as Diretrizes Curriculares Nacionais e os pareceres desta Câmara, indicará claramente os componentes curriculares, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os conteúdos curriculares e a duração do curso, o regime de oferta, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o estágio curricular supervisionado e o trabalho de curso ou de graduação, ambos como componentes opcionais da instituição, sem prejuízo de outros aspectos que tornem consistente o projeto pedagógico.

§ 2º Os projetos pedagógicos do curso de graduação em Secretariado Executivo poderão admitir linhas de formação específicas, nas diversas áreas relacionadas com atividades gerenciais, de assessoramento, de empreendedorismo e de consultoria, contidas no exercício das funções de Secretário Executivo, para melhor atender às necessidades do perfil profissiográfico que o mercado ou a região exigirem.

Art. 4º O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;

II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;

III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;

IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;

V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;

VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações inter-pessoais ou inter-grupais;

VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;

VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;

IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;

X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;

XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;

XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e

XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.

Ainda que todas as instituições de ensino superior não atendam ainda essa resolução em sua totalidade, sabemos que o Ministério da Educação tem sido rigoroso em suas certificações para o ensino superior, e que, portanto, a cada dia, têm sido formados profissionais mais capacitados a exercerem suas atividades de acordo com as expectativas do mercado de trabalho.

Frente a essas informações podemos dizer que a formação em Secretariado Executivo, é multidisciplinar e tende a capacitar seus bacharéis com conhecimentos diversos em ciências sociais aplicadas e humanas, além de habilidades técnicas em informática, recursos técnicos como os audiovisuais e idiomas.

#### 4. O TRABALHO DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO

Comumente o trabalho da Secretária Executiva é visto como cheio de rotinas, sendo: organização de agendas, viagens, reuniões, arquivos e telefonemas, elaboração de documentos e planilhas eletrônicas, as atribuições mais citadas e muitas vezes solicitadas inclusive como requisitos de experiência para oportunidades de trabalho na maioria das empresas. Outro termo bastante usado para designar as tarefas desse profissional é o de assessoria, seja a um executivo, diretoria, um setor ou toda a empresa.

Basicamente, essas descrições de atividades não estão erradas, mas são incompletas.

Para VERA MATTOS (2000), assessorar é apenas uma das inúmeras funções da Secretária Executiva,

Ela atua diretamente ao executivo assistindo- tecnicamente, desempenhando um número quase infindável de funções. Frequentemente ela vai além das atribuições que envolvem a esfera profissional, enquanto parte integrante da engrenagem da empresa.

É muito comum que a secretária realize trabalhos pessoais para seu superior imediato, fazendo, por exemplo, cotações de remédios, comprando presentes de aniversário ou outras requisições pessoais, para os quais normalmente o executivo não dispõe de tempo.

ROSE CHING (2002) vai além da descrição técnica e diz:

Mulheres capazes de ofuscar a sensação de impotência; conquistar espaço pelo carisma, trabalhar com a paciência ao limite; organizar agendas, viagens e documentos; lembrar os menores até os mais importantes assuntos; lidar com diversas falhas do departamento; beirar a perfeição, e, acima de tudo, manter o ânimo da equipe...

Sempre que for relatado o trabalho da Secretária Executiva, esses dois pontos referentes à organização e assessoria, serão igualmente destacados. Isso porque, aspectos técnicos como planejamento, organização, gestão, habilidades em comunicação, informática e idiomas, são fundamentais na execução das tarefas. Mas o modo como se trabalha, organiza-se a rotina, a comunicação e as informações é que faz toda a diferença nesse trabalho.

Nesse aspecto de “como” fazer, é que mesmo com toda a formação acadêmica, haverá a questão de relações interpessoais, a maneira como a pessoa se comporta e atende seus executivos, colegas de trabalho e clientes da empresa em que atua.

Ainda durante a formação, é importante que sejam realizados estágios, não somente como prevêem as diretrizes curriculares, mas também aproveitar oportunidades de outros estágios e trabalhos não obrigatórios, a fim de adquirir experiência no ambiente profissional.

É bastante comum ouvir de Secretárias Executivas, as muitas vezes em que é necessário “adivinhar” o surgimento dos problemas e as suas soluções. E esse é o principal motivo pelo qual se deve manter sua rotina organizada. Justamente esse tipo de situação, vivida no dia a dia do trabalho, que permitirá demonstrar seu conhecimento, e, até com a experiência de convívio profissional, antecipar as necessidades dos diretores em situações futuras.

Pouco se fala sobre as questões práticas da rotina do profissional em Secretariado Executivo, e a realidade é que o desempenho do seu trabalho terá conseqüências diretas em outras atividades da empresa. Desde o exemplo mais simples em que é necessário manter organizada uma agenda de contatos telefônicos que irá interferir no trabalho da telefonista, a lista de funcionários aniversariantes do mês que será útil ao setor recursos humanos, até a organização do arquivo onde será encontrada a informação que a diretoria precisa para tomar uma decisão e a recepção que se dá a um cliente que faz sua primeira visita, interferindo em sua vontade de voltar ou não a relacionar com a empresa.

Por esses e outros motivos, para ser Secretária Executiva, é necessário realmente gostar do que se faz. Como diz ROSE CHING (2002), “*secretariar é uma arte.*”

## 5. AMPLIANDO O CONHECIMENTO ATRAVÉS DAS MUDANÇAS

As chances de ampliar o campo de atuação e a eficiência em suas atividades devem ser aproveitadas sempre, e as mudanças podem contribuir muito com a carreira, ainda que não pareçam muito boas a princípio.

Boa parte das pessoas formadas em qualquer área almeja ingressar em uma empresa e seguir carreira, se possível na mesma empresa. Mas nem sempre é isso que acontece, e também não se deve ver isso como ponto negativo no seu currículo.

Muitas vezes, para o próprio crescimento profissional, por aceitar desafios, mesmo por melhorias nas condições de trabalho e remuneração, acabamos mudando de empresa depois de certo período de experiência.

A Secretária Executiva, normalmente, além de suas atribuições rotineiras, deve conhecer o segmento em que sua empresa trabalha. Ainda que ela não seja uma advogada, se estiver trabalhando assessorando um escritório de advocacia, muito provavelmente estará familiarizada com a linguagem dos processos e outros assuntos legais. Mesmo que não seja sua função vender carros, a Secretária Executiva de uma concessionária deverá ter conhecimento do produto vendido em sua loja, bem como estabelecer contato com uma rede de pessoas e instituições ligadas a esse segmento. Assim será em qualquer outro setor do mercado em que esta profissional estiver atuando.

Esse tipo de conhecimento também deve ser valorizado, uma vez que amplia as informações e experiências que viabilizam a análise e solução de possíveis problemas, aumenta o nível de conhecimento econômico e social, e, ainda possibilitam estabelecer algo bastante valioso para as empresas no momento atual, uma boa rede de relacionamento ou *networking* como preferem chamar alguns setores.

## 6. DIVERSIDADE DE CONHECIMENTO EM PRÁTICA

A pessoa interessada em se tornar um profissional em Secretariado Executivo, dispõe das diversas ferramentas que irão auxiliá-lo na aquisição dos conhecimentos e informações necessárias para ser bem sucedido.

Todas as competências administrativas descritas nesse trabalho seja como conteúdo de formação, pré-requisito da profissão ou por reconhecimento do desempenho desses profissionais ao longo dos anos, podem ser também encaixados no papel do gestor ou gerente.

Em empresas de médio e pequeno porte em que há apenas uma secretária, muitas vezes será esta a responsável pelo relacionamento do ambiente externo com as atividades da empresa. Nos trabalhos internos, normalmente, também será essa profissional a responsável pela organização da documentação



administrativa, comercial, agendas, contatos, assessorando várias vezes não só seus diretores, mas também setores de compra, venda, financeiro, atendimento ao cliente e demais profissionais envolvidos.

A secretária executiva realmente não precisará saber fazer o balancete contábil da empresa, pois certamente toda instituição possui um setor específico ou escritório contratado para fazer esse serviço. No entanto, tratando-se desse assunto teremos duas possibilidades de utilização desse conhecimento durante a experiência profissional. Primeiro você pode vir a ser contratada para trabalhar em alguma empresa desse segmento contábil ou financeiro, e estar familiarizada com a linguagem e entendimento dos assuntos de seu trabalho, ajudará muito na sua integração a empresa, além de facilitar o bom desempenho de suas atividades.

Em segundo lugar, o caso mais comum, onde em uma companhia de qualquer segmento, o conhecimento da linguagem financeira levará ao entendimento desde o contexto geral dos negócios da sua empresa até a organização das informações necessárias para seu executivo participar de uma reunião e o simples ato de guardar ou encaminhar um documento ao lugar certo.

Tratando de aspectos mais técnicos, habilidades em informática também serão muito úteis no dia a dia da secretária executiva. Muitas vezes durante a formação, apenas os conhecimentos de softwares editores de textos, planilhas e apresentações de slides, parecem ser suficientes. Porém, devemos aproveitar qualquer oportunidade de obter conhecimentos de outros softwares, dos sistemas operacionais e até sobre instalação e operação dos equipamentos tecnológicos que podemos vir a utilizar.

Ao assessorar uma empresa de pequeno e médio porte, talvez não haja um setor de informática definido para assistir os gerentes e os setores, e, certamente a Secretária será solicitada a auxiliar na confecção de algum documento e na organização dos arquivos de um computador, por exemplo. No caso dos equipamentos, não só o seu diretor, mas também a sua impressora pode apresentar um probleminha justamente na hora em que você mais precisa, o sinal da internet pode estar instável, e na medida do possível o melhor a fazer certamente não é ficar esperando a presença de um técnico ou especialista, e mesmo que a solução do problema esteja fora do seu alcance, a secretária executiva precisa sempre dar uma

resposta ao seu gerente sobre as providências que serão tomadas para a devida solução.

As grandes empresas têm setores mais definidos para serviços como telefonia, informática, marketing, além de uma série de outros colaboradores que também podem ter conhecimentos multifuncionais em seus setores. Nesse caso, a secretária executiva não terá uma demanda tão grande de pequenas assessorias para fazer. No entanto isso não significa menos trabalho ou menor necessidade de diversificação do conhecimento das informações de sua empresa.

Trabalhando em uma empresa de grande porte, normalmente a secretária executiva estará mais próxima a sua diretoria, atendendo as rotinas da secretaria, organizando, atendendo e, principalmente, assessorando seus executivos. A assessoria neste caso em que se trabalha mais próximo a um ou mais executivos requer além dos conhecimentos técnicos, muito profissionalismo e sensibilidade.

Na organização diária, é necessário ter bom relacionamento com os demais departamentos da empresa e é então que se compreende o porquê de conhecer o produto ou serviço e o segmento mercadológico em que sua empresa atua, pois será preciso reconhecer informações que serão de interesse do seu diretor. Faz parte da rotina da secretaria ater-se a publicações e reportagens que possam ser de interesse de seus executivos. Saber sobre a veiculação de notícias a respeito de sua empresa.

E, na própria rotina de suas atividades, é importante que ao organizar documentos e correspondências, a profissional saiba qual destino dar e como organizar as informações que passam por suas mãos, e, essa organização será possível a partir do que for entendido na leitura do documento. Parece óbvio, mas nem sempre é o que acontece, pois muitas vezes não se dá importância ao entendimento das informações.

É muito importante para organizar as informações e documentos que se conheça o teor do que se lê, não só pra arquivar corretamente, mas para dar o encaminhamento correto, afinal de contas um documento com informações financeiras ou de outros setores pode acabar na secretaria, e nesse caso, deve ser encaminhado ao local certo.

Sendo a secretaria, o setor responsável por interligar as relações da diretoria com o restante da empresa e o meio externo, também será importante a multiplicidade de competências e conhecimento. É a secretária que normalmente conhece a agenda do diretor para informar aos demais e igualmente manter o diretor informado sobre as atividades e notícias da empresa na sua ausência.

Também estará sob a responsabilidade da assessora fazer os contatos externos a pedido do executivo, seja em tarefas particulares ou da empresa, dispondo então muitas vezes de seus conhecimentos pessoais e rede de conhecimento para executar com eficiência a solicitação feita, mesmo que essa seja uma simples ligação, pois nem sempre as informações do contato estão atualizadas, e quando pensa que pode ser fácil conseguir a informação, nem o serviço de auxílio à lista telefônica possui a informação correta, e com certeza seu diretor não estará interessado no problema encontrado, mas na solução do mesmo e na execução da tarefa que foi solicitada.

## CONCLUSÃO

É importante lembrar aos profissionais em Secretariado Executivo, o potencial que oferecemos ao mercado de trabalho através da formação e experiência adquiridos.

O ambiente administrativo em qualquer setor econômico e social exige amplitude de conhecimentos para que se saiba lidar com as várias situações apresentadas todos os dias na rotina de uma empresa e de uma diretoria.

O ato de secretariar, não deve ater-se a informações técnicas e a rotina operacional a qual muitas vezes está submetida. É necessário que se observe todos os assuntos nos quais ficamos envolvidos quando assessoramos e utilizar as ferramentas técnicas e intelectuais das quais dispomos para trabalhar organizadamente com a variedade de conhecimento e informações que nos são cobradas todo o tempo.

Há um termo coloquial muito usado na literatura sobre secretariado executivo que realmente se aplica ao dia a dia desses profissionais, é o “jogo de cintura”, pois à medida que as tarefas habituais vão sendo feitas aparecerão

assuntos inesperados para os quais a secretária deve estar preparada para ser interrompida freqüentemente ao longo do dia, e saber dar resposta aos assuntos de rotina atendendo simultaneamente com competência os imprevistos é o principal requisito de uma assistente eficaz.

Para desempenhar adequadamente o papel de Secretários Executivos, é preciso que enquanto estudantes saibamos aproveitar toda a estrutura que é disponibilizada, aproveitando e discutindo todas as informações que recebemos, pois nenhum conhecimento deixará de ser aproveitado durante sua vida profissional.

Ainda hoje, temos pouca literatura disponível de artigos e bibliografias, e por isso vale ressaltar que sejam as feitas as leituras indicadas, realizadas as participações em cursos, congressos, seminários e outras discussões que possam enriquecer o conteúdo de formação profissional, ainda que não sejam somente questões administrativas, mas também técnicas e idiomáticas. Os estágios são grandes fontes de aprendizado a fim de preparar-nos, permitindo que sejam aplicados os conhecimentos técnicos e aprofundados os humanísticos.

Uma vez bacharéis em Secretariados Executivo, certamente não devemos nos acomodar em termos de aprendizado na vida acadêmica, sempre em busca de leituras e participação em cursos e encontros profissionais.

Na vida profissional, atuando como secretária executiva, aprendemos a valorizar todo o conhecimento adquirido durante a formação, e não devemos deixar de tirar de cada experiência, realizações e problemas, as informações que provavelmente serão muito úteis em momentos futuros.

## REFERÊNCIAS

BRUNO, Ivone Maria. *O Poder da Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

CASTELO, Márcia Janaína. *A Formação Acadêmica e a Atuação Profissional do Secretário Executivo*. XVI CONSEC, 2008. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/consec\\_3lugar.pdf](http://www.fenassec.com.br/consec_3lugar.pdf)>. Acessado em: 28 de setembro de 2008.

CHING, Rose. *A Arte de Secretariar*. São Paulo: Novatec, 2006.

MATTOS, Vera. *SuperSecretária*. São Paulo: Nobel, 2000.

NEVES, Maria da Conceição de Oliveira. *Introdução ao Secretariado Executivo*. São Paulo: Tmisoito, 2007.

PENNA, Gabriel. Brilho dourado - O diferencial competitivo de um atleta recordista em natação e de um executivo generalista. *Revista Você S/A*, Ed. 108, junho/2007. Disponível em: <[http://vocesa.abril.com.br/edicoes/0108/aberto/informado/mt\\_235416.shtml](http://vocesa.abril.com.br/edicoes/0108/aberto/informado/mt_235416.shtml)>. Acessado em: 15 de setembro 2008.

ROCHA, Anderson. *As Exigências do Profissional Moderno*. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/as\\_exigencias\\_do\\_profissional\\_moderno/21005/](http://www.administradores.com.br/artigos/as_exigencias_do_profissional_moderno/21005/)>. Acessado em: 18 de setembro 2008.

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS - UM ESTUDO DOS ARTIGOS PUBLICADOS  
NO PERÍODO DE 2000 A 2008 NA REVISTA RAE.

THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL FOR THE  
SUCESS OF BUSINESSES: A STUDY OF ARTICLES PUBLISHED IN THE PERIOD 2000 TO  
2008 IN THE JOURNAL RAE.

Vera Lúcia Martins\*

**RESUMO:**

Este trabalho tem como objetivo contribuir para o entendimento da importância do Capital Humano como vantagem competitiva para o sucesso das empresas. Vários estudos demonstram que o Capital Humano é considerado uma das principais fontes de inovação organizacional. É necessário que as empresas incorporem a Gestão Estratégica do Capital Humano em seu repertório de práticas administrativas para desenvolver seu potencial inovador e atuar competitivamente nos atuais e futuros cenários. A base para manter o desenvolvimento competitivo de uma empresa no mercado está calcada em seus recursos internos, representados pelas diferentes formas de conhecimento. A função estratégica é gerenciar ações para criar e disseminar esse conhecimento dentro da empresa. Neste sentido, se discute as formas pelas quais a gestão do conhecimento pode contribuir para o estabelecimento de uma vantagem competitiva, sustentável, para as empresas. Quando a cultura de uma empresa possui uma preocupação com seus colaboradores, ou seja, capital humano, esta já possui um grande passo com relação aos concorrentes que não valorizam esta variável como sendo importante para a sobrevivência e sucesso da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital Humano, Vantagem Competitiva, Gestão de Pessoas e Capital Intelectual.

**ABSTRACT:**

This paper aims to contribute to the understanding of the importance of Human Capital as a competitive advantage for the success of businesses. Studies show that human capital is considered a major source of organizational innovation. It is necessary that companies incorporate the Strategic Management of Human Capital in their repertoire of administrative practice to develop their innovative potential and act competitively in the current and future scenarios. The basis for maintaining the competitive development of a company in the market is sidewalk in its internal resources, represented by different forms of knowledge. The strategic role is to manage actions to create and disseminate this knowledge within the company. In this sense, discusses the ways in which the management of knowledge can contribute to the establishment of a competitive advantage, sustainable, for businesses. When the culture of a company has a concern about their employees, or human capital, this already has a large step in relation to

---

\* Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIFIL – Centro Universitário Filadélfia (2006), Pós Graduada em MBA em Gestão e Estratégia Empresarial pela UNIFIL – Centro Universitário Filadélfia (2008). e-mail:velumar21@yahoo.com.br

competitors who do not value this variable as important for the survival and success of the organization.

KEYWORDS: Human Capital, Competitive Advantage, People Management and Intellectual Capital.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas (FISCHER, 1992).

Verifica-se que nas últimas décadas, gradativamente, vêm ocorrendo mudanças na sociedade que geraram um processo de globalização mundial, com rápido avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicações, e também outras transformações que sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo (CORRÊA, 2004).

Segundo Drucker (2003) considerando as rápidas e intensas mudanças que atingem as organizações atuais é ao mesmo tempo difícil e arriscado identificar as peças fundamentais da estrutura de qualquer organização. Da estratégia de mercado e da tecnologia da informação às alianças globais e estratégicas, a arte da previsão tem sido bem mais complicada e incerta. O autor nos remete à era agrícola, quando a terra era fundamental para estabelecer vantagem estratégica e econômica. Com o advento da revolução industrial, a vantagem econômica passou para quem controlava a principal fonte de energia, o motor. No entanto, a transição para o futuro exigirá uma fonte de energia bem mais complexa de administrar que é o capital humano.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a importância do capital humano como forma de diferencial competitivo nas empresas. Os objetivos específicos são:

- Destacar o papel das pessoas na obtenção de resultados nas empresas;
- Mostrar a importância da gestão de pessoas nas organizações;

- Valorizar o capital humano;
- Identificar as características do novo gestor.

## 2 CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Entende-se por capital humano toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados e gerentes. O capital humano inclui também a criatividade e a inovação organizacional, observando-se com que frequência novas idéias são geradas dentro da empresa, ou com que frequência estas idéias são implementadas, ou ainda qual o percentual de sucesso na implementação destas idéias. Resumidamente, o capital humano é aquilo que as pessoas levam para a casa no final do expediente (STEWART, 1998).

Fonseca (1995, p. 72) afirma que com a teoria do capital humano, passou a se considerar que o conhecimento e a qualificação profissional dos indivíduos não poderiam ser simplesmente excluídos das teorias de crescimento econômico e nem ser considerado de forma simplificada e generalista:

Os recursos humanos - a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a disciplina e o hábito de agir no recente tendo em vista o futuro – são fatores de produção pelo menos tão importantes para a criação de riqueza quanto qualquer outro tipo de capital. Ao contrário do que acreditavam os teóricos do desenvolvimentismo, para os quais a acumulação de capital físico no setor industrial era a chave do crescimento, a tendência do mundo moderno é clara no sentido de tornar o cérebro humano cada vez mais, o fator decisivo para o sucesso econômico.

Como já dizia o economista inglês Alfred Marshall (*apud* FONSECA, 1995, p. 69-70), “o mais valioso de todos os capitais é aquele investido no ser humano”. Os investimentos em capital humano tornam-se importantes, então, porque possibilitam às empresas uma sensível melhoria do grau de capacitação de seus trabalhadores e técnicos, aumentando assim a sua satisfação e o seu grau de dedicação, o que se refletirá nos níveis de produtividade e qualidade como também na própria capacidade inovadora da empresa, pois, a competitividade e a lucratividade não são conseguidas



somente mediante processos, mas, sobretudo, por intermédio de pessoas. Na sociedade da informação, são elas, as pessoas, que fazem a diferença (BIRCHAL, 1997; DAHLMAN, 1993).

Davenport (1998) reconhece que os aspectos intangíveis que adicionam valor aos produtos e serviços são todos baseados em: conhecimento, habilidade técnica, projeto de produto, apresentação de *marketing*, criatividade e inovação. Ao contrário de ativos materiais que se depreciam à medida que são utilizados, o ativo do conhecimento é ilimitado, pois cresce quando é estimulado e utilizado: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com a sua fonte, bem como com seu receptor.

As empresas necessitam perceber que os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos, eles próprios são os ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da cooperação. São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem o valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos. “Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los, formam uma parte principal do valor de qualquer empresa tanto quanto ou mais que os outros ativos como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual” (PONCHIROLI, 2000).

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CAPITAL HUMANO

A conceituação de conhecimento é algo que vem sendo estudado há séculos. Não entraremos nos aspectos epistemológicos do conhecimento uma vez que isso nos levaria a um estudo extensivo do assunto. Um conceito extraído de Davenport e Prusak (1998, p. 6) diz que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Essa conceituação de Davenport e Prusak (1998) leva à reflexão do conhecimento pessoal, como algo oriundo das experiências, e do organizacional como algo já explicitado por meios de relatórios, documentos, bancos de dados. Já Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam o lado humanístico do conhecimento e o desafio de extração ou criação do conhecimento das pessoas que está calcado nas experiências individuais e em todos os modelos mentais existentes.

Stewart (1997) enfatiza que nem todas as habilidades contidas nas pessoas possuem igual valor para a organização e que para gerenciar e desenvolver o capital humano, a empresa deve claramente identificar quais as pessoas que possuem habilidades proprietárias e cujo conhecimento contribui estrategicamente para a criação de valor pelo qual os clientes pagam. Assim, os talentos deverão ser cuidadosa e rigorosamente selecionados considerando as competências que possuem alinhadas às competências essenciais que sustentam o negócio da organização, sua capacidade empreendedora e comportamento inovador.

O que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. O conhecimento não é algo novo. Novo é o reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. Hoje as empresas precisam aprender a gerenciar o conhecimento (BOLGAR, 2002, p. 1).

Para Chiavenato (1999), O principal produto da área de Gestão de Pessoas é garantir que a empresa possua um conjunto de talentos humanos plenamente identificados com a missão e a visão da organização e, conseqüentemente, disposto a ajudá-la a atingir seus objetivos. O esforço interno para que isso aconteça depende de vários fatores, tais como: tarefas estimulantes e ambientes de trabalho motivador. À medida que as organizações utilizam o conhecimento, tornam-se mais aptas a concorrer no mercado competitivo. São as pessoas que trazem valor às organizações através de sua competência e interação mútua, por isso, não devem ser consideradas como custos operacionais e sim, como fonte de receita.

#### 4 CAPITAL HUMANO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Branham, se a empresa valoriza o empregado, investe nas pessoas como a principal fonte de vantagem competitiva e comunica sua visão e missão de forma clara tem como benefícios uma mão-de-obra comprometida, com alto desempenho e possui vantagem competitiva duradoura.

Competir na era do capital humano exige muito trabalho, esforço e determinação. O ser humano com toda a sua potencialidade é a figura principal na formatação destes novos tempos e efetivamente pode fazer a diferença no sentido de construir não só empresas mais ágeis e lucrativas, mas também e principalmente um mundo justo e humano, pois só assim terá valido à pena ter vivido estes novos tempos em que o capital humano é personagem principal desta nossa história (LOUREIRO, 2005).

As empresas perceberam que um dos aspectos mais importantes de sua estratégia, o seu diferencial competitivo, são as pessoas, é o capital humano. De acordo com Friedman et al (2000), “as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização”.

A principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado ou ‘re-engenheirado’. É ao mesmo tempo individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na ‘cabeça das pessoas’ (TERRA, 2001).

Cada vez mais os investimentos em capital humano são vistos como fatores primordiais na determinação dos níveis de produtividade e na vantagem competitiva das firmas. Nesse sentido Crawford (1994, p. 37) salienta que “*as empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa*”.

Brandalize et al (2005), lembra que a organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização, constituem vantagem competitiva que fazem a diferença e a

personalizam. Para que isso aconteça, é necessário às pessoas serem desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback e possam externar suas opiniões.

## 5 VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS

Os fatores críticos de sucesso de uma Organização residem muito mais na sua capacidade de desenvolverem relações sustentáveis com os seus Clientes, de inovarem e criarem produtos e serviços que respondam a necessidades emergentes, de customizarem produtos e serviços com elevada qualidade, a custos reduzidos e no menor espaço de tempo possível e de mobilizarem as capacidades dos Colaboradores para melhorarem continuamente os seus processos de trabalho (KAPLAN E NORTON, 1996).

Segundo Peres, a globalização está fazendo com que as empresas, sem as proteções oficiais das reservas de mercado, tenham que se ajustar à nova economia. Precisam adequar seus custos e aumentar a produtividade para serem competitivas. Por isso, muitas empresas já estão pensando em seus funcionários operacionais, administrativos e administradores, não mais como simples “recursos humanos”, mas sim, como “capital humano”. Esse novo enfoque enfatiza que as pessoas são parte crucial de uma empresa e como tal, têm necessidade de serem desenvolvidas, gerenciadas e tratadas com o mesmo respeito distinguido a todos os outros capitais.

A vantagem competitiva encontra-se não somente no cabedal de conhecimentos que a empresa possui e gerencia, mas fundamentalmente em sua capacidade de articular o Capital Humano entre os diversos atores da rede de valor da organização, de forma que estes possam redundar na criação de novos conhecimentos e seus subprodutos: soluções inovadoras. Para que isto ocorra, é necessário que as empresas incorporem, na gestão estratégica do capital humano e da inovação, práticas administrativas que contemplem as competências de todos os participantes da empresa ampliada, e criem e capturem mais valor da inovação através de parcerias estratégicas e acordos colaborativos (JONASH & SOMMERLATE, 2001).

Terra (2001, p. 82) defende a proposição de que:

A principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado ou 're-engenheirado' (grifo do autor). É ao mesmo tempo individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na 'cabeça das pessoas' (grifo do autor).

A capacidade das organizações em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimentos organizacionais para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, se traduz em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado de acordo com este autor. Ele complementa esta visão afirmando que, para o conhecimento ser sistematicamente criado, toda a empresa precisa desenvolver uma cultura inovadora, e que a alta direção necessita reconhecer que "[...] o grupo encarregado da inovação precisa ser inspirado, protegido, nutrido e provido com autonomia e recursos (tempo, pessoas e capital)" (TERRA, 2001, p. 16).

## 6 MÉTODO

### 6.1 Fonte

Foram selecionados para análise 05 artigos sobre o tema Capital Humano publicados na Revista de Administração de Empresa (RAE) no período de 2000 a 2008.

### 6.2 Procedimentos

A revista RAE foi escolhida como fonte de pesquisa por ser uma revista de publicação científica reconhecida na área de Gestão Empresarial. Inicialmente os artigos foram pesquisados através da internet nos *sites* [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br) e [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica) e na biblioteca do Centro Universitário Filadélfia – UNIFIL, na revista RAE – Revista de Administração de Empresas, onde foi possível identificar todos os artigos publicados entre os anos de 2000 e 2008 que continham em seu título,

palavras-chave ou resumo a expressão “capital humano”, “gestão de pessoas”, “capital intelectual” ou “vantagem competitiva”.

A primeira seleção resultou em 09 artigos. Com a identificação dos artigos os mesmos foram impressos e lidos. Após a leitura dos artigos foi possível constatar que alguns deles embora tivessem a expressão “capital humano”, “gestão de pessoas”, “capital intelectual” ou “vantagem competitiva” inseridas em seus títulos, resumos ou palavras-chave o artigo em si não era direcionado ao problema de pesquisa proposto para este trabalho. Em função disto estes artigos foram descartados e uma nova seleção de artigos realizada. Após este estudo os artigos selecionados foram:

A GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONECTANDO ESTRATÉGIA E VALOR PARA A EMPRESA

WILLIAM SAMPAIO FRANCINI. RAE revista de administração de empresas. V. 1, n. 2, 2002

RESUMO:

Novas Tecnologias de Comunicação e Informação trazem possibilidades e questões ainda não exploradas a respeito da gestão do conhecimento nas organizações, tanto convencionais como virtuais. As tendências na direção de automação e virtualização devem ser consideradas sob seus aspectos estratégicos, tais como a obtenção de vantagem competitiva através do uso combinado destas tecnologias, a gestão de conhecimento e o aprendizado organizacional. Aspectos específicos relacionados às estratégias de geração, retenção e disseminação do conhecimento, das próprias organizações e respectivos colaboradores, assim como sua dinâmica e possíveis impactos sobre os resultados das empresas, consistem na preocupação central deste trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento, capital intelectual, aprendizado organizacional, tecnologia da informação, valor.

CAPITAL HUMANO E TI GERANDO VANTAGEM COMPETITIVA

MARCELO MARQUES, SYLVIO LAZZARINI NETO. RAE revista de administração de empresas. V. 1, n. 2, 2002

RESUMO:

Há fortes controvérsias quanto ao uso da tecnologia da informação e os resultados desses investimentos. Resulta ou não em vantagens competitivas? Como tornar convergente o treinamento e a valorização do capital humano com investimentos em tecnologia da informação? É possível gerar vantagens competitivas através da sincronia entre esses dois fatores? Fundamentado nos estudos de Michael E. Porter, este baseado nas idéias originais de Paul Milgrom e John Roberts (1990 e 1995), o presente trabalho propõe uma inovação em gestão administrativa com base nesse

contexto, buscando mostrar que investimentos em TI e capital humano devem ser realizados conjuntamente, sob pena de ocorrer perda de eficiência no processo e, conseqüentemente, frustrações com os resultados obtidos.

PALAVRAS-CHAVE: Capital humano, tecnologia da informação, vantagem competitiva, gestão do conhecimento e serviços.

#### COMPROMETIMENTO NO TRABALHO E SUA SUSTENTAÇÃO NA CULTURA E NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

LIVIA DE OLIVEIRA BORGES, ANA MARIA DE SOUZA LIMA, ELSON CUNHA VILELA, SUERDA DA SILVA GUEDES MORAIS. RAE revista de administração de empresas. V. 3, n. 1, 2004

#### RESUMO:

O artigo relata uma pesquisa empírica desenvolvida, numa perspectiva psicossocial, numa biblioteca universitária. Objetivou explorar como a variabilidade do comprometimento dos empregados no trabalho estava sustentado em aspectos da estrutura da organização e do comportamento organizacional (motivação, valores organizacionais, satisfação, significado do trabalho). Desenvolveu-se a pesquisa durante o primeiro trimestre do ano de 2002, quando se aplicaram diversas técnicas de coleta de dados (análise documental, observação, entrevista e aplicação de questionários estruturados) e, por conseqüência, várias técnicas de análise de dados entre as quais técnicas quantitativas (por exemplo, correlações). Encontrou-se que dificuldades motivacionais, insatisfações salariais e com promoções, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira atualizado não permitiam as atitudes comprometidas se concretizarem no comportamento organizacional dos participantes das amostras de estudo. Ações de gestão, como a institucionalização de espaços de participação e investimento na gerência média, podem ajudar a superar os problemas identificados.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional, entrevistas, análises quantitativas, comprometimento no trabalho, estrutura organizacional.

#### GESTÃO DO CONHECIMENTO E DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

ADRIANE VIEIRA, FERNANDO COUTINHO GARCIA. RAE revista de administração de empresas. V. 3, n. 1, 2004

#### RESUMO:

O presente artigo trata das mudanças no sistema de gestão de pessoas, em organizações guiadas pela gestão do conhecimento e competências. Seu objetivo é descrever e analisar as novas formas e conteúdos dos processos de seleção e formação dos trabalhadores, colocadas em curso numa organização do setor automotivo que investe no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, a fim de mantê-los articulados com as mais recentes inovações microeletrônicas. Foram realizadas 26 entrevistas nas áreas de fabricação de motores, manutenção, regulação de ferramentas e desenvolvimento organizacional. Os

resultados mostram a gestão do conhecimento e das competências articuladas, as formas estratégicas de selecionar os trabalhadores mais flexíveis, prever sua capacidade de adaptação e desenvolver a formação de mão-de-obra fora do padrão-massa. Assim, investe-se naqueles que verdadeiramente interessam ao processo, a fim de reduzir custos operacionais, ao mesmo tempo em que são desenvolvidos sistemas motivacionais capazes de gerar envolvimento, integração e comprometimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento, gestão de competências, inovações tecnológicas, seleção, treinamento.

### PROFISSIONAIS MAIS COMPETENTES, POLITICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO MAIS AVANÇADAS?

ANDERSON SOUZA SANT'ANNA. RAE revista de administração de empresas. V. 7, n. 1, 2008

#### RESUMO:

Este trabalho apresenta resultados de pesquisas conduzidas com o propósito de investigar até que ponto a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas encontra-se acompanhada por uma evolução de políticas e práticas organizacionais que as sustentem. Utilizando como referencial teórico a Abordagem de Avaliação da Modernidade Organizacional e uma revisão das abordagens anglo-americana e francesa sobre a Competência, o estudo compreende a apresentação e análise comparativa de achados de três levantamentos empíricos. Após tratamento do conjunto dos dados, por meio de técnicas estatísticas multivariadas e descritivas, constata-se que a demanda por competências não tem sido acompanhada, em mesmo nível, por uma modernidade de políticas e práticas de gestão, sugerindo a necessidade de ambientes organizacionais mais aderentes aos novos perfis profissionais requeridos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências, competências individuais, modernidade organizacional, políticas e práticas de gestão, gestão de competências.

## 7 DISCUSSÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE

Após o estudo dos artigos foi possível verificar que as empresas estão percebendo que a mudança de estratégia é inevitável. Pode-se afirmar ainda que, o capital humano está totalmente ligado ao sucesso ou ao fracasso das empresas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Como se pôde perceber no decorrer do presente trabalho, os investimentos em capital humano têm se mostrado muito importante para o sucesso das empresas. As empresas estão começando a perceber que a nova condição competitiva é a qualificação, a motivação e o engajamento do funcionário. O trabalhador está deixando de ser um simples “apertador de parafusos”, para se tornar parte pensante, pessoas que ajudam as empresas com idéias e sugestões.

Nos dias atuais as empresas estão buscando profissionais formados, treinados e qualificados. Observa-se uma mudança significativa na forma de pensar a capacidade humana no trabalho, influenciada por diversos agentes de mudança como, por exemplo, a globalização, os avanços da comunicação e principalmente pela tecnologia da informação. Na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma solução, ou melhor, a maior vantagem competitiva para as empresas. O capital humano deixou de ser custo para se tornar grande fonte de lucratividade.

É muito importante lembrar, que as empresas estão começando a perceber a necessidade da mudança, mas falta muito para que o capital humano receba o valor necessário e seja reconhecido como um grande diferencial para o sucesso das empresas.

As empresas que tiveram maior facilidade para reconhecer a grande fonte de riqueza que o capital humano representa, com certeza estão na frente em relação àquelas que ainda estão começando a perceber ou ainda àquelas que não entenderam a importância da mudança, do reconhecimento do colaborador.

Com a globalização as mudanças são constantes no novo ambiente de mercado assim as empresas precisam procurar soluções e suportes para desenvolver com eficácia e competitividade suas atividades. O interesse pelo capital humano tornou-se o diferencial nas organizações envolvidas neste processo de globalização.

No entanto, através da pesquisa para realização deste trabalho, ficou claro que, apesar de muito se falar em capital humano, valorização do funcionário, plano de cargos e salários, existe muito pouco artigo científico publicado sobre o assunto.

Mas uma coisa é certa, todos os caminhos nos levam a crer que o ser humano é o ativo mais importante de todas as organizações. E que em breve este ativo

será reconhecido como fonte geradora de riqueza e muito sucesso para todos os tipos de empresas.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de Talentos*. As Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas* - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira, 1991.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

GRACIOLI, Clarissa. *Impacto do capital intelectual na performance organizacional*. Rio Grande do Sul, 2005. Tese (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria Centro de Ciências Sociais e Humanas Programa de Pós-graduação em Administração

KLEIN, David A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PELLICIARI, Marcos Roberto de Mendonça. *Criatividade e seu desenvolvimento como capital humano e como condicionantes de vantagem competitiva: aspectos do discurso de gerentes de lojas de redes comerciais*. São Paulo, 2001. Monografia (Especialização). Universidade de Taubaté

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTANA, Anderson Souza. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *RAE revista de administração de empresas*. V. 7, n. 1, 2008

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOCHI, Andréa Cristian. *Gerenciamento do capital humano nas empresas*. São Paulo, 2000. Monografia (Especialização). Universidade de Taubaté.