

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ISMAEL EGGERS

**DESENVOLVIMENTO DE UM AMBIENTE DE GESTÃO BASEADO NA
WEB PARA UMA PEQUENA EMPRESA**

PORTO ALEGRE
2010

ISMAEL EGGERS

**DESENVOLVIMENTO DE UM AMBIENTE DE GESTÃO BASEADO NA
WEB PARA UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique M. R. de Freitas

PORTO ALEGRE

2010

ISMAEL EGGERS

**DESENVOLVIMENTO DE UM AMBIENTE DE GESTÃO BASEADO NA
WEB PARA UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Henrique M. R. de Freitas - PPGA/EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Dedico esta conquista à minha família. Pai, mãe, irmãos, namorada, vocês são um presente de Deus. Obrigado pelo apoio, carinho, dedicação, confiança e amor.

Um especial agradecimento ao Prof. Henrique Freitas e toda sua equipe. Obrigado pelos ensinamentos, motivação e ajuda.

Aos colegas de trabalho e empresa onde realizei o estudo. Vocês fazem parte disto, meu muito obrigado.

RESUMO

Nos dias de hoje é fácil perceber que as pessoas estão envolvidas em várias atividades ao mesmo tempo, e que precisam desta forma, organizar suas agendas dividindo tempo entre vida pessoal, acadêmica, empresarial, etc. Tal realidade enseja a necessidade destas pessoas terem maior mobilidade e capacidade de trabalhar remotamente e em locais diferentes e distantes; e isto pode ser alcançado com ferramentas web. Portanto, o presente estudo foi elaborado com o objetivo de desenvolver um ambiente de gestão baseado na web para a empresa TMN Ltda., empresa do ramo de Tecnologia da Informação (TI), fazer frente a esta problemática.

Por meio de conversas com os gestores envolvidos no projeto, da análise de documentos internos e da observação das atividades desempenhadas pelos colaboradores, chegou-se a um modelo inicial do ambiente de gestão virtual. Este foi desenvolvido com recursos web, disponibilizados gratuitamente na Internet e também com ferramentas da própria empresa.

Por fim, foram realizadas algumas entrevistas com os colaboradores da TMN para avaliar a implantação do ambiente, a sua importância para as atividades da empresa e também, para colher necessidades de novas ferramentas, críticas e sugestões de melhoria.

Palavras-chave: ambiente de gestão virtual, trabalho remoto, ferramentas web, empresa TMN, virtualização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modos do teletrabalho.....	25
Figura 2 – Desenho da pesquisa.....	33
Figura 3 – Planejamento do Projeto.....	42
Figura 4 – Processo de concepção da Intranet.....	44
Figura 5 – Aba Intranet no site da empresa.....	47
Figura 6 – Senha e login para acesso a Intranet.....	47
Figura 7 – Painel da Intranet com as ferramentas e aplicativos.....	50
Figura 8 – Agenda Virtual.....	51
Figura 9 – Mapão.....	51
Figura 10 – Mural online.....	52
Figura 11 – Radar Organizacional.....	53
Figura 12 – Termômetro do Gestor.....	54
Figura 13 – Google Docs: armazenamento de arquivos como o check-list.....	55
Figura 14 – WebMail.....	55
Figura 15 – Ambiente de comunicação online.....	56
Figura 16 – HD Virtual.....	57
Figura 17 – Infos úteis e S.O.S.....	57
Figura 18 – Página Staff.....	58
Figura 19 – Biblioteca.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....	23
Quadro 2 – Tipos de ferramentas.....	45
Quadro 3 – E-mail de apresentação da Intranet.....	48
Quadro 4 – Roteiro de entrevista com os colaboradores.....	59
Quadro 5 – Perfil dos entrevistados.....	60
Quadro 6 – Sugestões de melhorias.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proporção de empresas com rede (LAN, INTRANET, EXTRANET).....	12
Gráfico 2 – Proporção de produtos e serviços no resultado esperado pela empresa em 2009.....	40
Gráfico 3 – Distribuição dos clientes.....	40

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
2.	JUSTIFICATIVA	15
3.	OBJETIVOS	17
3.1.	OBJETIVO GERAL	17
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4.	REVISÃO TEÓRICA	18
4.1.	A VIRTUALIZAÇÃO E A GESTÃO DE NEGÓCIOS.....	18
4.1.1.	Modelo de Negócio.....	19
4.1.2.	Equipe Virtual.....	20
4.2.	TELETRABALHO	21
4.2.1.	O Teletrabalho.....	21
4.2.2.	Modalidades de Teletrabalho.....	24
4.2.3.	Teletrabalho e as Tecnologias.....	26
4.3.	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	27
4.3.1.	A Importância da Informação	28
4.4.	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (TI).....	29
4.4.1.	Sistemas de Informação	29
4.4.2.	Intranet	30
4.4.3.	Ambiente de Gestão Baseado na Web	31
5.	MÉTODO	32
5.1.	DESENHO DA PESQUISA	33
5.1.1.	Dados Secundários Internos	34
5.1.2.	Dados Primários	34
5.1.3.	Dados Secundários Externos	34

5.1.4.	Concepção do Ambiente de Gestão Baseado na Web.....	35
5.1.5.	<i>Framework</i> do Ambiente.....	35
5.1.6.	Análises e Resultado.....	35
5.1.7.	Sugestões e Melhorias.....	36
6.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	37
6.1.	A EMPRESA.....	37
6.2.	MISSÃO E VALORES.....	38
6.3.	PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	39
6.4.	CLIENTES.....	40
7.	RESULTADOS DA PESQUISA.....	41
7.1.	AMBIENTE DE GESTÃO BASEADO NA WEB.....	41
7.1.1.	Definição do Conceito.....	42
7.1.2.	Definição dos Objetivos.....	43
7.1.3.	Definição da Visão.....	43
7.1.4.	Definição do Público.....	43
7.1.5.	Definição dos Recursos e Responsabilidades.....	43
7.2.	APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE.....	43
7.2.1.	Planejamento e Definição do Conteúdo e Processos à serem Virtualizados.....	44
7.2.2.	Seleção da Plataforma, dos Instrumentos, Programas e Softwares.....	45
7.2.3.	Gestão de Senhas e Logins.....	47
7.2.4.	Treinamento dos Colaboradores.....	48
7.2.5.	Migração para a Plataforma Virtual.....	49
7.2.6.	Avaliação e Correções de Disfunções.....	49
7.3.	FRAMEWORK DO AMBIENTE.....	49
7.4.	ANÁLISES DAS ENTREVISTAS.....	59
9.	SUGESTÕES E AÇÕES DE MELHORIA.....	65

10. CONCLUSÃO	66
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	68
APÊNDICES	75
APÊNDICES A – CURRICULUM VITAE DO PESQUISADOR	75
APÊNDICES B – HISTÓRICO ESCOLAR DO ALUNO.....	77

1. INTRODUÇÃO

É fácil perceber que as pessoas estão, cada vez mais, envolvidas em vários projetos simultaneamente, visto que por necessidade estão em diversos lugares e em fusos diferentes, também porque têm que organizar suas agendas dividindo tempo e papéis entre vida pessoal, acadêmica, executiva, etc. Tal cenário traz, logo, a necessidade de maior mobilidade e de capacidade de se trabalhar assincronamente e em locais diferentes e distantes; e isto está sendo possível com o uso de ferramentas da Internet.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente. (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002).

A 3ª Pesquisa TIC 2007, sobre Uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação no Brasil (BALBONI *et al*, 2008) aponta sofisticação no uso da Internet em empresas brasileiras, sendo esta utilizada para envio de e-mails, atividades de busca, pesquisas de mercado, treinamento e educação. Ao todo, 95% das empresas no país possuem computador e destas, 97% possuem acesso a Internet. Este cenário faz com que as empresas se modernizem e fiquem mais dinâmicas, adaptando-se rapidamente às novas realidades, podendo receber, continuamente novas tecnologias.

Ainda segundo a pesquisa TIC 2007, quanto à conectividade das empresas, o percentual das que possuem rede com fio caiu de 87% para 77%, todavia, o percentual das que contam com rede sem fio aumentou de 17% para 28%. Outro dado importante é que enquanto o uso da Extranet aumentou 4%, o uso da Intranet sofreu retração de 39% para 37% (Gráfico 1).

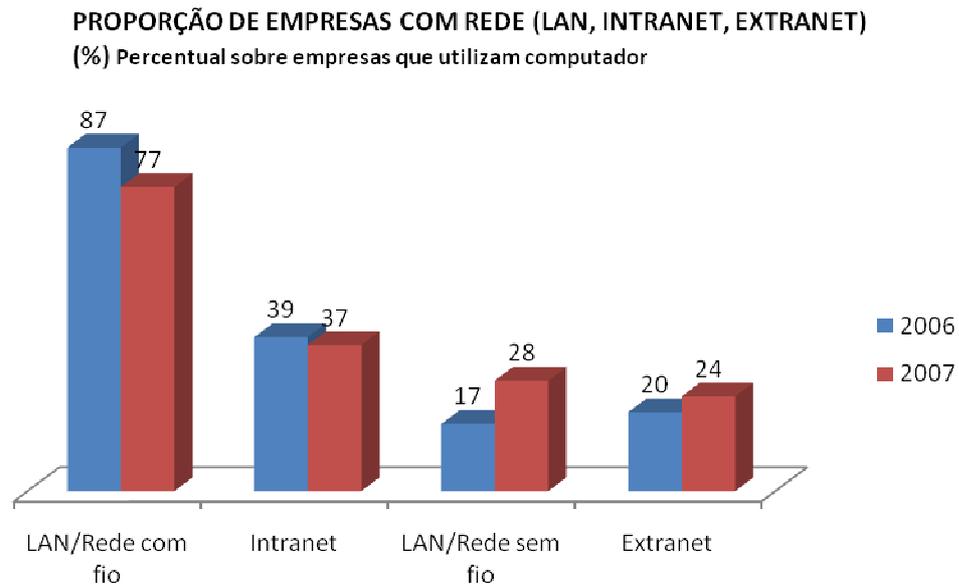


Gráfico 1 - Proporção de empresas com rede (LAN, INTRANET, EXTRANET)
Fonte : Adaptado de (BALBONI *et al*, 2008)

Marques e João (2003) apontam a convergência das tecnologias de informações e de comunicações como a Internet, os PDAs e os celulares, na transformação radical da questão da mobilidade, o que faz com que executivos gerentes e trabalhadores do conhecimento sofram o impacto dessas transformações.

Enfim, tem-se percebido que além da utilização, cada vez maior, da web para a realização de atividades e de funções de forma virtual e compartilhada ser uma grande tendência, várias ferramentas já se encontram disponíveis e as opções tendem a crescer. Assim, pode-se prever que cada vez mais as necessidades do trabalho remoto passarão a ser atendidas pela tecnologia (GRANADO, 2009).

Segundo pesquisa realizada pela ONG Market Analysis, publicada em junho de 2008 no jornal O Estado de São Paulo, já são mais de 10,6 milhões de teletrabalhadores no país, de um universo de 70 milhões de brasileiros economicamente ativos – em 2001 eram apenas 500 mil teletrabalhadores. O trabalho remoto já é muito comum em países desenvolvidos e no Brasil vem crescendo exponencialmente (GONÇALVES, 2009). A pesquisa mostra ainda, que o serviço virtual já é realizado por 23% dos empregados do setor privado, e que as microempresas brasileiras são as que mais se utilizam do trabalho remoto.

Desta forma, este estudo terá como objetivo o desenvolvimento de um ambiente de gestão baseado na web para a empresa TMN instaurar um mecanismo

que possa facilitar e coordenar, de maneira estruturada, o trabalho dos funcionários, principalmente, daqueles que se encontram distantes da empresa.

Para isto, será preciso analisar o ambiente, os funcionários e o negócio da empresa, a fim de formalizar em um painel de controle o ambiente de gestão com seu conjunto de recursos. O ambiente deverá ser simples e funcional, tendo em vista facilitar sua implantação e o seu uso, o qual será disseminado na organização através de trabalhos de sensibilização.

Entende-se que este ambiente consiste numa série de aplicativos, recursos e ferramentas virtuais agrupadas em uma única solução, resultando no ambiente de gestão baseado na web, o qual se espera manter, continuamente, em atualização. Os recursos e as ferramentas web serão escolhidos no mercado e, deverão estar adequados com a realidade da empresa, ou seja, priorizando aspectos orçamentários e de necessidades estratégicas da organização.

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com o modelo de negócio da TMN, baseado nos cinco pilares de atuação da empresa - Software, Capacitação, Suporte ao Usuário, Soluções Customizadas e Consultoria - tem-se uma empresa mais focada para a prestação de serviços que para a venda de softwares.

Este posicionamento estratégico da empresa, aliado à sua nova conjuntura de trabalho, na qual no mínimo um dos seus colaboradores sempre se encontra fora do país (no primeiro semestre de 2010 havia dois colaboradores em outro país), e ao menos um em cidade diferente da sede e, semanalmente, no mínimo um funcionário viaja a trabalho permanecendo em média três dias afastado da empresa. Este arranjo exige uma adaptação por parte da organização a fim de facilitar o processo de trabalho dos seus colaboradores e amenizar a distância e a diacronia de tempo e lugar de membros da sua equipe.

Sendo assim, esta situação gera diversas indagações, como por exemplo: Qual seria um ambiente de gestão virtual para atender adequadamente seus colaboradores que atuam remotamente? Quais ferramentas web adotar neste sistema? Como os colaboradores receberão a notícia de utilizar um ambiente virtual de trabalho? Como será a aceitação e o uso deste ambiente virtual de trabalho? Ele resolverá o problema da empresa?

Através desta série de questionamentos, o problema identificado na empresa e que será foco de estudo neste trabalho é: ***Como desenvolver uma solução de trabalho e gestão virtual que atenda às necessidades da empresa, e que seja aceita e adotada pela sua equipe de trabalho?***

2. JUSTIFICATIVA

Imersa nesta realidade, a empresa TMN sente a necessidade de facilitar o processo de trabalho virtual da sua equipe de colaboradores, melhorando também a transparência para com os sócios, o compartilhamento de arquivos e a gestão de projetos e do conhecimento.

Para Castells (*apud* CAVAZZOTE, BROLLO, MORENO, 2009), a mobilidade computacional proporcionada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação na sociedade contemporânea, aumenta a disponibilidade potencial da mão-de-obra para as corporações. E segundo Machado (*apud* GRANADO, 2009), cada vez mais rápido novas ferramentas para apoio ao trabalho virtual serão disponibilizadas.

Os resultados deste trabalho pretendem, também, apoiar os funcionários e os sócios com mais transparência, organizar melhor o conhecimento gerado pela empresa, aprimorar o compartilhamento de informações e gerenciar melhor o trabalho de todos os funcionários, sobretudo dos que se encontram distantes da organização.

Sendo assim, a importância deste trabalho reside no fato de atender para as reais necessidades enfrentadas pela empresa, e por adentrar ao campo de estudo de uma questão ainda pouco esclarecida pela academia que é: ***como melhor estruturar uma organização virtual, quando a comunicação precisa transcender limites de espaço, tempo e cultura, com eficácia e eficiência de coordenação*** (SHEKHAR, 2006).

A relevância

✓ O tema é relevante por auxiliar no desenvolvimento de um ambiente de gestão baseado na web.

A oportunidade

✓ O tema é oportuno posto que, a empresa precisa estar preparada para oferecer instrumentos de trabalho que facilitem as atividades da organização, em todas as circunstâncias.

A viabilidade

✓ O tema é viável visto que há apoio e interesse da diretoria da empresa no estudo para a implantação do projeto; e pelo fator econômico não ser impeditivo neste momento de concepção.

3. OBJETIVOS

Na direção do que foi apresentado, são traçados o objetivo geral e também os objetivos específicos, os quais servem para esclarecer o desenvolvimento deste trabalho.

3.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é desenvolver um ambiente de gestão baseado na web para a empresa TMN.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Descrever o ambiente, os funcionários e o negócio da empresa;
- Mapear atividades e necessidades específicas que a empresa julgue precisar ter no ambiente de gestão baseada na web;
- Identificar ferramentas existentes na internet ou de domínio da empresa, que atendam ao propósito do trabalho;
- Consolidar em uma única solução estas ferramentas de gestão no ambiente de gestão baseado na web;
- Propor sugestões de melhoria para o ambiente de gestão virtual.

4. REVISÃO TEÓRICA

Para que haja uma clara compreensão sobre o projeto que está sendo abordado, esta seção busca desenvolver os conceitos-chave que estimularam a criação deste trabalho.

O referencial teórico foi, então, dividido em 4 partes:

Na primeira parte é abordado o tema Virtualização e a Gestão de Negócios, trazendo para o leitor conceitos e sua relevância para a gestão atual. Na segunda parte é apresentado o tema Gestão da Informação e sua importância para as organizações. Na terceira parte da revisão teórica aborda-se o tema Teletrabalho, suas diferentes modalidades e a importância da tecnologia para o trabalho remoto.

Para então, na quarta parte, apresentar o conceito de Tecnologias da Informação, mais especificamente, sobre os Sistemas de Informação e sobre a Intranet num ambiente corporativo.

4.1. A VIRTUALIZAÇÃO E A GESTÃO DE NEGÓCIOS

A era tecnológica trouxe enormes mudanças na maneira das organizações administrarem seus negócios, potencialidades surgidas com a convergência tecnológica das indústrias de computação e telecomunicações estão sendo incorporadas nas empresas, tais como os recursos da realidade virtual.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente. (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002).

Para Cano (*apud* GRANADO, 2010), uma empresa virtual advém de um emergente paradigma de Administração, inclinado para o melhor aproveitamento das potencialidades do espaço cibernético e para o gerenciamento dos problemas inéditos oriundos da inserção nesse novo contexto. Uma estruturação virtualizada é um conceito, não um lugar; uma atividade, não um prédio.

As organizações virtuais apresentam uma nova forma de estruturação organizacional, fugindo do modelo convencional, com forte abstração da intervenção humana nas atividades meio (processo e controle de processo). Contudo, os efeitos da estruturação virtual são os mesmos, ou suficientemente semelhantes comparados aos efeitos produzidos pelas estruturas tradicionais. (CANO; BECKER e SCORNAVACCA, 2000)

Segundo os autores, as principais características das organizações virtuais são:

- Funções ativas sem funcionários,
- Fluxos de informação podem ser cruzados,
- Forte integração entre as atividades,
- Resgata a confiança e permite distintos fluxos de autoridade.

Inúmeras organizações, devido ao aumento da concorrência, da pressão por menores custos, de prazos mais enxutos e da necessidade de rapidez nas respostas, buscaram compartilhar informações e tarefas. O desenvolvimento da tecnologia tem apoiado este processo, tendo como exemplo, a criação de grupos virtuais de trabalho (*workgroup computing*) (VASCONCELLOS E BERGAMASCHI, 2001).

4.1.1. Modelo de Negócio

Para que a empresa tenha clareza de quais produtos dispõe ao mercado, quais são seus atores e fluxos de trabalho, bem como quais são os benefícios potenciais para todos os envolvidos, o modelo de negócios é uma ferramenta de grande relevância (LECHNER e HUMMEL 2002).

Para Lee (2001), o modelo de negócios é todo o sistema para entregar utilidade para os clientes e obter lucro na atividade. Um modelo de negócios pode ser definido como um sumário lógico da criação de valor de uma organização ou uma rede de empresas, incluindo suposições sobre seus parceiros, competidores e clientes, cuja importância consiste em identificar e analisar papéis, funções, recursos e habilidades necessárias para manter uma empresa atuante e sustentável (LUCIANO, 2007).

Um bom modelo de negócio responde sem dificuldade a indagações como: **Quem é o nosso cliente? O que é importante para ele? Como é possível ganhar dinheiro nesse negócio?**

Como funções dos modelos de negócio têm-se (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002, p.533):

- a) Definir o valor criado e oferecido para os clientes e usuários;
- b) Identificar um segmento de mercado e especificar os mecanismos de geração de lucro para a empresa;
- c) Estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro da produção;
- d) Formular uma estratégia competitiva inovadora;
- e) Descrever a posição da empresa dentro da rede de valor que liga fornecedores e clientes.

Ou seja, a maior habilidade de um modelo de negócios não deve ser a geração de lucros, mas sim a capacidade de renovação e adaptação a novos contextos, assim como pretende fazer a TMN.

4.1.2. Equipe Virtual

O trabalho em grupos virtuais tem se tornado um elemento integrante no dia-a-dia de muitas organizações (GRANADO 2010, *apud* NANDHAKUMAR e BASKERVILLE, 2006), e com os progressos tecnológicos dos últimos anos, a maior parte destas equipes têm incorporado pelo menos alguns elementos da interação virtual, como *e-mail*, telefone e videoconferência (VASCONCELLOS E BERGAMASCHI, 2001).

Segundo Berajano e Pilatti, *et al* (2006) *apud* POLZER, 2004, em equipes virtuais os membros estão afastados fisicamente (por espaço e/ou tempo) e interagem primariamente por meios eletrônicos, através de redes de computadores e telefones.

Ainda, de acordo com Berajano e Pilatti, *et al* (2006), as empresas ou organizações montam equipes virtuais como forma de trabalho para seus colaboradores, normalmente porque há necessidade de cooperação constante entre diferentes regiões geográficas, oferecendo oportunidades ilimitadas de expansão de negócios, possibilitando ter uma empresa funcionando 24 horas por dia.

Outro ponto favorável à formação de grupos virtuais por várias organizações, principalmente, aquelas que têm atividades relacionadas ao conhecimento, é a oportunidade de compartilhar recursos e conhecimentos ao redor do mundo. Dessa forma, um especialista – que pode estar em qualquer lugar do planeta – pode participar de conferências, reuniões e discutir assuntos com vários grupos (VASCONCELLOS e BERGAMASCHI, 2001).

Para que as equipes virtuais possam estabelecer comunicação entre seus grupos, independente da localização geográfica de seus membros, elas dependem, sobretudo, de tecnologias interativas. A crescente redução nos custos destas tecnologias, bem como a sua melhor qualidade, tem propiciado melhores condições para a comunicação e a transferência de informação entre pessoas (BERAJANO e PILATTI, *ET AL*, 2006).

Exemplos de grupos virtuais são os formados por pessoas que realizam trabalho interdependente e pelo qual são coletivamente responsáveis, porém atuam em diferentes regiões geográficas, inclusive em outros países. Outra forma de organização de trabalho virtual é o teletrabalho (BERAJANO e PILATTI, *ET AL*, 2006).

4.2. TELETRABALHO

Será destacado nesta parte do estudo o conceito de teletrabalho, bem como, suas vantagens e desvantagens em relação ao trabalho convencional. Para uma melhor compreensão deste conceito, serão apresentadas algumas modalidades de trabalho remoto nas organizações e quais tipos de tecnologias suportam este modelo.

4.2.1. O Teletrabalho

A globalização dos mercados e a incessante busca por melhorias e ganhos tem tornado as empresas, cada vez mais, modernas e dinâmicas, exigindo continuamente adaptação à realidade presente.

“As organizações passam por mudanças revolucionárias, incorporando potencialidades surgidas com a convergência tecnológica das indústrias de computação e telecomunicações, e recursos de realidade virtual.” (CANO; BECKER e SCORNAVACCA, 2000, p. 1).

Não bastasse isso, com a inclusão de jovens administradores e novos empreendedores no mercado, por vezes situados em lugares diferentes e em fusos diferentes, estes necessitam de maior mobilidade e de capacidade de se trabalhar assincronamente e em locais dispersos e distantes.

Segundo Araújo (*apud* MELO, 2009), a flexibilidade do trabalho, por vezes exigida pelos novos métodos gerenciais, em geral, está relacionada à multifuncionalidade e ao comprometimento do trabalhador com a solução de problemas, com a redução de custos e, conseqüentemente, com a melhoria contínua do trabalho. “São essas algumas das características que o trabalhador do Século XXI precisa ter para se destacar, para demonstrar um perfil ideal para as novas exigências do mercado” (MELO, 2009)

De acordo com KUGELMASS (1996), local flexível (trabalho remoto) caracteriza “um relaxamento dos limites de tempo-lugar, basicamente, para evitar a necessidade de viagem ao trabalho”.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT classifica o termo como todo e qualquer trabalho realizado a distância, ou seja, fora do local habitual de trabalho, servindo-se para isso da tecnologia da informação e da comunicação como os computadores, a telefonia fixa e móvel e qualquer outra tecnologia que possibilite trabalhar em qualquer lugar, recebendo e transmitindo informações.

Com o teletrabalho, o funcionário pode acessar a redes fora da empresa, conversar instantaneamente, telefonar virtualmente e fazer reuniões por video conferência, na internet e em tempo real, agilizando o trabalho dos colaboradores. Trabalho remoto é uma maneira em que o profissional de algumas profissões desempenha suas atividades remotamente, ou seja, em sua própria casa (SISNEMA, 2005).

Para Chahad (*apud* por MELO, 2009) o aumento do trabalho flexível tem origem nas transformações tecnológicas, organizacionais e econômicas, visto que, o mundo do trabalho tem vivenciado um processo de muitas transformações em

direção ao aumento do grau de flexibilidade das empresas, com o objetivo de torná-las mais competitivas.

Este modelo de trabalho apresenta vantagens e ganhos para o indivíduo, para a empresa e para a sociedade, possuindo grande relevância na gestão de uma organização. Em Teletrabalho Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível, Kugelmass (1996) aponta melhoras na produtividade, principalmente, pela redução do absenteísmo; melhoras na atração e retenção de empregados; melhora no atendimento ao cliente e em benefícios ao meio ambiente como, por exemplo, na redução da emissão de CO₂.

Araújo e Bento (2002), descrevem os efeitos negativos e positivos do teletrabalho (Quadro 1), complementando aos já citados por Kugelmass e, acrescentando pontos negativos referentes ao teletrabalho.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Melhora a eficiência do trabalhador	Aumenta o stresse do trabalhador
Aumenta a flexibilidade	Torna os contratos precários
Melhora a motivação e a concentração	Provoca o isolamento profissional e social
Reduz perdas de tempo em deslocamentos	Dificulta a difusão da cultura de empresa
Minimiza efeitos negativos do absenteísmo	Potencia a perda de confidencialidade
Possibilita o emprego aos deficientes	Destrói o simbolismo do espaço de trabalho
Possibilita elevadas margens de autonomia	Diminui o poder de acção colectiva
Potencia o desenvolvimento regional	Dificulta a atribuição de tempo para a família

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Fonte: Adaptado de Araújo e Bento (2002)

O trabalho remoto já é muito comum em países desenvolvidos e no Brasil vem crescendo exponencialmente. Nos Estados Unidos cerca de 14% da força de trabalho realiza suas atividades em casa dois ou mais dias por semana, segundo

dados da empresa de consultoria americana Work Design Collaborative (Gantenbein, 2008). Isso correspondeu a um aumento de 11% em 2004, e a previsão é que o número seja de 17% em 2009.

Segundo pesquisa realizada pela ONG Market Analysis, publicada em junho de 2008 no jornal O Estado de São Paulo, já são mais de 10,6 milhões de teletrabalhadores no país, de um universo de 70 milhões de brasileiros economicamente ativos – em 2001 eram apenas 500 mil teletrabalhadores (GONÇALVES, 2009).

Há no Congresso Nacional Brasileiro projeto de lei (3129/04) para regulamentar o Teletrabalho. Este projeto tem como único fim equiparar o trabalho realizado no domicílio do trabalhador com o realizado a distância e aquele realizado no estabelecimento do empregador (SOBRATT).

4.2.2. Modalidades de Teletrabalho

Quando se faz referência a teletrabalho, não se pode confundi-lo com uma função específica, nem uma atividade, visto que, é a maneira que realizamos determinadas atividades remotamente (WIKIPÉDIA).¹

Segundo Lamound, Daniels e Standen (*apud* SAKUDA e VASCONCELOS, 2005), teletrabalho é um trabalho que envolve uma grande variedade de práticas; que não existe uma ou a melhor forma de teletrabalho e que a atividade pode ser entendida como um fenômeno multidimensional.

Existem diferentes modalidades de teletrabalho que podem ser executadas, no entanto, Araújo e Bento (2002) afirmam que qualquer que seja a forma, a ideia de flexibilidade organizacional, produtiva e contratual sempre está presente.

Os mesmos autores classificam o teletrabalho em 5 tipologias diferentes, que são as seguintes:

- No domicílio – teletrabalho em casa.
- Móvel – trabalhador utiliza-se de TIC para se manter conectado a empresa.
- “Deslocalizado” – teletrabalho realizado para empresas estrangeiras.

¹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/teletrabalho>

- Telecentro ou *telecottage* – quando funcionários ocupam um local alugado, distante da organização principal.
- *Hotelling* – as atividades são desenvolvidas durante grande parte do horário de trabalho, em espaço exterior a empresa.

Para Di Martino e Wirth (*apud* ARAÚJO E BENTO, 2002), o teletrabalho caracteriza as seguintes situações:

- Trabalho de casa eletrônico – embora parecido ao tradicional trabalho em casa, possui diferentes formas organizacionais e de competências.
- Trabalho em centros satélites – partes da organização são “deslocalizadas”.
- Trabalhos em centros de vizinhança – situados perto dos trabalhadores para que utilizem os equipamentos de forma partilhada.
- Trabalho móvel – profissionais que utilizam meios eletrônicos para se manter conectados a empresa.

Por fim, e de forma mais simplificada, Melo (2009), elenca 3 modos diferentes de teletrabalho (Figura 1).

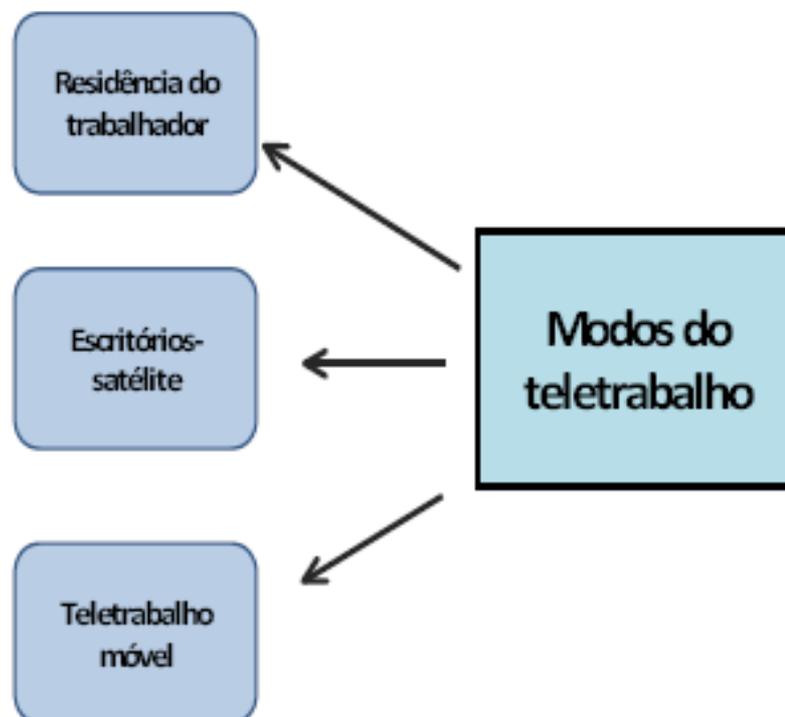


Figura 1 - Modos do teletrabalho
Fonte: Melo (2009)

O rápido avanço do teletrabalho e das novas modalidades para sua realização são suportados basicamente pela Tecnologia da Informação e Comunicação, que criam e desenvolvem novas ferramentas e plataformas web. O trabalho remoto está fundamentalmente ligado à informática (KUGELMASS, 1996).

4.2.3. Teletrabalho e as Tecnologias

As organizações almejando atingir seus objetivos estão explorando vários níveis de virtualização ou trabalho remoto, estes novos modelos de estruturação organizacional são facilitados pela tecnologia, Helms e Raiszadeh (*apud* GRANADO, 2009).

Segundo Lima, Fusco e Riça (2003), o advento do telefone celular, dos computadores e da internet, permitiu que os indivíduos trabalhassem remotamente, em casa, na estrada ou em qualquer local. As exigências espaciais por um escritório já não são mais tão importantes como no passado.

Para Gouveia (1999), o impacto da Internet, devido a sua grande divulgação e ao seu baixo custo, introduz modificações nos hábitos das empresas e dos particulares, constituindo-se em ótima oportunidade para criar um elo entre o mundo empresarial e o doméstico.

A tecnologia chega a estar tão arraigada na vida das pessoas, a ponto de confundir vida pessoal com vida profissional, já que, pode-se estar 24 horas “conectado a rede”, o que faz Kugelmass (1996) afirmar que “Os arranjos de trabalho remoto e às vezes até o horário flexível são de tal forma associados pela imprensa popular com informática e telecomunicações que é difícil dizer onde a tecnologia termina e o trabalho começa”.

Entretanto, o trabalho remoto não é condicionado ou existe apenas pela existência da tecnologia. “Não existe nenhum ‘deve’ ou ‘precisa’”. Segundo Kugelmass (1996) alguns princípios são os que governam o equilíbrio entre tecnologia e trabalho flexível:

- Independente do nível de tecnologia, qualquer organização pode ter arranjos de trabalho flexível.
- O trabalho remoto evolui à medida que o nível tecnológico evolui.

- A produtividade do teletrabalho aumenta à medida que as tecnologias produzem ou substituem o escritório.

O crescimento do teletrabalho é seguido pelo elevado desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para incrementar o trabalho remoto. No entanto, é importante que as soluções tecnológicas contemplem várias opções para conectar os grupos de trabalho e a empresa. É ideal que estas plataformas que utilizam a web possam integrar soluções de *web conferencing*, envio de mensagens em áudio, texto, mensagens instantâneas, chats em diversos tipos e com diversos recursos, e também contar com transparência entre estas diversas ferramentas.

4.3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Com o advento das tecnologias da informação e comunicação (TICS) e da internet, a geração e a disponibilização das informações ganharam escala, tornando a tarefa de gerenciamento deste enorme volume de dados e informação numa questão chave para o sucesso das organizações.

De acordo com Frishammar (2002) apud Andriotti (2008) as empresas não precisam mais informação, precisam, sim, é de informações úteis e relevantes, no momento adequado.

O atual contexto empresarial demonstra que a informação, seja qual for o mercado ou área de atuação da organização, está assumindo crescente importância estratégica, tanto pela globalização dos mercados quanto pela rapidez com que as informações circulam e as mudanças ocorrem (KRAFTA, 2007).

Segundo Braga (1996) apud Reis (1993), para que a gestão da informação seja eficaz, é indispensável que se estabeleça um conjunto de políticas coerentes para possibilitar a entrega da informação relevante, com qualidade precisa, transmitida para o lugar certo, no momento oportuno, com custo apropriado e que seja facilmente acessível.

Portanto, gestão da informação é decidir o que fazer com base em todos os recursos de informações disponíveis numa organização, desde o seu processo de criação, do armazenamento, do tratamento dado para estas informações até a disponibilização das mesmas para os seus vários interessados.

4.3.1. A Importância da Informação

O objetivo da gestão da informação é apoiar a política global da empresa, tornando mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem (BRAGA, 1996), por isso, “a informação está sendo tratada como fonte de geração de riqueza a partir de sua criação, manipulação e distribuição, sendo um bem ativo das organizações e fator decisivo no contexto econômico e empresarial” (BARBOZA, 2008)

Segundo Granado (2010), uma boa gestão da informação pode significar diversas vantagens para as organizações, já que podem-se tirar indícios importantes para a melhoria dos processos, para a criação de novas campanhas de marketing, para ajustes em produtos e para a elaboração de novas estratégias, entre outros benefícios que podem ser conquistados.

Embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-lo ou gerenciá-lo. A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário; a fortuna de uns é a desgraça de outros. (McGee, 1994, pg. 23).

Ainda, de acordo com Granado (2010) com o auxílio da tecnologia, e com a devida importância dada pelos gestores, as informações podem auxiliar, a, por exemplo:

- Acompanhar o progresso na direção de objetivos de longo alcance;
- Monitorar o impacto das mudanças ambientais;
- Isolar as oportunidades de economia de custo;
- Alocar recursos para atingir a eficiência corporativa;
- Ampliar o serviço ao cliente;
- Aperfeiçoar a performance organizacional através de planejamento e controle.

4.4. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (TI)

Para compreender melhor o que se pretende com o ambiente de gestão baseado na web para a empresa TMN, qual a sua importância para uma organização e como é constituída uma solução destas, é pertinente abordar conceitos de Sistemas de Informações e de Intranet.

4.4.1. Sistemas de Informação

Como já referenciado neste trabalho, o contexto econômico atual vem exigindo um enorme esforço das organizações para enfrentar a concorrência e os anseios dos consumidores, a dinâmica de adaptação e de mudanças repentinas precisam estar presentes. Neste cenário, a Tecnologia da Informação tem grande importância e relevância na gestão empresarial.

A mistura de tecnologias da Internet e preocupações empresariais tradicionais está influenciando todos os setores empresariais e, sem dúvidas, é a mais recente fase no processo de evolução dos negócios. Todas as companhias precisam atualizar suas infra-estruturas de negócios e mudar sua maneira de trabalhar para que possam atender mais rapidamente às necessidades de seus clientes. (O'BRIEN, 2004)

Sistema de Informação, para Turban; Rainer, Jr e Potter (2007), é um programa que coleta dados, processa, armazena, analisa e dissemina as informações para um fim específico. Muitos dos sistemas de informação são computadorizados. Com definição semelhante, Freitas *et al.* (1997), qualifica os sistemas de informações como mecanismos que possuem a função de coletar, de guardar e de distribuir informações, as quais devem apoiar as funções gerenciais e operacionais das organizações.

Já para O'Brien (2004), os sistemas de informação dependem de um conjunto organizado por recursos humanos, hardware, software, dados e tecnologias de rede de comunicação que coletam, transformam e disseminam informações em uma organização.

A literatura apresenta diversos tipos de sistemas de informação. Utilizando Alter (*apud* STUMPF 1998) como referência, encontramos os seguintes exemplos: Sistemas de informações transacionais (SIT); Sistemas de informações gerenciais

(SIG); Sistemas especialistas (SE); Sistemas de apoio à decisão (SAD e Sistemas de informações executivas (EIS).

Cada organização pode adotar qualquer um ou mais de um dos tipos de Sistema de Informação. O objetivo é que a empresa utilize estes recursos para melhorar sua gestão, melhorar o atendimento ao cliente, ter um processo de tomada de decisão mais apurado e que ao final de tudo, obtenha os resultados esperados.

Citando O'Brien (2004) temos três importantes papéis das aplicações dos sistemas de informação.

- Apoio às estratégias para vantagem competitiva.
- Apoio à tomada de decisão empresarial.
- Apoio as operações e aos processos.

Foi a partir dos anos 1980 que os sistemas de informação receberam um papel mais importante, muito mais estratégico que nas décadas anteriores. Neste novo conceito a TI se torna parte dos processos, produtos e serviços, ajudando as organizações a conquistar vantagem competitiva. O crescimento da Internet e de outras tecnologias está revolucionando o modo de operação das empresas e o trabalho das pessoas (O'BRIEN, 2004).

4.4.2. Intranet

O advento da Internet possibilita mudanças radicais na forma de condução dos negócios. Ela é sem dúvida uma poderosa ferramenta de gestão, indispensável para as pessoas e organizações nos dias atuais. Para Turban; Rainer, Jr e Potter (2007), a Internet permite que as pessoas acessem dados em outras organizações, se comuniquem, colaborem e troquem informações ao redor do mundo. Segundo os autores ela se tornou uma necessidade na condução dos negócios modernos.

As tecnologias da Internet estão sendo utilizadas tanto dentro (Intranet) como fora (Extranet) das organizações. A Intranet vem sendo amplamente utilizada no meio empresarial para melhorar a gestão das organizações, além de, facilitar a comunicação e a integração das informações.

Uma definição simplista de Intranet é dada por Milikin (*apud* STUMPF, 1998), classificando a Intranet como sendo uma tecnologia que usa tecnologias da Internet, no entanto, aplicadas internamente às organizações.

No mesmo sentido, porém de forma mais ampla, O'Brien (2004), conceitua a Intranet como sendo uma rede dentro de uma organização, servindo-se da Internet para criar um ambiente semelhante a esta ferramenta, porém dentro das empresas, possibilitando, desta forma, comunicação, troca de informações, colaboração e apoio aos processos de negócio.

As intranets podem propiciar um portal de informações para a empresa para aplicações em comunicação e colaboração, administração e planejamento empresarial, publicação na Web e gerenciamento do portal intranet. (O'BRIEN, 2004)

De acordo com Borges (2002), o fator que tem contribuído para a rápida expansão das intranets é a facilidade e a rapidez na implantação, bem como, o seu custo relativamente baixo.

Hills (*apud* STUMPF 1998) elenca algumas vantagens que uma intranet pode oferecer para as organizações, são estas:

- Facilidade e rapidez em acessar informações
- Melhora na comunicação entre as pessoas dentro das empresas
- Minimização de manutenção e atualizações por parte da área de TI na plataforma
- Redução de papel e custos, devido o fato de os arquivos estarem publicados *online*

4.4.3. Ambiente de Gestão Baseado na Web

Foram realizadas buscas na Internet e na biblioteca da universidade sobre este assunto, porém nada específico e relacionado ao escopo do trabalho que se pretende desenvolver foi encontrado para o setor corporativo. O que há na literatura são exemplos de ambientes de educação baseados na web, os portais e-learning, mas como estes não fazem parte do estudo, não serão abordados.

Como no capítulo anterior descrevemos o funcionamento de uma Intranet, a qual é basicamente o que se propõe com o ambiente de gestão virtual, estas informações já oferecem subsídios suficientes para uma razoável compreensão deste tema.

5. MÉTODO

Para atender aos objetivos deste trabalho, será apresentada neste capítulo a metodologia escolhida para tal finalidade. O método do estudo e as etapas que o constituem, estão representadas em um desenho com a figura-resumo da pesquisa (Figura 3).

Para a elaboração do presente trabalho escolheu-se o método de pesquisa-ação. O motivo desta escolha são os benefícios que a interação entre o pesquisador e os entrevistados podem trazer para alcançar os objetivos propostos.

Para Gil (*apud* GIACOMINI, 2007), a pesquisa é tida como um procedimento sistemático, utilizada para se obter respostas de certos problemas. Segundo Köche (1999), a investigação científica tem por desejo fornecer explicações que possam ser testadas e criticadas, com o intuito de se alcançar um conhecimento “seguro”. Desta forma, por meio destes princípios metodológicos que a realidade passa a ser percebida não de uma forma desordenada, mas compreendida de forma clara e ordenada dentro de um sistema de dependência entre suas propriedades.

Conforme Oliveira (1998), há duas formas de pesquisa, considerando a natureza das variáveis: a quantitativa e a qualitativa. Enquanto na pesquisa quantitativa o objetivo principal é quantificar os dados, na qualitativa, conforme Boone e Kurtz (1998), o enfoque são as percepções, as motivações e as interpretações pessoais dos indivíduos.

De acordo com Roech (*apud* GIACOMINI, 2007), a pesquisa qualitativa normalmente aborda dois métodos: o estudo de caso e a pesquisa-ação. O estudo de caso, de acordo com Yin (2001), é uma investigação empírica na qual o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, investigando fenômenos contemporâneos, num contexto não claramente definido. Já a pesquisa-ação, conforme Thiollent (1997), é um tipo de pesquisa social com base empírica e foco na resolução de um problema coletivo, na qual há envolvimento e cooperação entre os pesquisadores e os participantes da situação.

[...] a pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Thiollent (1997,p.14)

Como neste estudo houve muita participação do pesquisador com os atores envolvidos no processo de desenvolvimento do ambiente, e com os colaboradores buscando analisar o funcionamento da organização, bem como, nas diversas entrevistas realizadas, adotou-se o método da pesquisa-ação.

5.1. DESENHO DA PESQUISA

A fim de melhor entender a metodologia utilizada neste estudo, a Figura 2 é apresentada, com as etapas que estruturam a pesquisa, e as técnicas de coleta e análise utilizadas.

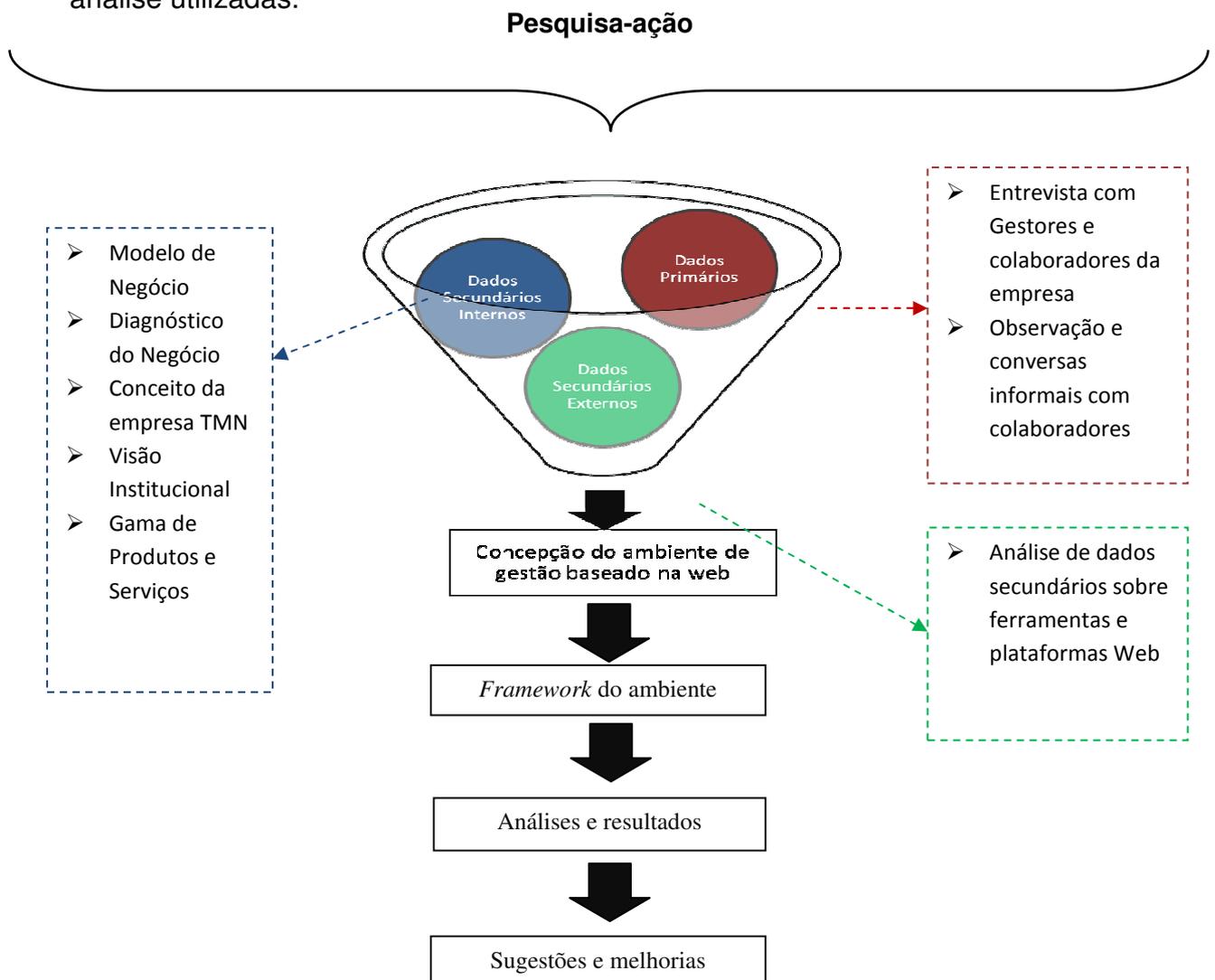


Figura 2 - Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor

5.1.1. Dados Secundários Internos

Durante a etapa de dados secundários internos, ter-se-á como objetivo, compreender a organização TMN, seu funcionamento, suas diretrizes, sua estrutura organizacional e seu negócio. Para tanto, arquivos internos como: Modelo de Negócio, Conceito da empresa TMN, Visão Institucional e a Gama de Produtos e Serviços serão estudados.

5.1.2. Dados Primários

Nesta etapa do trabalho, por meio de uma maior interação com os gestores e demais funcionários da empresa, almeja-se entender a cultura organizacional, a sistemática de trabalho, os processos de trabalho e as ferramentas e técnicas de gestão utilizadas.

Reuniões com os atores envolvidos no projeto serão realizadas para conduzir o desenvolvimento do ambiente, visando assim compor e aprimorar a solução a cada nova rodada de discussões.

Entrevistas semi estruturadas serão realizadas com alguns diretores da empresa, cujo foco será em questões estratégicas de negócios, assuntos como intenção estratégica, vantagem competitiva, teletrabalho, gestão da informação e transparência serão discutidos. Nesta etapa ocorrerá também, a observação não-estruturada da organização e dos colaboradores, com o objetivo principal de perceber a realidade do dia-a-dia da empresa.

Finalizada a parte de análise e compreensão da organização TMN, estágio importante para interpretar o funcionamento da empresa e compreender a cultura organizacional, bem como, para enxergar a necessidade de ferramentas para compor o ambiente de gestão web, parte-se para a análise de dados secundários externos.

5.1.3. Dados Secundários Externos

É durante esta etapa que será pesquisado na Internet conteúdos, conhecimentos e ferramentas web que possam ser incorporadas no ambiente de

gestão virtual. Os objetivos estratégicos e os limites orçamentários da organização serão levados em conta durante os testes e análises de adequação destas ferramentas com a realidade da empresa.

5.1.4. Concepção do Ambiente de Gestão Baseado na Web

Tendo-se concluído a análise de dados secundários externos, com a sugestão de algumas ferramentas web, será proposto e concebido o ambiente de gestão baseado na web para a empresa TMN. Espera-se dispor em um único painel, todas as ferramentas e aplicativos que serão então, utilizados como uma nova forma para a gestão organizacional, da transparência e do trabalho remoto dos funcionários da TMN.

5.1.5. Framework do Ambiente

Ao final deste trabalho, espera-se identificar as principais ferramentas e aplicativos que comporão o ambiente de gestão virtual. Neste momento será então, esboçado em um único painel todas as ferramentas identificadas como úteis para a organização.

Este ambiente será, a partir daí, disponibilizado para teste pelos gestores e demais colaboradores da TMN. Estando em funcionamento, será preciso, continuamente, adequar e aperfeiçoar o ambiente conforme a realidade e necessidade da empresa.

5.1.6. Análises e Resultado

Após a disponibilização do ambiente de gestão virtual para o uso no dia-a-dia da organização, será realizada uma avaliação junto aos colaboradores para verificar a frequência de uso, a utilidade e para coletar sugestões de melhorias.

A avaliação consistirá nas experiências e vivências do autor junto à empresa TMN, e também vai ocorrer por meio de entrevistas, utilizando-se para tal um questionário semi-estruturado.

5.1.7. Sugestões e Melhorias

Concluindo o primeiro ciclo de elaboração, execução, análise e ação, nesta etapa do trabalho serão descritas ações de melhoria para o ambiente de gestão, limitando-se apenas a elencar os tópicos, sem detalhar a forma como serão realizadas tais melhorias.

6. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

6.1. A EMPRESA

A TMN Ltda. é uma empresa dedicada a soluções para o apoio à tomada de decisão, buscando oferecer a pesquisadores, a analistas e a executivos, no mundo gerencial e no mundo da educação, ferramentas e tecnologia de pesquisa e de exploração e análise de dados.

Atuando em todo o território nacional e também na América Latina, sendo sediada em Canoas, Rio Grande do Sul, é representante exclusiva do conjunto de softwares SIM, composto pelos sistemas SIM 1, SIM 2, SIM 3 e SIM 4.

O pacote de software SIM é composto por potentes ferramentas para apoiar todo o processo de pesquisa, tanto gerencial quanto acadêmico. Figurando hoje entre uma das mais respeitadas ferramentas para esta área no país, permite a realização de análises quantitativas e qualitativas, possibilitando ainda a publicação de questionários (coleta) e relatórios (análise) na Web, sendo versáteis e podendo ser utilizados nas mais diversas atividades de estruturação e de gestão de dados, tornando-se uma ferramenta importante e útil para qualquer ramo de atividade e setor da organização.

A empresa conta com uma equipe multidisciplinar com forte laço acadêmico, sendo profissionais com grande conhecimento na área de pesquisa e análise de dados. Atualmente o quadro de colaboradores gira em torno de 25 pessoas.

Atuando no mercado de TI ao longo de quinze anos, a empresa apresenta um crescimento de 350% nos últimos cinco anos, contando com uma carteira de mais de mil e quinhentos clientes, onde estão instaladas cinco mil licenças do software SIM.

A TMN atua nas seguintes unidades de negócio:

- Software
- Capacitação
- Suporte ao Usuário
- Soluções Customizadas
- Consultoria

6.2. MISSÃO E VALORES

Apesar de ter iniciado suas atividades comercializando licenças do software SIM, a empresa evoluiu ao longo do tempo e passou a ter como foco principal a geração de conhecimento, buscando oferecer capacitação, consultoria e soluções em tecnologia da informação voltada para coleta e análise de dados, e áreas envolvidas nesse processo.

Os pilares institucionais que regem a empresa são os seguintes:

- **Vocação:** Soluções e capacitação para a coleta e análise de dados.
- **Negócio:** Facilitar a coleta e análise de dados.
- **Conceito:** Capacitar as pessoas a coletar, preparar e analisar [individualmente e em grupo] dados [internos e externos, formais e informais, quantitativos e qualitativos] e assim, usando uma metodologia ampla, [desenvolver soluções para] apoiar todas etapas dos processos de trabalho [de pesquisa acadêmica, de exploração gerencial de dados, de tomada de decisão e de difusão], permitindo antecipar, reagir, proagir e melhor gerir problemas e oportunidades, propiciando e facilitando a autonomia de ação e de exercício da curiosidade de investigação de cada pesquisador ou analista, beneficiando da potência da web e das novas tecnologias, produzindo riqueza de informação com rigor científico.
- **Missão:** Oferecer tecnologias, métodos e desenvolver soluções para coleta, preparação, análise de dados (quanti & qualitativos, acadêmicos e gerenciais) e seu uso e difusão, propiciando serviços e capacitação para melhores condições de pesquisa e de tomada de decisão nas organizações.
- **Intenção Estratégica:** Ser reconhecida em cada região do Brasil, por gestores e acadêmicos, como referência de ponta no seu negócio.
- **Valores:** Transparência, seriedade e compromisso com o cliente; Qualidade de produtos e serviços; Inovação e iniciativa; Equipe: valorização e aperfeiçoamento constantes; Disciplina e Perseverança; Efetividade e Simplicidade; Comprometimento social.

6.3. PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Cada vez mais a atividade de pesquisa deixa de pertencer somente aos centros acadêmicos e às instituições especializadas, passando e se incorporar ao dia-a-dia das empresas e das demais organizações.

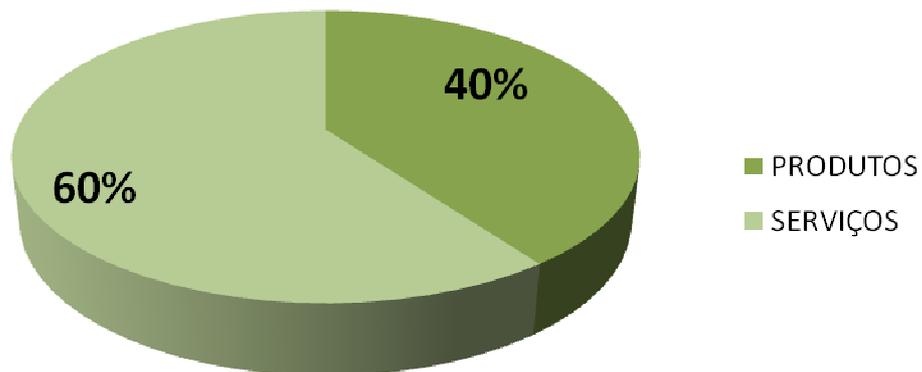
E como grande parte das empresas do ramo da TI, inicialmente voltadas, sobretudo, para o mercado de softwares, com o tempo elas passam a se focar mais na prestação de serviços especializados e na prestação de consultoria técnica e metodológica (CUSUMANO, 2004).

Os dois cenários acima apresentados direcionam o foco de mercado da empresa, que além de prover tecnologias e soluções, presta serviços especializados e consultoria técnica e metodológica nas áreas de pesquisa, coleta, análise de dados, processo decisório e inteligência.

- **Software:** Consiste em um conjunto de ferramentas que proporciona autonomia de ação ao pesquisador e analista, permitindo realizar qualquer tipo de tabulação de dados e todos os processos de uma atividade de pesquisa: concepção do questionário, digitação ou importação das respostas e posterior análise dos dados, tanto quantitativos quanto qualitativos.
- **Capacitação:** Busca auxiliar os usuários da gama de softwares SIM no uso dos recursos e de todas as potencialidades que o sistema oferece. A capacitação é realizada por meio de módulos pré-definidos ou customizados conforme necessidades dos clientes.
- **Suporte ao Usuário:** É um serviço oferecido através de um ambiente interativo na internet no qual os usuários contam com o apoio da equipe técnica para esclarecer dificuldades encontradas na utilização do software. Este serviço inclui também um rico acervo de dicas, tutoriais passo a passo, manuais, guias, entre outros.
- **Soluções Customizadas:** Aplicações desenvolvidas para clientes que demandam soluções específicas, visando sistematizar um processo de coleta e análise de dados. As aplicações normalmente são demandadas pelos setores de Marketing, Recursos Humanos, Qualidade e de Estratégia.

- **Consultoria:** Por possuir uma equipe formada por profissionais qualificados, com experiência em pesquisas acadêmicas e em consultorias, a empresa presta consultoria metodológica e de análise de dados em todas as etapas de pesquisa.

Gráfico 2 – Proporção de produtos e serviços no resultado esperado pela empresa em 2009.

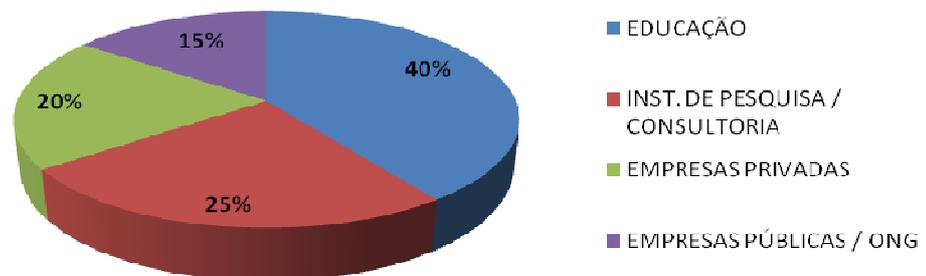


Fonte: Empresa TMN

6.4. CLIENTES

Dado o caráter e a flexibilidade do software SIM, a empresa possui uma carteira de clientes em diferentes ramos de atividade, como institutos de pesquisa e consultoria, empresas privadas, organizações públicas e instituições de ensino. O gráfico abaixo apresenta como esses clientes estão distribuídos.

Gráfico 3 - Distribuição dos clientes



Fonte: Empresa TMN

7. RESULTADOS DA PESQUISA

A partir desta sessão será apresentado o ambiente de gestão desenvolvido para a empresa TMN, destacando as etapas de definição e de intenção do projeto, concepção do ambiente, definição das ferramentas e framework da plataforma.

A idealização deste projeto é parte do desejo da direção de tornar a empresa 100% virtual, ou seja, que todos os seus processos de trabalho e informações estejam e sejam gerenciáveis e executáveis utilizando alguma forma de tecnologia da informação.

Desta forma, a organização almeja facilitar o trabalho remoto de seus colaboradores, em especial daqueles cuja presença física não é fundamental na maior parte do tempo, devendo-se organizar melhor o conhecimento gerado pela empresa, afim de, disponibilizá-lo para quem quer que o necessite, em qualquer lugar e a todo o momento, e também aprimorar o compartilhamento de informações.

Este projeto iniciou na TMN com o nome de Staff Virtual, porém, neste estudo o projeto é chamado de Ambiente de Gestão Virtual e na organização foi adotado com o nome de Intranet, contudo, utilizarei apenas os últimos dois nomes no decorrer deste trabalho.

7.1. AMBIENTE DE GESTÃO BASEADO NA WEB

Tendo em vista o caráter estratégico deste projeto para a empresa, foi traçado um planejamento de definição e conceito do ambiente, etapa fundamental para traçar os objetivos e os resultados que tal ferramenta deveria alcançar.

O amadurecimento e a definição do esboço do projeto tomou horas de discussão nas reuniões entre os envolvidos do projeto com a direção da empresa. O esboço foi alimentado a cada rodada com novas ideias e uma arquitetura de desenvolvimento surgiu ao final destas sessões de reuniões.

Ficou definido que o ambiente de gestão virtual de início deveria ser simples, mas de implantação imediata e que funcionasse o quanto antes, para então, com o tempo ir ganhando corpo e forma.

Cabe ressaltar o fato de que a intenção da realização deste projeto partiu da direção da TMN, muito mais em um ato visionário do que em uma necessidade imediata da organização, e assim ele foi conduzido até a sua integração na rotina dos colaboradores.

Segue abaixo o detalhamento dos objetivos do projeto (Figura 3).

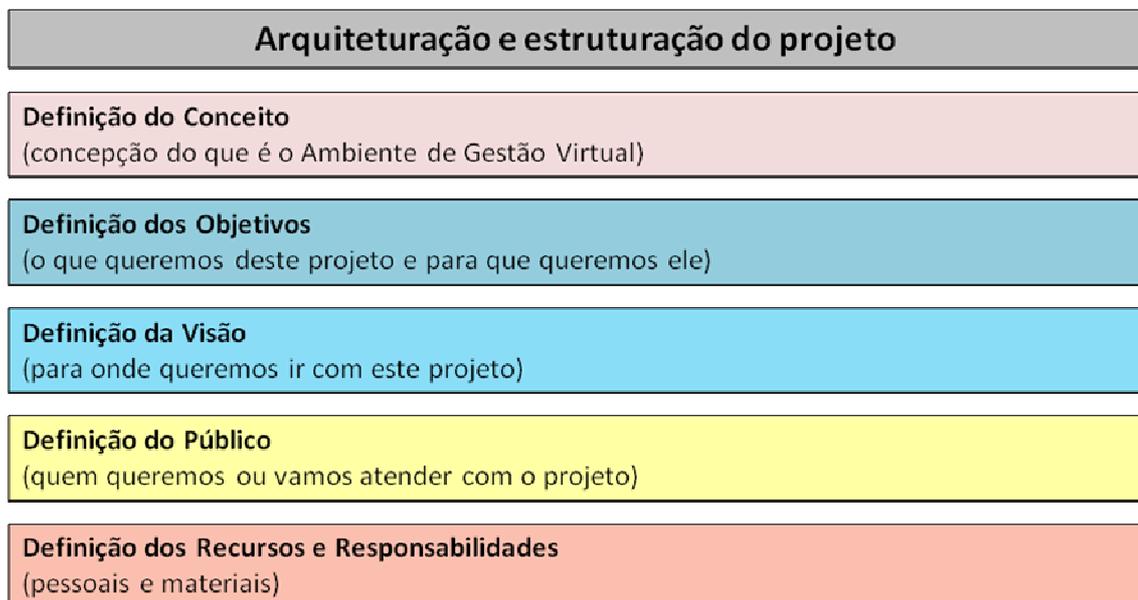


Figura 3 – Planejamento do Projeto
Fonte: Empresa TMN

7.1.1. Definição do Conceito

A intranet é a plataforma de trabalho virtual da TMN.

Usuários cadastrados pela empresa terão acesso - de qualquer lugar que disponha de Internet - total ou parcialmente dos arquivos da empresa, como contatos, agenda, calendário, e-mail e planejamento estratégico, por exemplo.

A gestão de logins e senhas determinará o nível de acesso de cada usuário.

7.1.2. Definição dos Objetivos

- a) Tornar-se menos dependente da infra-estrutura física.
- b) Facilitar o trabalho e o acesso remoto de arquivos da empresa.

7.1.3. Definição da Visão

Com a Intranet a TMN pretende se tornar uma empresa em parte virtual, facilitando o trabalho remoto de seus colaboradores, em especial daqueles cuja presença física não é fundamental na maior parte do tempo.

7.1.4. Definição do Público

A plataforma irá atender 2 diferentes públicos da empresa:

- Colaboradores
- Acionistas

7.1.5. Definição dos Recursos e Responsabilidades

Materiais: infra-estrutura

Humanos: 2 pessoas diretamente ligadas e 2 pessoas de auxílio

7.2. APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE

Para a concepção do ambiente, basicamente, foram utilizadas as informações obtidas junto a direção da TMN nas discussões de formulação do projeto. Foi daí que surgiram os maiores avanços e progressos que viriam a ser incorporados no ambiente virtual e recursos e ferramentas que seriam disponibilizadas para os colaboradores.

Outras fontes de informações utilizadas foram algumas esparsas e informais conversas com os colaboradores, buscando coletar *insights* de ferramentas que pudessem ser úteis, e também, foi determinante na concepção do ambiente a

missão, os objetivos e a visão institucional da TMN, a qual balizou e, conseqüentemente, ratificou a execução da criação da Intranet.

O processo foi pensado conforme o ciclo do PDCA, o qual visa atingir melhores resultados através das seguintes fases: Plan, Do, Act, Check, com um planejamento prévio, depois a execução do projeto, seguido de um controle e de uma checagem do andamento, para então, serem feitas as correções e atualizações necessárias.

Veja abaixo o escopo do planejamento utilizado na concepção (Figura 4).

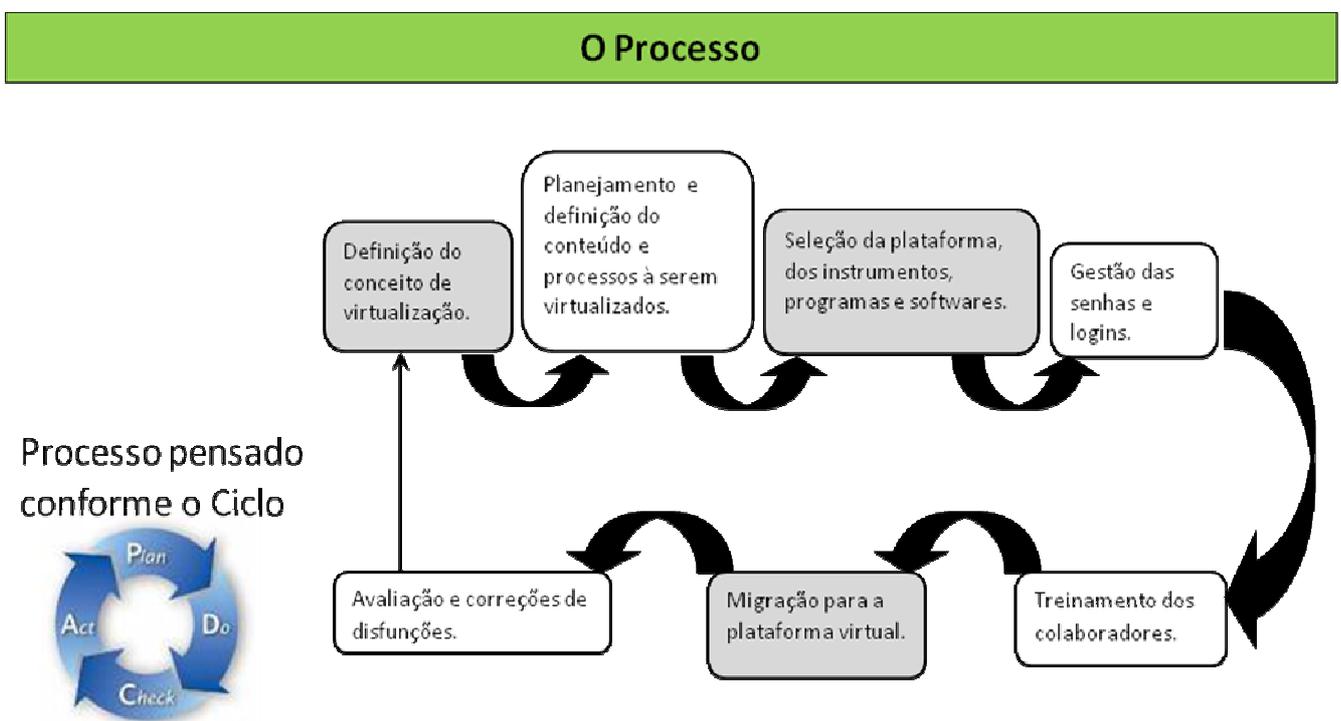


Figura 4 – Processo de concepção da Intranet

Fonte: Empresa TMN

A definição do conceito de virtualização foi o mesmo utilizado na definição do conceito do projeto.

7.2.1. Planejamento e Definição do Conteúdo e Processos à serem Virtualizados

Nesta etapa foram mapeados os tipos de conteúdos que a empresa possuía, sendo estes classificados em: sigiloso, público, de trabalho e informativo. Depois foi definido por quais destes se começaria a virtualizar: pelo menos crítico, pelo prioritário e pelo informativo.

Além disto, outro assunto discutido foi a forma e como ocorreria a virtualização, se esta seria apenas para consulta de informações e download de materiais, se ocorreria interação online e alterações online em arquivos, ou qual seria a forma de virtualização.

Uma série de arquivos foram mapeados para fazer parte do ambiente e estes, prioritariamente, deveriam servir os interesses da direção. Segue lista de arquivos:

- Agenda virtual compartilhada
- Lista de serviços
- Calendário de eventos (mapão)
- Check-list áreas (alerta automático)
- Transparência TMN (atas, relatórios, pagamentos, guias de impostos, relatório do contador, indicadores)
- Áudios
- Direitos e deveres dos sócios

7.2.2. Seleção da Plataforma, dos Instrumentos, Programas e Softwares

A análise e seleção das ferramentas, bem como da plataforma que serviria de apoio ao ambiente de gestão virtual foram definidos conforme algumas regras estipuladas pela empresa, que eram: gratuidade, facilidade de uso, possibilidade de integração com outras ferramentas e domínio interno sobre o controle da Intranet.

Segue abaixo quadro que apresenta e descreve os tipos de ferramentas que foram adotadas na Intranet (Quadro 2).

TIPO DE FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Agenda virtual	Possui as características de uma agenda convencional, mas engloba também funções tais como aviso por e-mail ou SMS quando um compromisso estiver próximo e acesso de qualquer lugar bastando, para isso, possuir acesso à internet. Por meio da utilização da agenda virtual, é possível compartilhar a agenda com outras pessoas, facilitando o controle de compromissos coletivos.
Repositório virtual de arquivos	Espaço oferecido por empresas a seus clientes para enviar e baixar arquivos como se estivessem usando um disco local, como por exemplo o próprio disco rígido (HD) instalado no computador. Estes discos são espaços para armazenagem que ficam em algum HD de algum servidor na Internet.

Ferramentas de comunicação online	Envio de mensagens instantâneas e de arquivos (permitindo o seu compartilhamento). Possibilita a realização de chamadas gratuitas de PC para PC.
E-mail	Envio e recebimento de mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação.
Enquetes e consultas rápidas	Tem por objetivo consultar, em um pequeno intervalo de tempo, a opinião de um grupo de pessoas sobre um tema específico.
Coletor de ideias e sugestões	Ambiente para facilitar que colaboradores, parceiros e clientes da organização emitam opiniões ou comuniquem ideias em relação às práticas da organização, assim como sobre seus produtos e serviços
Site/Blog	Serve de apoio a Intranet como mecanismo para criar e divulgar informações, conteúdos e criar páginas específicas para determinados assuntos.

Quadro 2 – Tipos de ferramentas

Fonte: Elaborado pelo autor

Para atender as regras estipuladas pela empresa e os objetivos do projeto, as ferramentas e as tecnologias eleitas para fazerem parte do ambiente foram os aplicativos do Google, que são gratuitos, integráveis e alguns já utilizados pelos colaboradores, além destes, algumas das aplicações comercializadas pela própria TMN forma incluídas na Intranet.

Tendo elencado os tipos de ferramentas e a tecnologia que supriria esta demanda, definiu-se a plataforma que receberia o ambiente de gestão baseado na web, e este foi o próprio site da empresa, com acesso na aba chamada Intranet. (Figura 5)

Home | Tecnologias e Soluções | Cases | Capacitação | Portal do Usuário | A Empresa | Agenda | **Intranet**

Seu perfil: Professor | Instituição de Ensino | Órgão Público | Empresa | Instituto de Pesquisa

01
02
03 >
04

Pesquisa Via Web
Ganhe tempo no processo e qualidade dos dados.

Agende-se

« Maio 2010 »						
dom	seg	ter	qua	qui	sex	sab
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

O que você deseja?

- Fazer uma pesquisa
- Analisar textos
- Coletar dados
- Aplicar pesquisas na web
- Analisar uma base de dados

Alguns de nossos clientes

Contato | Mapa do site | Avalie nosso site | Ouvidoria

Figura 5 – Aba Intranet no site da empresa
Fonte: Empresa TMN

7.2.3. Gestão de Senhas e Logins

A gestão de logins e senhas é controlada pelo administrador da Intranet, que tem a capacidade de criar e alterar as senhas de acesso ao portal. Da mesma forma, os aplicativos do google permitem o compartilhamento do seu conteúdo, que também é controlado por este administrador.

Veja figura 6 abaixo que identifica o local para acesso a Intranet.

Cliente > recuperar senha

Usuário: ismael Senha: ***** ok

Buscar: ok

Home | Tecnologias e Soluções | Cases | Capacitação | Portal do Usuário | A Empresa | Agenda

Seu perfil: Professor | Instituição de Ensino | Órgão Público | Empresa | Instituto de Pesquisa

01
02
03
04

Agende-se

« Maio 2010 »						
dom	seg	ter	qua	qui	sex	sab
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

O que você deseja?

- Fazer uma pesquisa
- Analisar textos
- Coletar dados
- Aplicar pesquisas na web
- Analisar uma base de dados

Alguns de nossos clientes

Newsletter e-mail >

Contato | Mapa do site | Avalie nosso site | Ouvidoria

Figura 6 – Senha e login para acesso a Intranet
Fonte: empresa TMN

7.2.4. Treinamento dos Colaboradores

Não existiu um treinamento propriamente dito, houve apenas o envio de um e-mail corporativo (Quadro 3) notificando do lançamento da Intranet, bem como da sua respectiva senha e login de acesso.

No entanto, a equipe ligada ao projeto ficou a disposição para tirar dúvidas sobre o uso e para passar eventuais suportes no manuseio das ferramentas.

Também foi disponibilizado um documento chamado Regras e Diretrizes para uso da Intranet que definia as modalidades de acesso e de uso da INTRANET pelos colaboradores da TMN.

Prezado(a) [NOME DO COLABORADOR]

É com grande alegria que a TMN notifica o lançamento da sua INTRANET, acessível a partir de seu login em nosso web site.

Por meio deste espaço, todos os usuários cadastrados pela empresa terão acesso - de qualquer lugar que disponha de Internet - a canais de comunicação (MSN, Skype, e-mail, agenda), pesquisas de clima organizacional (radar e termômetro) e arquivos importantes da empresa, como agenda, contatos, calendário, etc.

O objetivo da INTRANET é facilitar o trabalho e o acesso remoto a arquivos, assim como, facilitar a comunicação e a gestão da empresa.

O USO DA PLATAFORMA É MUITO IMPORTANTE, e sua participação é fundamental neste processo.

Solicitamos que leia atentamente as regras e as diretrizes de uso da INTRANET antes de usá-la, conforme e-mail adicional que será enviado a todos. Elas estarão disponíveis de forma atualizada através do item LEIA-ME da INTRANET.

Sua senha e login são:

Usuário: zzzzzzzz

Senha: yyyyyy

Quadro 3 – E-mail de apresentação da Intranet

Fonte: Empresa TMN

7.2.5. Migração para a Plataforma Virtual

Como o ambiente de gestão virtual começou coexistindo com as ferramentas e formas de atuação então existentes, não houve uma migração completa e obrigatória. O objetivo é criar e despertar a cultura de uso da intranet, vinculando necessidades do trabalho para que os colaboradores venham a encontrar no ambiente de gestão o que procuram.

7.2.6. Avaliação e Correções de Disfunções

O ambiente de gestão baseado na web não nasceu pronto, pelo contrário, foi lançado de forma tímida e com apenas alguns recursos, fora isto, foi motivado pela direção da empresa, sem que os colaboradores fossem abertamente indagados do que precisavam e como gostariam que fosse a Intranet, portanto, dificuldades, críticas e sugestões vão surgir, e assim, melhorias e mudanças serão incorporadas visando adequar realidade, necessidade e interesses.

7.3. FRAMEWORK DO AMBIENTE

Concluída a etapa de concepção e desenvolvimento das ferramentas e aplicativos do ambiente de gestão virtual, chegou-se ao framework do ambiente (Figura 7).

As ferramentas que compõem este ambiente são as seguintes:

- Agenda
- Mapão
- Mural
- Radar
- Termômetro
- Checklist
- Webmail
- VPN
- Chat

- SBG-Web
- HD-Virtual
- Doc-Mestre
- Infos úteis
- S.O.S
- Grupos E-mails
- Sócios
- Staff
- Leia-me
- Biblioteca

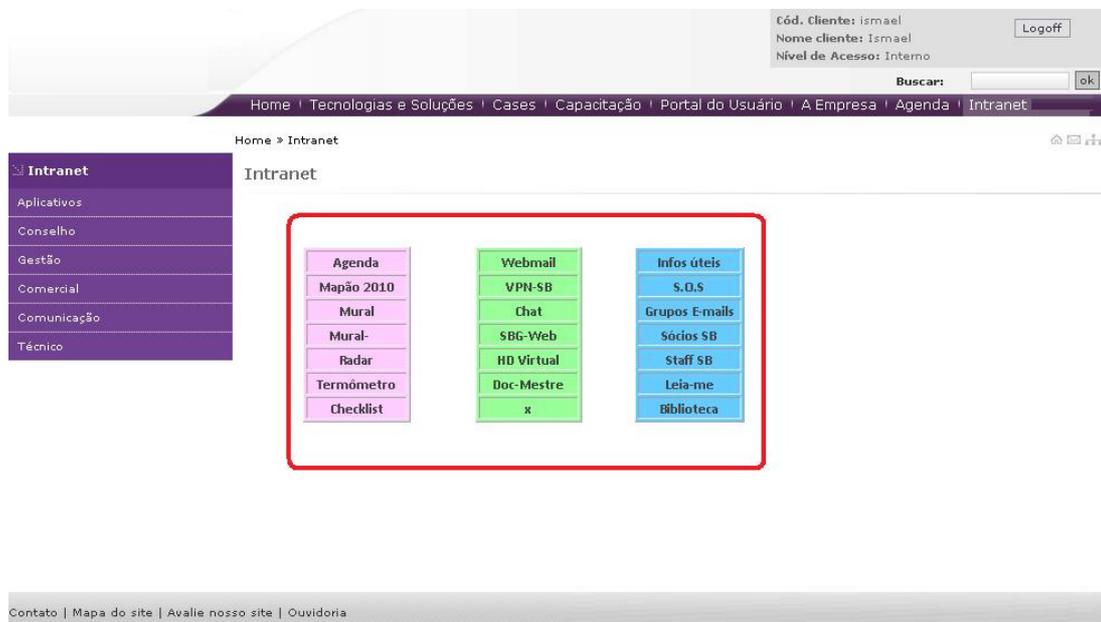


Figura 7 – Painel da Intranet com as ferramentas e aplicativos

Fonte: Empresa TMN

Algumas destas ferramentas são descritas abaixo.

Na agenda virtual (Figura 8), que pode ser editada por algumas pessoas designadas para tal, devem ser registrados todos os eventos, externos ou internos, relacionados à TMN. Dessa forma, pretende-se que todos possam consultar, a qualquer momento, as informações atualizadas em relação aos compromissos da empresa e aos horários dos colaboradores envolvidos.

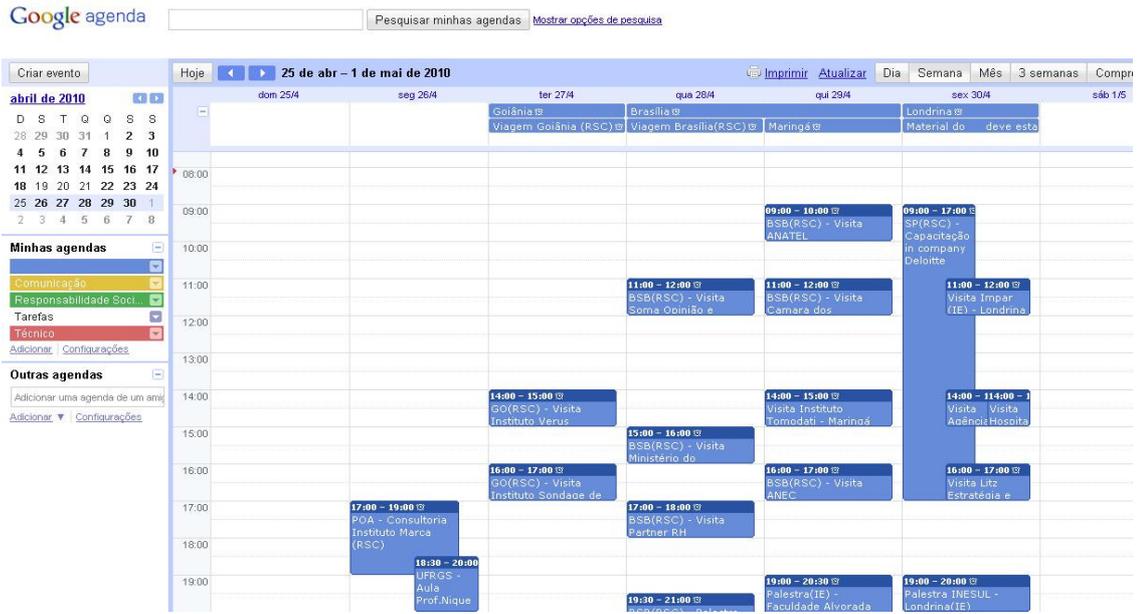


Figura 8 – Agenda Virtual
Fonte: Empresa TMN

O Mapão (Figura 9) é uma projeção de eventos, visitas, cursos e palestras que a empresa pretende organizar ao decorrer do ano e, ao mesmo tempo, um registro dos que já foram realizados. Este arquivo passou a estar disponível, também, no ambiente de gestão virtual, em versão atualizada semanalmente, para consulta de todos os colaboradores.

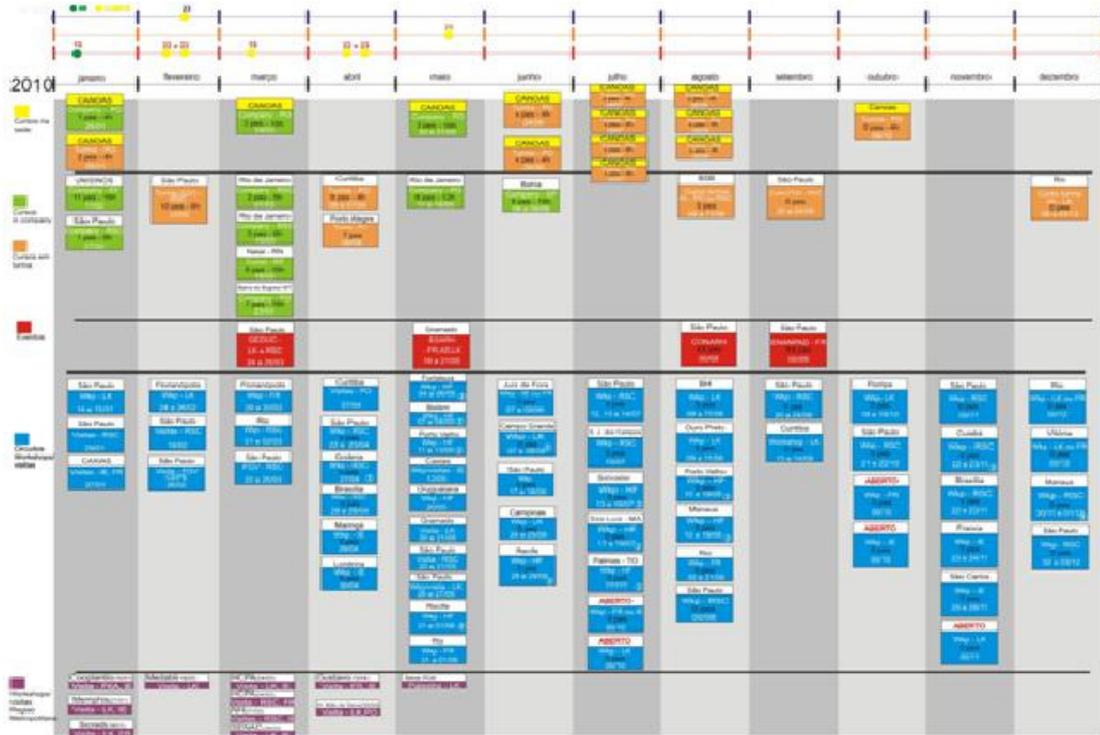


Figura 9 – Mapão
Fonte: Empresa TMN

O Mural (Figura 10) é um espaço de uso coletivo e comum de todos os colaboradores da empresa e tem o intuito de servir como local para recados rápidos, informações gerais e discussão de temas diversos, como por exemplo, marcação de *happy hours*, programação esportiva, agendamento de palestras e eventos internos, etc. Cabe ressaltar, entretanto, que por ser de uso comum, cada funcionário deve zelar pelo bom senso, pela cordialidade e pela sensatez nas informações colocadas no mural. Não são permitidas ofensas, paqueras, conteúdos obscenos, etc.

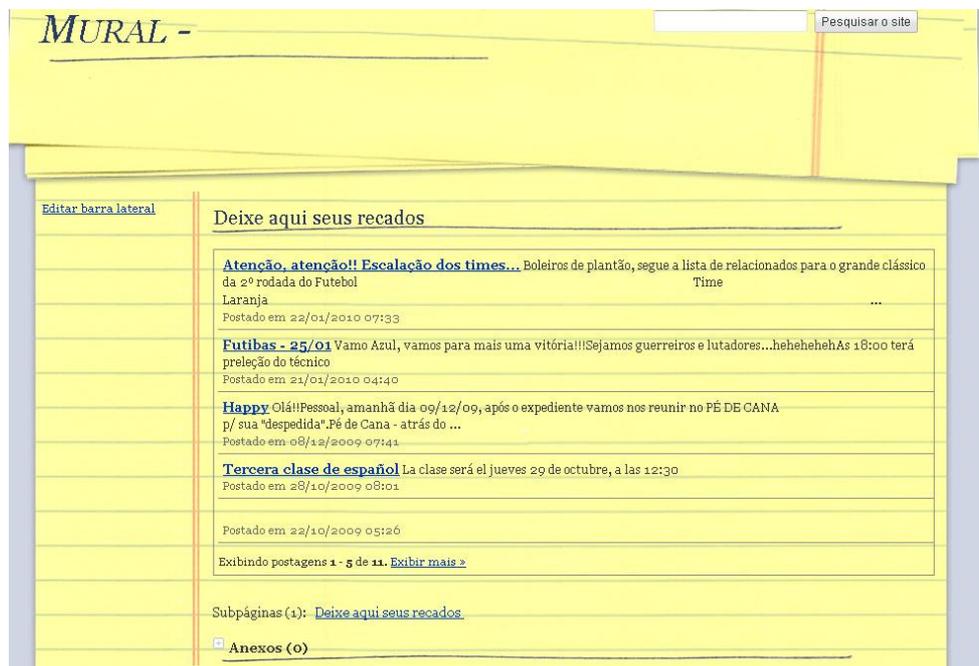


Figura 10 – Mural online
Fonte: Empresa TMN

O Radar Organizacional (Figura 11) é um canal que foi criado para que os colaboradores pudessem participar proativamente e estrategicamente da gestão da empresa. O objetivo é monitorar o ambiente em relação ao cenário empresarial (concorrentes, fornecedores, equipe interna, agências reguladoras) ou a temas (produtos, processos, mercado, legislação) pertinentes à organização. Para participar, basta clicar no botão “Radar” na Intranet, onde você poderá preencher com as informações que dispuser.

Radar Organizacional

Sua dica, sugestão, opinião é sobre:

Intranet Outros

Seu nome:

Natureza da informação:

Digital (e-mail, web, arquivo) Visual

Escrita Verbal

Som/Barulho/Ruído Cheiro/Odor

Indique a fonte da informação:

Confiança da informação:

Indique o indivíduo, produto ou a área que é objeto da informação:

Avançar >>

Figura 11 – Radar Organizacional
Fonte: Empresa TMN

O Termômetro do Gestor (Figura 12) é outro canal criado pela empresa para que os seus gestores/diretores possam consultar a opinião dos colaboradores sobre um tema específico. Quando os gestores precisarem de uma informação rápida para uma tomada de decisão, os colaboradores serão informados e consultados para responderem a enquete pela plataforma intranet.

Termômetro do Gestor Pesquisas Online

CADASTRO

Nome: Departamento:

Avaliação da plataforma

Layout da Intranet

Funcional Bonito Feio Meia-Boca Opine

Frequencia de uso diário

De 1 a 3 De 7 a 10

Funcionalidade da ferramenta

Péssimo Excelente

Funcionalidade da ferramenta

Péssimo Ruim Médio Bom Excelente

Das ferramentas da INTRANET quais você mais utiliza:

Utilidade do Intranet para você

Nada Pouco Razoável Muito Bastante

Sugestões, Críticas e Opiniões

Figura 12 – Termômetro do Gestor
Fonte: Empresa TMN

Acesso aos check-lists (Figura 13) de cada área, sendo responsabilidade de cada diretor manter atualizado o da sua área. Não deverão ser alterados diretamente no Google-Docs, e sim, localmente, e posteriormente publicados.



Figura 13 – Google Docs: armazenamento de arquivos como o check-list

Fonte: Empresa TMN

Outra ferramenta que faz parte do ambiente é o Webmail, ilustrado na Figura 14. A partir do link direto criado na tela da Intranet, o colaborador pode acessar seus e-mails profissionais diretamente na web, estando em qualquer local, e a qualquer momento.



Figura 14 – WebMail

Fonte: Empresa TMN

O Chat (Figura 15) é a área para comunicação virtual da empresa. As ferramentas que estão disponíveis para serem utilizadas pelos colaboradores da TMN são o MSN e o SKYPE, estritamente para uso profissional. Estas duas ferramentas funcionam via web, não precisando ser instaladas na sua máquina, basta apenas acessar com sua senha e login existentes.

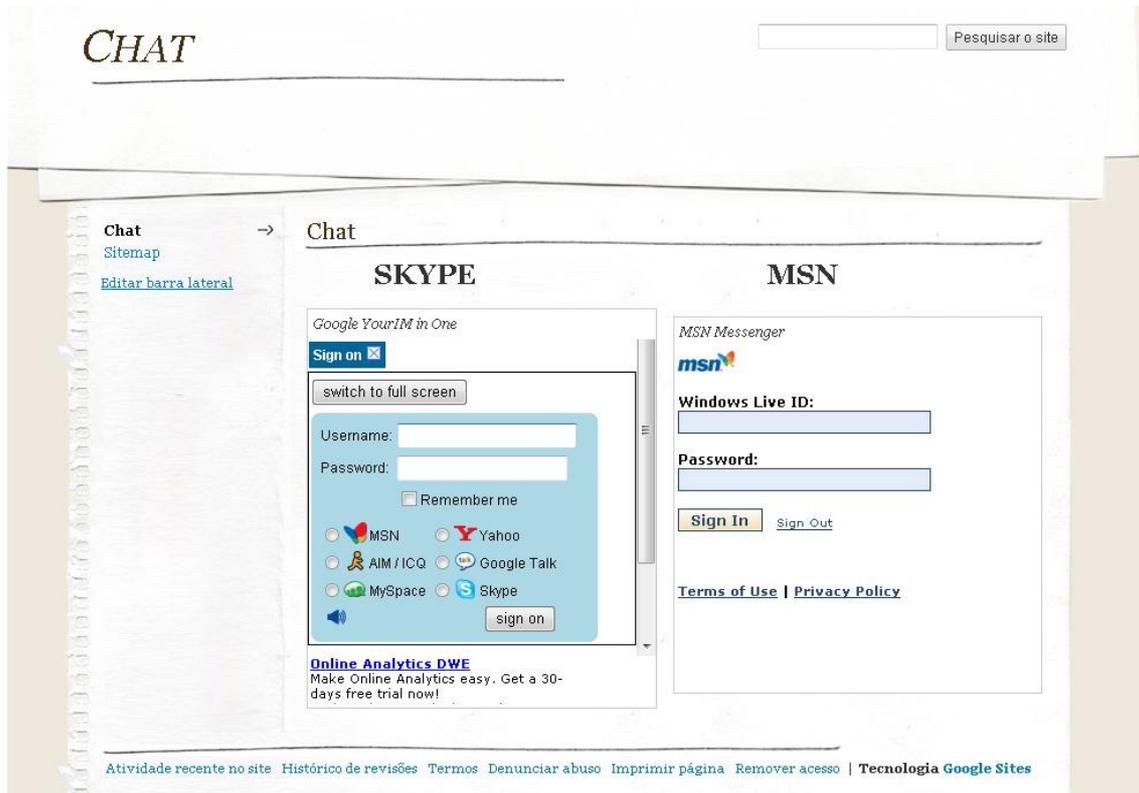


Figura 15 – Ambiente de comunicação online

Fonte: Empresa TMN

O HD Virtual (Figura 16) tem como objetivo servir de repositório e backup para arquivos e documentos de uso compartilhado de alguns colaboradores da TMN. O sistema é operacionalizado pelo software chamado Dropbox. Esta ferramenta deve ser instalada no computador de cada pessoa utilizando e-mail e senhas disponibilizados pela empresa. Quando instalado, esta ferramenta cria uma pasta no 'Meus documentos' que fica sincronizada com um servidor externo. Toda vez que é salvo um arquivo nesta pasta, o programa automaticamente salva ele também no servidor (sem precisar fazer *upload* e *download*).

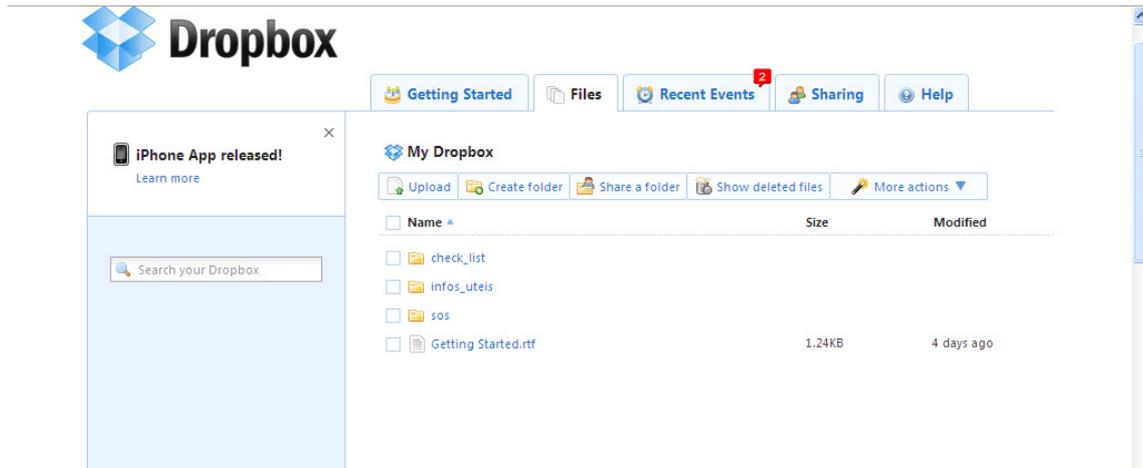


Figura 16 – HD Virtual

Fonte: Empresa TMN

O recurso Infos úteis é como foi chamado o acesso a informações importantes como Telefone dos colaboradores, Regras Internas, etc. Há também a página S.O.S, que contém informações de socorro em caso de necessidade (Figura 17).

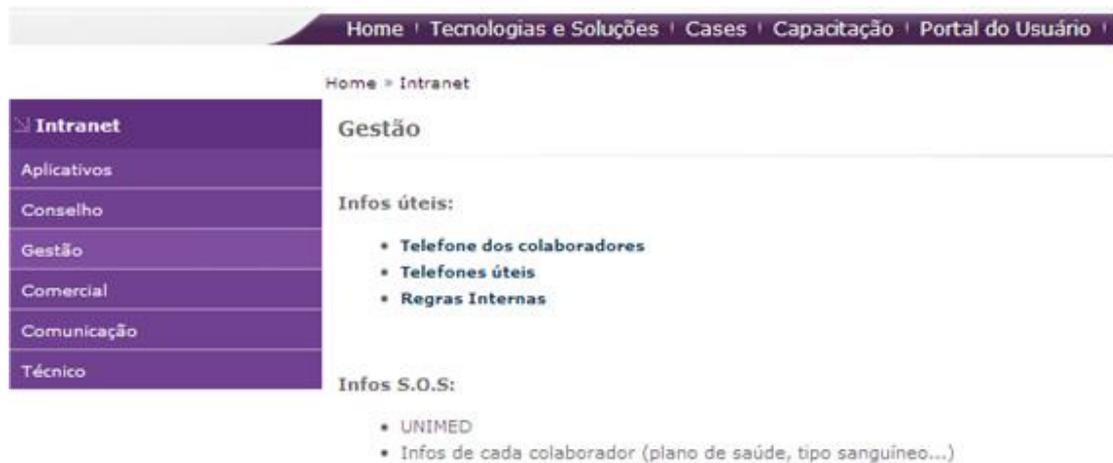


Figura 17 – Infos úteis e S.O.S

Fonte: Empresa TMN

A página Staff (Figura 18) conta com informações sobre e para os gestores da empresa. É um ambiente de acesso restrito e com informações destinadas para este público, sendo utilizado também para prestações de conta, resultados e diretrizes.



Figura 18 – Página Staff

Fonte: Empresa TMN

A Biblioteca (Figura 19) é um espaço no qual os colaboradores podem encontrar dicas de português, reportagens atuais e pertinentes retiradas de algumas revistas de negócio. Além disso, é onde a gestora da Biblioteca faz a gestão e controle das retiradas e devoluções dos livros.

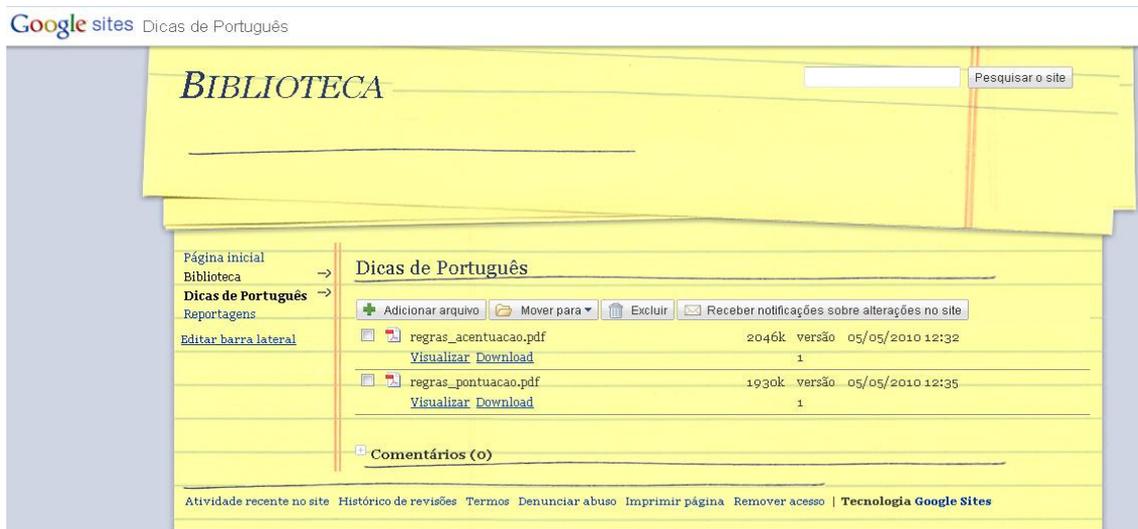


Figura 19 – Biblioteca

Fonte. Empresa TMN

7.4. ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

Para que a empresa TMN pudesse checar os resultados da adoção da Intranet, foram realizadas entrevistas com 16 colaboradores, 6 meses após a implantação deste ambiente no dia-a-dia da organização.

O objetivo destas entrevistas foi levantar informações sobre o uso, sobre a importância, a aplicabilidade e as restrições do ambiente de gestão baseado na internet, bem como, ouvir dos usuários críticas e sugestões de melhorias para aperfeiçoar a Intranet.

Nesta análise também estarão impressões e constatações que o autor deste trabalho vivenciou durante estes 6 meses de utilização da Intranet.

Dos 16 entrevistados, 8 eram homens e 8 mulheres, abrangendo desde auxiliares a diretores da TMN. A idade dos colaboradores varia de 20 a 35 anos, já a escolaridade varia entre superior incompleto a pós-graduação e também há colaboradores com nível técnico.

Foi utilizado um questionário semi-estruturado (Quadro 4) que continha 8 questões abertas.

1. Uso da <u>internet</u> em tarefas da sua função. Como? Quando? O que? Quanto? Para que?
2. Você usa a Intranet? Com que frequência?
3. Qual a utilidade da Intranet para você/seu trabalho? Por quê?
4. Quais das ferramentas você mais utiliza? Por quê?
5. O que faria você utilizar mais a Intranet?
6. Em quais momentos do dia/do seu trabalho você utiliza ou mais necessita da Intranet?
7. Quais são suas sugestões de melhoria para a Intranet?
8. Você tem experiência no uso de <u>outra intranet</u> ? Onde? Como era? Com funcionava?

Quadro 4 – Roteiro de entrevista com os colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

O perfil dos 16 entrevistados está no quadro 5 abaixo:

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	CARGO
Entrevistado 1	Fem	33	Superior Completo	Auxiliar Comercial e MKT
Entrevistado 2	Fem	22	Superior Incompleto	Auxiliar de Comunicação
Entrevistado 3	Masc	27	Superio Completo (doutorado)	Conselho de Administração
Entrevistado 4	Fem	35	Superior Completo	Assistente Comercial
Entrevistado 5	Fem	23	Tecnólogo em RH	Gerente Administrativo
Entrevistado 6	Fem	27	Tecnólogo em contabilidade, administração e informática.	Assistente Administrativo
Entrevistado 7	Masc	21	Superior Incompleto	Auxiliar Técnico
Entrevistado 8	Masc	28	Superior Completo (mestrado)	Gerente de Comunicação
Entrevistado 9	Masc	30	Superior Completo	Gerente Geral
Entrevistado 10	Fem	30	Superior Incompleto	Assistente Comercial
Entrevistado 11	Fem	30	Superior Completo (mestrado)	Diretora Comercial
Entrevistado 12	Masc	27	Superior Completo	Assistente Técnico de Análise
Entrevistado 13	Masc	30	Superior Completo	Auxiliar de marketing e comunicação
Entrevistado 14	Masc	27	Superior completo (doutorando)	Trabalho na parte de soluções customizadas
Entrevistado 15	Fem	27	Superior Incompleto	Auxiliar administrativo
Entrevistado 16	Masc	20	Superior incompleto	Auxiliar Técnico

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Como o ambiente de gestão é baseado na Web, uma questão importante de se identificar nos colaboradores da TMN foi o grau de uso e a abrangência da Internet no seu trabalho, identificando a importância dela para a empresa.

De acordo com a absoluta maioria dos entrevistados a Internet é imprescindível para o trabalho, usada quase que 100% do tempo e para a maior parte das tarefas, principalmente, para comunicação interna e externa via e-mail, uso mais citado pelos colaboradores, como é possível constatar nesta passagem: “Para mim é fundamental para olhar os e-mails, se comunicar entre os setores e com o cliente externo, também com fornecedores...” (Entrevistado 2).

Outra fonte de uso da Web é para consultas aos websites dos clientes e de possíveis prospectos, consultando informações que possam basear a abordagem para com estas empresas. A abordagem comercial é basicamente vinculada ao e-mail e boa parte das definições de negócios são fechadas assim.

Pelo fato da empresa estudada ser do ramo de TI e possuir produtos e serviços baseados na web, também pesa a favor do intenso uso da Internet no dia-a-dia da organização, apesar de que, seria possível trabalhar por algum tempo sem Internet, como nesta citação de um colaborador “[...] então a internet no trabalho é fundamental, apesar de, que dá para trabalhar sem ela, em casa eu trabalho sem internet.” (Entrevistado 7)

Contrastando com o intenso e freqüente uso da Internet está a Intranet, a qual ainda não caiu na rotina de trabalho dos colaboradores da TMN, sendo usada apenas, esporadicamente, pela maioria, fato que é comprovado nesta afirmação “A intranet eu utilizo muito pouco, pouquíssimo, quase nada.” (Entrevistado 7).

Para alguns a Intranet é a utilização de recursos do Google, inclusive teve um colaborador que ainda não havia entrado no ambiente de gestão virtual disponível, no *web site* da empresa.

Uma das razões para o baixo uso do ambiente de gestão virtual é a falta de cultura e costume dos colaboradores em usar este tipo de recurso, “[...] Acredito que isso é uma questão cultural, aqui não estamos acostumados a utilizar esse tipo de recurso ainda [...]” (Entrevistado 10).

Foi possível perceber também que a grande maioria dos entrevistados são reativos quanto à Intranet, não buscam nela alguma informação de que necessitam, apenas quando são solicitados para tal. Como afirma este entrevistado “[...] eu não

vou até a intranet buscar alguma informação, eu recebo a informação que vem dela para mim. Eu ajo passivamente com a intranet.” (Entrevistado 3)

Outra dificuldade apontada para o baixo acesso foi a não praticidade ou facilidade de se conectar, “Não é uma coisa fácil, é fácil sim, mas não é muito prática. Não é uma coisa que se abrir o site da TMN vai estar ali sempre logado, com notícias, não é muito chamativo” (Entrevistado 2). Esta passagem mostra que praticidade, facilidade e automatização de acesso são itens valorizados pelos entrevistados.

Apesar do pouco uso, alguns dos colaboradores enxergam alguma importância no ambiente de gestão virtual como diz este entrevistado: “Acredito que tenha uma utilidade boa, porque ali conseguimos informações de forma fácil e rápida, mais claras, para o meu trabalho agiliza bastante” (Entrevistado 10). Mas para outros, a Intranet ainda não alcançou a sua devida importância, como visto nesta passagem: “Por enquanto incipiente, nas minhas atividades ainda não senti necessidade de utilizar os recursos que estão lá, por diversas razões: tudo acaba circulando por email, o que dispensa o uso da ferramenta...” (Entrevistado 9).

As principais razões apontadas para a pouca importância é o extensivo uso do e-mail, o qual atende grande parte das informações desejadas e das comunicações que se precisa manter. Além disso, boa parte das informações está disponível em outros locais como mural, quadros, servidor da empresa, etc. Outro fator decisivo para quem ainda não percebeu alguma importância é o baixo conhecimento deles acerca da ferramenta, como confirma esta colaboradora. “Não uso porque não percebi a utilidade. Talvez não tenha compreendido para o que de fato pode ser útil” (Entrevistado 1).

Das ferramentas mais usadas na Intranet predominam aquelas do Google, como o mural, a agenda, e o repositório de arquivos no qual está o mapa, por exemplo. Outros recursos já acessados pelos colaboradores são o Dropbox (repositório de arquivos), o Skype e o acesso remoto ao servidor.

Os colaboradores foram questionados sobre o que faria eles utilizarem mais a Intranet, e algumas palavras chaves foram elencadas como: vincular o ambiente de gestão ao e-mail, “Talvez se os e-mails tivessem alguma relação com isso, fazer com que todo mundo tivesse que ir a web, não sei se seria uma forma [...]” (Entrevistado 2). Outra palavra chave foi necessidade, de se ter alguma coisa

imprescindível para se tocar o trabalho, “Acredito que seja a existência de uma necessidade, caso contrário, não vamos utilizar” (Entrevistado 4).

Também foi bastante salientada a criação de uma cultura, de um hábito de uso acerca dos recursos lá disponíveis como visto neste trecho, “Além disso, creio que seja uma questão de consciência própria, ou seja, no momento que eu me adaptar culturalmente, me conscientizar, utilizarei mais a Intranet” (Entrevistado 10).

Para facilitar o acesso ao ambiente, foi salientado a criação de um sistema mais inteligente, que fosse conectado com os usuários de uma forma mais direta, com avisos por email, links diretos, fácil de ser utilizado. “Talvez uma das coisas que me dificulte na intranet é o login, se ela tivesse de alguma forma mais disponível para mim, ou no desktop ou no e-mail, alguma coisa assim”. (Entrevistado 14)

Como as pessoas conhecem pouco o ambiente de gestão virtual, também seria interessante comunicar melhor e realizar uma divulgação mais direcionada para os setores, apontando a utilidade e a importância em cada caso.

Em relação aos momentos do dia em que as pessoas mais usam ou necessitam da Intranet, ficou constatado que este não existe, o momento é quando se precisa de alguma informação, quando se quer consultar alguma coisa atual e se sabe que está lá. “Principalmente nesta busca de informações, não tem um momento específico, seria mais nessa hora de estar num cliente, por exemplo, e precisar de algum documento, ou saber alguma informação, então tu entra ali e tem” (Entrevistado 8).

Apenas alguns poucos colaboradores já tiveram experiência de uso de outra Intranet, alguns em instituição de ensino e outros em empresas públicas e privadas. As principais funcionalidades apontadas foram a interatividade com outras pessoas, a possibilidade de visualizar a agenda e o foco da empresa naquele dia, semana ou mês, a possibilidade de ver notícias da empresa. Também havia recursos para agendar salas e materiais para reuniões, convidar pessoas para estes encontros e também poder agendar médicos e dentistas, por exemplo.

Quando questionados acerca de sugestões de melhorias, uns poucos não quiseram responder, já que não usavam muito o ambiente de gestão, logo, não tinham como opinar. No entanto, tivemos boas sugestões como a unificação das senhas e logins, hoje é preciso ter pelo menos 2 senhas e logins para acessar a maioria dos recursos.

Outra sugestão foi a eliminação dos quadros e murais da empresa, deixando todas as informações apenas na Intranet, também foi apontado a necessidade de maior divulgação, conscientização e explicação da importância deste sistema. Uma sugestão interessante foi esta:

Talvez um painel de gestão lá, onde tu pudesses ver as propostas que foram emitidas, onde é que eu posso ajudar, mais é a construção de painéis assim, se ela pudesse colaborar como um sistema de gestão interno, como histórico, trazer sistemas para dentro (Entrevistado 14).

9. SUGESTÕES E AÇÕES DE MELHORIA

Após este ciclo de 6 meses de experiência com a Intranet, da concepção a implantação do ambiente de gestão virtual, vivenciando o dia-a-dia com os colaboradores e nas entrevistas que foram realizadas, algumas ações de melhoria podem ser implementadas.

Portanto, visando aumentar a importância e a necessidade de uso da Intranet pelos colaboradores, bem como desenvolver a cultura e o hábito de acessar o ambiente, seguem como sugestões os itens abaixo:

SUGESTÕES DE MELHORIAS	AÇÕES
Capacitação	1. Treinamento sobre a importância e utilidade do ambiente
	2. Sessões de treinamento sobre cada recurso da Intranet
Automatização	3. Unificação de senhas e logins
	4. Vinculação do e-mail (thunderbird) dentro do ambiente
	5. Acesso direto ao ambiente quando se conectar ao computador
Divulgação	6. Comunicação direcionada para os setores
	7. Divulgação constante de melhorias e novos recursos
Layout	8. Avisos e notícias na página inicial do ambiente
	9. Layout mais bonito e dinâmico
Painel de Gestão	10. Levar todos os painéis e controles de gestão para o ambiente
	11. Criação de novos painéis de gestão interno
	12. Desenvolver mais recursos termômetro para a Intranet
Duplicidade	13. Eliminação de outras fontes com a mesma informação da intranet
	14. Estimular menor uso do e-mail em detrimento da Intranet

Quadro 6 – Sugestões de melhorias

Fonte: Elaborado pelo autor

10. CONCLUSÃO

As pessoas estão, cada vez mais, envolvidas em diversas atividades simultaneamente, precisando lidar ao mesmo tempo com atividades pessoais e profissionais, gerenciando o tempo entre as agendas familiares, acadêmicas e executivas. Isto quando não estão em outro Estado ou em outro país, precisando conviver com diferentes fusos horários, complicando, ainda mais, o desempenho das suas atividades.

Esse cenário faz com que as empresas precisem se adaptar e conviver com esta nova realidade, quando alguns ou boa parte da sua equipe de trabalho está envolvida em atividades externas, precisando prover para sua equipe maior mobilidade e capacidade de trabalhar assincronamente e em locais diferentes e distantes.

A fim de reduzir estas limitações e dificuldades impostas para o trabalho das pessoas mencionadas, novas tecnologias da informação e comunicação estão sendo desenvolvidas e oferecidas ao mercado para facilitar a comunicação virtual entre as pessoas e facilitar o trabalho no momento em que tarefas, recursos e documentos podem ser disponibilizados pela Internet. Contudo, muitos avanços tecnológicos ainda podem ser dados para tornar mais eficiente e eficaz o trabalho remoto.

O avanço do trabalho remoto no Brasil já é bastante expressivo e vem crescendo a passos largos, segundo estudo da ONG Market Analysis, já existem mais de 10 milhões de teletrabalhadores no país, isto em 2008, enquanto que em 2001 este número figurava por volta de 500 mil. Portanto, a tendência do trabalho remoto será realidade para boa parte das organizações em breve e, por isso, elas precisarão estar preparadas para enfrentar os desafios desta nova configuração de trabalho e relacionamento entre os colaboradores envolvidos.

A TMN Ltda. é uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação que comercializa a gama de softwares SIM há mais de 15 anos no mercado brasileiro, provendo a geração de conhecimento, buscando oferecer capacitação, consultoria e soluções em tecnologia da informação voltada para coleta e análise de dados aos seus clientes.

Como a empresa possui trabalhadores 100% remoto e alguns que necessitam viajar a trabalho regularmente, a TMN se tornou uma destas novas empresas que estão enfrentando a realidade de administrar e coordenar sua equipe em diferentes lugares e momentos. Desta forma, este trabalho foi conduzido para desenvolver um ambiente de gestão virtual para facilitar o trabalho remoto dos colaboradores da TMN, em especial daqueles que estão ausentes na maior parte do tempo, além de apoiar os funcionários e sócios com mais transparência, organizar melhor o conhecimento gerado pela empresa, aprimorar o compartilhamento de informações e gerenciar melhor o trabalho de todos os funcionários.

O ambiente de gestão baseado na web ou intranet é um painel que foi criado com recursos gratuitos da internet oferecidos basicamente pelo Google e recursos tecnológicos da própria empresa. Estes recursos propiciam comunicação virtual entre os colaboradores, propiciam o armazenamento e o compartilhamento de arquivos, oferece agenda com atividades atualizadas da empresa, possui e-mail, mural, informações gerais, entre outros. O acesso ao ambiente de gestão se dá pelo site da TMN com senha e login individual para cada colaborador.

Para constatar os resultados da implantação da intranet, foram realizadas entrevistas com os colaboradores e gestores da empresa, 6 meses após o início do uso do ambiente de gestão. O instrumento utilizado foi um questionário semiestruturado com 8 questões abertas, que tinham como objetivo coletar informações sobre a utilidade deste ambiente para a empresa e coletar sugestões e críticas para melhorias na intranet. O resultado das entrevistas comprovou a existência de alguma utilidade do ambiente para a empresa, no entanto, apontou um elevado desconhecimento sobre os recursos disponíveis no ambiente e uma baixa utilização destes pelos colaboradores. Desta forma, foram sugeridas melhorias como uma maior divulgação da intranet, melhor educação acerca do ambiente e de seus recursos e, também, a disseminação da cultura de uso e do acesso diário por todas as pessoas.

Enfim, as melhorias propostas não exigem grandes mudanças e são perfeitamente executáveis. Com o aprimoramento constante deste ambiente, a TMN terá um excelente sistema para a gestão da empresa e dos seus trabalhadores.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALTER S.L. ***Decision support systems: current practice and continuing challenges***. London: Addison-Wesley, 1980.

ANDRIOTTI, F.K. **Informações Informais na Monitoração do Ambiente Organizacional: um Estudo Exploratório no Setor de TI**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2008.

ARAÚJO, A. M. C. Trabalho, precarização e relações de gênero em tempos de flexibilização e reestruturação produtiva. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 13, 2007, Recife – PE. **Anais do XIII Congresso Brasileiro de Sociologia**. Recife: GT 29, 2007.

ARAÚJO, E. Rodrigues; BENTO, S. Coelho. **Teletrabalho e aprendizagem: Contributos para uma Problematização**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002. 130 p.

BALBONI, M. R. *at al*, Pesquisa sobre o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil 2007. 2ª ed São Paulo 2008.

BARBOZA, E. L. **Gestão estratégica da informação e a inteligência competitiva: estudo exploratório para a implantação no Conselho de Consumidores da ENERSUL – CONSEN**. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Superior da FUNLEC – IESF: Campo Grande, 2008.

BERAJANO, VIVIANE C; PILATTI, LUIZ A. ET AL. **Equipes virtuais – um estudo de caso na indústria têxtil norte-americana**. Disponível em <http://www.ppgep.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/Ebook%202006_artigo%2046.pdf>. Acessado 24/04/2010.

BOONE, Louis E. e KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

BORGES, Lizandra Rovena de Moura. **Projeto para implantação de intranet para Termolar S.A.** 2002. 65 f. Trabalho de conclusão (Graduação) - Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Ori.: Schuler, Maria.

BRAGA, Ascensão. **A Gestão da Informação**. Tese de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão da Universidade da Beira Interior: Covilhã - Portugal, 1996.

CANO, C. B.; BECKER, J. L.; SCORNAVACCA, E . O Processo de Virtualização das Organizações: um estudo de casos no setor livreiro. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Santa Catarina: ENANPAD, 2000.

CANO, C.B. **Modelo para análise de organizações que operam em espaço cibernético**. PPGA/EA/UFRGS, Curso de Doutorado em Administração, 1999.

CASTELLS, M. **The Rise of the Network Society**. Oxford: Blackwell, 1996.

CHAHAD, J. P. Z. Emprego Flexível e Mercado de Trabalho no Brasil. **Revista da Abet**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 37-70, 2002.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLUM, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, feb. 2002.

CUSUMANO, M. A. **The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad**. New York: Free Press, 2004.

DANIELS, Kevin; LAMOND, David; STANDEN, Peter. Teleworking: Frameworks for
DIMARTINO, Vittorio; WIRTH, Linda. Telework: A new way of working and living.
International Labour Review, v.129, i.5, 1990, p.529-554.

FREITAS, Henrique M.R. de. *et al.* **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FRISHAMMAR, J. Characteristics in information processing approaches.
International Journal of Information Management, v.22, 2002, p.143-156.

GANTENBEIN, D. **A força de trabalho virtual chegou para ficar**. Disponível em
Website Microsoft Corporativo: <
<http://www.microsoft.com/brasil/corporativo/businessvalue/virtual-workforce.mspx>>
Acessado em outubro de 2009.

GIACOMINI, Gaspar. **Mecanismo para concepção de projetos em marketing para a PS Júnior**. Trabalho de conclusão (Graduação) - Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Ori.: NIQUE, Valter Meucci.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES Marcos Fernandes. **Perspectivas para o Teletrabalho no Brasil**. Brasil, 2009. Disponível em < <http://www.juslaboral.net/2009/01/perspectivas-para-o-teletrabalho-no.html>> Acessado em outubro de 2009.

GOUVEIA, Luís Manuel Borges. Internet e Teletrabalho. In: ESPE, 8, 1999, Espinho.
Anais do Trabalho apresentado nas VIII Jornadas ESPE. Portugal: ESPE, 1999.

GRANADO, Fernanda Oliveira. **Proposta de Componentes de um Modelo de uso Gratuito (Freeware) baseado na Internet para operação e Gestão de Pequenas**

Empresas. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2009. (Dissertação de Mestrado em Administração).

HELMS, M.; RAISZADEH, F. **Virtual offices: understanding and managing what you cannot see.** Work Study. Volume 51, Number 5, 2002, pp. 240-247.

HILLS, Mellanie. Intranet business strategies. New York, John Wiley & Sons, 1996.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica – teoria da ciência e prática de pesquisa.** 15^o ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 1999.

KRAFTA, L. **Gestão da Informação como Base da Ação Comercial de uma Pequena Empresa de TI.** Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2007.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho. Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível,** São Paulo, Editora Atlas, 1996

LECHNER, Ulrike; HUMMEL, Johannes. Business models and system architectures of virtual communities: from a sociological phenomenon to peer-to-peer architectures. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 6, n. 3, p. 41-53, 2002.

LEE, Chung-Sing. An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v. 11, n. 4, p. 349-359, sep. 2001.

LIMA, F. U.; FUSCO, J. P. A; RIÇA, R. **A tecnologia transforma o teletrabalho domiciliar em diferencial de competitividade.** Artigo apresentado no XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, 2003.

LUCIANO, E. M. **Consolidação de Componentes de Modelos de Negócios para o Comércio Eletrônico de Produtos Virtuais.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2004. (Tese de Doutorado em Administração).

MACHADO, C.B. **Modelo para Planejamento de Iniciativas de Adoção de Tecnologias Móveis na Interação entre Organização e Indivíduo.** Proposta de Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2007.

MARQUES, Érico Veras ; JOÃO, Belmiro. Mobilidade: Uma Investigação de Uso por Executivos Brasileiros. In: ANPAD, 27, 2003, Atibaia - SP. **Anais do XXVII Encontro da ANPAD**, São Paulo: ANPAD, 2003.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELO, Adriana Araújo Martins. **Teletrabalho: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça.** Brasília, DF, 2009. 61 f. Monografia. (Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Gestão Judiciária.) – UnB.

MILLIKIN, M. **Practical advice for implementing corporate intranets. Telecommunications** (Americas Edition), April 1996, p. 34-37.

MORENO, Valter ; CAVAZOTTE, F; BROLLO, Marcelo da Silva. Mobilidade Computacional no Trabalho: Um Estudo sobre as Experiências dos Usuários de Telefones Inteligentes. In: ENANPAD, 33, 2009. **Anais do XXXIII ENANPAD - Encontro de Administração**, 2009, São Paulo. Meio digital, 2009.

NANDHAKUMAR, J. e BASKERVILLE, R. **Durability of online teamworking: patterns of trust.** Information Technology & People, Vol. 19 No. 4, 2006, pp. 371-389.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação: e as decisões na era da Internet.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de**

pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1998.

Organizational Research. **Journal of Management Studies**, v.38, i.8, p.1151-1185.

POLZER, J. T. **Creating teams with an edge.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

REIS, Carlos **Planeamento Estratégico de Sistemas de informação.** Lisboa 1993
ia ed. ed. Presença. pg.20-24.

RIBEIRO, Renato Vieira ; CORDEIRO, José Vicente B de Mello . **Gestão da Empresa.** Gazeta do Povo - Encarte, Curitiba - Paraná - Brasil, v. 2, p. 1 - 14, 26 set. 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de Pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAKUDA, L. O. ; VASCONCELOS, Flavio de Carvalho . **Teletrabalho: Desafios e Perspectivas.** O&S. Organizações & Sociedade, Salvador, BA, v. 33, p. 39-50, 2005.

SISNEMA INFORMÁTICA. **Os Benefícios do Trabalho Remoto.** Brasil, 2005.
Disponível em < <http://sisnema.com.br/Materias/idmat014930.htm> >. Acessado em outubro de 2009.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **O que é Teletrabalho.** Disponível em < <http://www.sobratt.org.br/faq.html> > . Acessado em outubro de 2009.

STUMPF, E. C. . **Concepção e Desenvolvimento de um Painel de Controladoria em uma Organização do Setor de Autopeças utilizando Tecnologia da Informação.** Sensus Pós Graduação Em Revista Administração, Caxias do Sul - RS, v. 2, n. 1, p. 69-129, 1999.

TELETRABALHO. Disponível em < <http://pt.wikipedia.org/wiki/teletrabalho>>. Acessado em outubro de 2009.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo. Atlas, 1997.

TURBAN, Efrain; RAINER JR, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Introdução a Sistemas de Informação: Uma abordagem gerencial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

VASCONCELLOS, L; BERGAMASCHI, S. **Equipes virtuais**. Administração On Line. V. 2 N.4 out-dez 2001.

VASCONCELLOS, L; BERGAMASCHI, S. **Equipes virtuais**. Administração On Line. V. 2 N.4 out-dez 2001 Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online /adol /artigo.htm. Acessado em 24/04/2010>.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

APÊNDICES

APÊNDICES A – CURRICULUM VITAE DO PESQUISADOR

Nome	Ismael Eggers
Endereço	Av. João Pessoa 41/616 Farroupilha 90040-001 - Porto Alegre - RS
Telefone	(51) 9167 8367 (51)3762 5360
Correio eletrônico	egggers.ismael@yahoo.com.br
Nacionalidade	Brasileira
Data de nascimento	02/02/1985
Sexo	Masculino
Datas	2007/2
Função ou cargo ocupado	Presidente
Principais atividades e responsabilidades	Coordenar ações de sobrevivência e reestruturação da Federação, Apresentações da Federação em Universidades e eventos do Movimento de Empresas Juniores (MEJ), Presidir reuniões.
Nome	Federação de Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul (FEJERS)
Tipo de empresa ou setor	Associação de Empresas Juniores / Federação
Datas	De 2005/2 até 2007/1
Função ou cargo ocupado	Presidente Diretor de Projetos Gerente de Projetos Diretor de Relações Externas
Principais atividades e responsabilidades	Realização de Planejamento Estratégico, Representação da empresa em eventos corporativos e do Movimento de Empresas Juniores, Gestão da equipe de projetos, Reuniões e apresentações de propostas de consultoria empresarial, Gestão e realização de projetos de consultoria empresarial, Reestruturação da área de Relações Externas, Representação da empresa, Prospecção e fidelização de parceiros.
Nome e endereço	PS Júnior UFRGS Consultoria Empresarial Rua Washington Luiz, n° 855. Porto Alegre, RS Tel.: (51) 3308 3808 / 3308 3160 www.psjunior.com.br
Tipo de empresa ou setor	Consultorial Empresarial

Educação e formação

Datas De 2005/2 até o presente dia

Curso/ Faculdade Administração

Nível / Estágio Cursando o oitavo semestre

Principais Disciplinas/ Competências profissionais
 -Sociologia e Psicologia Aplicada a Administração
 -Organização da Produção
 -Administração de Recursos Humanos
 -Introdução ao Marketing
 -Conhecimentos de Contabilidade, Micro e Macroeconomia
 -Realização de estágios supervisionados

Instituição de Ensino Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração

Aptidões e competências pessoais

Língua materna **Portuguesa**

Outra(s) língua(s)

Auto-avaliação

Inglesa

Espanhola

Alemã

	Compreensão	Conversação	Escrita
Inglesa	Boa	Média	Média
Espanhola	Boa	Média	Média
Alemã	Boa	Ruim	Péssima

Escala (péssima, ruim, média, boa, ótima)

Aptidões e competências técnicas

Noções sobre
 -Interpretação e Análise dos critérios da Qualidade
 -Balanced Scorecard
 -Administração de Cargos e Salários

Aptidões e competências informáticas/Sotware

Domínio do MICROSOFT OFFICE (Word, Excel, Power Point)
 SPHINX (software para coleta e análise de dados)

Outras aptidões e competências

Esportivas (Futebol e Voleibol)

Observação

Sétimo semestre letivo cursado na Escola Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa - Portugal (2008/2)

APÊNDICES B – HISTÓRICO ESCOLAR DO ALUNO

Vínculo Atual

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - DIURNO**

Lista das atividade de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS. HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Tur- ma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2009/2	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS (ADM01015)	B	A	Aprovado	4
2009/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	A	A	Aprovado	4
2009/2	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	C	A	Aprovado	4
2009/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (ADM01194)	A	A	Aprovado	4
2009/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	A	Aprovado	4
2009/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (ADM01127)	A	A	Aprovado	4
2009/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2009/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	A	Aprovado	4
2009/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	A	Aprovado	4
2008/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	A	Aprovado	4
2008/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	D	B	Aprovado	4
2008/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	B	Aprovado	4
2008/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	A	Aprovado	4
2008/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	A	Aprovado	4
2007/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4
2007/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	A	Aprovado	6
2007/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	A	Aprovado	4
2007/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	A	A	Aprovado	4
2007/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	B	Aprovado	4
2007/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	B	A	Aprovado	4
2007/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	A	Aprovado	4
2007/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	A	Aprovado	4
2007/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
2007/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2006/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	A	Aprovado	4
2006/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	B	Aprovado	4
2006/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2006/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2006/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	A	Aprovado	4
2006/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	D	B	Aprovado	4
2006/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	A	Aprovado	4
2006/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	B	Aprovado	4
2006/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	B	A	Aprovado	4
2006/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	A	Aprovado	4
2006/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	B	Aprovado	4
2005/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	A	Aprovado	6
2005/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	A	Aprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	A	Aprovado	4
2005/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	A	Aprovado	4
2005/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	E	A	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Área de Atuação: Produção e Sistemas

Título: Desenvolvimento de um ambiente de gestão virtual baseado na web para uma pequena empresa

Período Letivo de Início: 2010/1

Período Letivo de Fim: 2010/1

Data de Início: 08/03/2010

Data de Fim: 24/06/2010

Tipo de Trabalho: Trabalho de Diplomação

Data Apresentação: 24/06/2010

Conceito: -

ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Cré- ditos
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	Sim	4
2005/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	Sim	4
2005/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	Sim	4