

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO SEQUENCIAL EM ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS - OASECEAMA

**DIEGO RAFAEL CAVALCANTI ANDRADE**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA MELHORIA DOS PROCESSOS  
PRODUTIVOS E A CAPACITAÇÃO DO CORPO FUNCIONAL: uma análise  
sobre as estratégias de implantação de tecnologias da informação e os  
impactos sobre o clima organizacional das empresas**

São Luís  
2004

**DIEGO RAFAEL CAVALCANTI ANDRADE**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA MELHORIA DOS PROCESSOS  
PRODUTIVOS E A CAPACITAÇÃO DO CORPO FUNCIONAL: uma análise  
sobre as estratégias de implantação de tecnologias da informação e os  
impactos sobre o clima organizacional das empresas**

Monografia apresentada ao Curso  
Seqüencial em Administração de Negócios  
da Universidade Estadual do Maranhão,  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração de Negócios.

Orientador: Prof. Msc. José dos Santos Pinheiro

São Luís  
2004

**Andrade, Diego Rafael Cavalcanti**

A gestão de recursos humanos na melhoria dos processos produtivos e a capacitação do corpo funcional: uma análise sobre as estratégias de implantação de tecnologia da informação e os impactos sobre o clima organizacional das empresas/ Diego Rafael Cavalcanti. Andrade – São Luís, 2004.

92 p.: ill

Monografia (Graduação em Administração de Negócios) – Curso Sequencial de Administração de Negócios. Universidade Estadual do Maranhão, 2004.

1. Recursos Humanos. 2. Tecnologias da Informação nas empresas.  
I - Título

**CDU 658**

**DIEGO RAFAEL CAVALCANTI ANDRADE**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA MELHORIA DOS PROCESSOS  
PRODUTIVOS E A CAPACITAÇÃO DO CORPO FUNCIONAL: uma análise  
sobre as estratégias de implantação de tecnologias da informação e os  
impactos sobre o clima organizacional das empresas**

Monografia apresentada ao Curso  
Seqüencial em Administração de Negócios  
da Universidade Estadual do Maranhão,  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração de Negócios.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**



\_\_\_\_\_  
Prof. Msc. José dos Santos Pinheiro (Orientador)  
Universidade Estadual do Maranhão

\_\_\_\_\_  
2º Examinador

\_\_\_\_\_  
3º Examinador

*A Deus, fonte da vida.*

*Aos meus familiares pelo incentivo e carinho constantes.*

*Em especial à minha avó Teresa pelo apoio, compreensão e dedicação.*

*A todos os meus amigos e companheiros que estiveram ao meu lado ao longo dessa jornada.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte eterna de vida e bondade.

Aos meus pais, por me fazer acreditar que não há vitória sem luta.

À minha avó Teresa por todo apoio, solidariedade e confiança em mim depositado, ao longo dessa jornada.

.Aos meus amigos pela convivência e cumplicidade durante o caminhar de nossa vida universitária.

Estendo ainda meu reconhecimento e minha gratidão à todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para que finalizasse mais etapa de minha vida.

***“O rio atinge seus objetivos porque aprendeu a contornar obstáculos”.***

*Lao-tsé (Séc. Va. C.)  
Filósofo chinês*

## RESUMO

Faz-se uma análise sobre a gestão de pessoas e o papel dos recursos humanos dentro dos organismos empresariais no contexto atual. A seguir, enfoca-se a utilização e aplicabilidade das tecnologias da informação nas empresas, abrangendo sua utilidade e o cenário mercadológico no qual a empresa encontra-se ambientada. Apresentam-se ainda os fatores que endossam a escolha desses sistemas. Analisam-se os dados das informações coletadas através da realização da pesquisa de campo. Apontam-se algumas considerações sobre a temática em questão.



## ABSTRACT

It has made an analysis on the people's administration and the paper of the human resources inside of the managerial organisms in the current context. To proceed, it's focused the use and applications of the technologies of the information in the companies, embracing its usefulness and the economic scenery in which the company meets set. It has showed still the factors that endorse the choice of those systems. The data of the information are analyzed collected through the accomplishment of the field research. Some considerations are aimed on the thematic in subject.

## LISTA DE SIGLAS

ARH -	Administração de Recursos Humanos
TI -	Tecnologia da Informação
EDI -	Eletronic Data Interchange
OE -	Organizações Empresariais

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Distribuição dos funcionários quanto ao sexo .....	32
Tabela 02 - Distribuição dos funcionários quanto à idade .....	34
Tabela 03 - Distribuição do nível de escolaridade dos funcionários .....	35
Tabela 04 - Grau de informatização dos processos produtivos segundo os funcionários .....	37
Tabela 05 - Nível de conhecimento dos funcionários sobre os processos produtivos .....	39
Tabela 06 – Consulta aos funcionários sobre a modificação dos processos produtivos .....	40
Tabela 07 - Opinião dos funcionários sobre a forma de escolha de treinamento da empresa .....	42
Tabela 08 - Opinião dos funcionários sobre a implantação de novas tecnologias nos processos produtivos .....	43
Tabela 09 - Opinião dos funcionários sobre anúncio prévio de novas tecnologias a serem implantadas na empresa .....	45
Tabela 10 - Opinião dos funcionários sobre a existência de treinamento formal .....	46
Tabela 11 - Opinião dos funcionários sobre tipos e adequação de treinamentos às respectivas funções a serem exercidas na empresa .....	48
Tabela 12 – Opinião dos próprios funcionários sobre o desempenho de suas funções .....	50

Tabela 13 - Opinião dos clientes sobre a qualidade da prestação dos serviços /produtos oferecidos pela empresa .....	51
Tabela 14 - Opinião dos clientes sobre o nível de conhecimento dos funcionários sobre a operacionalização dos sistemas .....	53
Tabela 15 - Opinião dos clientes sobre a melhoria da qualidade do atendimento com a informatização .....	54
Tabela 16 - Opinião dos clientes sobre o avanço da informatização nos postos de trabalho .....	56
Tabela 17 - Opinião dos clientes sobre o preparo dos funcionários em atender aos clientes .....	57
Tabela 18 - Distribuição do corpo administrativo segundo o sexo .....	59
Tabela 19 - Distribuição do corpo administrativo quanto à idade .....	60
Tabela 20 - Distribuição do nível de escolaridade do corpo administrativo .....	62
Tabela 21 - Nível de conhecimento dos funcionários segundo o corpo administrativo .....	63
Tabela 22 - Avaliação da gestão dos recursos humanos na empresa segundo o corpo administrativo .....	65
Tabela 23 - Nível de participação dos funcionários quando da modificação dos processos segundo o corpo administrativo .....	66
Tabela 24 - Nível de participação dos funcionários sobre levantamento das necessidades de treinamento na empresa .....	68

Tabela 25 - Nível de resistência do corpo funcional quando da implantação de novos processos e tecnologias .....	69
Tabela 26 - Opinião do corpo administrativo sobre a gestão de pessoal com a implantação de tecnologias .....	71
Tabela 27 - Opinião do corpo administrativo sobre a gestão de processo com a implantação de novas tecnologias .....	72
Tabela 28 - Opinião do corpo administrativo sobre os investimentos realizados pela empresa na área de tecnologia da informação e os benefícios causados por estas mudanças .....	74
Tabela 29 - Aspectos da empresa que sofreram melhorias com a implantação de tecnologias da informação .....	75
Tabela 30 - Opinião do corpo administrativo sobre instrumentos de aferição da satisfação dos funcionários no exercício de suas funções .....	77

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>RECURSOS HUMANOS: gestão de pessoas</b> .....	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS</b> .....	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>DIAGNÓSTICO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS</b> .....	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>81</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>83</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas têm investido milhões de reais na implantação e modernização nos seus sistemas de informação visando sempre a sua própria modernização e o aumento de sua competitividade e produtividade no segmento no qual se insere.

Geralmente estes complexos sistemas de informação e de tecnologias são o suporte para estratégias de fortalecimento de posição no mercado e, estão associados a planos com objetivos, metas e estimativas de retorno sobre os investimentos realizados. Os objetivos comumente encontrados são os que buscam o aumento de produtividade, melhoria na qualidade de serviços e produtos e estreitamento na relação com clientes e fornecedores.

Entretanto, o impacto destes investimentos sobre o desempenho da organização como um todo e o desempenho dos funcionários que são diretamente ou indiretamente afetados nas atividades do dia-a-dia é de difícil mensuração. Esta dificuldade de avaliação produz um acréscimo nas incertezas e gera insegurança nos executivos para tomada de decisões na contratação de novos investimentos em tecnologia da informação e conseqüentemente em material humano qualificado para manusear esta tecnologia.

Considerando que o mundo hodiernamente vive num contínuo processo de transformação, com a globalização dos negócios, a intensa competição, o forte impacto das tecnologias e as céleres mudanças têm-se constituído num dos grandes desafios hoje; a forma de como se utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-as rápida e eficazmente em ação, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços, tornou-se na atualidade a grande meta a ser alcançada.

Sabendo-se que todo este processo concentra-se na capacitação e qualificação dos profissionais que atuam no mundo do trabalho, ressalta-se a importância de reflexões acerca da qualificação dessa mão-de-obra e da gestão correta dos recursos para o correto aproveitamento destes profissionais no mercado de trabalho.

Assim, através da percepção dos funcionários objetiva-se empreender uma análise de como se encontra a administração de recursos humanos e quais as melhorias processuais com a implantação de sistemas e tecnologias e suas formas de gerenciamento dentro dos organismos empresariais.

O enfoque principal baseia-se no diagnóstico das organizações-campo numa abordagem técnico-sócio-processual, referindo-se, sobretudo, ao desenvolvimento do pessoal e com a revisão dos processos produtivos dentro de uma organização que ao atuarem negativamente, interferem de forma profunda na sua produtividade.

Para tanto, o estudo aqui apresentado objetiva alcançar as seguintes metas:

- ✓ Diagnosticar a percepção do corpo funcional quanto à sua capacitação em relação às transformações nos processos produtivos;
- ✓ Investigar a existência de mudanças nos modelos de gestão de recursos humanos nas relações de trabalho de organismos empresariais do município de São Luís – MA;
- ✓ Conhecer o nível de satisfação/adequação do corpo funcional às novas condições e tecnologias implantadas no ambiente de trabalho;
- ✓ Levantamento de tecnologias implantadas no processo produtivo para otimização do ambiente de trabalho;



- ✓ Compreender as mudanças geridas pelos recursos humanos para a melhoria da qualidade e da produtividade;
- ✓ Definir as características da gestão de recursos humanos nas organizações-campo.

Vale destacar que, para o desenvolvimento do referido estudo utilizou-se de aspectos metodológicos de carácter qualitativo orientados por um conhecimento profundo acerca do campo de estudo.

Assim, foi posto em prática ao longo do desenvolvimento da pesquisa uma metodologia dividida em etapas, às quais permitiram um melhor desenvolvimento das fases a serem trabalhadas.

A fase inicial constituiu-se de um aprofundamento teórico metodológico buscando delimitar o marco teórico da investigação via consulta bibliográfica em periódicos especializados, livros e outros suportes bibliográficos.

Definida a linha teórica, delineou-se a prática da pesquisa, delimitando o tema que constituiu-se a área a ser estudada. A práxis do trabalho encontra-se alicerçada em coleta de informações primárias e secundárias. As informações primárias foram coletadas através de trabalho de pesquisa bibliográfica, à qual tem como referência um instrumento de pesquisa que norteou as entrevistas.

As fontes primárias, em um primeiro momento, foram realizadas através de visitas aos órgãos ligados a acervos bibliográficos como bibliotecas públicas e privadas, que constituíram o primeiro momento da implementação da pesquisa.

As fontes secundárias encontram-se baseadas na investigação através de trabalho de campo (entrevistas), tendo como ferramenta um instrumento de aferição no qual foram arrolados as variáveis e atributos referentes ao tema em questão.

As entrevistas foram realizadas junto aos informantes qualificados que constituem o foco principal do estudo, a fim de se conhecer a percepção do corpo funcional sobre sua satisfação e adequação em seu ambiente de trabalho, mediante as mudanças no processo produtivo com a introdução cada vez maior de tecnologias da informação.

Estabeleceu-se também um diagnóstico, na percepção do corpo gerencial, com o intuito de se averiguar a melhoria nos processos em função da implantação das tecnologias da informação. Para essa atividade realizaram-se diversas observações "in loco" através de entrevistas realizadas com os próprios gerentes. Paralelamente procurou-se verificar a forma de relacionamento estabelecida entre os funcionários e o corpo administrativo das organizações visitadas.

O emprego desses procedimentos nos permitiu formar o perfil da gestão de recursos humanos nas empresas selecionadas e instaladas no centro comercial de São Luís - MA.

Destaca-se ainda que o trabalho encontra-se estruturado e distribuído na seguinte seqüência:

- primeira seção – compreende a introdução e estruturação do texto, justificativa, metodologia e objetivos do trabalho abordado;
- segunda seção – faz-se uma análise sobre a gestão de pessoas e o papel dos recursos humanos dentro dos organismos empresariais no contexto atual;
- terceira seção – enfoca-se a utilização e aplicabilidade das tecnologias da informação (TI) nas empresas, e especificamente em seus sistemas de gerenciamento, abrangendo suas funções e cenário mercadológico no qual está introduzido. Apresentam-se ainda os fatores que endossam a escolha desses sistemas;

- quarta seção – trata da análise e discussão acerca das informações coletadas através da realização da pesquisa de campo (entrevistas)
- quinta seção – diagnóstico sobre o processo de implantação de novas tecnologias da informação e os impactos causados sobre o clima organizacional da empresa mediante o comportamento do corpo funcional.

E, por conseguinte, apresentam-se as considerações finais com algumas críticas sobre a temática analisada.

Almeja-se assim, que este estudo sirva para a reflexão sobre a gestão de recursos humanos na melhoria dos processos produtivos e o uso de novas tecnologias para a capacitação do corpo funcional.

## **2 RECURSOS HUMANOS: gestão de pessoas**

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis são aplicadas em seu cotidiano.

Para Chiavenato (1999, p. 8) Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

A administração de recursos humanos é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

Por muitos anos, se pensou que o obstáculo para o desenvolvimento da indústria fosse o capital, quando na verdade o maior obstáculo é preparação e qualificação de material humano para o exercício específico de funções em seus postos de trabalho.

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, na medida em que todo processo produtivo hoje se realiza com a participação de algum recurso, seja ele humano ou tecnológico.

Vale destacar que as pessoas ainda constituem o principal ativo de uma organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais consistentes. Deste

modo, a administração de recursos humanos deve contribuir para a eficácia organizacional, através dos seguintes meios:

- ✓ Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e alcançar sua missão;
- ✓ Proporcionar competitividade á organização;
- ✓ Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- ✓ Aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- ✓ Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Administrar as mudanças;
- ✓ Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

A administração de recursos humanos (ARH) é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno. O século XX proporcionou o aparecimento de três eras distintas.

A era da industrialização clássica, de relativa estabilidade, trouxe o modelo hierárquico, funcional e departamentalizado de estrutura organizacional. Foi a época das relações industriais.

A era seguinte, denominada era da industrialização neoclássica, de relativa mudança e transformação, trouxe o modelo híbrido, duplo e matriarcal de estrutura organizacional. Foi a época da administração de recursos humanos.

Por sua vez, a terceira fase de transformação, chamada era da informação, de forte mudança, está trazendo o modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional, no qual prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho. É a época da gestão de pessoas e com pessoas.

Neste sentido, hodiernamente as preocupações das organizações se voltam para a globalização, pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia.

As mudanças e transformações na área de recursos humanos são intensas e predomina a importância do capital humano e intelectual. Os novos papéis da função de recursos humanos são assim, definidas em quatro eixos: estratégias de recursos humanos, infra-estrutura, contribuição de funcionários e mudança organizacional.

Fatores condicionantes, como o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho estão modificando profundamente os requisitos da força de trabalho (CHIAVENATO, 1999, p. 71)

Com a forte mudança dos processos produtivos, muitos segmentos da força de trabalho estão se tornando deficientes nas novas habilidades necessárias para se ocupar os novos postos e desempenhar as atividades requeridas no novo século.

Os novos ingressantes na força de trabalho não estão sendo adequadamente preparados pelas escolas. Essas deficiências de habilidades provocam perdas significativas para a organização em termos de trabalho de qualidade inferior, baixa produtividade, aumento nos acidentes de trabalho e constantes queixas dos clientes, acarretando perdas irreparáveis ao processo produtivo.

Para Davenport (1998, p. 6) "um processo é simplesmente um conjunto de atividades e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado".

Ainda de acordo com Davenport (1998, p.6) "processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um

começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação.

De acordo com esse pensamento, constantemente, as organizações deparam-se com diversos entraves e sofrem de certa morosidade em seus processos produtivos, mas não buscam realmente entendê-los e melhorá-los dentro desse foco (HRONEC, 1994, p. 100).

Para Amaral ([www.guiarh.com.br/pagina22e.htm](http://www.guiarh.com.br/pagina22e.htm), 1999) "mesmo que após a redução da estrutura organizacional, na maioria das empresas há ainda uma grande parcela dos chamados 'custos invisíveis', provenientes dos processos de trabalho inadequados". Isso significa que a revisão e melhoria dos processos têm por objetivos principais a redução dos 'custos invisíveis' e a melhoria da qualidade do negócio.

Essa qualidade é representada principalmente por aspectos como: maior agilidade de resposta ao mercado, uso de mão-de-obra qualificada e adequada às suas funções na empresa, maior integração dos departamentos da empresa com os objetivos do negócio e a constante preocupação em manter somente as atividades que agregam valor ao mesmo.

Entretanto para que se tenha sucesso na revisão desses processos é necessário mapear o processo: uma representação visual, cruzando funções das atividades necessárias para a produção de um bem ou serviço (HRONEC, 1994, p. 106).

Revisar e melhorar processos requer olho clínico e espírito aguçados. As atividades de uma empresa são na realidade um emaranhado de processos e sub-processos interagindo entre si, na maior parte das vezes de forma desordenada, ou quando muito, de forma "departamentalizada". [...] O ponto crucial da questão é, portanto, determinar quais os processos de maior impacto nos negócios da empresa. Quais são os processos "críticos da organização, aqueles que afetam diretamente ou com maior intensidade a lucratividade ou o futuro dos negócios" (AMARAL, 1999, p. 22).

São esses processos que, para um melhor desempenho organizacional precisam ser minuciosamente trabalhados e compreendidos, para então receberem o suporte informacional.

Nesta perspectiva, o ambiente em que as organizações estão inseridas é envolto por constantes transformações. Estas são impulsionadas por forças diversas como tecnologia, choques econômicos, concorrência, tendências sociais, política mundial entre outros.

Quando se vislumbram medidas que buscam mudanças em seus processos produtivos, as organizações e seus membros de um modo geral, apresentam características de resistências às mudanças. O aspecto negativo da mudança constantemente é lembrado, mas por outro lado, reflete certo grau de estabilidade e previsibilidade no comportamento organizacional.

O indivíduo resiste à mudança em função de características humanas básicas como percepções, personalidade e necessidades. Ele molda seu mundo através de suas percepções e uma vez criado este mundo, ele resiste à mudança. (ROBBINS, 1999, p. 396).

Um aspecto relevante é o comportamento organizacional quando as empresas decidem promover grandes mudanças tecnológicas. Geralmente envolvem nesses processos a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos, automação ou computação, havendo em geral pouco ou nenhum planejamento para a implantação dessas tecnologias.

A dificuldade de conciliar os conhecimentos anteriormente adquiridos e a nova tecnologia que se apresenta, constitui um dos principais entraves à adaptação dos empregados a esta nova realidade que lhes é apresentada.

Cabe ressaltar que neste sentido, ainda há pouca iniciativa e preocupação por parte das empresas em buscar o aprimoramento da capacidade da organização



de adaptar-se às mudanças em seu ambiente e buscar a mudança do comportamento do empregado, através de um trabalho voltado para esse fim.

A deficiência no planejamento dessas tecnologias, pouca preparação na capacitação da mão-de-obra para adaptar-se às mudanças, e falta de preocupação e interesse da empresa por seus funcionários são fatores que contribuem muitas vezes, para a resistência por parte do corpo funcional.

Assim, uma boa gestão em recursos humanos envolve acima de tudo comprometimento da cúpula administrativa da organização e reeducação de todas as pessoas que sofreram com os impactos da introdução de novas tecnologias que fazem o processo produtivo.

Para isso ocorra com sucesso, há de se quebrar paradigmas, mudanças de hábitos e comportamentos e requalificação para a adaptação aos novos processos e ferramentas a serem utilizados.

Concentrar-se apenas na informação e tecnologia associadas como veículo da mudança de processo é desconhecer outros fatores no mínimo igualmente fortes, ou seja, a estrutura organizacional e a política de recursos humanos.

De fato, a informação e a tecnologia da informação raramente são suficientes para provocar mudanças nos processos. A maioria das inovações é possibilitada por uma combinação de tecnologia da informação, informação e as mudanças de recursos organizacionais e humanos (DAVENPORT, 1998, p. 111).

Observa-se, todavia, que um novo ambiente econômico vem emergindo, ao tempo em que aumentam as exigências em termos de base técnica e organizacional, nos mais variados setores. Economias de escala não são mais suficientes: é preciso continuamente descobrir e redescobrir caminhos que estabeleçam novas relações entre os processos produtivos e as necessidades de consumo. Vive-se, hoje, em plena era da sinergia, em que a maior interação das partes permite um melhor funcionamento do todo.

Assim, a administração de recursos humanos deve ser capaz de empreender as mudanças necessárias para o desenvolvimento contínuo do corpo funcional, e conseqüentemente, a melhoria de sua produtividade.

Afinal, o que faz o sucesso e o diferencial de uma empresa hoje em dia, não é a sofisticada tecnologia empregada em suas linhas de produção, mas a qualificação de seus funcionários, que acabam por influenciar de forma definitiva no resultado final do produto ou serviço apresentado ao cliente.

### **3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS**

As inovações tecnológicas estão presentes na vida de todos os indivíduos, na sua casa, no seu trabalho, no seu lazer e em outras atividades. Porém, a maioria das pessoas ainda não se questionou sobre as inovações tecnológica e de comunicação que convivem no seu cotidiano, sobre o que representa a revolução da informação e o surgimento da sociedade da informação.

A sociedade da informação se estrutura em três bases: teórica, material e política. A base teórica é a substituição da produção industrial pela informal; a base material se apóia nas tecnologias da informação, responsáveis pelo treinamento, processando e transmissão da informação e a base política, que nasce da relação entre informação e estrutura de poder.

Em virtude do surgimento dessa sociedade da informação, uma nova realidade emergiu no que se refere ao tratamento e compreensão da informação passando a exigir alto investimento na educação, principalmente nas empresas, sob a forma de treinamento, desenvolvimento e reciclagem, com o objetivo de oferecer

aos indivíduos que nela trabalham um melhor nível intelectual para as atividades de lógicas e raciocínio, com o uso da inteligência. Nesta perspectiva, as operações braçais e rotineiras (robotizantes) são deixadas para as máquinas.

A tecnologia de informação alcançou significância estratégica e é de longe a mais intensa ferramenta utilizada na área de negócios. Além de participar de toda a cadeia de atividades da empresa, vêm alterando o escopo de competitividade e está reformulando continuamente a forma com que os produtos e serviços atendem as necessidades dos clientes.

A tecnologia da informação (TI), conforme Reen (1996, p.69), é a soma dos computadores e os recursos de informação empregados numa organização com o objetivo de melhorar o desempenho e a produtividade.

Convém salientar que entre outros aspectos, o uso de tecnologias da informação permite às corporações: redução do número de funcionários e de níveis hierárquicos, profissionalização das administrações, elevação do grau de automação comercial e de recursos de informática, possibilidade de alterações com maior rapidez no seu *mix* de produtos, aperfeiçoamento do cliente final, mudança de enfoque: lucro operacional x lucro financeiro, além de retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controle dentre outros.

Nota-se especificamente no setor varejista, campo da economia no qual enfoca-se o referido trabalho, a ocorrência de uma reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente principalmente da aplicação da tecnologias da informação em seu ambiente de trabalho ocasionando mudanças significativas na cadeia produtiva das mesmas. Assim, a disputa pelo consumidor tem levado a

mudanças de estratégias, ampliando a atuação de diferentes tipos de lojas e modificando o perfil varejista.

Uma das características do setor de comércio e serviços é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si. Desta forma, não existe uma classificação única para o setor, tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos oficiais públicos ou representativos de classes.

O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. O setor é ainda um tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego.

No entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende ser a reduzida, uma vez o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados.

A disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição uma oferta crescente de artigos e que apresenta diferentes perfis e hábitos, está gerando uma multiplicação de estratégias e uma certa convergência de formatos no varejo.

Porém, a especialização também encontra mercado, concentrando-se apenas em uma estratégia e obtendo os ganhos de escala decorrentes a nível de marketing, logística ou recursos humanos. A escala confere competitividade principalmente no caso de eletroeletrônicos.

Vantagens competitivas possíveis de serem obtidas parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da estrutura de custos, na qualidade, no atendimento e nos serviços oferecidos do que no sortimento de produtos e preços, que tendem a ser muito parecidos.

Evidenciam-se assim, as necessidades de ações voltadas às melhorias dos serviços e atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra. Tais ações vão desde medidas simples, óbvias e custo reduzido, nem sempre adotadas, até serviços mais complexos e de maior custo.

Dessa forma, estas as corporações que atuam no setor necessitam cada vez de investimentos em treinamento de pessoal, em tecnologia de informação e automação comercial (controle global de estoques, troca de dados automática entre fornecedores, clientes e parceiros, telecomunicações, coleta de dados no local de vendas etc.) e em agilidades nos processos de distribuição e comercialização.

A automação comercial e o processamento automático de informações, com o objetivo de melhorar o desempenho a partir da gestão de compras, de estoque, de preços e de vendas, têm-se revelado instrumentos mais eficientes para a concretização deste novo parâmetro operacional e poderoso instrumento de gestão.

O sistema mais usado é o conhecido como o *Electronic Data Interchange* (EDI), que permite o envio rápido e automático de pedidos de compra de acordo com o nível de estoques das mercadorias, gerando um sistema de encomendas contínuas e auxiliando a rapidez no giro das mercadorias.

A integração com a informação *on-line* do caixa permite à empresa saber, a cada momento, qual a necessidade de reposição de mercadorias naquela loja, o que possibilitará a entrega de produtos sem a necessidade de visitas de vendedores

e o registro de compras, reduzindo, portanto, o tempo de várias operações e custo e a quantidade de mão-de-obra envolvidas nestas operações e evitando a falta de produtos nas prateleiras.

Ainda são relativamente poucos os participantes deste sistema, porém a automatização passou a ser um diferencial valioso também na melhoria do atendimento ao público, permitindo maior agilidade na passagem pelo caixa e ampliando o potencial de auto-serviços, por exemplo.

Contudo, a automação encontra-se mais concentrada nas atividades de *back-office*, na coleta e organização de dados, nos departamentos de compras e depósito/recebimento de mercadorias, sendo poucas as empresas que já usam efetivamente os dados gerados no processo para obter agilidade na tomada de decisões.

A informatização da frente de caixa – que influencia mais diretamente no atendimento ao consumidor – está em expansão contínua, devido, inclusive, à queda dos preços dos equipamentos e ao maior desenvolvimento dos programas de computação voltados para esse fim.

Importante também é não só a geração de informações, mas também a habilidade de transformá-las em ações antecipadamente, o que reforça a questão dos investimentos e treinamento de pessoal. Os planos de crescimento atualmente podem ter na carência de mão-de-obra especializada um elemento de entrave.

Salários baixos, regra quase geral no setor, falta de motivação para o trabalho são estímulos à ineficiência e freqüentemente a causa do mau atendimento em serviços. De maneira geral, o setor é carente de mão-de-obra treinada tanto a nível operacional quanto gerencial, dificultando a promoção de mudanças na cultura das organizações.

A convivência com alto *turn-over* tem levado algumas empresas a procurar manter seu pessoal, especialmente os que já receberam treinamento, e a colocar em prática algumas experiências centradas na premiação de grupos ou pessoas de destaque, através de premiações como oferta de bolsas de estudo, instalações de clubes ou áreas de lazer para reunião de funcionários, com vistas a diminuir a rotatividade característica do setor.

Vale destacar que a reestruturação em curso no setor varejista brasileiro guarda semelhança com a mudança que se verifica mundialmente em termos da disputa entre formatos diferentes de comércio.

Por sua vez, vale lembrar ainda que o uso de tecnologias da informação e comunicação, em substituição ao homem, em tarefas e funções rotineiras, tem acarretado um grave problema social que é o desemprego, principalmente em países com pouca mão-de-obra qualificada como é o caso do Brasil.

Convém salientar que, para se atuar no setor da informação, torna-se necessário possuir habilidade para usar as novas tecnologias, o que ainda não ocorre com a grande maioria da população. No caso do Brasil, esse fenômeno preocupa e torna-se um agravante ao desenvolvimento tecnológico do país, já que a maioria dos trabalhadores é pouco qualificada e possui baixa escolaridade.

Neste sentido, observa-se que a relação entre estrutura de poder e informação, base política da sociedade da informação, provoca algumas questões polêmicas e contraditórias: as tecnologias de informação e comunicação cessarão com o monopólio de pequenos grupos ou, ao contrário, fortalecerão esse monopólio acarretando o aumento do fosso e do abismo que separa os que detêm a informação dos que não têm acesso a ela?

#### **4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO**

Com o intuito de diagnosticar e empreender uma análise acerca da gestão de recursos humanos na melhoria dos processos produtivos e a capacitação do corpo funcional, objetivando-se destacar a relevância da gestão de recursos humanos dentro do processo administrativo das organizações, tanto do ponto de vista teórico-prático, como no nível de decisão, quanto no nível de execução, e sua adequação à realidade, constituiu-se o propósito deste estudo.

Para tanto, a escolha das empresas deu-se no sentido de se observar os índices de satisfação/adequação dos funcionários em relação às tecnologias de informação que moldam e alicerçam hoje, toda a cadeia produtiva das mesmas.

Assim, foram selecionadas três empresas que atuam no centro comercial do município de São Luís, sendo que duas constituem-se em lojas de departamento e uma terceira atuando no setor de venda de eletrodomésticos e eletro-eletrônicos.

Vale destacar que o setor de atuação das empresas pesquisadas é de intensa concorrência, passando as mesmas por grandes reestruturações, devido principalmente, a altos custos fixos e operacionais e deficiências de gestão apresentando inclusive alto endividamento em alguns casos. A ênfase dá-se na diferenciação via atendimento ao cliente e marcas próprias com preços competitivos no mercado.

No que se refere ao público-alvo destas organizações, trata-se de consumidores oriundos da classe média, em geral, mais sensíveis a preços mais baixos (relação custo-benefício), e suscetíveis às campanhas de marketing que incentivam o consumo dos produtos oferecidos pelas empresas.



Ressalte-se que todas as empresas possuem um número de funcionários efetivos superior a trinta pessoas que atuam no seu quadro, o que nos permitiu a aplicação da pesquisa de campo (entrevistas) e verificar a diferenciação clara de funções e setores/departamentos nas referidas organizações empresariais.

Destaca-se ainda que foi mantido em sigilo o nome das referidas empresas que serviram como campo de estudo para o estabelecimento dos parâmetros estabelecidos no bojo do estudo ora apresentado.

Durante a realização da pesquisa empreendida, foram entrevistados funcionários e administrativos de empresas selecionadas se verificar os aspectos da relação gestão de recursos humanos *versus* capacitação/adequação do corpo funcional ao exercício de suas funções. Foram entrevistados ainda clientes das empresas-campo com o intuito de se colher a opinião dos mesmos acerca da capacitação do corpo funcional e da qualidade de atendimento dos funcionários.

Desta forma, buscou-se mostrar as novas características e o novo perfil da administração de recursos humanos caracterizando o contexto em que se realiza. Procura-se estabelecer ainda os efeitos sobre o corpo funcional, a relação entre o grau de satisfação e a produtividade no que concerne às perspectivas do ponto de vista do material humano empregado.

Abaixo, relacionam-se os resultados obtidos com a pesquisa iniciando a análise do questionário utilizado para as entrevistas dos funcionários das instituições-campo visitadas. As informações referentes à esta amostra estão distribuídas da tabela 01 à tabela 12 (Ver Apêndice A).

Posteriormente, segue-se análise de dados dos questionários dos clientes entrevistados, sendo que os dados sobre esta amostra encontram-se na tabela 13 à tabela 17 (Ver Apêndice B).

Por conseguinte, são suscitados os dados referentes às entrevistas realizadas junto ao corpo administrativo das instituições investigadas, estendendo-se as análises da tabela 18 até a tabela 30 (Ver Apêndice C).

Vale ressaltar que, concomitantemente à análise dos dados realizar-se-á o cruzamento das variáveis em questão, objetivando uma amplitude maior sobre a análise dos dados suscitados.

Tabela 01 - Distribuição dos funcionários quanto ao sexo.

<b>SEXO</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
MASCULINO	18	60
FEMININO	12	40
TOTAL	30	100

Este item objetivou caracterizar os sujeitos da amostra em questão quanto aos aspectos sócio-demográficos, restringido aos aspectos referentes ao sexo dos funcionários que pertencem ao quadro funcional das empresas selecionadas.

Neste sentido, após se realizar a análise e a comparação dos dados coletados verificou-se segundo o exame inicial das informações levantadas, cerca de

60% do universo dos funcionários entrevistados são do sexo masculino e 40% pertencem ao sexo feminino.

Isso revela um dado ainda marcante: para o segmento específico de funções do setor terciário (vendas), há ainda a predominância nas instituições visitadas de funcionários masculinos na função específica de vendedores externos conforme ficou patente através dessa amostra (Tabela 01).

#### DISTRIBUIÇÃO DE FUNCIONÁRIO QUANTO AO SEXO

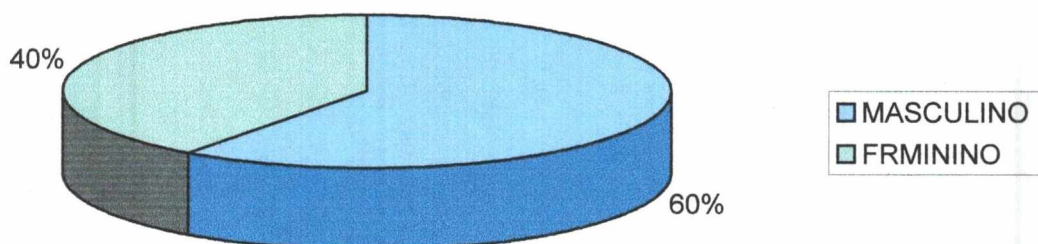


Tabela 02 - Distribuição dos funcionários quanto à idade.

<b>IDADE</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
ATÉ 25 ANOS	8	26,67
DE 25 AOS 40 ANOS	20	66,67
MAIS DE 40 ANOS	2	6,66
TOTAL	30	100

Ainda objetivando a caracterização dos aspectos sócio-demográficos, segue-se a análise dos resultados obtidos referentes à faixa etária do corpo das instituições empresariais pesquisadas.

Conforme fica evidenciado, constatou-se que a maior parte dos funcionários encontra-se na faixa etária intermediária localizada entre os 25 e os 40 anos de idade (66,67%).

Salienta-se a ausência total de funcionários em algumas funções específicas com faixa etária acima dos 40 anos de idade (6,6%). Isso implica numa seletividade cada vez maior por parte do mercado de trabalho no que diz respeito a idade e à qualificação dos funcionários no exercício de algumas funções específicas, na medida em que a cada dia aumenta o grau de exigência na busca por mão-de-obra qualificada, e que de certa forma acaba por excluir contingente com faixa etária acima dos 40 anos da condição de empregabilidade (Tabela 02).

### DISTRIBUIÇÃO DE FUNCIONÁRIO QUANTO À IDADE

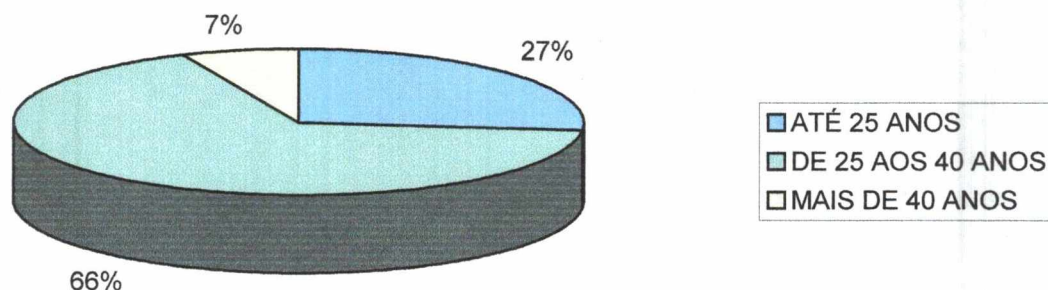


Tabela 03 - Distribuição do nível de escolaridade dos funcionários.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	FUNCIONÁRIOS	
	QUANTIDADE	%
PÓS-GRADUAÇÃO	0	0
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	2	6,66
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	1	3,33
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	2	6,66
ENSINO MÉDIO COMPLETO	25	83,35
TOTAL	30	100

Cerca de 83,35% dos funcionários entrevistados possuem o ensino médio completo, 6,66% cursaram o ensino médio parcialmente. Já outros 6,66%, possuem curso de nível superior incompleto e cerca de 3,33% conseguiram entrar na faculdade e concluir os estudos em nível de terceiro grau.

Essa baixa escolarização do corpo funcional é justificada na medida em que muitos dos entrevistados tiveram que abandonar os estudos ou abortar os sonhos de continuar estudando devido ao precoce ingresso no mercado de trabalho e a uma excessiva carga de trabalho que acabaram por influenciar para o abandono definitivo do ensino propedêutico (Tabela 03).

#### NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

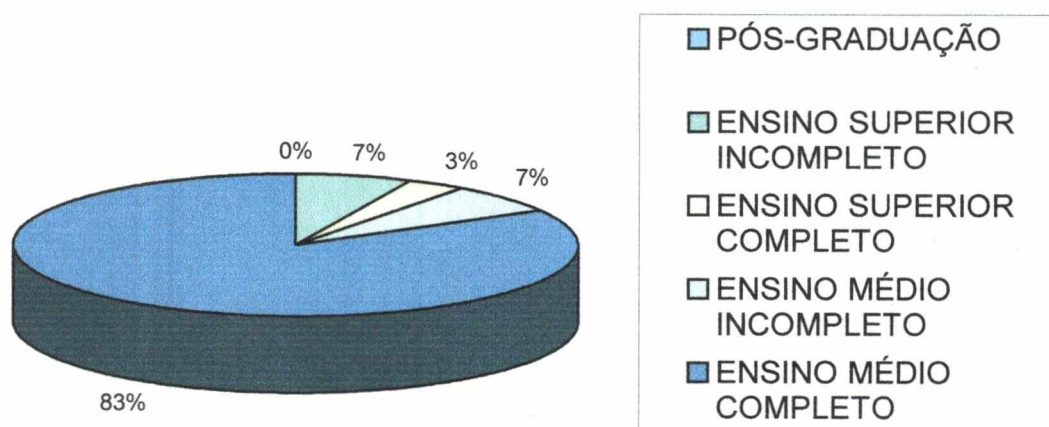


Tabela 04 - Grau de informatização dos processos produtivos segundo os funcionários.

<b>GRAU DE INFORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
NADA INFORMATIZADA	0	0
MUITO POUCO INFORMATIZADA	2	6,66
INFORMATIZADA PARCIALMENTE	26	86,68
TOTALMENTE INFORMATIZADA	2	6,66
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Pela análise do grau de utilização média dos instrumentos de tecnologia da informação (TI) ou de automação dos serviços, apresentados na tabela 04, pode-se observar que segundo 86,68% dos funcionários a informatização dos processos na cadeia produtiva ocorre de forma parcial.

Por outro lado, para cerca de 6,66% dos funcionários entrevistados os processos não estão em nada informatizados, enquanto que outros 6,66% dos respondentes afirmaram que os processos estão totalmente informatizados.

Ao se cruzar esta variável com a variável subsequente (ver Tabela 05), nota-se que 50% dos funcionários afirmam conhecer apenas parcialmente os produtivos da empresa.

Outros 16,67% dizem conhecer plenamente o funcionamento dos processos produtivos, garantindo estarem empenhados em fazer realizar as metas e objetivos traçados.

Por outra via, 33,33% dos respondentes afirmaram que conhecem muito pouco sobre todos os processos internos inerentes à cadeia produtiva da empresa em que atuam, principalmente devido ao grau informatização e à tecnologia aplicada no decorrer do mesmo. Os mesmos disseram assim que têm apenas uma visão parcial do processo (Tabela 04).

### GRAU DE INFORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

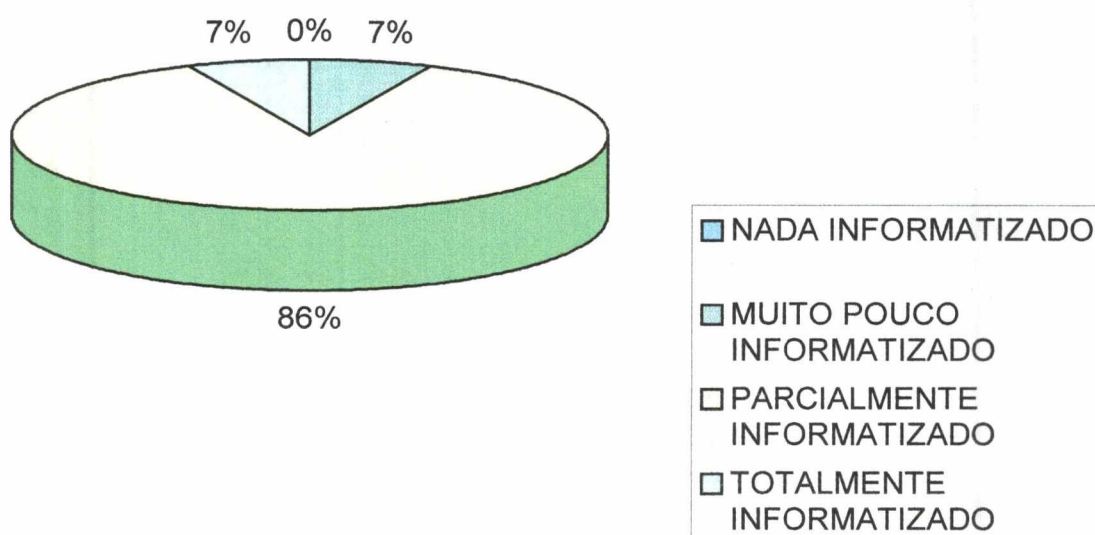




Tabela 05 - Nível de conhecimento dos funcionários sobre os processos produtivos.

<b>NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS PROCESSOS</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
NADA CONHECEM	0	0
CONHECEM MUITO POUCO	10	33,33
CONHECEM PARCIALMENTE	15	50
CONHECEM PLENAMENTE	5	16,67
TOTAL	30	100

Conforme fica patente nesta variável, o nível de conhecimento dos funcionários sobre os processos de produção da empresa encontra-se assim distribuído: 50% dos funcionários dizem que conhecem apenas parcialmente os processos, outros 33,33% dizem conhecer muito pouco as etapas do processo e por sua vez, 16,67% afirmam que conhecem plenamente todas as etapas do processo da cadeia produtiva da empresa na qual trabalham (Tabela 05).

Destaca-se que os indicadores da variável anterior corroboram os dados da variável ora analisada, na medida em que comprovam de certo modo a validade dos índices analisados nesta variável acerca do nível de conhecimento dos funcionários sobre as etapas de produção das empresas em que atuam.

NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS PROCESSOS

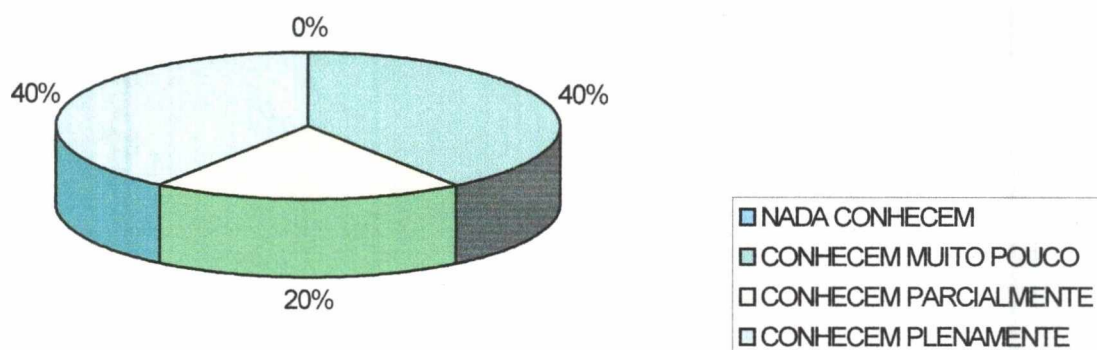


Tabela 06 - Consulta aos funcionários sobre a modificação dos processos produtivos.

CONSULTA AOS FUNCIONÁRIOS SOBRE MODIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	FUNCIONÁRIOS	
	QUANTIDADE	%
SIM	3	10
NÃO	27	90
TOTAL	30	100

Questionados sobre a existência de um modelo consultivo por parte do corpo administrativo junto aos funcionários sobre a modificação dos processos produtivos, 90% afirmam não serem consultados. Outros 10% alegam que são consultados quando há algum tipo de modificação nos processos.

Ao se relacionar esta variável com as subseqüentes, observa-se que a variável que trata da participação dos funcionários sobre a forma de escolha dos treinamentos (ver Tabela 07) corrobora esta afirmação, haja visto que a grande maioria dos funcionários afirmam que a definição dos tipos e formas de treinamentos não ocorre de forma participativa (Tabela 06).

### CONSULTA AOS FUNCIONÁRIO SOBRE MODIFICAÇÕES DOS PROCESSOS

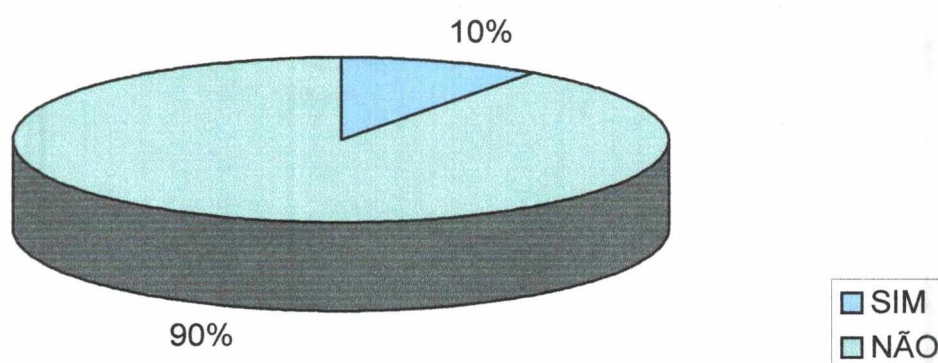


Tabela 07 - Opinião dos funcionários sobre a forma de escolha de treinamento da empresa.

<b>NECESSIDADE DE TREINAMENTO É FEITA DE FORMA PARTICIPATIVA?</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
SIM	4	13,33
NÃO	6	20
EM PARTE	20	66,67
TOTAL	30	100

Quando questionados sobre necessidade de treinamento ser realizado de forma participativa, a maioria dos funcionários entrevistados (66,67%) concordou que o planejamento e as estratégias de treinamento são apenas repassados e que há uma discussão apenas de modo parcial, pois o modelo de gestão participativa ainda não é totalmente empregado nas empresas em questão.

Por sua vez, para 13,33% dos respondentes sempre há a participação dos funcionários, mesmo que de forma indireta na decisão sobre a necessidade de treinamento nas empresas.

Destaca-se também que cerca de 20% dos funcionários dizem que não ocorre participação de forma alguma na escolha dos modelos de produção ou de treinamento e que os mesmos apenas seguem "ordens" determinadas pelo setor administrativo (Tabela 07).

### NECESSIDADE DE TREINAMENTO É FEITA DE FORMA PARTICIPATIVA?

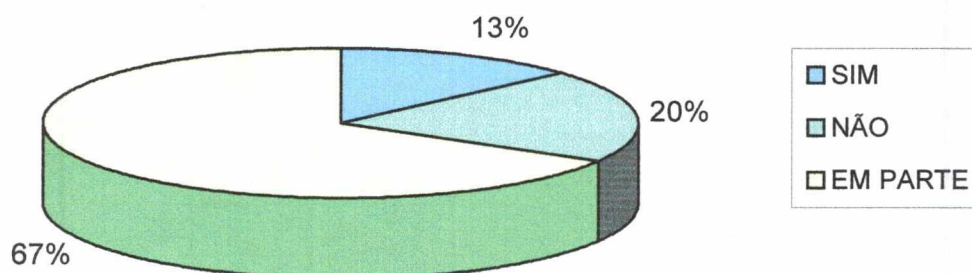


Tabela 08 - Opinião dos funcionários sobre a implantação de novas tecnologias nos processos produtivos.

<b>A IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS É TIDA COMO ALGO ...</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
MUITO PROBLEMÁTICO	3	10
POUCO PROBLEMÁTICO	15	50
NÃO É PROBLEMÁTICO	3	10
OUTROS	9	30
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Ao se analisar a opinião dos funcionários sobre a implantação de novas tecnologias da informação nos processos produtivos, nos surpreende o fato de que apesar de os funcionários não serem consultados sobre as mudanças realizadas, não participarem das decisões sobre os treinamentos aos quais são submetidos e ainda não terem conhecimento prévio algum acerca da implantação de tais tecnologias (ver Tabela 09), 50% dos entrevistados acreditam não ser muito problemático a implantação destas novas tecnologias da informação (Tabela 08).

#### A IMPLATAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS É TIDA COMO ALGO...

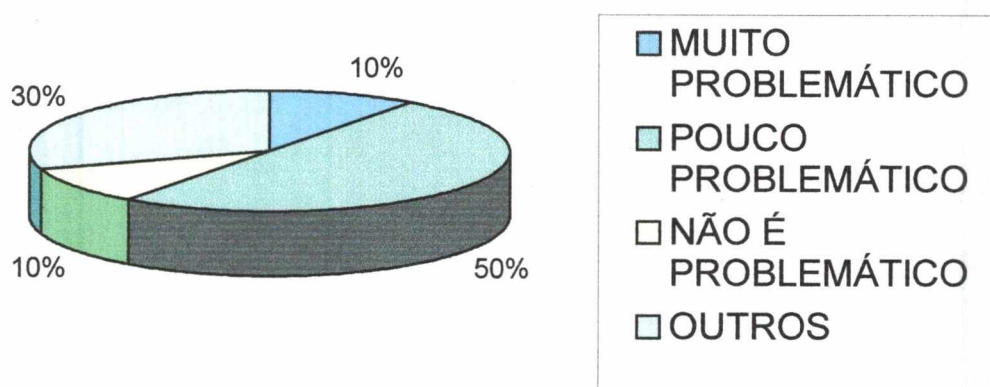


Tabela 09 - Opinião dos funcionários sobre anúncio prévio de novas tecnologias a serem implantadas na empresa.

<b>OS FUNCIONÁRIOS TÊM CONHECIMENTO DA IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS COM ANTECEDÊNCIA</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
NUNCA	3	10
ÀS VEZES	10	33,33
QUASE SEMPRE	10	33,33
SEMPRE	7	23,34
TOTAL	30	100

Neste quesito, praticamente houve empate entre as opções dadas: 33,33% afirmam que somente raramente têm conhecimento com antecedência das mudanças a serem implantadas, outros 33,33% dizem que quase sempre Há comunicação da empresa em informar seus empregados sobre mudanças futuras a serem incorporadas ao processo produtivo e outros 23,34% dizem que sempre são "avisados" da possibilidade de futuras mudanças.

Por outro lado, somente 10% dos respondentes dizem nunca serem informados sobre mudanças a serem realizadas no funcionamento da empresa (Tabela 09).

## OS FUNCIONÁRIOS TEM CONHECIMENTO DA IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS COM ANTECEDÊNCIA

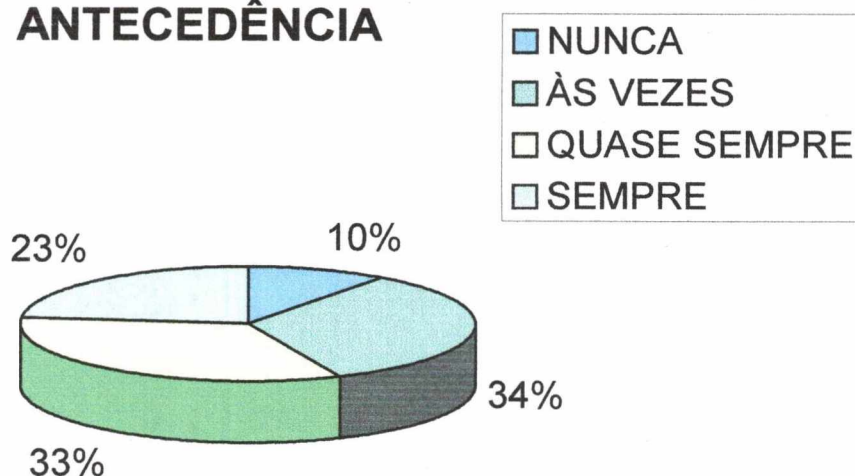


Tabela 10 - Opinião dos funcionários sobre a existência de treinamento formal.

<i>OS FUNCIONÁRIOS TÊM TREINAMENTO FORMAL?</i>	<i>FUNCIONÁRIOS</i>	
	<i>QUANTIDADE</i>	<i>%</i>
SIM	30	100
NÃO	0	0
TOTAL	30	100



Com referência ao questionamento realizado sobre a existência ou não de treinamento especializado promovido pela empresa para qualificação/capacitação dos funcionários no uso de tecnologias da informação, a totalidade dos empregados (100%), foram unânimes em afirmar que possuem treinamento formal oferecido pela empresa quando há necessidade devido à alguma mudança ou à necessidade de requalificação de acordo com o que os “administradores”.

Um aspecto questionado é que a forma como ocorrem os treinamentos e sua periodicidade não são debatidas ou discutidas pelos participantes dos treinamentos (Tabela 10).

### OS FUNCIONÁRIOS TÊM TREINAMENTO FORMAL?

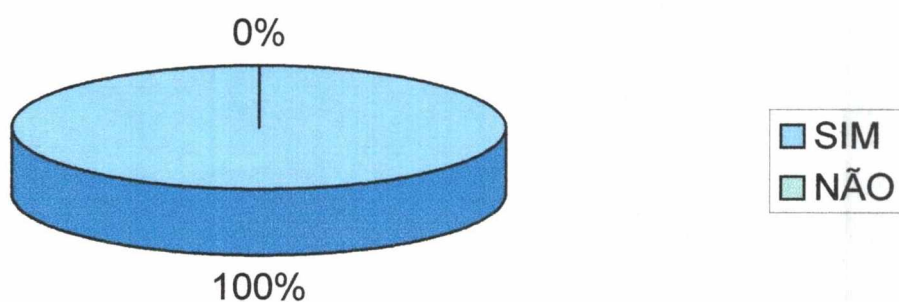


Tabela 11 - Opinião dos funcionários sobre tipos e adequação de treinamentos às respectivas funções a serem exercidas na empresa.

<b>OS TREINAMENTOS SÃO ADEQUADOS AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES?</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
NÃO SÃO ADEQUADOS	5	16,67
PARCIALMENTE ADEQUADOS	15	50
PLENAMENTE ADEQUADOS	10	33,33
TOTAL	30	100

Para metade dos funcionários (50%), os treinamentos estabelecidos pelas empresas são apenas parcialmente adequados para o exercício prático das funções desempenhadas pelos empregados.

Cerca de 33,33% consideram-nos plenamente satisfatórios, enquanto que 16,67% consideram que os treinamentos não são totalmente adequados ao exercício de suas funções.

Ao se cruzar a variável 08 com as variáveis 10 e 11, notar-se-á que os funcionários não temem a implantação de novos aparatos tecnológicos. O temor é devido ao fato da constante diminuição dos postos de trabalho em consequência do uso cada vez mais disseminado destas tecnologias e da automação dos postos de

trabalho antes ocupados por pessoas, e que acabam assim substituindo a mão-de-obra humana em algumas funções ou exigindo dela uma maior capacitação.

No entanto, para a maioria dos funcionários, apesar de os treinamentos terem a possibilidade de passarem por melhorias e aperfeiçoamentos, os empregados afirmam que para o exercício básico de suas funções os mesmos suprem suas necessidades (Tabela 11).

## OS TREINAMENTOS SÃO ADEQUADOS AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES

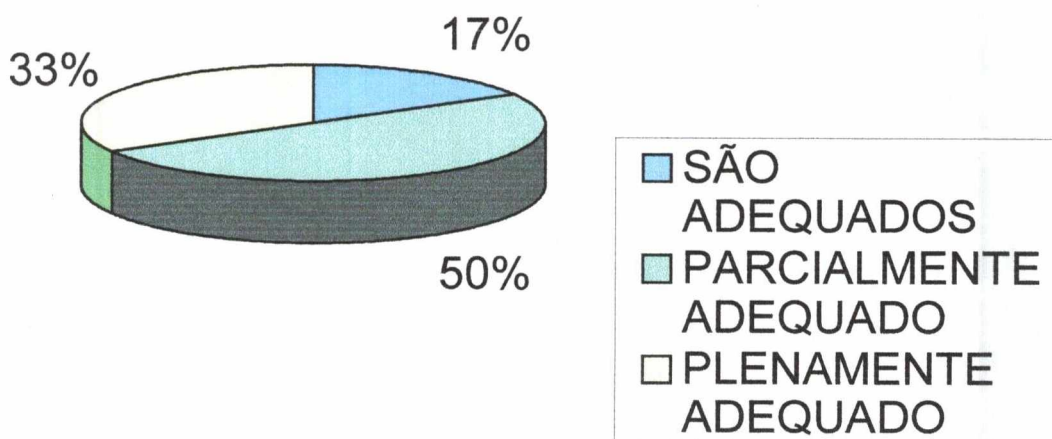


Tabela 12 - Opinião dos próprios funcionários sobre o desempenho de suas funções.

<b>DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
SATISFEITO PARCIALMENTE	15	50
SATISFEITO PLENAMENTE	10	33,33
TOTALMENTE INSATISFEITO	0	0
PARCIALMENTE INSATISFEITO	5	16,67
TOTAL	30	100

Ao serem questionados sobre o desempenho de suas próprias funções nas empresas em que trabalham, os empregados responderam da seguinte forma: 50% estão parcialmente satisfeitos com seu desempenho, embora dizem que podem produzir ainda mais.

Cerca de 33,33% estão plenamente satisfeitos com suas funções e 16,67% não encontram-se satisfeitos com o papel que desempenham dentro da empresa, alegando que há falta de oportunidade para desenvolverem seu trabalho com um melhor qualidade (Tabela 12).

## DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES

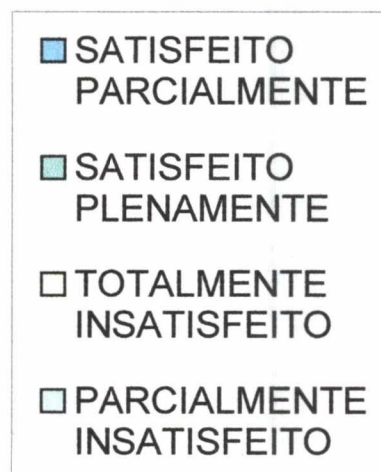
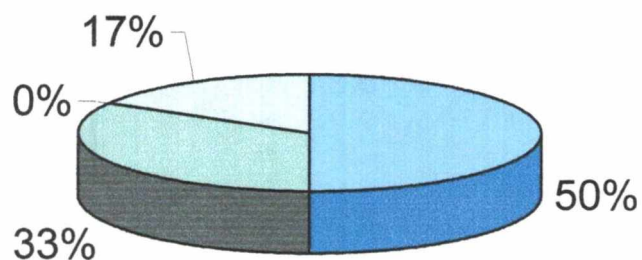


Tabela 13 - Opinião dos clientes sobre a qualidade da prestação dos serviços /produtos oferecidos pela empresa.

QUALIDADE DE ATENDIMENTO	CLIENTES	
	QUANTIDADE	%
EXCELENTE	2	6,66
MUITO BOM	10	33,33
BOM	10	33,33
REGULAR	5	16,68
RUIM	2	6,66
PÉSSIMO	1	3,34
TOTAL	30	100

Quanto ao quesito que envolve a qualidade de prestação de serviços e produtos oferecidos pelas empresas aos seus clientes, segundo a visão do público-alvo das empresas-campo visitadas tem-se: para 6,66% o atendimento é excelente; já 33,33% dos clientes entrevistados atribuem conceito muito bom à qualidade de atendimento; outros 33,33% crêem que o atendimento é realizado de forma satisfatória e 16,68% pensam que o atendimento é apenas regular e que pode ser melhorado. Apenas 6,66% afirmam que o atendimento e a prestação de serviços é ruim e somente 3,34% o consideram péssimo (Tabela 13).

## QUALIDADE DE ATENDIMENTO

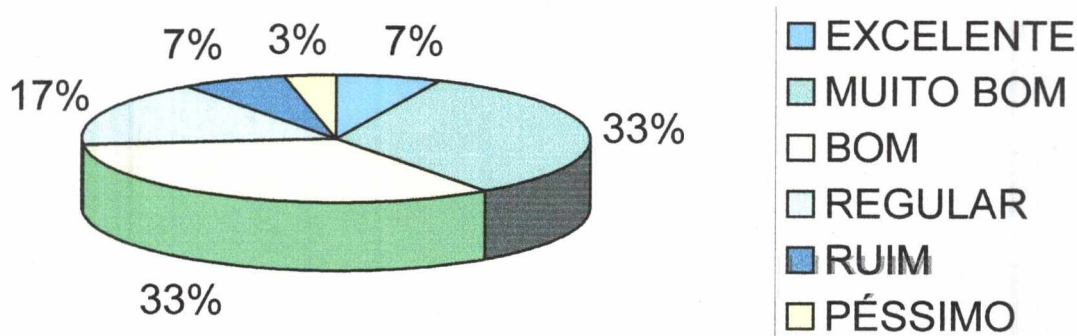


Tabela 14 - Opinião dos clientes sobre o nível de conhecimento dos funcionários sobre a operacionalização dos sistemas.

<b>NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS PARA OPERAR OS SISTEMAS</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
EXCELENTE	3	10
MUITO BOM	1	3,34
BOM	11	36,67
REGULAR	10	33,33
RUIM	4	13,33
PÉSSIMO	1	3,34
TOTAL	30	100

Para os clientes entrevistados, os funcionários possuem um bom nível de conhecimento dos processos e técnicas empregados na operacionalização das tecnologias da informação aplicadas no cotidiano da empresa, na medida em que 36,67% dos inquiridos responderam positivamente a este questionamento.

Outros 10% consideram o nível de conhecimento dos funcionários no manuseio de tecnologias da informação (TI) é excelente, enquanto que 3,34% acredita que o nível de conhecimento dos vendedores é muito bom. Por fim, como fica patente, apenas uma minoria, cerca de 15% dos entrevistados, consideram que

os empregados encontram-se inaptos para operarem os equipamentos no exercício diário de suas funções (Tabela 14).

### NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS PARA OPERAR OS SISTEMAS

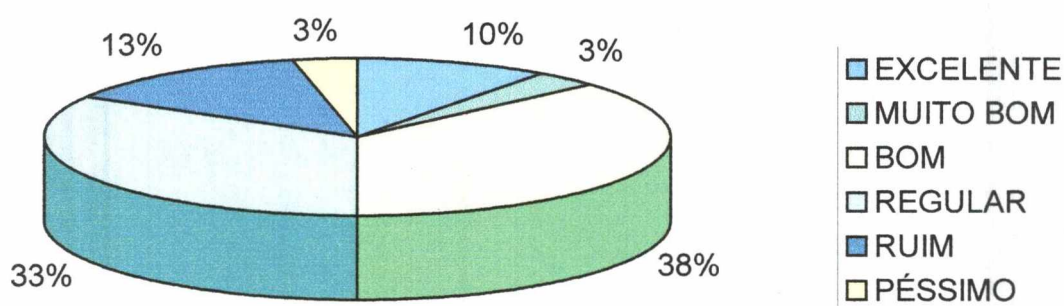


Tabela 15 - Opinião dos clientes sobre a melhoria da qualidade do atendimento com a informatização.

A INFORMATIZAÇÃO MELHORA A QUALIDADE DO ATENDIMENTO?	CLIENTES	
	QUALIDADE	%
SIM	20	66,68
NÃO	5	16,66
EM PARTE	5	16,66
TOTAL	30	100



A utilização dos sistemas de informação, de acordo com a grande maioria dos entrevistados (66,68%) é um fator positivo na melhoria do atendimento ao cliente. Afirma ainda que a mesma, possibilita uma agilidade e uma flexibilidade mais abrangente dos processos empregados no atendimento.

Somente 16,66% dos clientes entrevistados têm posicionamento contrário ao uso da informatização e outros 16,66% concordam que a melhoria é apenas parcialmente. Estes dados corroboram a análise da variável subsequente quando os entrevistados são questionados sobre a utilização discriminada da informatização dos postos de trabalho (Tabela 15).

## A INFORMATIZAÇÃO MELHORA A QUALIDADE DO ATENDIMENTO?

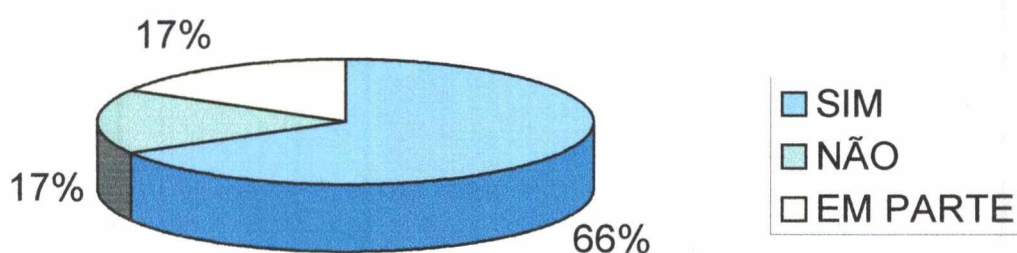


Tabela 16 - Opinião dos clientes sobre o avanço da informatização nos postos de trabalho.

<b>VOCÊ CONCORDA COM O GRAU DE INFORMATIZAÇÃO CADA VEZ MAIOR NOS POSTOS DE TRABALHO?</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<b>QUALIDADE</b>	<b>%</b>
SIM	12	40
NÃO	3	10
EM PARTE	15	50
TOTAL	30	100

Um outro aspecto relevante diz respeito ao avanço da informatização nos postos de trabalho. 50% dos entrevistados afirmaram concordar apenas em parte com a disseminação exagerada da informatização dos sistemas nos postos de trabalho, pois têm ressalvas sobre a substituição da mão-de-obra humana por máquinas e equipamentos, o que só agrava o problema social do desemprego.

Apesar disso, 40% dos entrevistados dizem que as inovações tecnológicas são bem-vindas e que as mesmas somente melhoram a vida do homem e facilitam o exercício de suas funções no mundo do trabalho (Tabela 16).

**VOCÊ CONCORDA COM O GRAU DE INFORMATIZAÇÃO  
CADA VEZ MAIOR NOS POSTOS DE TRABALHO?**

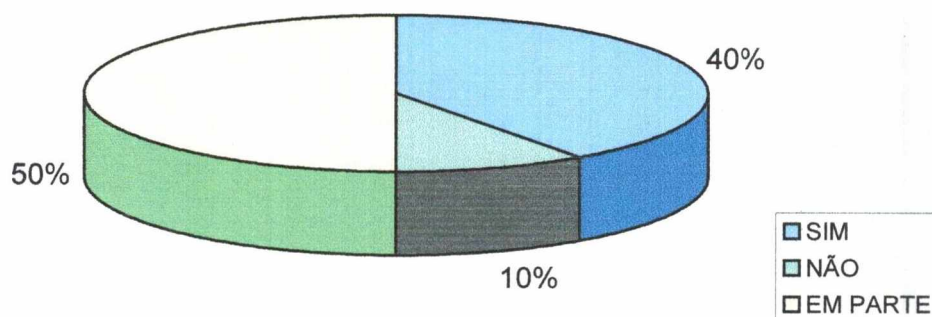


Tabela 17 - Opinião dos clientes sobre o preparo dos funcionários em atender aos clientes.

<b>OS FUNCIONÁRIOS ENCONTRAM-SE TREINADOS PARA BEM ATENDER OS CLIENTES?</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<b>QUALIDADE</b>	<b>%</b>
SIM	20	66,68
NÃO	3	10
EM PARTE	7	23,32
TOTAL	30	100

Questionados sobre o nível de qualificação dos funcionários no atendimento aos clientes, 66,68% dos clientes entrevistados respondeu afirmativamente a este questionamento, ou seja, acreditam que os funcionários das empresas encontram-se adequadamente preparados para atendê-los.

Por sua vez, cerca de 10% dos entrevistados diz que os funcionários não estão preparados para atender corretamente ao público, ao passo que para aproximadamente 23,32% dos respondentes os colaboradores das empresas encontram-se preparados apenas parcialmente e que ainda podem melhorar seu desempenho no ato do atendimento ao cliente.

Ao se confrontar as informações das variáveis 15 e 17, obtém-se a relevante informação: os entrevistados crêem que os funcionários responsáveis pelo atendimento direto ao cliente desempenham de forma satisfatória, inclusive com preparo técnico necessário para a operacionalização dos sistemas que envolvem a aplicação de tecnologias da informação (Tabela 17).

### OS FUNCIONÁRIOS ENCONTRAM-SE TREINADOS PARA BEM ATENDER OS CLIENTES?

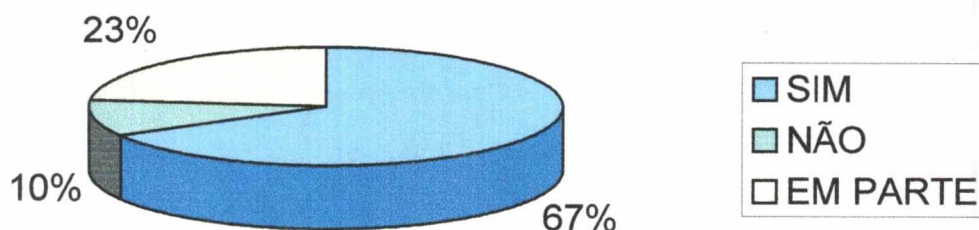


Tabela 18 - Distribuição do corpo administrativo segundo o sexo.

<b>SEXO</b>	<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
MASCULINO	8	40
FEMININO	12	60
TOTAL	20	100

Este item objetivou caracterizar os sujeitos quanto aos aspectos sócio-demográficos, restringido aos aspectos referentes ao sexo dos funcionários que pertencem ao corpo administrativo das organizações empresariais (OE) investigadas que atuam no setor varejista (comércio) no município de São Luís.

Ao se cruzar os dados da tabela 18 com os da tabela 19 verificar-se que o índice de mulheres entre os 25 e os 40 anos é substancial. Nota-se que as mesmas ocupam a cada dia um espaço cada vez maior no mercado de trabalho, principalmente em postos de chefia e comando, exercendo um papel preponderante em funções primordiais para o bom funcionamento de empresas (Tabela 18).

## CORPO ADMINISTRATIVO

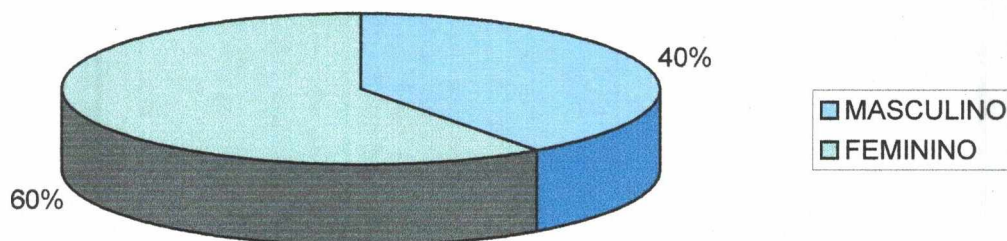


Tabela 19 - Distribuição do corpo administrativo quanto à idade.

IDADE	CORPO ADMINISTRATIVO	
	QUANTIDADE	%
ATÉ 25 ANOS	2	10
DE 25 AOS 40 ANOS	10	50
MAIS DE 40 ANOS	8	40
TOTAL	0	100

Uma informação peculiar é a existência de percentual maior de pessoas com mais de 40 anos (cerca de 40% do corpo administrativo) que atuam na gestão administrativa destas empresas. Esse dado é importante na medida em que funções de maior responsabilidade costumam exigir funcionário com experiência, poder de decisão, espírito de liderança e versatilidade, características essas conquistadas quando se tem pleno conhecimento dos processos envolvidos.

Nota-se ainda que ao se cruzar esta variável com as tabela 02 e 03, ver-se-á que atribui-se a pessoas com menos escolaridade e pouca idade postos de trabalho onde suas funções requerem menos responsabilidade (Tabela 19).

## CORPO ADMINISTRATIVO - IDADE

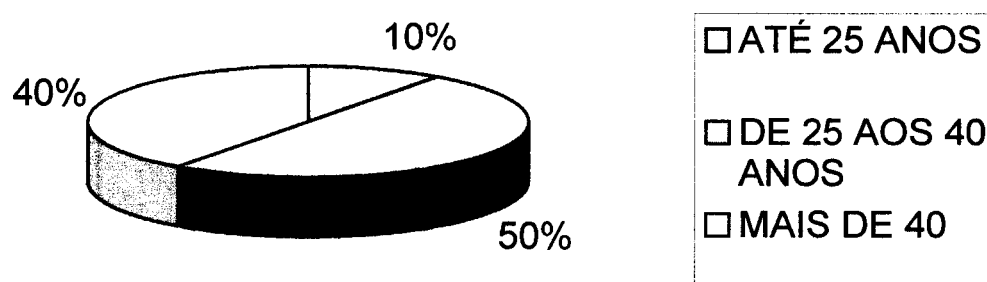


Tabela 20 - Distribuição do nível de escolaridade do corpo administrativo.

<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>	<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
PÓS-GRADUAÇÃO	3	15
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	3	15
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	12	60
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	0	0
ENSINO MÉDIO COMPLETO	2	10
TOTAL	20	100

Entre os entrevistados que responderam ao questionário, observa-se claramente um maior grau de escolarização das pessoas que ocupam cargos de chefia na administração da empresa. A busca constante por capacitação e requalificação é uma constante entre estes profissionais.

60% dos entrevistados que comandam o corpo administrativo das empresas cursaram cursos de nível superior; outros 15% estão freqüentando cursos de nível superior. Cerca de 15% possuem já possuem pós-graduação em seus respectivos campos de atuação; e somente 10% possuem apenas o ensino médio completo (Tabela 20).



## CORPO ADMINISTRATIVO - NÍVEL DE ESCOLARIDADE

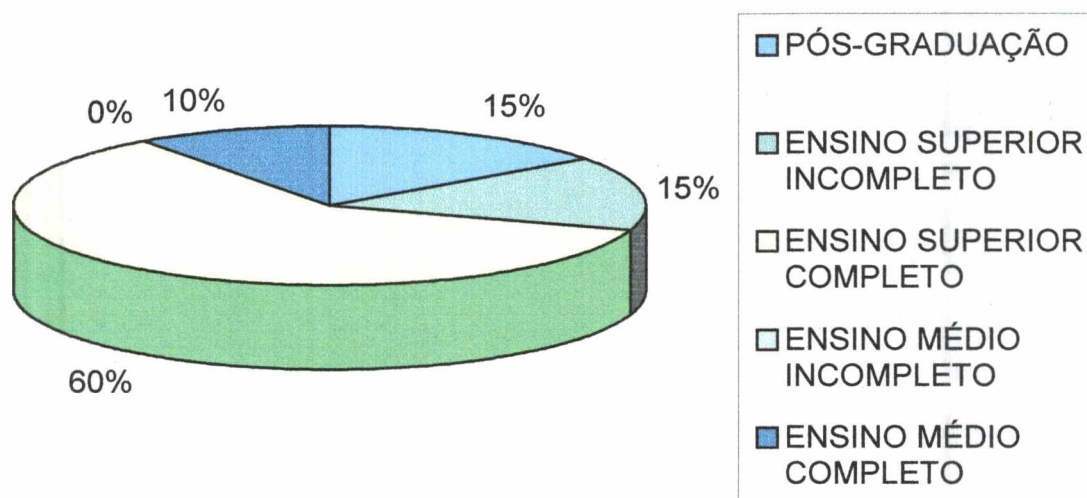


Tabela 21 - Nível de conhecimento dos funcionários segundo o corpo administrativo.

NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS PROCESSOS	CORPO ADMINISTRATIVO	
	QUANTIDADE	%
NADA CONHECEM	0	0
CONHECEM MUITO POUCO	5	25
CONHECEM PARCIALMENTE	10	50
CONHECEM PLENAMENTE	5	25
TOTAL	20	100

No quesito questiona o corpo administrativo sobre a capacitação dos funcionários, obteve-se a seguinte análise: 50% dos entrevistados afirmaram que os funcionários conhecem parcialmente os processos nos quais estão envolvidos; 25% dizem que os empregados conhecem plenamente os processos utilizados na empresa e outros 25% afirmam que os funcionário conhecem muito pouco do funcionamento da empresa. Observa-se nesta análise, que não há consenso sobre este aspecto entre os entrevistados (Tabela 21).

#### CORPO ADMINISTRATIVO - NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS PROCESSOS

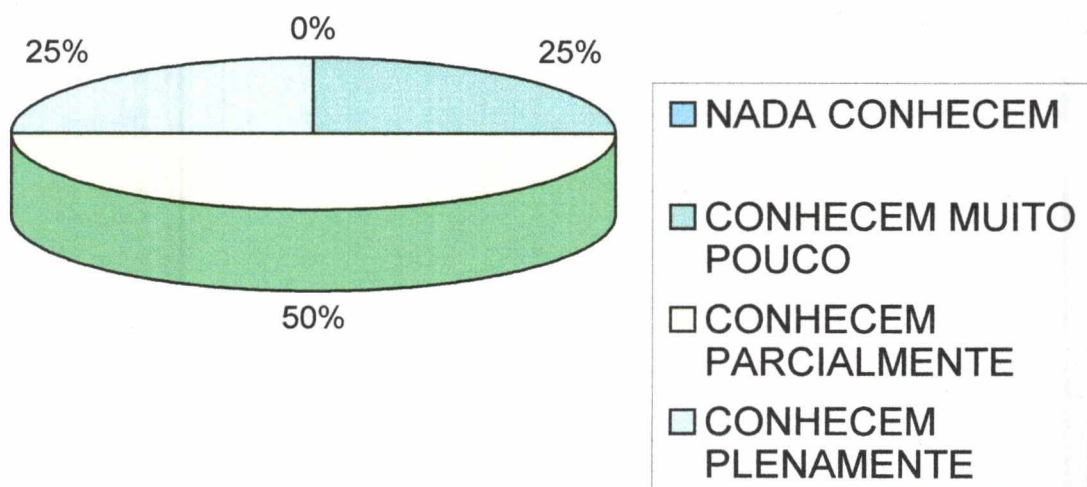


Tabela 22 - Avaliação da gestão dos recursos humanos na empresa segundo o corpo administrativo.

<b>AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA</b>	<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>QUALIDADE</b>	<b>%</b>
SATISFAZ PARCIALMENTE	2	10
SATISFAZ PLENAMENTE	18	90
NÃO SATISFAZ	0	0
TOTAL	20	100

A quase totalidade dos administradores entrevistados (90%), afirmam que a gestão em recursos tem satisfeito plenamente às expectativas dos acionistas das empresas-campo visitadas. Cerca de 10% diz que a satisfação ocorre apenas parcialmente.

Ao se confrontar essa variável com a variável 26, nota-se que tanto a gestão de processos como a de gestão recursos humanos tem exercido papel fundamental na produtividade e lucratividade da empresa segundo os empregados do corpo administrativo (Tabela 22).

**CORPO ADMINISTRATIVO - AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA**

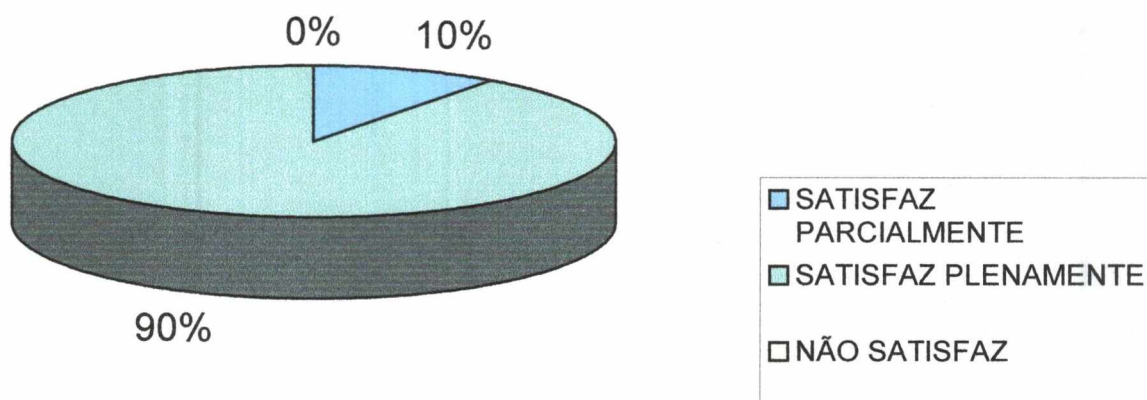


Tabela 23 - Nível de participação dos funcionários quando da modificação dos processos segundo o corpo administrativo.

<b><i>PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANDO OCORRE MODIFICAÇÃO NOS PROCESSOS</i></b>	<b><i>CORPO ADMINISTRATIVO</i></b>	
	<b><i>QUANTIDADE</i></b>	<b><i>%</i></b>
NÃO PARTICIPAM	0	0
POUCO PARTICIPAM	3	15
PARTICIPAM PARCIALMENTE	10	50
PARTICIPAM PLENAMENTE	7	35
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Segundo 50% do corpo administrativo, os funcionários de suas empresas participam apenas de forma parcial das modificações a serem implantadas. Outros 35% afirmam que os funcionários podem e devem possuir pleno conhecimento dos processos envolvidos e cerca de 15% afirmam que os funcionários pouco participam dos processos de mudança que ocorrem em suas empresas. Para este corpo administrativo específico, não é interessante, nem relevante que os funcionários conheçam todas as minúcias da adoção e implantação dos processos produtivos (Tabela 23).

**CORPO ADMINISTRATIVO - PARTICIPAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS QUANDO OCORRE MODIFICAÇÃO  
NOS PROCESSOS**

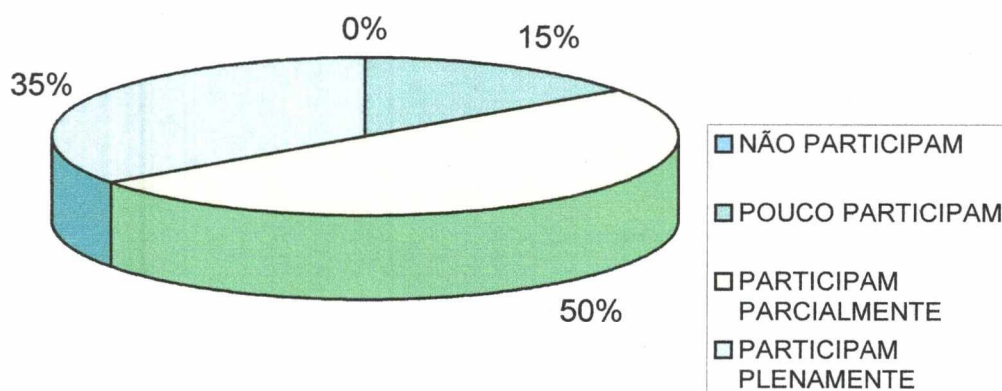


Tabela 24 - Nível de participação dos funcionários sobre levantamento das necessidades de treinamento na empresa.

<b>LEVANTAMENTO ACERCA DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO DÁ-SE DE FORMA PARTICIPATIVA?</b>	<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
NÃO É PARTICIPATIVO	10	50
POUCO PARTICIPATIVO	5	25
PARTICIPATIVO	5	25
TOTAL	20	100

Para metade dos entrevistados (50%), não é função dos empregados participar de questões administrativas como a necessidade, o tipo e o período em que os treinamentos deveriam ocorrer, não havendo, portanto, a participação do corpo funcional para esta tomada de decisão.

Apesar disso, 25% dos gestores entrevistados afirmam que este processo dá-se de forma participativa e outros 25% dizem que o processo é pouco participativo (Tabela 24).

**CORPO ADMINISTRATIVO - LEVANTAMENTO ACERCA  
DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO DÁ-SE DE  
FORMA PARTICIPATIVA?**

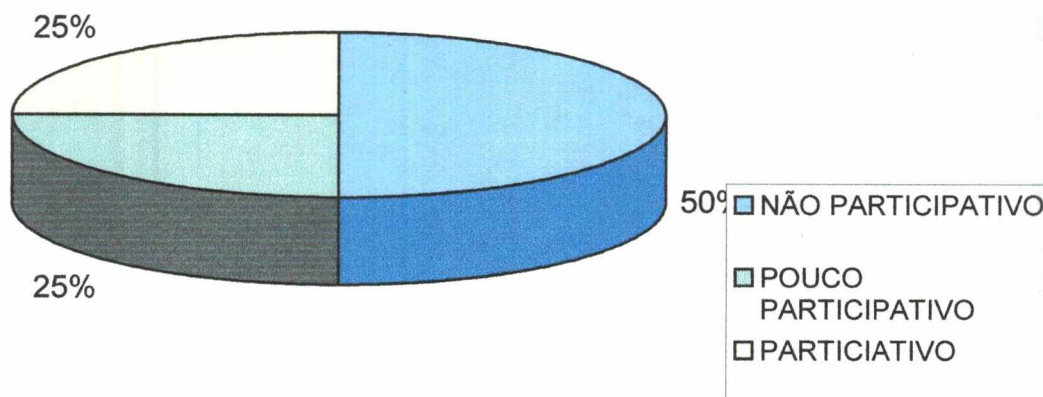


Tabela 25 - Nível de resistência do corpo funcional quando da implantação de novos processos e tecnologias.

<b>RESISTÊNCIA DO CORPO FUNCIONAL À IMPLANTAÇÃO ÀS NOVAS TECNOLOGIAS</b>	<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
NUNCA	3	15
ÀS VEZES	15	75
SEMPRE	2	10
TOTAL	20	100

Com relação à resistência do corpo funcional à implantação de novas tecnologias, os gestores não vêem maiores problemas neste quesito: 75% deles afirmam que somente às vezes ocorre uma maior resistência dos empregados em relação à mudanças e automatização dos processos.

Para 15% dos entrevistados, os funcionários passam por um período de adaptação e acabam por se adequar plenamente às suas funções com o uso dos novos aplicativos e somente 10% acreditam que sempre há resistência ao se implementar mudanças nos processos produtivos (Tabela 25).

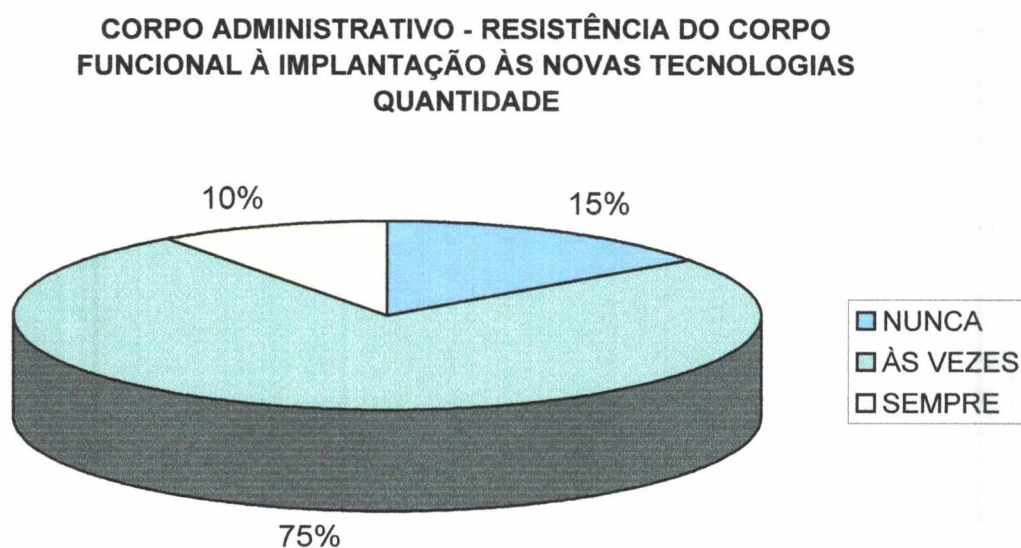




Tabela 26 - Opinião do corpo administrativo sobre a gestão de pessoal com a implantação de tecnologias.

<b>QUANTO Á GESTÃO DE PESSOAL, A TECNOLOGIA IMPLANTADA AUXILIA O GERENTE?</b>	<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
AUXILIA MUITO POUCO	1	5
NÃO AUXILIA	0	0
AUXILIA MUITO	19	95
TOTAL	20	100

Ao se confrontar os dados analisados sobre a gestão de pessoal e a utilização de tecnologias objeta-se os seguintes dados: 5% acreditam que a tecnologia da informação auxilia muito pouco na capacitação, qualificação e remanejamento de pessoal, enquanto que 95% afirmam que a utilizam destes recursos modificam profundamente este panorama. Assim como a variável 22, esta é abalizada segundo a aplicação destes recursos e seus efeitos nos índices de produtividade da empresa (Tabela 26).

## CORPO ADMINISTRATIVO - QUANTO Á GESTÃO DE PESSOAL, A TECNOLOGIA IMPLANTADA AUXILIA O GERENTE?

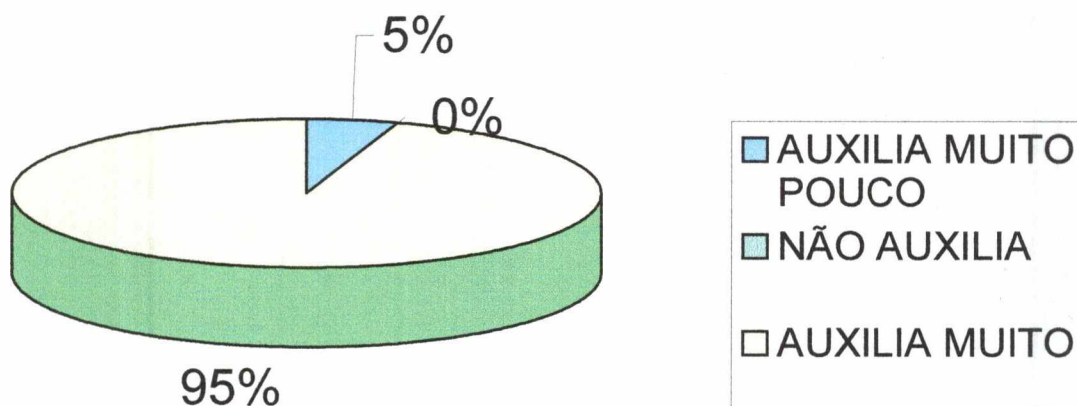


Tabela 27 - Opinião do corpo administrativo sobre a gestão de processo com a implantação de novas tecnologias.

<b>QUANTO Á GESTÃO DE PROCESSO, A TECNOLOGIA IMPLANTADA AUXILIA O GERENTE?</b>	<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
AUXILIA MUITO POUCO	0	0
NÃO AUXILIA	0	0
AUXILIA PLENAMENTE	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

A gestão de processo está hoje intimamente ligadas às constantes mudanças no mundo da informática e da automatização de processos.

A busca incessante por índices cada vez maiores de produtividade e pela oferta de um produto cada vez mais acabado tem imprimido à indústrias e às empresas em geral um incessante processo de informatização de sua cadeia produtiva.

Não obstante disso, os gestores foram unânimes (100%), ao afirmar a relevância do uso da tecnologia no gerenciamento de empresas, auxiliando de forma fundamental na análise e compreensão da cadeia produtiva (Tabela 27).

**CORPO ADMINISTRATIVO - QUANTO À GESTÃO DE PROCESSO, A TECNOLOGIA IMPLANTADA AUXILIA O GERENTE?**

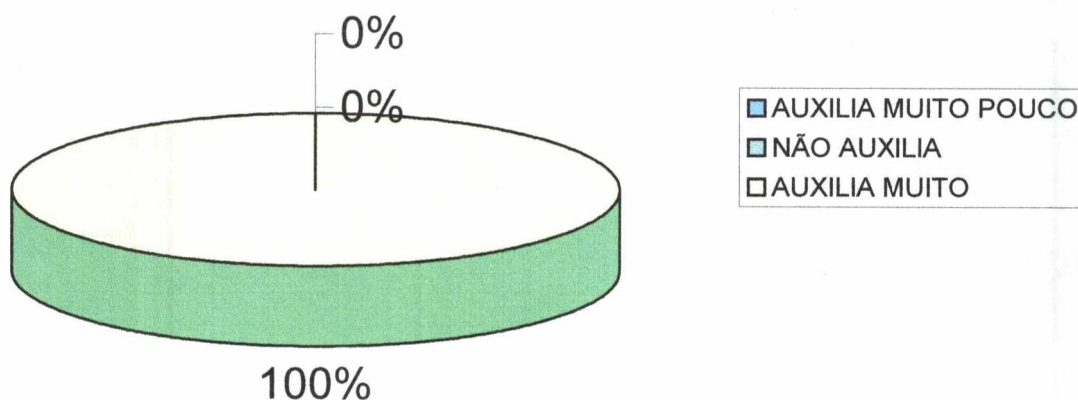


Tabela 28 - Opinião do corpo administrativo sobre os investimentos realizados pela empresa na área de tecnologia da informação e os benefícios causados por estas mudanças.

<b>OS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO TROUXERAM RETORNO À EMPRESA?</b>	<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
SIM	20	100
NÃO	0	0
TOTAL	20	100

Verificou-se que com relação ao quesito que trata dos investimentos em tecnologia da informação, todos os administradores (100%) responderam que adoção destes sistemas trouxeram enormes benefícios para a melhoria dos processos produtivos de suas empresas. O aumento da produtividade e a conseqüente lucratividade deram a estes investimentos uma importância fundamental dentro da análise comportamental da empresa ao se comprar os dados antes e após a implantação de tecnologias da informação (Tabela 28).

## CORPO ADMINISTRATIVO - OS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO TROUXERAM RETORNO À EMPRESA?

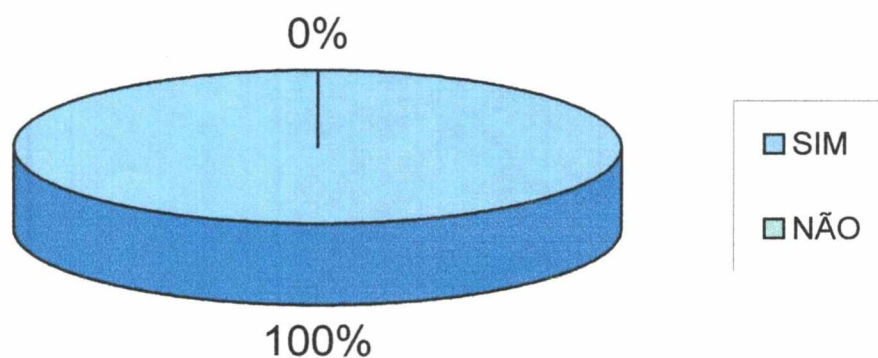


Tabela 29 - Aspectos da empresa que sofreram melhorias com a implantação de tecnologias da informação.

<b><i>SOBRE QUAL ASPECTO DA EMPRESA A TECNOLOGIA IMPLANTADA TROUXE MELHORES RESULTADOS?</i></b>	<b><i>CORPO ADMINISTRATIVO</i></b>	
	<b><i>QUANTIDADE</i></b>	<b><i>%</i></b>
PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL	3	15
PRODUTIVIDADE COLETIVA	6	30
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	8	40
OUTROS	3	15
TOTAL	20	100

Para os gestores os principais setores que sofreram melhoria com a implantação de tecnologia em seus processos produtivos foram: satisfação do cliente para 40% dos entrevistados; 30% elegeram a produtividade coletiva como o segundo aspecto que mais cresceu após a adoção de novo métodos e sistemas; 15% acreditam que a produtividade individual de seus funcionários também melhorou com as novas exigências que a tecnologia exige e outros 15% atribuem melhorias a outros aspectos da empresa (Tabela 29).

**CORPO ADMINISTRATIVO - SOBRE QUAL ASPECTO DA EMPRESA A  
TECNOLOGIA IMPLANTADA TROUXE MELHORES RESULTADOS?**

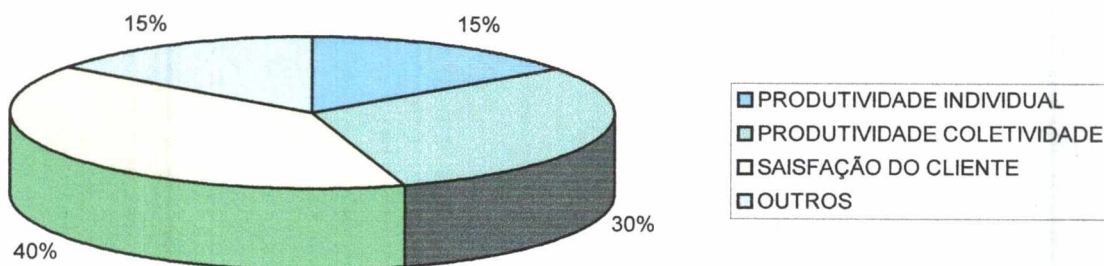
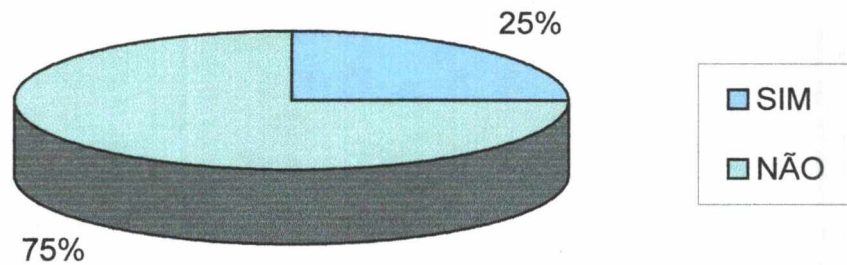


Tabela 30 - Opinião do corpo administrativo sobre instrumentos de aferição da satisfação dos funcionários no exercício de suas funções.

<b>EXISTE NA EMPRESA ALGUM INSTRUMENTO QUE AVALIE A SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS NO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES?</b>	<b>CORPO ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
SIM	5	25
NÃO	15	75
TOTAL	20	100

Cerca de 75% dos entrevistados disseram que não possuem nenhum tipo de levantamento de dados a fim de se conhecer o nível de satisfação pessoal de seus funcionários. Este um dado que deve ser melhor analisado e levado em consideração pelos gestores destas empresas. Para 25% dos entrevistados, a satisfação pessoal de seus empregados no exercício de suas funções é algo importante e que deve ser agregado ao processo, sendo que os mesmo disseram ter instrumentos que lhes proporcionem a visualização e análise destas informações (Tabela 30).

## EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS DE VALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



### 5 DIAGNÓSTICO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

O atual modelo de gestão traz aspectos que possibilitaram o crescimento das empresas ao longo dos últimos anos. Tais virtudes estão centradas na capacidade empreendedora, numa política administrativa de gestão financeira austera e eficiente e, num posicionamento de mercado altamente competitivo, que privilegia agregação de valor aos produtos através da prestação de serviços de boa qualidade, como diferencial competitivo frente à concorrência.

Todavia, o modelo ora vigente no mundo dos negócios possui inconsistências que podem comprometer a competitividade da empresa e, dificultar o atingimento e a consecução dos seus objetivos.



A análise do ambiente interno aponta para potenciais (pontos fortes) e vulnerabilidades (pontos fracos) do modelo de gestão atual.

Destacam-se como pontos fortes de acordo com os dados analisados, algumas potencialidades intrínsecas ao ambiente organizacional da empresa:

- Agilidade e eficácia no atendimento aos clientes;
- Mix de produtos adequados ao segmento atendido;
- Flexibilidade para implantação de mudanças de cenários e adaptabilidade a novas práticas gerenciais;
- Estrutura operacional (física e tecnológica) adequada (instalações, tecnologia da informação, etc.), visando sempre um maior grau de automação e de informatização da cadeia produtiva;
- Rapidez na percepção de mudanças e adequação à automação e novas tecnologias conforme as mudanças exigidas pelo mercado objetivando a competitividade;
- Estrutura de capitais consistentes com excedentes de recursos para investimentos.

Vale ressaltar que as empresas pesquisadas também apresentam pontos fracos que acabam por prejudicar seu desempenho. Evidenciam-se como pontos negativos nas organizações empresariais investigadas os seguintes fatores:

- Ausência de definição de perfil profissiográfico para o exercício de cargos e desempenhos de funções;
- Processo decisório centralizado e, geralmente, reativo e informal em detrimento ao processo decisório democrático e participativo;

- Quadro de pessoal com carência de profissionais capacitados, ensejando o acúmulo de funções e respectiva concentração de atividades e responsabilidades passíveis de delegação;
- Inexistência de processo sistematizado de avaliação de desempenho e mensuração de produtividade;
- Inexistência de instrumentos que avalie o nível de adequação/satisfação dos funcionários no que diz respeito ao uso de novas tecnologias e automação dos processos da cadeia produtiva;
- Ausência de planejamento de treinamento e desenvolvimento e de encareiramento;
- Comunicação de definição interna parcialmente informal, eventual, incompleta e pouco clara;
- Apresentando ainda carência de coordenação, controle e avaliação dos resultados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O avanço tecnológico é um fenômeno que marca a sociedade da informação, ao qual juntam-se outros como: o desenvolvimento das telecomunicações e da informática. E como fenômeno mais relevante, a informação adquire valor econômico, uma vez que esta gera conhecimento e possibilita desenvolvimento científico e tecnológico, que conseqüentemente influi na produção de bens e serviços para a sociedade. Forma-se assim, um ciclo vital para a sociedade da informação.

O desenvolvimento da tecnologia informacional está transformando o novo século em um mundo cada vez mais ligado em rede de informação global, criando o espaço virtual, o ciberespaço, onde milhões de pessoas se conectam disponibilizando e buscando informação em tempo real, surgindo assim novas formas de pensar, interagir e viver. A globalização uniformiza é o impacto local de causas globais.

Desse modo, participar do esforço de reflexão sobre o novo papel dos recursos humanos nas organizações que vêm sendo feito, por diversos setores, por estudiosos e especialistas da área, no sentido de melhor compreender-se a importância da gestão de recursos humanos dentro do processo administrativo das organizações, tanto do ponto de vista teórico-prático, como no nível de decisão, quanto no nível de execução, e sua adequação à realidade, constituiu-se o propósito básico deste estudo monográfico.

Mais especificamente pretendeu-se dispor de um diagnóstico das empresas-campo com o intuito de se observar os índices de satisfação/adequação

dos funcionários em relação às tecnologias de informação que moldam e alicerçam hoje, toda a cadeia produtiva.

Desta forma, buscou-se mostrar através das pesquisas empreendidas as novas características e o novo perfil da administração de recursos humanos caracterizando o contexto em que se realiza.

Procurou-se, portanto, identificar os efeitos sobre o corpo funcional, a relação entre o grau de satisfação e a produtividade no que concerne às perspectivas do ponto de vista do material humano empregado.

Assim, espera-se que este estudo sirva de reflexão aos profissionais que atuam na área administrativa, assim como aos acadêmicos de administração de modo que sirva como referência para análises futuras sobre o impacto das tecnologias da informação no clima organizacional de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. [s/e]. Companhia Editora de Pernambuco, 1996.

AMARAL, P. **Guia de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pagina22e.htm>>. Acesso em 17 set. 2003.

BAPTISTA, Renato Dias. **A comunicação empresarial e a gestão da mudança**. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.html>>. Acesso em 20 jun. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DENTON, Keith. **Qualidade em serviços**. O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1994.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron books, 1994.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**. A ciência e a arte de ser dirigente. 7 ed. Rio de Janeiro: 1996.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. 4 ed. São Paulo, 1981, Atlas.

REEN, P.G.N. **Guia Gerencial para a Tecnologia da Informação**: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos, 1999.

SANTOS, Minéya Helga. **A capacitação de recursos humanos e a melhoria dos processos em decorrência da tecnologia da informação.** In: \_\_\_\_\_. Trabalho de conclusão de curso. (Especialização em Gestão Administrativa). Recife: UFPE, 2000, p.36-42.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Conhecimento, tecnologia e organização: evolução, conflitos e perspectivas.** Disponível em: <<http://www.informal.com.br>>. Acesso em: 17 set. 2003.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

## APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário dirigido aos funcionários.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO SEQUENCIAL EM ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS - OASECEAMA

Prezado (a) colega

Este questionário visa coletar dados sobre "*A Gestão de Recursos Humanos na Melhoria dos Processos Produtivos e a Capacitação do Corpo Funcional*", baseado na percepção do corpo funcional.

Pedimos sua colaboração, respondendo as questões que se seguem. Na oportunidade, informamos que os dados coletados nesta pesquisa não serão veiculados às fontes, sendo preservada a integridade dos respondentes.

Antecipadamente, agradecemos sua contribuição.

# Questionário dirigido aos funcionários:

1. Dados sócio-demográficos:

1.1 Cargo: \_\_\_\_\_

1.2 Função: \_\_\_\_\_

1.3 Tempo de serviço: \_\_\_\_\_

1.4 Idade: \_\_\_\_\_

1.5 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

1.6 Escolaridade:

( ) Pós-graduação

( ) Superior completo

( ) Superior incompleto

( ) Ensino Médio completo

( ) Ensino Médio incompleto

2. Que grau de informatização você atribui aos processos internos de sua empresa?

( ) nada informatizada

( ) muito pouco informatizada

( ) informatizada parcialmente

( ) totalmente informatizada

3. Como você avalia o nível de conhecimento dos funcionários sobre os processos?

( ) nada conhecem

( ) conhecem muito pouco

( ) conhecem parcialmente

( ) conhecem plenamente

4. Quando há modificação nos processos os funcionários são consultados?

( ) sim

( ) não



5. O levantamento das necessidades de treinamento é feito de forma participativa entre administradores e funcionários?
- ) sim
  - ) não
  - ) em parte
  - ) outros. Quais? \_\_\_\_\_
6. A chegada de uma nova tecnologia a ser implantada na empresa é vista como algo bom ("uma solução a mais para suas atividades ou um problema a mais para se preocupar ("mais uma dor de cabeça"))?
- ) muito problemático
  - ) pouco problemático
  - ) não é problemático
  - ) outros. Quais? \_\_\_\_\_
7. Você toma conhecimento antecipadamente sobre a implantação de uma nova tecnologia?
- ) nunca
  - ) às vezes
  - ) quase sempre
  - ) sempre
8. Você costuma receber treinamento formal?
- ) sim
  - ) não
9. Você considera os treinamentos adequados para o exercício de suas funções?
- ) não são adequados
  - ) parcialmente adequados
  - ) plenamente adequados
10. Com relação ao seu trabalho, o que você considera como consequência dessas tecnologias (marque quantas questões julgar corretas)
- ) Desenvolvi novas habilidades
  - ) Comunico-me melhor dentro da empresa
  - ) Comunico-me facilmente com meus superiores
  - ) Consigo acessar informações em geral com maior rapidez
  - ) Consigo acessar informações da empresa e dos clientes antes difíceis de obter
  - ) Tenho mais facilidade para trabalhar
  - ) Estou dependente destas tecnologias para exercer meu trabalho
  - ) Dificultou o meu trabalho, pois não estou plenamente capacitado
  - ) Estou exposto a um volume maior de serviço
  - ) Atendo com maior rapidez e maior praticidade os meus clientes
  - ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

11. De acordo com suas funções, atualmente sobre seu desempenho você se sente:

- satisfeito parcialmente
- satisfeito plenamente
- totalmente insatisfeito
- parcialmente insatisfeito

12. Este espaço está reservado para que você possa fazer observações, críticas e sugestões.

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE B: Questionário dirigido aos clientes:**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO SEQUENCIAL EM ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS - OASECEAMA

Prezado (a) cliente

Este questionário visa coletar dados sobre "*A Gestão de Recursos Humanos na Melhoria dos Processos Produtivos e a Capacitação do Corpo Funcional*", baseado na percepção do cliente.

Pedimos sua colaboração, respondendo as questões que se seguem. Na oportunidade, informamos que os dados coletados nesta pesquisa não serão veiculados às fontes, sendo preservada a integridade dos respondentes.

Antecipadamente, agradecemos sua contribuição.

**# Questionário dirigido aos clientes:**

1. Como você avalia a qualidade no atendimento ao cliente?  
 excelente  
 muito boa  
 boa  
 ruim  
 regular  
 péssima
  
2. Como você avalia o conhecimento dos funcionários que lhe atendem no que diz respeito à operacionalização dos sistemas produtivos na empresa?  
 excelente  
 muito bom  
 bom  
 ruim  
 regular  
 péssimo
  
3. Para você a informatização dos sistemas produtivos auxilia de maneira relevante na qualidade de atendimento aos clientes?  
 sim  
 não  
 em parte  
 outros. Por quê? \_\_\_\_\_
  
4. Você concorda como grau de informatização cada vez maior nos postos de trabalho?  
 sim  
 não  
 em parte

5. Você acha que os funcionários encontram-se bem treinados para bem atender os clientes?

( ) sim

( ) não

( ) em parte

6. Este espaço está reservado para que você possa fazer observações, críticas e sugestões.

---

---

---

---

---

---

APÊNDICE C: Questionário dirigido ao corpo administrativo:

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO SEQUENCIAL EM ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS - OASECEAMA

Prezado (a) administrador

Este questionário visa coletar dados sobre "A Gestão de Recursos Humanos na Melhoria dos Processos Produtivos e a Capacitação do Corpo Funcional", baseado na percepção do corpo administrativo.

Pedimos sua colaboração, respondendo as questões que se seguem. Na oportunidade, informamos que os dados coletados nesta pesquisa não serão veiculados às fontes, sendo preservada a integridade dos respondentes.

Antecipadamente, agradecemos sua contribuição.

# Questionário dirigido ao corpo administrativo:

1. Dados sócio-demográficos:

1.1 Cargo: \_\_\_\_\_

1.2 Função: \_\_\_\_\_

1.3 Tempo de serviço: \_\_\_\_\_

1.4 Idade: \_\_\_\_\_

1.5 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

1.6 Escolaridade:

( ) Pós-graduação

( ) Superior completo

( ) Superior incompleto

( ) Ensino Médio completo

( ) Ensino Médio incompleto

2. Como você avalia o nível de conhecimento do corpo funcional sobre os processos internos de sua empresa?

( ) não conhece

( ) conhece parcialmente

( ) conhece plenamente

3. Como você avalia a gestão de recursos humanos em sua empresa?

( ) não satisfaz

( ) satisfaz parcialmente

( ) satisfaz plenamente

4. Quando há modificação nos processos é realizado com a participação dos envolvidos diretos nestes processos?

( ) não participam

( ) pouco participam

( ) participam parcialmente

( ) participam ativamente

5. O levantamento das necessidades de treinamento é feito de forma participativa?

- não é participativo
- pouco participativo
- participativo

6. Você percebe a resistência do corpo funcional, quanto à implantação de novas tecnologias da informação?

- nunca
- às vezes
- sempre

7. A tecnologia da informação implantada auxilia o gerente quanto à:

a) Gestão de pessoal:

- não auxilia
- auxilia muito pouco
- auxilia plenamente

b) Gestão de processos

- não auxilia
- auxilia parcialmente
- auxilia plenamente

8. Os investimentos realizados na melhoria dos processos com a utilização da tecnologia da informação trouxeram retorno para a empresa quanto à:

- produtividade individual
- produtividade coletiva
- satisfação do cliente
- outros. Quais? \_\_\_\_\_

9. Existe na empresa, algum instrumento que avalie o grau de satisfação de seus funcionários no exercício de suas funções?

- sim
- não

10. Este espaço está reservado para que você possa fazer observações, críticas e sugestões.

---

---

---

---

---

---

---

---