

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Maurício Robson Ribeiro

**INSERÇÃO DE MÉTODOS DE DESIGN NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE
SISTEMAS CORPORATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
COOPERATIVA.**

Porto Alegre

2013

MAURÍCIO ROBSON RIBEIRO

INSERÇÃO DE MÉTODOS DE DESIGN NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE
SISTEMAS CORPORATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração de Empresas da Escola de
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para obtenção do título de bacharel em
Administração de Empresas

Orientador: Daniela Callegaro de Meneses

Porto Alegre

2013

Aos meus pais, Flávio e Seliane, que arquitetaram a realização deste momento e me ensinaram aquilo que é essencial.

Ao meu irmão, Vinícius, por todo companheirismo, amizade e exemplo.

Ao meu padrinho, Zé, por ser um grande exemplo para mim e estar sempre presente.

À professora Daniela Callegaro, por toda orientação, paciência e compreensão.

À minha noiva, Bianca, - não há palavras que descrevam o meu agradecimento - pois sem seu empenho, amor e companheirismo eu certamente não concluiria este trabalho. Te amo!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sicredi pela oportunidade de realizar o trabalho bem como aos colegas pelo apoio.

"Continuem com fome.

Continuem bobos."

Steve Jobs

RESUMO

RIBEIRO, Maurício Robson. **Inserção de métodos de design no processo de implantação de sistemas corporativos de uma instituição financeira cooperativa.** 2013. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

O presente trabalho abordou a inserção de métodos de design em processo de implantação de sistemas corporativos. Demonstrou em fundamentação teórica o papel e a importância do Design nas organizações, os principais métodos de design, e conceitos de Educação Corporativa e Comunicação Interna. Utilizando-se da metodologia de pesquisa-ação, descreveu a criação de política interna que formaliza a prática de Design Centrado no Usuário dentro da organização em estudo, bem como descreveu a aplicação de métodos de Design no projeto de implantação do *Learning Management System* (LMS) da organização. Pela análise dos resultados, conclui-se que Comunicação Interna e Educação Corporativa, tradicionalmente envolvidas em etapas de implantação das soluções, podem ter suas demandas minimizadas conforme aumenta o grau de usabilidade gerado pela aplicação de métodos de design durante a construção da solução. Além disso, essas duas áreas passam a aproximar suas ofertas às demandas em contexto de trabalho, tendo como insumo mapeamento realizado a partir de métodos de design que identificam os principais pontos de necessidade de informações e/ou instruções.

Palavras-chave: Design. Design Centrado no Usuário. UX. Educação Corporativa. Comunicação Interna. Implantação de Sistemas. Sistemas Corporativos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Demonstrativo da presença do Sicredi no Brasil.....	12
Figura 2 – Estrutura Organizacional do Sicredi.....	14
Figura 3 – Escopo do Projeto de substituição do Portal Corporativo.....	32
Figura 4 – Corpo Processo de inserção de aplicações na Rede Colaborativa – Papel Educação Corporativa.....	33
Figura 5 – Processo de inserção de aplicações na Rede Colaborativa – Papel da Comunicação Interna.....	34
Figura 6 – Modelo de Governança do Projeto.....	37
Figura 7 – Processos de Educação Corporativa que devem ser suportados pelo LMS.....	39
Figura 8 – Usuário fictício criado pela consultoria.....	53
Figura 9 – Imagem de referência para as ferramenstas que será incorporadas pela Rede Colaborativa.....	54
Figura 10 – alinhamento visual da direção de arte aplicada no LMS.....	54
Figura 11 – Posição do módulo “pagetext– suporte intrínseco e extrínseco”.....	55
Figura 12 – Exemplo de módulo “pagetext – suporte intrínseco”da categoria “alertas de condicionais”.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.1.1 HISTÓRICO.....	10
1.1.2 MISSÃO E VALORES	12
1.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
1.1.4 ÁREA DE ATUAÇÃO E SERVIÇOS/PRODUTOS	14
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 GERAL.....	15
1.4.2 ESPECÍFICO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 PAPEL E IMPORTÂNCIA DO DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.2 MÉTODOS DE DESIGN	19
2.2.1 DESIGN DE SERVIÇOS.....	19
2.2.2 DESIGN DE INTERAÇÃO.....	20
2.2.3 DESIGN PARTICIPATIVO	20
2.2.4 DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO	21
2.2.5 DESIGN CONTEXTUAL	23
2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	23
2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA	25
3 METODOLOGIA	26
3.1 ETAPAS DA PESQUISA	27
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	28
3.3GRUPO DE COLABORADORES.....	28

3.4 COLETA DE DADOS	29
4. ANÁLISE	29
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	29
4.1.1 PARTICIPAÇÃO NO PROJETO DE SUBSTITUIÇÃO DO PORTAL CORPORATIVO DO SICREDI	29
4.1.2. APLICAÇÃO DO MÉTODO DE DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO NO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO LMS	36
4.1.3. MAPEAMENTO DO PROCESSO CONFORME METODOLOGIA DA ENGENHARIA DE PROCESSOS	39
4.1.4. CONTRATAÇÃO DE FERRAMENTA ADERENTE À ARQUITETURA DE TI	40
4.1.5. APLICAÇÃO DE MÉTODOS DE DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO	40
4.1.6 COMUNICAÇÃO INTERNA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA UTILIZANDO OS RESULTADOS DO MÉTODO DE DESIGN COMO INSUMO PARA CRIAÇÃO	51
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	52
5 CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS	59
ANEXOS	65

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade das organizações em uma era em que o conhecimento humano está crescendo de maneira exponencial, como caracteriza Rosenberg (2008), dependerá da constante modernização de seus modelos de gestão, em busca de processos mais eficientes para o contexto social e econômico em que estão inseridos.

Com esse mesmo foco em eficiência, porém condizente a sua época, Frederick Taylor falara sobre aspectos relevantes para a “prosperidade do empregador”, ou, por que não dizer, relevantes para a sustentabilidade das organizações. Sua publicação *Princípios da Administração Científica*, de 1911, foi importante para o progresso das organizações no último século, mas apresenta práticas de gestão não convenientes para a sociedade contemporânea.

As diferenças entre essa sociedade e a de Taylor exigem uma mudança na forma de desenhar e gerir as organizações, de modo a aumentar a sua flexibilidade em um cenário em que a capacidade de mudar e se adaptar mais depressa que os concorrentes tornou-se o principal diferencial competitivo (CUNHA, 2011).

O Sicredi, instituição financeira foco de análise deste trabalho e que será apresentada em capítulo específico, destaca-se de outras empresas do setor por representar um Sistema de Cooperativas de Crédito. O Cooperativismo sustenta-se sobre discurso de colaboração e associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, contribuindo para o progresso social.

Apesar de antigo - desde seus primórdios, no século XVIII, pretendia constituir uma alternativa política e econômica ao capitalismo - o cooperativismo vem se tornando tema mais recorrente nos últimos anos, como consequência de uma evolução da sociedade para valores cada vez mais incompatíveis com o sistema capitalista tradicional (PAIVA, 2002).

Kramer e Porter (2012) defendem uma mudança na postura empresarial, passando as corporações de criadoras a compartilhadoras de valor. Para os autores, é preciso rever a maneira pela qual as organizações lidam com questões como a crise de recursos naturais, o bem-estar dos consumidores, a viabilidade dos fornecedores e a condição econômica das comunidades em que produzem e vendem. Em resumo, o que se defende é um capitalismo mais humano, através do conceito de “Criação de Valor Compartilhado”.

Em sua essência, o cooperativismo atende plenamente esse conceito. E o reconhecimento cada vez maior dessa característica levou a Organização das Nações Unidas¹ (ONU), a partir da Resolução A/RES/64/136², chancelar 2012 o Ano Internacional das Cooperativas. Entre os objetivos dessa iniciativa estavam: aumentar a consciência pública sobre as cooperativas e os benefícios aos seus membros, a contribuição para o desenvolvimento social e econômico e promover a conscientização na rede global sobre o cooperativismo e seus esforços para fortalecer as comunidades, a democracia e a paz.

Mas enquanto o Cooperativismo se destaca por sua convergência aos valores em voga, ocorre um reposicionamento capitalista que tem feito emergir modelos de gestão mais orientados ao ser humano, onde, segundo Borja de Mozota (2003), as características do profissional de design (criatividade, iniciativa, atenção aos detalhes, preocupação com o consumidor) são vistas como poderosas ferramentas para o modelo de gestão.

Gemser (1999), Walsh (1992), Piirainen (2001), Borja de Mozota (2001) e Lojacono (2004), concluem que o design é capaz de aumentar a competitividade de empresas, criando soluções para novos produtos que visem a funcionalidade, a qualidade, o conforto e a segurança, e que sua aplicação é uma estratégia empresarial que gera diferencial, amplia a liderança com relação aos concorrentes e amplia o valor da marca.

Neste contexto, o presente trabalho tem como tema a inserção de métodos de Design no processo de implantação de sistemas corporativos de uma instituição financeira cooperativa, com base em fundamentos de design de interação, usabilidade e ergonomia, de modo a favorecer a produtividade e minimizar demandas tradicionais de treinamento e comunicação.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1.1 HISTÓRICO

No ano de 1902, no município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do sul, foi constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, a atual Sicredi Pioneira RS.

¹A Organização das Nações Unidas é uma organização internacional formada por países que se reuniram voluntariamente para trabalhar pela paz e pelo desenvolvimento mundial.

²Resolução aprovada pela Assembleia Geral nomeada As Cooperativas no Desenvolvimento Social na 65ª seção plenária, em 18 de dezembro de 2009.

O Sicredi, começou a surgir com a criação das chamadas Centrais de Cooperativas de Créditos Rural. Estas centrais foram surgindo da união de diversas cooperativas de crédito ao redor do país.

Em 1980, foi constituída a primeira central, a Central Rio Grande do Sul, formada da união de nove cooperativas de crédito. Dez cooperativas paranaenses se uniram no ano de 1985 para formar a Central do Paraná. A terceira central a surgir foi a Central de Cooperativas de crédito do Mato Grosso do Sul. Estavam formadas então a COCECRER-RS, COCECRER-PR e COCECRER-MS.

Em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo, nascia em 1992 a marca Sicredi, formada sob a união de todas as cooperativas da Central Rio Grande do Sul e suas filiadas. No ano de 1995, essas cooperativas filiadas à Central Sicredi-RS constituíram o Banco Cooperativo Sicredi S.A., o primeiro banco cooperativo privado brasileiro.

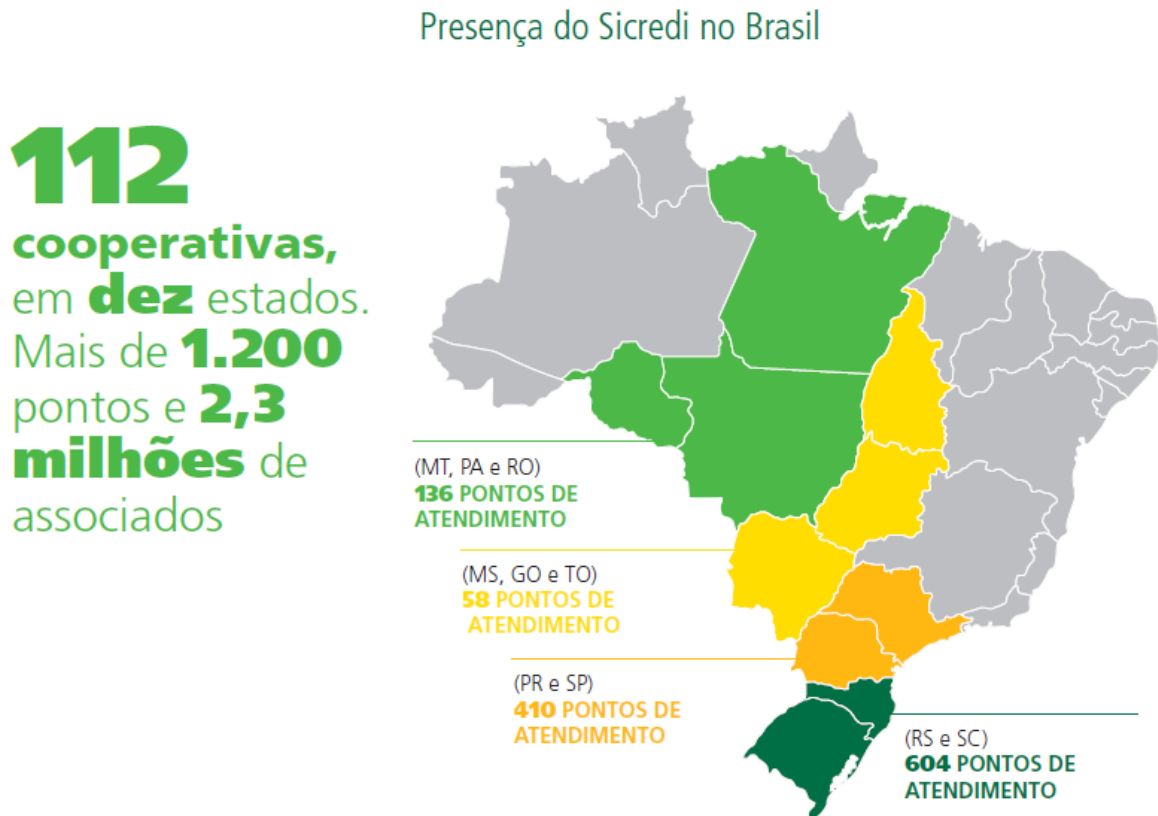
Entre os anos de 1996 e 1998, a COCECRER-PR e a COCECRER-RS, se uniram ao sistema, fazendo assim, com que o Banco Cooperativo Sicredi se tornasse um sistema interestadual.

No ano de 2010, o Sicredi firmou parceria com o Rabo Financial Institutions Development, braço de desenvolvimento do grupo holandês RABOBANK, sistema de crédito cooperativo Holandês presente em 40 países. Com participação minoritária no Banco Cooperativo Sicredi, o sistema holandês começa a transferir sua expertise de 160 anos e através do Sicredi, e a investir nas atividades econômicas do quadro associativo das cooperativas de crédito que o integram.

Presente em dez estados brasileiros, o Sicredi, promove o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades onde atua, operando com crescimento sustentável. Tem como diferencial um modelo de gestão que valoriza a participação, no qual os sócios votam e decidem sobre os rumos da sua cooperativa de crédito.

Está organizado em um sistema com cento e doze cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com mais de 1.200 pontos. A estrutura conta ainda com quatro Centrais Regionais – acionistas da Sicredi Participações S.A. –, uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo, que controla uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Consórcios e uma Administradora de Bens. Todas essas entidades, juntas, formam o Sicredi e adotam um padrão operacional único. Ao todo, são 15 mil colaboradores, mais de R\$ 31,3 bilhões em ativos e patrimônio líquido de R\$ 4,5 bilhões.

Figura 1: Demonstrativo da presença do Sicredi no Brasil



Fonte: Sicredi (2012)

1.1.2 MISSÃO E VALORES

O Sicredi atua por meio das cooperativas de crédito na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, com a visão de “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz.”

A missão deste conjunto de organizações é: “como sistema cooperativo valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Os valores que orientam a atuação do Sicredi são a preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; eficácia e transparência na gestão.

O Sicredi conta com sete diferenciais competitivos: relacionamento, instituição financeira da comunidade, ato cooperativo, modelo agregador de renda, autonomia das cooperativas, organização sistêmica e responsabilidade solidária.

A Superintendência de Gestão de Pessoas, posicionando-se como agregadora aos objetivos organizacionais, compartilha da missão do Sicredi, e tem como visão:

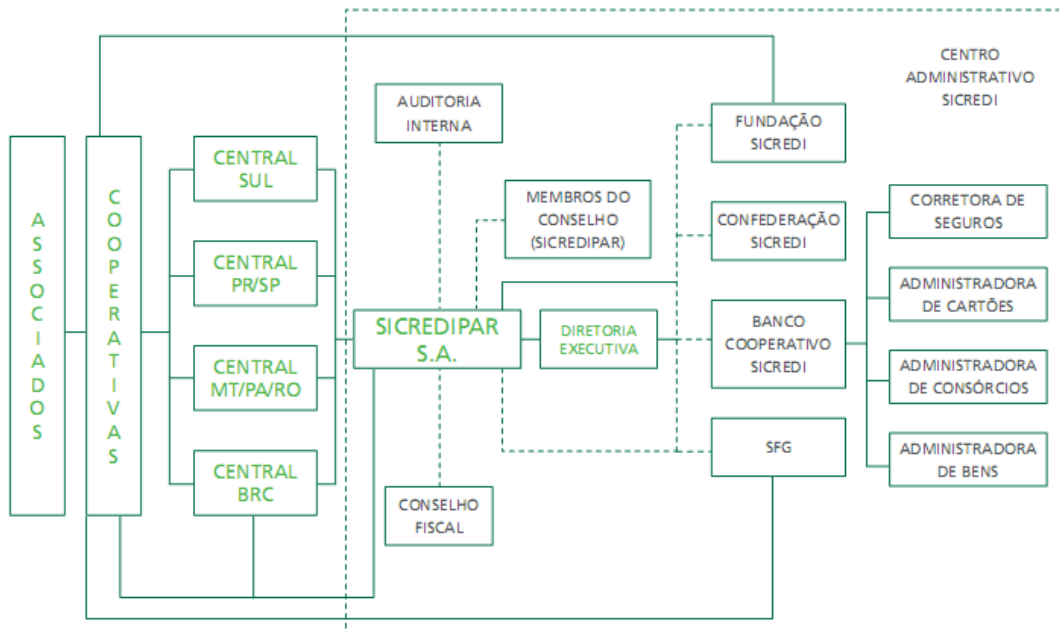
“Ser área estratégica para o negócio, com excelência em práticas de gestão de pessoas comuns para o sistema e reconhecidas pelo mercado”

1.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A organização em sistema conta com cinco cooperativas Centrais, confederação, Banco Cooperativo e empresas controladas (Administradora de cartões e Consórcios e Corretora de Seguros), com atuação de forma integrada, proporcionando ganhos em escala, o fortalecimento da marca e por sua vez maior competitividade. Hoje, a cooperativa possui mais de um milhão e quinhentos mil associados, sendo um dos maiores empreendimentos cooperativos do Brasil.

O caráter sistêmico e cooperativo orienta a estrutura organizacional da empresa, caracterizando uma pirâmide invertida, como mostra a seguinte figura:

Figura 2: Estrutura Organizacional do Sicredi



Fonte: Sicredi (2012)

1.1.4 ÁREA DE ATUAÇÃO E SERVIÇOS/PRODUTOS

Com a dimensão hoje adquirida, o Sicredi compete tanto com os demais sistemas de crédito cooperativos do país, como também com as grandes empresas do setor bancário nacional. Visando suprir as necessidades de seus associados, e sendo ao mesmo tempo competitivo frente aos bancos convencionais, o sistema conta hoje com um grande portfólio de produtos e serviços: conta corrente, investimentos, crédito, cartões de débito e crédito (com a bandeira VISA e bandeira SICREDI CARTÕES), seguros, consórcio, previdência, câmbio, cobrança, débito em conta e canais de conveniência.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

No ano de 2013, o Sicredi iniciou a construção de um aparato tecnológico, chamado de Rede Colaborativa, que deve substituir o seu atual Portal Corporativo e representar um instrumento de suporte aos seus processos internos, responsável por distribuir soluções relevantes para a tomada de decisão do colaborador, e também um instrumento de acesso único às aplicações de negócio, permitindo a gestão eficaz da informação, do conhecimento

organizacional e o fortalecimento da cultura e diferencial competitivo da instituição: ser cooperativa. Para tanto, é imprescindível que o planejamento de toda e qualquer atividade de informação seja feito com base em pesquisas centradas no indivíduo, partindo-se de uma perspectiva cognitiva, buscando interpretar necessidades de informação tanto intelectuais como sociológicas (FERREIRA, 1997).

1.3 JUSTIFICATIVA

Estudos sobre a aplicação do Design nas organizações costumam focar em mercados que possuem a inovação como essência e colocar o cliente final da organização em análise. O presente trabalho, por outro lado, aborda o tema em uma instituição financeira, cooperativa, cuja essência é o relacionamento, e analisa sua importância para os funcionários.

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o setor cooperativo conta hoje com mais de um bilhão de pessoas em mais de 100 países, responde pela geração de mais de 100 milhões de empregos e está presente nos cinco continentes. Em 2010, as 300 maiores cooperativas do mundo tiveram uma movimentação econômico-financeira de US\$ 1,6 trilhão. Em 2011, o total de associados às cooperativas brasileiras passou dos 10 milhões, registrando um crescimento de 11% em relação ao ano anterior, quando foram contabilizados cerca de nove milhões.

Tais dados demonstram a força crescente do Cooperativismo na atual conjuntura socioeconômica mundial, e o presente trabalho pretende contribuir nesse crescimento, modernizando processo de implantação de sistemas corporativos do Sicredi, que tem grande representatividade no cenário internacional, com quadro de associados próximo de 3 milhões de pessoas, 15 mil colaboradores, presença em 10 estados brasileiros, parcerias internacionais e que é referência em gestão para Cooperativas do mundo inteiro.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GERAL

Propor a inserção de métodos de Design no processo de implantação de sistemas corporativos, de modo a favorecer a produtividade e minimizar demandas tradicionais de treinamento e comunicação.

1.4.2 ESPECÍFICO

Como objetivo específico tem-se:

a) Aplicar métodos de Design Centrado no Usuário no projeto de implantação do LMS (Learning Management System) da organização em estudo;

b) Definir adequações no papel das áreas envolvidas no processo de implantação de sistemas corporativos da organização em estudo;

c) Analisar o resultado da aplicação de métodos de design no processo de implantação de sistemas corporativos;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PAPEL E IMPORTÂNCIA DO DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas, com a finalidade de diferenciar seus produtos e serviços dos concorrentes, procuram utilizar seus recursos financeiros em serviços, produtos e desenvolvimento de pesquisa. As organizações vêm demonstrando interesse em investir em design, percebendo este, como um elemento estratégico para a obtenção de vantagem competitiva. Porter (2005) afirma que essa vantagem competitiva é decorrente de alguns fatores como, por exemplo, a coordenação de várias atividades e equipes das organizações. Para que esse investimento em design tenha o retorno esperado, esse elemento precisa ser visto como estratégico, passando a ser entendido como um processo. O design deve passar a ser parte integrante dos objetivos das empresas, sendo pensado desde a fase inicial de estratégias, diretrizes e concepção dos produtos, atingindo todos os níveis de atividades das empresas. Dessa forma, além das demais atividades da organização, a empresa passa a desempenhar a atividade de gestão de design.

Sendo vista como um elemento estratégico para as organizações, a gestão de design vem adquirindo força, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, ganhando reconhecimento como uma atividade multidisciplinar. Entretanto, na maioria dos casos o design continua sendo tema relacionado apenas à forma final dos produtos, sendo utilizado em fases finais de desenvolvimento de produtos de maneira inadequada. (MAGALHÃES, 1994; BORJA DE MOZOTA, 2003; LIBÂNIO; WOLFF; AMARAL, 2010).

Magalhães (1994), afirma que, em nível estratégico, o design deve ser integrado e participar das definições estratégicas. Borja de Mozota (2003) trata o design como um elemento estratégico, e ele deve ter relação com a missão e os valores da empresa, bem como seu planejamento estratégico. A autora defende ainda que a cultura e as ações da organização estejam conectadas e em sintonia com o design, objetivando o alcance de melhores resultados pela empresa.

Hoje, os designers não devem buscar apenas por produtos tangíveis, materiais e processos produtivos, mas precisam preocupar-se mais com o contexto no qual os objetos e comunicações são usados pelas pessoas, e com seus efeitos na vida das pessoas. É preciso compreender os objetos e processos como meios que possibilitam as pessoas agirem. Assim, é necessário, compreender a sociedade e o ecossistema e buscar uma prática interdisciplinar.

Não se deve mais pensar no design apenas como a construção de gráficos, produtos, serviços e sistemas. Uma das formas hoje propostas na literatura é o que se chama de “desmaterialização do design”. Esta desmaterialização busca aproximar o design das ciências sociais, buscando formas para tornar a vida das pessoas, mais fácil e melhor (FRASCARA 2002).

Manzini (2004) e Frascara (2002) retiram a associação do design ao adjetivo industrial, abrindo novos rumos para a profissão e possibilitando ao design dar forma aos mais diversos produtos da sociedade moderna. Bertola (2004) afirma que, o projeto do produto se passa para o projeto do sistema da ‘oferta’ de uma empresa e, mais freqüentemente, ao projeto do ciclo de vida da própria oferta, das dinâmicas de interação entre o usuário e o produto na fase de uso.

Algumas mudanças ocorreram nos métodos de usabilidade nas últimas décadas. Antes o valor dos computadores era muito maior do que o do treinamento. Atualmente, o custo dos computadores é mais baixo e estável do que o do treinamento. Os esforços estão mais concentrados nas pessoas e nas interfaces homem-máquina. Hoje, grandes companhias de computadores, de software ou de websites, tem grupos de usabilidade (NIELSEN; 1999).

Borja de Mozota (2003) relaciona design e gestão pelas equivalências entre as dimensões estéticas e culturais do design e as áreas de preferência do consumidor, cultura organizacional e identidade corporativa da gestão.

O termo “gestão de design”, apesar de recentemente mais valorizado, segundo Costa (2010) surgiu ao redor de 1960 na Grã Bretanha, se referindo à gestão das relações entre uma agência de design e seus clientes. Em 1975, o *Design Management Institute* (DMI) é fundado e se estabelece duas principais funções para o gestor de design: (1) treinar designers, gestores e parceiros, familiarizando os designers com a gestão e os gestores com o design e (2) desenvolver métodos de integração do design com o ambiente corporativo (BORJA DE MOZOTA, 2003).

O *Design Council* (2007, apud COSTA, 2010) faz defesa para a utilização de melhores práticas no design de produtos, beneficiando os diferentes atores do processo de design: o designer, o negócio, o mercado e o usuário. As melhores práticas são atingidas por meio de um processo de design formalizado,

sendo que diferentes atividades ligadas ao processo de design levam ao êxito do negócio, como por exemplo:

- a) reconhecimento das atividades do negócio e de design como processos;
- b) compreensão do lugar do design dentro dos processos;
- c) compreensão de como a atividade de design pode ser gerenciada e

d) utilização de pensamento estruturado dentro do processo de design. [...] ao se ter um processo de design formalizado e baseado em melhores práticas, os envolvidos passam por um impacto positivo, pois as características do designer e do negócio são maximizadas, trazendo benefícios ao usuário e ao mercado. [...] trazem benefícios aos interessados e favorecem a relação entre o designer e o consumidor, melhorando a retroalimentação entre o negócio e o mercado. O designer tem um conhecimento profundo do consumidor, sabe dos seus anseios em relação aos produtos e suas características. As experiências e o estudo do designer, assim como suas características lhe permitem contribuir amplamente com os projetos desenvolvidos pelo negócio. [...]
(COSTA, 2010, p.35)

Borja de Mozota (2002) afirma que o design pode agregar vantagem competitiva na cadeia de valor de uma organização ao otimizar as funções principais, as funções de suporte, a coordenação interfuncional e a coordenação externa. Dessa forma, o design passa a ser uma competência econômica, gerencial ou de recursos. Hetzel (1993) e Markkanen (1996), concluem que o design pode contribuir com a organização, influenciando os produtos, ao dotá-los de um sentido; influenciando a gestão de recursos humanos, por meio da mobilização, motivação, facilitação da circulação da informação e pelo trabalho em diferentes serviços concernentes a um mesmo projeto; e estimulando o núcleo estratégico da organização a criar uma visão.

2.2 MÉTODOS DE DESIGN

2.2.1 DESIGN DE SERVIÇOS

O design de serviços está ligado a funcionalidade e a forma dos serviços a partir da perspectiva do usuário, com o objetivo de assegurar que as interfaces dos serviços sejam úteis e usáveis sob a ótica dos clientes e eficazes e eficientes sob ponto de vista do prestador. Os designers de serviço ao desenvolverem soluções para problemas buscam compreender profundamente a ecologia dos serviços, e o mundo das necessidades e experiências dos usuários e fornecedores, visualizando e formulando possíveis serviços futuros (MANAGER, 2009).

A ideia do design de serviços é aproximar e apoiar as empresas e designers a gerenciar a integração entre serviços e negócios, prestando atenção na qualidade do social e da dimensão sistêmica de serviços (MAFFEI e SANGIORGI, 2003).

Pine e Gilmore (1998) afirmam que o design de serviços é o design das experiências do consumidor. O design de serviços possui uma visão multidimensional do design, e reiteira seu papel como um elemento diferencial, tanto nos produtos quanto nos serviços. Dessa forma, seu papel de sucesso é baseado na diferenciação e na inovação.

(CANDI, 2007). O design de serviço passa então, a ter como objetivo principal o de criar conexões com os futuros usuários de serviço, podendo pensar em futuros conceitos de serviço a partir da perspectiva obtida junto aos usuários investigados (SEGELSTRÖM et al., 2009).

2.2.2 DESIGN DE INTERAÇÃO

O Design de Interação trabalha com a definição dos diálogos complexos que ocorrem entre pessoas e os dispositivos interativos de diferentes âmbitos, desde os tradicionais computadores, dispositivos de telecomunicações móveis, até eletrodomésticos, (INTERACTION DESIGN ASSOCIATION, 2006). Fundamentando-se nos princípios do design centrado no usuário, a prática do design de interação assenta numa compreensão real dos objetivos, tarefas, experiências, necessidades e desejos dos utilizadores (SOUZA, 2009).

A usabilidade é um dos objetivos dos projetos do designer de interação. O produto, é desenvolvido envolvendo uma abordagem centrada no usuário, garantido-se assim, a usabilidade do produto por parte das pessoas (PREECE, 2002).

O design de interação cuida dos diferentes aspectos humanos que envolvem a relação entre o usuário e um produto, envolvendo características físicas, psicológicas, culturais e sociais, desenvolvendo-se assim, produtos que satisfaçam as necessidades do usuário. Dessa forma, este é um processo que tem como foco principal o usuário, sendo este último, o foco para a escolha dos critérios do projeto (ISHIAKI, 2008).

2.2.3 DESIGN PARTICIPATIVO

Na abordagem do Design Participativo, os utilizadores são os verdadeiros peritos em domínios como a experiência de vida, aprendizagem, trabalho, etc. Os “utilizadores” colaboram com os designers, assumindo-se como co-criadores no processo de design (SANDERS, 2008). Envolver os utilizadores no processo de design ajuda a lidar com a expectativa e os sentimentos de propriedade; no entanto, como e quando envolver os utilizadores é uma questão em aberto (PREECE et al., 2002). Uma das vantagens do design participativo é a possibilidade de importar para a fase de elicitação de requisitos uma grande variedade de perspectivas sobre o mesmo aspecto. Partindo da experiência da situação real, os participantes (utilizadores) podem fornecer contributos bastante enriquecedores, dando

enfoque aos aspectos que lhe são mais relevantes. Face à multiplicidade de experiências e perspectivas, o processo de design fica assim mais rico, suscitando o debate e dando uma visão mais realista do que poderia ser e ainda não é (SOUZA, 2009).

Visando incluir uma diversidade maior de pessoas e atividades no processo, o design participativo apresenta uma metodologia que pode ser bastante viável, e deste modo, tornar o software adequado também para elas. Tendo vivência real da situação, os participantes podem contribuir com propriedade, enfatizando os aspectos que lhe são cruciais (FORESTER, 1999).

O design participativo possui uma abordagem na qual o usuário, além de participar do planejamento e prototipação do *software*, é considerado o verdadeiro especialista do projeto, pois conhece como ninguém sua rotina de trabalho. O design participativo parte do pressuposto de que as pessoas estão sempre participando, mesmo que não oficialmente, pois as adaptações que fazem para usar suas ferramentas são também ações criativas, ou seja, o uso não é considerado mero consumo. (ASARO, 2000; MULLER, 2003).

2.2.4 DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO

Rubin (1994) conceitua Design Centrado no Usuário como uma filosofia em que se coloca o usuário no centro do processo de desenvolvimento. Assim, ao se desenvolver produtos interativos, deve-se levar em consideração as características, necessidades e desejos das pessoas que efetivamente usarão tais produtos.

No Design Centrado no Usuário os designers consideram-se os verdadeiros especialistas; eles vêem e referem-se às pessoas como “sujeitos”, “utilizadores”, “consumidores”, etc. (SANDERS, 2008). Esta abordagem salienta que os utilizadores reais e as suas metas, não só apenas a tecnologia e devem constituir a força condutora por detrás do desenvolvimento do produto (PREECE et al., 2002). Contudo, o seu papel não tem autoridade para interferir diretamente no processo de desenvolvimento. Para Souza (2009) os usuários podem ser chamados a intervir em certas dinâmicas para sobre o seu perfil demográfico, hábitos, comportamentos e contexto sociocultural; no entanto, este acaba por ser tratado como um “objeto” e não como elementos competentes para participar do processo de design .

Devido a grande oferta de sistemas e a disponibilidade de bons produtos no mercado, os usuários estão tornando-se mais exigentes e intolerantes com interfaces complexas (NIELSEN; LORANGER, 2007).

Estudos sobre do uso das tecnologias atuais têm demonstrado uma tendência no comportamento dos usuários em buscar, cada vez mais, serviços interativos (que utilizem

todos os recursos tecnológicos disponíveis para estimular e promover a participação dos clientes, tanto na utilização como na produção e avaliação das informações); personalizados e contextualizados, (serviços comprometidos com grupos específicos de comunidades, personalizando produtos e serviços em função de pessoas ou grupos); relevantes com valor agregado, (que supram as expectativas e conveniências do consumidor) (FERREIRA 1997).

Ferreira (1997) concluiu como fundamental que o planejamento de toda atividade de informação seja feita com base em pesquisas centradas no indivíduo, buscando interpretar necessidades de informação tanto intelectuais como sociológicas.

Os testes de usabilidade são uma das técnicas utilizadas para um projeto centrado no usuário. Este tipo de projeto foca os usuários e as tarefas que estes desenvolvem em um certo ambiente, medindo a utilização do produto e a interação com o usuário, utilizando um processo de design iterativo, onde o design pode ser modificado após as fases de prototipação ou testes (RUBIN, 1994).

O Design Centrado no Usuário é descrito na ISO 13407 (1999) - Human Centered Design Process for Interactive Systems e na ISO/TR 18529 (2000) – Ergonomics of Human-System Interaction. Estas duas normas descrevem uma situação ideal onde não existem obstáculos à utilização método, excetuando a possível falta de competências por parte da equipe de desenvolvimento (SVANAES; GULLIKSEN, 2008). Autores como Facer e Williamson (2004), entre outros, reforçam que o Design Centrado no Usuário é uma metodologia que combina, entre outros aspectos, a participação do utilizador e avaliação formativa de protótipos. De acordo com a norma ISO 13407 (1999), os projetos que adotam o método de Design Centrado no Usuário são regidos por quatro princípios: A constituição de uma equipe multidisciplinar; a interação entre o utilizador e o sistema; o envolvimento ativo dos utilizadores e; a iteração de soluções de projeto.

Para Abbas, Gravell e Wills (2008), o desenvolvimento de software é uma atividade imprevisível, sendo necessário um método para controlar esta imprevisibilidade. Abras, Maloney-Krichmar e Preece (2004) apontam que entre as desvantagens do Design Centrado no Usuário, estão a dos projetos necessitarem de mais tempo para serem desenvolvidos e tornarem-se mais dispendiosos. Em contrapartida, segundo Shneiderman & Plaisant, ele permite que o software gere menos problemas durante o desenvolvimento e que se reduzam os custos na fase de manutenção, fase esta, que é considerada a mais dispendiosa do ciclo de vida de um software (DUIM; ANDERSSON; SINNEMA, 2007).

2.2.5 DESIGN CONTEXTUAL

O Design contextual tem sido usado principalmente para o desenho de informações dos sistemas de TI, incluindo o hardware e software (CURTIS et al., 1999; ROCKWELL, 1999). Esse tipo de design tem sido amplamente aplicado na concepção de tecnologias de aprendizagem (NOTESS, 2005).

Weinberg e Stephen 2002, Larusdottir (2006), afirmam que o design contextual tem sido usado de maneira ampla como um meio de interação humano-computador, desenvolvendo-se um design centrado no usuário.

Para Holtzblatt (2013) o design contextual está baseado na observação de que qualquer tecnologia ou sistema está sempre situado em um contexto ambiental maior, e assim, a introdução de novas soluções, invariavelmente, muda o ambiente para seus usuários. Nesse contexto, o design contextual se refere a um conjunto detalhado de comportamentos, atitudes, objetivos e intenções que caracterizam um conjunto de usuários em um ambiente particular.

De acordo com Holtzblatt (2001), o Design Contextual reconhece que qualquer sistema interativo incorpora uma forma de trabalhar. A função e a estrutura do sistema implicam o uso de estratégias específicas, de linguagem e de fluxos de trabalhos para os seus utilizadores. Os sistemas bem desenhados oferecem um modelo de interação do trabalho bastante facilitado para os utilizadores. Dessa maneira, é possível afirmar que o Design Contextual é um método que ajuda as equipas de desenvolvimento a chegar a um acordo sobre o que os seus utilizadores precisam e como criar um sistema bem desenhado para eles.

2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação é um dos instrumentos chave para adaptação as mudanças e desenvolvimento do país. O conhecimento é um recurso fundamental para os indivíduos e base para a economia como um todo, ao passo que os tradicionais fatores de produção como terra, trabalho e capital tornaram-se secundários (DRUCKER, 2000).

Hoje, uma empresa que investe apenas em tecnologia não é mais capaz de se diferenciar no mercado, já que o capital intelectual, pertence a cada colaborador. Segundo Hall (2002) o capital humano é a soma do conhecimento de todos dentro de uma empresa, o que lhe propicia um diferencial no atual cenário, sendo resultado da interação e colaboração entre as pessoas, do compartilhamento e da aprendizagem contínua em uma organização.

Destaca-se o pensamento de Castells (1999) que cita “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo”. Neste sentido, conforme Malvezzi (1995), o treinamento é uma instituição fundamental, na gestão empresarial. Nos primórdios da humanidade, treinar era o ato de transmitir aos outros seus conhecimentos sobre como realizar tarefas indispensáveis à vida (TICKNER, 1966).

Com a finalidade de conquistar e consolidar a vantagem competitiva no mercado, as empresas passam a investir na capacitação e treinamento de seus colaboradores, indo além do seu ambiente organizacional, influenciando os sistemas educacionais e o conhecimento dentro da sociedade (DIAS, 2008). Um dos grandes desafios atuais é propiciar educação permanente ao longo de toda a vida e para todos. Essa noção de educação permanente abre espaço para o surgimento da educação corporativa (SOUZA, 2005).

Na busca de se desenvolverem pessoas capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, surge a educação corporativa, propondo modificações constantes em favor da competitividade. A educação corporativa não age somente nas pessoas, mas também, nos processos organizacionais e, portanto, na cultura de alto desempenho na busca de resultados organizacionais (EBOLI, 2002).

Éboli (2008) afirma que com objetivo de desenvolver habilidades, com foco na aprendizagem individual, ênfase nas necessidades individuais, para o público interno da organização, as grandes empresas acabam formando um centro de treinamento tradicional. Os departamentos de treinamento operam com pedidos pontuais, ou seja, definindo as necessidades de curso através da solicitação de clientes internos. Este centro de treinamento tradicional acaba, dentro da organização, operando através de demandas e orçamentos (GOMES, 2001).

Algumas tendências evidenciam a evolução do conceito da educação corporativa. Segundo Argyris e Schön (1978) há uma tendência de melhoria com foco em resultados. Já para Senge (1998) ocorre há uma tendência a aprendizagem planejada, enfocando as organizações de aprendizagem. Kim (1993) relata uma tendência à aprendizagem operacional e conceitual enquanto Huysman (2001) apresenta uma tendência à ação individual com ênfase em aprendizagem individual.

A ênfase é cada vez mais a transformação da sala de aula em um laboratório de aprendizagem, com novos métodos e ferramentas, que propiciem experiências inovadoras e ajudem os funcionários a construir seu próprio conhecimento. Estes, devem estar preparados a enfrentar desafios e encontrar soluções por meio do aprender. Ocorre um contraste com o

modelo de treinamento do passado, cujo foco era elaborar e apresentar programas de treinamento conduzidos por um instrutor, dentro de uma sala de aula (MEISTER, 1999).

Sendo assim, é fundamental que os gestores da área de gestão de pessoas, atuem, estrategicamente, na perspectiva da compreensão de que os seres humanos trabalhadores são partes de um todo e, que esse todo está diluído em seu conhecimento, habilidade e atitude. Faz-se necessário agir e pensar de “forma sistêmica, pois assim teremos mais uma evidência de como a educação é importante para o desenvolvimento organizacional” (MARIOTTI, 1999).

2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

Visto como um diferencial competitivo, a comunicação interna se apresenta entre os processos comunicacionais que mais tem crescido nos últimos anos. Esta ascensão está relacionada a sua participação no atendimento de metas e na efetuação dos planejamentos estratégicos (SANCHEZ, 2008). De acordo com Marchiori (1995), dirigir a atenção para as necessidades com o público interno em primeiro lugar, está entre as metas que os executivos devem seguir para obter sucesso organizacional, pois este é o público responsável pela sustentação da organização. É através do desempenho da função dos colaboradores que a organização alcança seus objetivos e metas.

Na mesma linha, Costa (2010) afirma que por meio da comunicação interna que a empresa se mantém unida por um mesmo objetivo. O processo interno de comunicação, é o que fornece suporte ao ambiente interno, aproxima as pessoas, promove a integração e a identificação com a cultura da organização. No cenário econômico de hoje, onde as mudanças são constantes, apenas organizações que se disporem de uma comunicação efetiva, coesa e comprometida conseguirão ser bem sucedidas.

A Comunicação Interna engloba todas as ações efetuadas pelas organizações para informar, relacionar-se e promover objetivos entre colaboradores. Uma empresa é constituída de pessoas, e são estas, que vão em busca das metas da empresa. Dessa maneira, é muito importante que se construa um ambiente de trabalho onde as pessoas estejam satisfeitas. (MARCHIORI, 2010).

Chiavenato (2002) afirma, que a comunicação é meio imprescindível para permitir um bom relacionamento da empresa com as pessoas e desatas ultimas entre si. Sendo assim a comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e

conhecimentos. Isso não é diferente na relação das pessoas com a organização em que trabalham. Conhecimento e informação só serão compartilhados se houver comunicação dentro da empresa.

Torquato (1986) afirma que os resultados positivos da comunicação interna dependem de um trabalho em equipe, de todos os departamentos, e de todos os empregados. Diante desse contexto, é preciso um planejamento adequado, desta forma, é possível que seja realizado planejamento estratégico voltado aos interesses internos e externos.

Conclui-se dessa maneira, que as falhas de comunicação interferem no andamento dos processos dentro das empresas, causando prejuízos tanto entre relacionamento interpessoal como nos prazos e qualidades de entrega (PROCHNOW et al., 2005).

3 METODOLOGIA

No presente trabalho se utilizou o método pesquisa chamado de pesquisa-ação. Este método foi escolhido pois se caracteriza como sendo um método que permite ao pesquisador intervir no problema, realizando as mudanças no cenário real (LINDGREN et al., 2004).

Essa metodologia procura unir a pesquisa à ação ou prática, ou seja, desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática. Esta é uma pesquisa em que se é uma pessoa da prática do objeto de estudo (KETELE, 1993).

Vergara (2005) define pesquisa-ação como sendo uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo solucionar problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação, ou seja, pode ser entendida como uma “pesquisa participante”. No caso do presente trabalho, o pesquisador foi parte prática do projeto, sendo o líder do mesmo.

A pesquisa-ação tem por característica ser um processo de pesquisa e deve tornar-se um processo de aprendizagem para todos os participantes e a separação entre sujeito e objeto de pesquisa deve ser superada (KRAPP, 1992).

Para Nunan (1993), este tipo de pesquisa é um meio de desenvolvimento profissional, pois parte das preocupações e interesses das pessoas envolvidas na prática, envolvendo-as em seu próprio desenvolvimento profissional.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Ao longo da pesquisa estiveram presentes três propósitos que foram sendo alcançados simultaneamente e, aqui, são descritos em etapas:

Etapa 1: Conhecer os agentes do processo de implantação de sistemas corporativos

Com intuito de obter conhecimento relativo ao atual processo de implantação de sistemas corporativos do Sicredi, o pesquisador buscou informações junto às áreas de Engenharia de Processos, Arquitetura de TI, Comunicação Interna, Gestão de Pessoas e Sistemas Administrativos.

Nessa etapa, o pesquisador se beneficiou de sua participação em projeto que visa substituir o atual portal corporativo da organização, onde uma equipe multidisciplinar – composta pelo pesquisador, enquanto representante da área de Gestão de Pessoas, e profissionais das áreas de Comunicação Interna, Engenharia de Processos e Arquitetura de TI – realizou diversas reuniões para construir a política que definiria as premissas do canal e o respectivo modelo de governança, visando nortear a sua implantação e sustentação, momentos em que foram compartilhadas e discutidas as práticas de cada área.

Etapa 2: Propor a aplicação de métodos de Design Centrado no Usuário no projeto de implantação do *Learning Management System* (LMS) do Sicredi.

Nessa etapa o pesquisador teve como principal desafio a aprovação de contratação de consultoria especializada em Design de Centrado no Usuário, uma vez que não há registro de anterior contratação desse tipo de consultoria para implantação de sistemas voltados ao público interno da organização. Esse ineditismo ocasionou muita desconfiança e exigiu constantes defesas técnicas e teóricas sobre o tema. Por fim, a consultoria foi contratada e a aplicação de métodos de design no projeto planejada pelo pesquisador e gerenciada em conjunto com o CEO da consultoria.

Etapa 3: Aplicar, avaliar e descrever os resultados

Apesar de o LMS ainda não estar implantado e, portanto, não ser possível avaliar o resultado com base na experiência dos usuários da ferramenta, é verídico declarar aplicado o método de Design Centrado no Usuário e avaliar suficientemente os erros, acertos e oportunidades de melhoria na forma como tal método foi aplicado no projeto de implantação do LMS.

A proposta de inserção de métodos de design centrado no usuário, apresentada neste trabalho, já é resultado do estudo e da observação da aplicação prática desse método na implantação do LMS (*Learning Management System*) do Sicredi. As intervenções da consultoria especializada no projeto de implantação do LMS, feitas no decorrer da pesquisa, puderam refletir e confirmar a relevância, ou não, de se inserir métodos de design centrado no usuário no processo de implantação de sistemas corporativos, e, ainda, fizeram refletir as adequações necessárias no papel das áreas de Educação Corporativa, Comunicação Interna, Engenharia de Processos e Arquitetura de TI.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo estudado envolveu colaboradores do Sicredi que faziam parte da equipe do projeto de implantação do LMS, profissionais de uma consultoria especializada em Design Centrado no Usuário e de uma consultoria representante do LMS.

3.3 GRUPO DE COLABORADORES

Os colaboradores diretos da pesquisa foram dois profissionais do Sicredi – um da área de Engenharia de Processos e uma especialista em comunicação – e o CEO da consultoria especializada em Design Centrado no Usuário.

O pesquisador estudou o mercado de mídias digitais e identificou consultorias de design responsáveis por facilitar o desempenho das pessoas em sites web, e-commerce e aplicativos digitais. Foi necessário contatar o CEO da consultoria que viria a ser contratada, e, na oportunidade, explicar sobre o tema de pesquisa cuja participação do CEO seria relevante para o pesquisador e, naturalmente, poderia originar demanda comercial para sua empresa. Assim, o CEO da consultoria de design colaborou ao defender, juntamente com o pesquisador, a importância de se aplicar o método de Design Centrado no Usuário na implantação dos sistemas corporativos do Sicredi.

Na etapa final da pesquisa – de aplicação, avaliação e descrição dos resultados – o pesquisador contou com o apoio da especialista em comunicação e do CEO da consultoria de design. O CEO colaborou no planejamento e gerenciamento das atividades oriundas do

método de design centrado no usuário. A especialista em comunicação apoiou o pesquisador na avaliação e descrição dos resultados da aplicação do método na implantação do LMS.

3.4 COLETA DE DADOS

Para coleta de dados foram utilizados os seguintes procedimentos: entrevistas abertas, pesquisa documental, observação participante, transcrição de encontros de estudos e reuniões de trabalho, coleta de informações em entregas das consultorias contratadas e em *e-mails* trocados durante o projeto de implantação do LMS do Sicredi.

4. ANÁLISE

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A apresentação dos dados coletados foi feita de modo a descrever as diversas atividades:

- Reuniões, pesquisas documentais e elaboração de documentos durante a participação no projeto de substituição do Portal Corporativo do Sicredi.
- Relato da aplicação do método de Design Centrado no Usuário no projeto de implantação do LMS (*Learning Management System*) do Sicredi.

Para a apresentação dos dados, o pesquisador utilizou seus relatórios de diário de campo, seus relatórios de projeto, documentos entregues pelas consultorias envolvidas, anotações, documentos criados a partir de discussões, propostas técnicas, atas de reuniões e *e-mails*.

4.1.1 PARTICIPAÇÃO NO PROJETO DE SUBSTITUIÇÃO DO PORTAL CORPORATIVO DO SICREDI

Nessa etapa, o pesquisador, a convite da Superintendente de Gestão de Pessoas, participou de seis reuniões com o seguinte grupo de lideranças: Superintendente de Marketing e Canais, Gerente de Comunicação Institucional, Gerente de Planejamento Estratégico, Superintendente de Infraestrutura e Arquitetura de TI, Gerente de Arquitetura de TI e Superintendente de Gestão de Pessoas. A razão do convite foi o entendimento de que o

pesquisador poderia contribuir com as discussões do grupo acerca das definições gerais de um projeto cujo objetivo já havia sido definido pela Diretoria Executiva da organização como sendo: a substituição do atual portal corporativo da organização e o acesso às aplicações de trabalho de forma centralizada e intuitiva.

Durante as reuniões o pesquisador se colocou diversas vezes em defesa da expectativa de usabilidade do sistema a ser desenvolvido e implantado. Para apoiar a argumentação, o pesquisador fez referência às práticas do mercado de web e mídias digitais e compartilhou materiais em que Nielsen e Loranger (2007) ressaltam que a web, que há alguns anos era algo diferente para as pessoas, já está, atualmente, inserida em sua rotina e, devido a grande oferta de sistemas e a disponibilidade de bons produtos no mercado, os usuários estão tornando-se mais exigentes e intolerantes com interfaces complexas.

Ouvinte de discussões sobre os processos de cada área ali representada – Tecnologia da Informação, Gestão de Pessoas, Comunicação, Marketing e Engenharia de Processos – o pesquisador buscou posicionar-se de modo que cada liderança presente nas reuniões visualizasse a relação da ciência do Design com as suas respectivas ciências e, com isso, compreendessem e valorizassem o Design pela sua capacidade de trabalhar as diferentes disciplinas em sinergia. Fez-se referência a Nielsen (1993) uma vez que esse considera que um sistema deve: a) ser fácil de aprender, de forma que o usuário consiga rapidamente iniciar o trabalho, e ser fácil de ser lembrado em uma segunda utilização; b) ser eficiente, proporcionando produtividade ao usuário; c) ter poucos erros, prevenindo falhas e fornecendo maneiras de recuperação; e d) ser agradável, propiciando uma experiência positiva ao usuário.

Os resultados gerados pelas reuniões deste grupo de lideranças, mais o pesquisador, constam em documento interno que formaliza a abertura do projeto, chamado Termo de Abertura, como:

Objetivo do Projeto de Substituição do Portal Corporativo

O desenvolvimento e implantação de um novo portal corporativo e colaborativo, promovendo o acesso às aplicações corporativas pelos colaboradores através de um canal único, centralizado e com uma interface intuitiva, contribuindo para a gestão eficaz da informação e do conhecimento organizacional, servindo de alavanca para fortalecimento de diferencial competitivo da instituição – ser cooperativa -, aumento da produtividade, eficácia na gestão de serviços e criação de novas oportunidades de negócios. Ainda dentre os objetivos, consta no termo o desenvolvimento para o público interno de metodologia, cultura e tecnologia que suportem de forma efetiva o processo de aprendizagem organizacional, e o fortalecimento do envolvimento dos colaboradores.

Escopo do Projeto de Substituição do Portal Corporativo

A instituição de políticas de comunicação administrativa e institucional, a definição da governança do canal, e a definição de requisitos para a construção de ferramenta de suporte ao desempenho institucional, alavancando a cultura de compartilhamento do conhecimento e a segmentação da comunicação organizacional, desenvolvendo processos que deverão ser insumo para auxílio ao aprendizado e inovação, tanto de novos processos, quanto de produtos e serviços, atendendo de forma sistêmica toda a organização, e fazendo uso de tecnologias da informação emergentes. Esse escopo é resumido na figura abaixo, retirada do termo de abertura do projeto:

Figura 3: Escopo do Projeto de substituição do Portal corporativo.



Fonte: Sicredi 2013

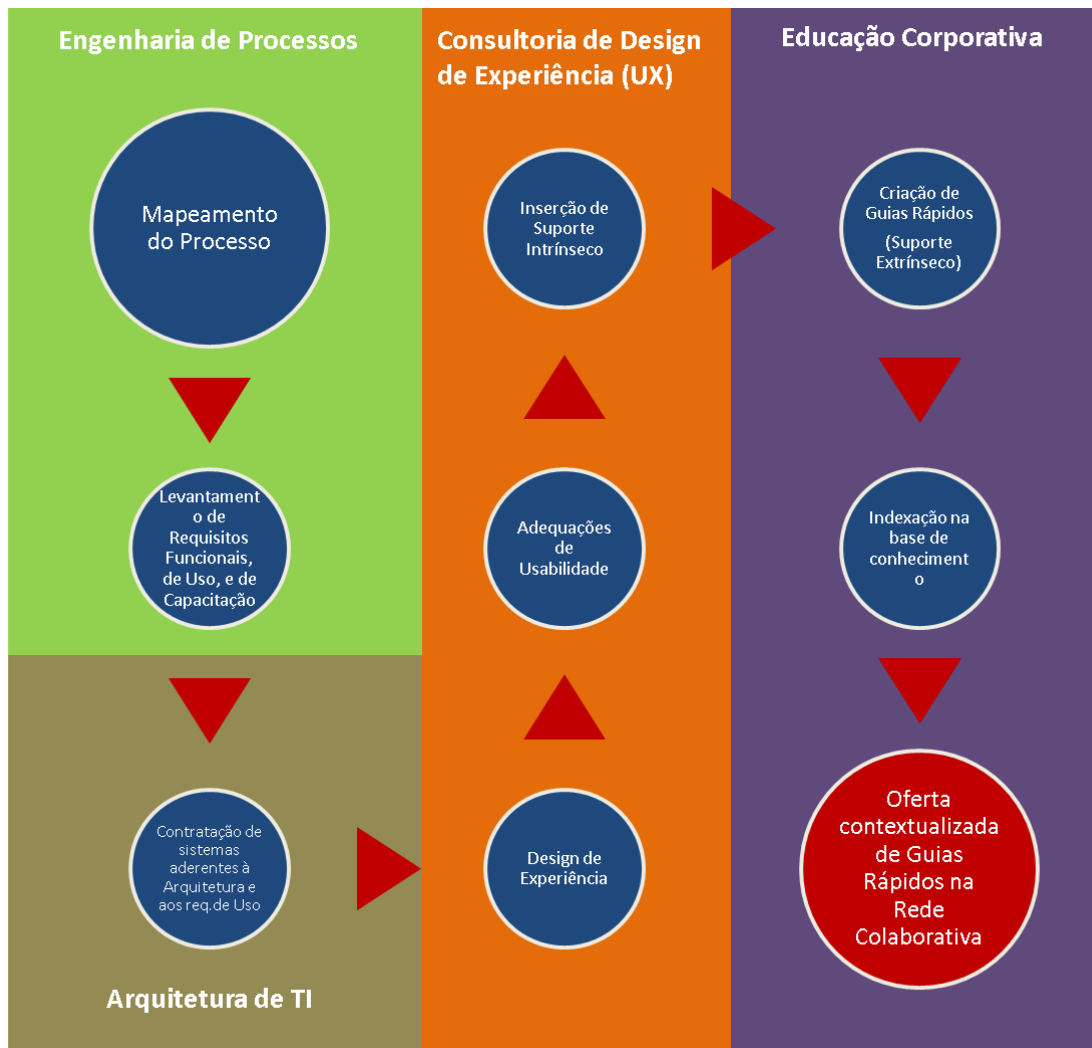
Depois de formalizada a abertura do projeto, o pesquisador passou a ser integrante da equipe de projeto composta da seguinte maneira: 2 Analistas de Gestão de Pessoas, 2

Analistas de Marketing, 2 Analistas de Comunicação Interna, 1 Analista de Arquitetura de TI e 1 Analista de Processos.

Neste período, pesquisador compartilhou o referencial teórico para construção da Política da Rede Colaborativa, definição de critérios de usabilidade e identidade visual, definição do processo de criação, homologação e disponibilização de manuais na Rede Colaborativa.

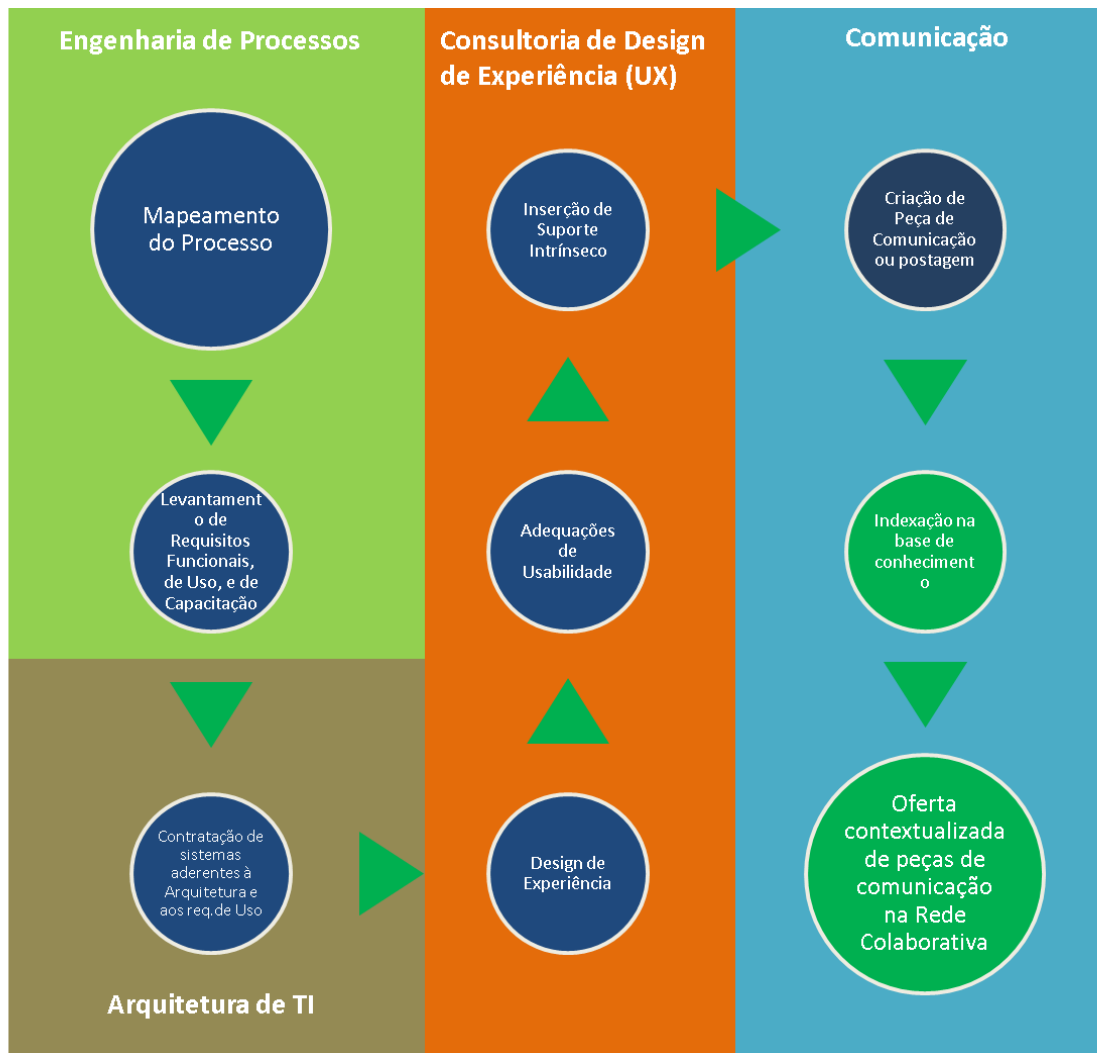
A principal questão que se formou no grupo foi: qual o processo para a inserção de aplicações na Rede Colaborativa? Nas reuniões realizadas para definir o processo, o pesquisador seguiu em fomento dos conceitos de Design por ele estudados e procurou aprofundar, por meio de entrevistas abertas, seu conhecimento sobre processos internos das áreas de Engenharia de Processos, Arquitetura de TI e Comunicação Interna. Dessa forma, o pesquisador sugeriu duas visões macro para o processo de inserção de aplicações na Rede Colaborativa, demonstrando como agentes a área de Engenharia de Processos, a área de Arquitetura de TI, uma Consultoria de Design, a área de Educação Corporativa e a área de Comunicação Interna. O pesquisador utilizou as figuras 4 e 5 apresentadas abaixo para demonstração das visões macro sugeridas.

Figura 4: Processo de inserção de aplicações na Rede Colaborativa – Papel Educação Corporativa.



Fonte: Sicredi

Figura 5: Processo de inserção de aplicações na Rede Colaborativa – Papel da Comunicação Interna.



Fonte: Sicredi

Neste momento da pesquisa, com o nível de referencial teórico e prático atingido até então, a sugestão do pesquisador era de que a origem de uma aplicação a ser incorporada na Rede Colaborativa deveria estar no mapeamento do processo conforme metodologia da Engenharia de Processos para, então, – após mapeamento do processo e levantamento de requisitos funcionais, de uso e de capacitação – ocorrer a contratação ou o desenvolvimento da aplicação em tecnologia que atenda aos requisitos funcionais e esteja aderente ao padrão de referência da área de Arquitetura de TI do Sicredi. Após contratada a aplicação ou definida a tecnologia em que se fará o seu desenvolvimento, métodos de design deveriam ser conduzidos por uma consultoria especializada, com intuito de orientar a melhor forma, na visão do usuário, de se parametrizar a aplicação e inserir nela informações que facilitem o desempenho. Além disso, a consultoria deveria mapear locais em que fosse necessário, para

facilitar o desempenho, inserir links de acesso a informações externas à ferramenta e definir critérios que facilitassem a contextualização de oferta de funcionalidades e informações da Rede Colaborativa durante a execução da aplicação. Por fim, estariam as áreas de Comunicação Interna e de Educação Corporativa utilizando os resultados da consultoria de design como insumo para criação de objetos de aprendizagem e peças de comunicação, de modo que isso já ocorresse orientado para o contexto de acesso do usuário e que fossem publicados na Rede Colaborativa com critérios de indexação que aproximassem a oferta à demanda em contexto de trabalho.

Assim, pesquisador e demais integrantes da equipe de projeto editaram na premissa de Produtividade e Suporte ao Desempenho, tópico da política da Rede Colaborativa, o seguinte texto: “Para cumprir esta premissa (de Produtividade e Suporte ao Desempenho), os processos nela (Rede Colaborativa) inseridos devem estar aderentes à lógica de desenvolvimento de processos definida pelo Sicredi, assegurando a aplicação de métodos de design centrados no usuário e atendendo os quatro níveis de suporte ao desempenho descritos no anexo IV desta política. A partir disso, além de garantir o alinhamento aos objetivos estratégicos, minimizam-se as demandas por capacitação e amplia-se o tempo dedicado pelo colaborador para a análise, reflexão e crítica do que está sendo desempenhado, contribuindo para o processo de aprendizagem organizacional.”

Os quatro níveis de suporte ao desempenho, citados no trecho acima, são: a) Usabilidade: requisitos de uso que promovam um alto grau de usabilidade devem fazer parte dos critérios de definição de um processo ou ferramenta que será incorporado à Rede Colaborativa; b) Suporte Intrínseco: consiste na inserção de informações/instruções no próprio contexto digital em que se desempenha, sem necessidade de abrir nova página; c) Suporte Extrínseco: nos casos de processos ou ferramentas já desenvolvidos e implementados, será preferível optar pela inserção de links no próprio processo ou ferramenta, contextualizados, mas que direcionarão o colaborador para uma solução instrucional ou informacional externa; d) Suporte Externo: o acesso a ambientes externos também deverá ser projetado conforme estratégias de suporte ao desempenho, principalmente os ambientes formais de aprendizagem ou comunicação.

Esse foi o relato e apresentação dos resultados da participação do pesquisador no projeto de substituição do Portal Corporativo do Sicredi. A seguir, será relatada a aplicação do método de Design Centrado no Usuário no projeto de implantação do *Learning Management*

System (LMS) da organização, cujo principal objetivo foi seguir a premissa de Produtividade e Suporte ao Desempenho da política da Rede Colaborativa.

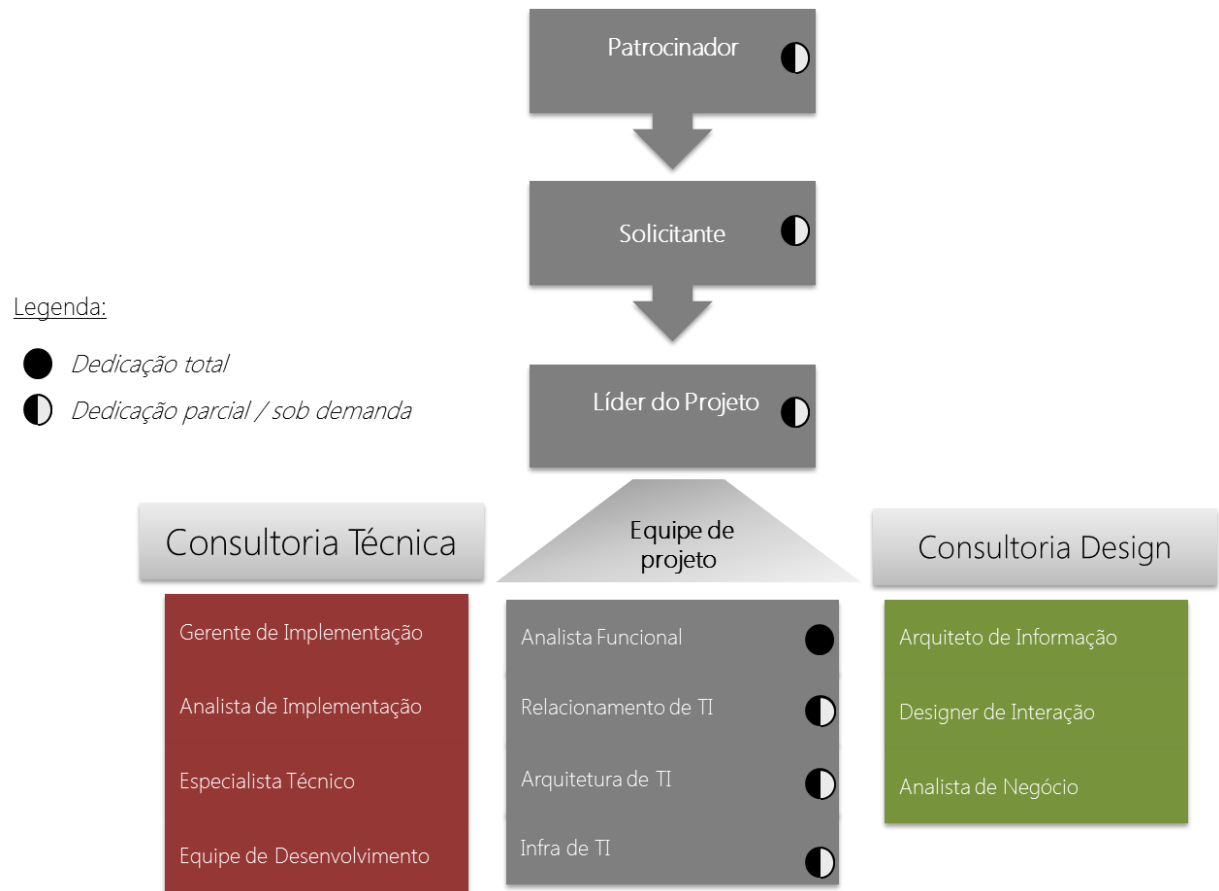
4.1.2. APLICAÇÃO DO MÉTODO DE DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO NO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO LMS

De acordo com o PMI (2008), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Segundo o Instituto, gerenciar projetos envolve realizar o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco. Como responsável por gerenciar o projeto de implantação do Learning Management System (LMS) do Sicredi, o pesquisador do presente trabalho buscou aplicar métodos de Design Centrado no Usuário e tornar o projeto objeto de análise.

Conforme documentação interna, o objetivo do projeto foi a implantação do Sistema de Gerenciamento da Aprendizagem, LMS SABA, de modo a suportar os processos de Educação Corporativa do Sicredi. Constavam no escopo original do projeto, a negociação e contratação de consultoria técnica para implantação do sistema, a implantação das funcionalidades de gestão da aprendizagem, o desenvolvimento das integrações necessárias, carga de informações legadas, estratégia de comunicação, a estratégia de capacitação, entre outros itens. A esse escopo foi incluída a contratação de consultoria especializada em design centrado no usuário, defendida com base no referencial teórico da pesquisa.

A equipe e o modelo de governança do projeto são facilmente compreendidos na imagem a seguir:

Figura 6: Modelo de Governança do Projeto.



Fonte: Sicredi

O pesquisador, no papel de líder do projeto, era o principal responsável pela gestão do projeto, e por aplicar a metodologia do PMO do Sicredi, planejar o projeto junto com a equipe, preparar e manter atualizado os planos de gerenciamento do projeto, aprovar o Termo de Abertura, o Cronograma e a Matriz de Custos do projeto com o Patrocinador e Solicitante do projeto, realizar a interface e as negociações com os fornecedores, coordenar as atividades do dia-a-dia garantindo a realização do escopo, mantendo a sua qualidade, os seus prazos e o seu custo, fazer a interface com todas as áreas envolvidas para garantir os prazos acordados e os recursos para atuarem no projeto, comunicar às partes interessadas quaisquer desvios no cronograma e adoção de medidas corretivas, coordenar os procedimentos de pedidos de mudanças de escopo e discutir com o Patrocinador e o Solicitante se era cabível levar para avaliação do Grupo Executivo, fazer a interface com as cooperativas que irão participar do plano piloto e garantir que os especialistas provenham o suporte necessário durante o piloto, realizar a gestão da mudança (envolvimento de todos os impactados) de acordo com a

metodologia adotada pelo Sicredi, realizar reuniões de acompanhamento do projeto de acordo com o modelo de governança de Gestão de Pessoas.

Patrocinador e Solicitante do projeto precisaram garantir os recursos financeiros do projeto, apoiar e dar suporte ao líder de projeto/pesquisador na tomada de decisões, intermediar negociações com os gerentes funcionais, auxiliar nas negociações com fornecedores, definir e aprovar o escopo do projeto, dar o aceite final das fases ou produtos, acompanhar o líder no projeto no que diz respeito à metodologia de gestão da mudança e na realização das reuniões de acordo com o modelo de governança de Gestão de Pessoas.

O Analista Funcional, que também foi um papel assumido pelo pesquisador devido à licença maternidade de membro da equipe, teve por função apoiar na elaboração do escopo e processos de negócio do projeto, apoiar na elaboração do cronograma e do planejamento do projeto, executar as atividades previstas no cronograma, esclarecer dúvidas das consultorias, prover informações sobre o andamento das atividades ao líder do projeto para elaboração do status report.

O recurso de Relacionamento de TI foi responsável pela interface da área de negócios com as áreas de TI - tais como: Qualidade de Software, Arquitetura e Infraestrutura de TI a fim de orientá-los quanto as demandas solicitadas pelo projeto para o pleno desempenho da ferramenta -, apoiar na elaboração do cronograma e do planejamento do projeto, executar as atividades previstas no cronograma, esclarecer dúvidas dos fornecedores, prover informações sobre o andamento das atividades ao líder do projeto para elaboração do status report.

O PMO foi responsável por reportar o status do projeto nos fóruns do planejamento estratégico, realizar o acompanhamento do projeto junto ao líder, garantir a aplicação da metodologia do PMO e das melhores práticas de projetos, apontar riscos, oportunidades, necessidades e ameaças do projeto, apoiar o líder do projeto na elaboração das estratégias de gestão do projeto (cronograma, custos, piloto, rollout e Planejamento da Mudança) e garantir a aplicação da metodologia, avaliar as interdependências com os demais projetos da organização, visão integrada das iniciativas e suas dependências entre projetos.

Foram realizadas reuniões semanais de status report do projeto, elaborada entre Sicredi e as duas consultorias, para apresentar o progresso, riscos, pontos de atenção, atrasos e

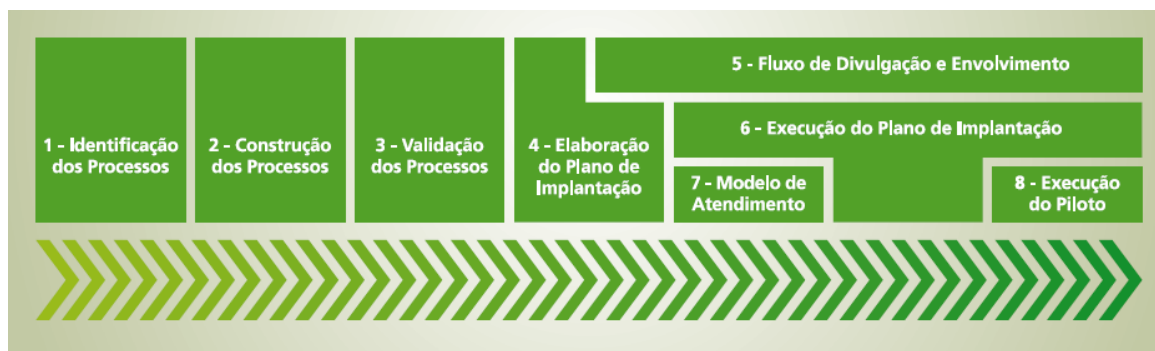
próximos passos do projeto. Essas reuniões contaram com a participação das áreas envolvidas em cada etapa do projeto, patrocinador, solicitante, consultorias, fornecedores, líder do projeto e PMO.

Essas reuniões contaram com a participação das áreas envolvidas em cada etapa do projeto, patrocinador, solicitante, consultorias, fornecedores, líder do projeto e PMO.

4.1.3. MAPEAMENTO DO PROCESSO CONFORME METODOLOGIA DA ENGENHARIA DE PROCESSOS

Os processos de Educação Corporativa que devem ser suportados pelo LMS foram mapeados seguindo 8 etapas previstas na metodologia da Engenharia de Processos do Sicredi, conforme apresentada abaixo:

Figura 7: Processos de Educação Corporativa que devem ser suportados pelo LMS



Fonte: Sicredi 2012

Durante as etapas 1, 2 e 3, que ocorreram entre novembro de 2011 e novembro de 2012, foram envolvidos profissionais de Gestão de Pessoas de todas as estruturas do Sicredi. Na época, a presente pesquisa não havia iniciado e o pesquisador estava envolvido exclusivamente como um profissional de Gestão de Pessoas que, no futuro, se tornaria responsável pela implantação da ferramenta que atenderia o que estava sendo mapeado.

4.1.4. CONTRATAÇÃO DE FERRAMENTA ADERENTE À ARQUITETURA DE TI

Segundo documentos internos, no momento em que foram elencados os requisitos técnicos dos fornecedores avaliados para atender ao projeto, buscou-se analisar as aplicações dos proponentes quanto aos requisitos necessários para viabilizar a integração com a Rede Colaborativa do Sicredi.

4.1.5. APLICAÇÃO DE MÉTODOS DE DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO

Além da consultoria técnica, representante do LMS no Brasil, foi contratada uma consultoria de design especializada no método de Design Centrado no Usuário. O pesquisador, enquanto Líder de Projeto e Analista Funcional, conduziu a contratação e proporcionou o alinhamento das duas consultorias no dia 04/10, conforme agenda demonstrada abaixo:

Quadro 1: Agenda contratada com as consultorias.

Horário	Atividade	Responsável
11h às 13h	- Apresentação Institucional	Líder de Projeto
	- Apresentação do projeto NMGP	
	- Apresentação do produto LMS	Consultoria Técnica
13h às 14h	Intervalo	
15h às 17h	- Apresentação da Consultoria de Design	Consultoria de Design
	- Apresentação dos processos de EC	Engenharia de Processos e Líder do Projeto
	- Apresentação do PMP da EC	
	- Apresentação da proposta técnica do projeto 1728	
17h às 18h	- Alinhamento para construção do plano de trabalho	Líder do projeto

Fonte: Sicredi 2012

Encerrada a agenda, as consultorias ficaram responsáveis por alinhar e propor ao Sicredi um único plano de trabalho. O plano de trabalho se resume conforme abaixo:

Quadro 2: Plano de Trabalho do projeto de implantação do LMS

Atividade	Descrição	Período
Imersão e análise de documentação interna	Consultoria de design realizou reuniões com o pesquisador e outros colaboradores do Sicredi para entendimento da organização e do projeto.	08/10/2012 até 11/11/2012
Workshop 1 – Identidade Visual, Administração do Sistema, Interfaces e Integrações	Consultoria Técnica demonstrou para equipe de projeto e Consultoria de Design as características do LMS em relação à identidade visual, ambiente de administração do sistema, interfaces e integrações	06/11/2012 até 08/11/2012
Workshop 2 – Gestão de Aprendizagem	Consultoria Técnica demonstrou para equipe de projeto e Consultoria de Design as características do LMS em relação à estrutura e administração de catálogo de cursos, processo de inscrição e plano de desenvolvimento individual.	12/11/2012 até 14/11/2012
Workshop 3 – Análise dos processos	Consultoria Técnica demonstrou para equipe de projeto e Consultoria de Design a forma como o LMS poderia atender aos processos de Educação Corporativa mapeados pelo Sicredi. Durante o workshop discussões conduziram o grupo a pequenos ajustes nos processo se ao apontamento de limitações do LMS em atender determinados processos.	21/11/2012 até 23/11/2012
Workshop 4 – Análise dos processos	Consultoria Técnica demonstrou para equipe de projeto e Consultoria de Design a forma como o LMS poderia atender aos processos de Educação Corporativa mapeados pelo Sicredi. Durante o workshop discussões conduziram o grupo a pequenos ajustes nos processos e ao apontamento de limitações do LMS em atender determinados processos.	27/11/2012 até 29/11/2012
Consolidação dos Workshops	Consultoria Técnica configurou a aplicação conforme os processos de Educação Corporativa do Sicredi, discutidos durante os workshops 3 e 4.	30/11/2013 até 21/01/2013

	Após a configurada a aplicação com base nos processos, a Consultoria de Design mapeou o fluxo de navegação dos usuários, identificando pontos em que são necessárias adequações de usabilidade.	
Entrevistas	Foram aplicadas entrevistas com colaboradores do Centro Administrativo do Sicredi e de Cooperativas.	17/12/2012 até 10/01/2013
Grupos Focais	Foram aplicados grupos focais com colaboradores do Centro Administrativo do Sicredi e de Cooperativas.	22/01/2013 até 14/02/2013
Fechamento da etapa de pesquisa	Consultoria de Design consolidou os resultados das etapas de imersão, entrevistas e grupos focais e apresentou para a equipe de projeto.	18/02/2013 até 28/02/2013
Criação de Personas	Foram criadas biografias de usuários fictícios para que as próximas etapas - de definição de classes de informação, funcionalidades, interface, tarefas, entre outras - estivessem aderentes a esses perfis de público.	01/03/2013 até 04/03/2013
Direção de Arte	Aplicação de design gráfico de acordo com o branding da marca do Sicredi.	05/03/2013 até 15/03/2013
Especificação de Módulos de Suporte ao Desempenho	Foram especificadas a forma e a tecnologia em que deveriam ser desenvolvidas peças de comunicação e objetos de aprendizagem de modo que fosse possível inseri-los nos contextos de acesso da aplicação.	18/03/2013 até 09/04/2013
Adequações de Usabilidade	Adequou-se os parâmetros da aplicação de modo a atender aos pontos de deficiência apresentados pela Consultoria de Design.	01/03/2013 até 09/05/2013

Fonte: Sicredi 2012

Segundo o CEO da Consultoria de Design, e conforme consta em proposta técnica, a imersão serviu para o levantamento de características gerais do projeto e o entendimento das particularidades e especificações da ferramenta envolvida. A imersão teve duração de 5 dias úteis e envolveu três profissionais da consultoria, um arquiteto de informação, um designer de interação e um analista de negócio. Os mesmos profissionais estiveram envolvidos na

pesquisa e análise de documentação interna, cuja duração foi de 4 dias úteis e o objetivo era complementar a imersão através de um melhor entendimento sobre limitadores técnicos, cronogramas de implementação, estruturação de classes de informação, fluxos de navegação e permissões.

Quadro 3: Levantamento das características gerais do projeto.

Processo	Resumo
Formação Funcional	Verifica se a formação possui estrutura, notificaos responsáveis, valida a inscrição, define o formato da capacitação (presencial ou EAD) e confere a realização da formação. Fluxo Prioritário. Apontado na imersão como fluxo de alta prioridade, contendo os seguintes perfís de usuários: Gestor de Área, Colaborador e Assessor de Gestão de Pessoas.
Formação Continuada	Identifica se uma capacitação que o colaborador quer fazer está no portfólio para preencher a participação ou requisitar a participação. Partes interessadas são notificadas, aprovam a solicitação e o colaborador realiza a capacitação. Fluxo Prioritário. Apontado na imersão como fluxo de alta prioridade, contendo os seguintes perfís de usuários: Gestor de Área, Colaborador e Assessor de Gestão de Pessoas.
Formação de Novos Colaboradores	Identifica se a posição de um novo colaborador possui formação estrutural (na base de dados do Sicredi), notifica o colaborador e o gestor, colaborador realiza a formação. Fluxo Prioritário. Apontado na imersão como fluxo de alta prioridade, contendo os seguintes perfis de usuários: Gestor de Área e Colaborador.
Estruturação da Formação Funcional	Possibilita estruturar a formação funcional de uma posição que ainda não possui formação funcional estruturada. Identifica se novas capacitações precisam ser criadas ou se a capacitação já existentes podem ser vinculadas. Fluxo Prioritário. Apontado na imersão como fluxo de alta prioridade, contendo os seguintes perfis de usuários: Gestor de Área e Assessor de GP.
Certificações	Identifica a necessidade de certificação de um novo colaborador ou mudança de posição, verificando a necessidade de curso preparatório. Se sim, o colaborador realiza o curso, se aprovado, o colaborador adquire a certificação. Perfis Prioritários. O fluxo apresenta os seguintes perfis prioritários de usuário: Gestor de Área, Colaborador e Assessor de GP.
Atualização de Certificações	Valida a necessidade da atualização de uma certificação. Quando existente, o colaborador realiza a atualização e as partes interessadas

	são notificadas. Perfis Prioritários. O fluxo apresenta os seguintes perfis prioritários de usuário: Gestor de Área, Colaborador e Assessor de GP.
Capacitação Presencial	Identifica a necessidade de capacitação presencial e a disponibilidade de um multiplicador (interno ou externo). Disponibiliza a capacitação aos colaboradores para que realizem a capacitação. Fluxo Prioritário. Apontado na imersão como fluxo de alta prioridade, contendo os seguintes perfis de usuários: Gestor de Área, Colaborador e Assessor de GP.
Capacitação Internacional – Demais Entidades	Identifica e valida a necessidade de uma capacitação internacional, envolvendo um número maior de análises, verificações e aprovações devido aos requisitos e burocracia relacionadas a viagem. Analisa pré-requisitos e proficiências para o colaborador executar a capacitação. Faz a mediação das questões burocráticas para o colaborador. Colaborador realiza a capacitação. Perfis Prioritários. O fluxo apresenta os seguintes perfis prioritários de usuário: Gestor de Área, Colaborador e Assessor de GP.
Visita Técnica	Identifica a origem e necessidade de uma visita técnica, define o tipo, realiza o agendamento com a aprovação dos envolvidos. Sendo uma visita nacional, envolverá apenas o RH da empresa. Quando internacional, verifica se a empresa é parceira ou não. Se parceira, o Sicredi entra em contato e verifica a disponibilidade, caso não seja, o SGP CAS entra em contato antes. Se a visita internacional é confirmada, é disparado o trâmite para realizar a visita (burocracia, passaportes, etc). Após a realização da visita, um relatório deverá ser gerado. Perfis Prioritários. O fluxo apresenta os seguintes perfis prioritários de usuário: Gestor de Área, Colaborador e Assessor de GP.

Fonte: Sicredi

Após a imersão e a análise de documentação interna, ocorreram quatro reuniões de trabalho descritas no quadro 2. Foram configurados os processos do Sicredi na ferramenta, com base no alinhamento ocorrido durante as reuniões. Na medida em que os processos eram configurados, desenvolviam-se *wireflows*, método descrito pelo CEO da Consultoria de Design como mapeamento da jornada de uso dos agentes dos processos na ferramenta, com intuito de apontar violações de heurísticas de usabilidade. Foram utilizadas como referência as 10 heurísticas de Nielsen (1993): 1) a interface deve sempre informar ao usuário o que está acontecendo, ou seja, todas as ações precisam de feedback instantâneo para orientá-lo; 2) toda

a comunicação do sistema precisa ser contextualizada ao usuário, e ser coerente com o modelo mental do usuário; 3) deve permitir ao usuário desfazer ou refazer a ação no sistema e retornar ao ponto anterior, quando estiver perdido ou em situações inesperadas; 4) tratar coisas similares, da mesma maneira, facilitando a identificação do usuário; 5) para prevenir erros, ações definitivas, como deleções ou solicitações, devem vir acompanhadas de uma mensagem de confirmação; 6) permitir que a interface ofereça ajuda contextual, e informações capazes de orientar as ações do usuário – ou seja – que o sistema dialogue com o usuário; 7) o sistema precisa ser fácil para usuários leigos, mas flexível o bastante para se tornar ágil à usuários avançados; 8) evitar que os textos e o design falem mais do que o usuário necessita saber; 9) as mensagens de erro do sistema devem possuir uma redação simples e clara que ao invés de intimidar o usuário com o erro, indique uma saída construtiva ou possível solução; 10) evitar ao máximo a necessidade de ajuda na utilização do sistema. Ainda assim, um bom conjunto de documentação e ajuda deve ser utilizado para orientar o usuário em caso de dúvida. Deve ser visível, facilmente acessado, e oferecer uma ferramenta de busca

Em paralelo ao desenvolvimento dos *wireflows*, foram aplicadas seis entrevistas não-estruturadas, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre tópicos do projeto e modelo de interação ideal. O anexo A resume as características das entrevistas realizadas. Os resultados das entrevistas são parcialmente apresentados no anexo B.

Três grupos focais foram realizados entre 04/02/2013 e 06/02/2013, um grupo de gestores, um grupo de colaboradores sem posição de gestão, e um grupo de colaboradores da área de Gestão de Pessoas. As características do método de grupo focal aplicado são resumidas no anexo C.

Conforme consta em documentação do projeto, a realização dos grupos focais teve como objetivo: a) obter informações sobre o nível cognitivo e tecnológico dos agentes dos processos; b) validar a relevância - sob a ótica do colaborador - dos processos de Educação Corporativa; c) validar a familiaridade, uso contínuo e relevância dos processos de formação; d) validar processos interativos da nova plataforma de Educação Corporativa; e) levantamento de insights e regras de negócio.

Durante os grupos focais, cujos resultados são apresentados no anexo D, também foi questionada a opinião dos participantes após uma breve apresentação das telas da ferramenta que foi contratada. Documentações do projeto apresentam como resultado da opinião dos grupos:

- Excesso de informação e densidade informacional;
- Fontes pequenas, sem contraste e grau de importância;
- Necessidade (unânime) de ícones para quaisquer funções;
- Exclusão de 80% dos campos de busca e filtros exibidos - em todas as telas;
- Pesquisa como centro de qualquer interface, não como acessório;
- Críticas em relação à cor. Deve ser agradável;
- Necessidade de reformulação total de taxonomia - estranha aos usuários (unânime);
- Encurtamento de taxonomia de botões;
- Pesquisa por keyword, range de datas, área e formato de conteúdo, sempre;
- Excesso de colunas, áreas em banco e blocos de texto;
- Usuários gostavam da plataforma antiga, devido aos ícones;
- Necessidade crítica de busca-viva de termos;
- Diferenciação de taxonomia CAS e Cooperativas. Exemplo “Pesquisar na Central de Conhecimento”;
- Cross-browser é requisito básico;
- Diminuição de opções de navegação;
- Usuários possuem resistência aabas;
- Desbloqueio após 23h59min;

- Solicitação de chat;
- Busca simplificada na página inicial, com filtros, é requisito básico;
- Consistência entre o tempo informado do curso e o realizado (existem contrastes de até 200%);
- Necessidade de download do material em PDF para impressão e consulta rápida, fora da plataforma;
- No grupo focal remoto, as cooperativas elogiaram o layout da plataforma, como uma estrutura mais limpa e modular - público menos exigente;
- Mesmo com público leigo, todos solicitaram a redução do número de cliques, com a inclusão do botão de inscrição - diretamente na lista de cursos;
- Usuários solicitaram capacitação na plataforma e comunicação adequada.

Outro método utilizado foi o de criação de “personas”. Conforme consta na proposta técnica da Consultoria de Design, “personas” são biografias de usuários fictícios para determinado produto. Estas devem ser condizentes com amostras do público-alvo do produto além de descrevê-lo com precisão. Esses personagens auxiliam os profissionais envolvidos em determinado projeto a entender e enxergar melhor seu público, assim como seus comportamentos padrões, reações e níveis cognitivos. A figura 8 é um usuário fictício criado pela consultoria, um estagiário de 23 anos. Além dessa, foram criadas outras 3 “personas”.

Figura 8: Usuário fictício criado pela consultoria.



Colaborador novo no Sicredi
Diego Mendonça
 Estagiário, auxilia na venda de consórcios. Colega de Alice.

“Gosto de auxiliar nas vendas de maneira ágil!”

Idade: 23 anos.
 Sexo: Masculino.
 Localização: Canoas, RS, Brasil.
 Formação: Graduando em Marketing.

Vida social:

Mora com a namorada. Após o expediente dedica-se aos estudos, em aula ou estudando em casa para a graduação. Almeja fazer uma pós-graduação na área de vendas. Possui uma vida relativamente agitada, gosta de sair com a namorada e amigos para bares e restaurantes.

Vida profissional:

Estagia há 3 meses no Sicredi, no setor de vendas de consórcios em Canoas. Almeja ganhar experiência e ser efetivado. Tem um perfil bastante dinâmico e competitivo, mas sempre apto a auxiliar, dentro das suas possibilidades, quando requisitado. Corresponde ao perfil de novo colaborador do sistema, recém conhecendo a ferramenta e suas funcionalidades, conforme solicitado por seus superiores.

Padrão de comportamento tecnológico:

É usuário recorrente de computador, tanto no trabalho quanto em casa. Seus usos mais comuns são para estudo e comunicação com os amigos e familiares através de e-mails e redes sociais. No trabalho utiliza para registrar e requisitar documentos e contratos, bem como para executar os treinamentos disponíveis e solicitados a ele no Sicredi Aprende.

Objetivos e motivação:

Seu objetivo com o sistema é agilizar o processo de aprendizado e gerenciar melhor sua carreira dentro da empresa. Acredita no potencial da ferramenta para a disponibilização de cursos online a fim de facilitar sua formação.

Experiência ideal:

Através da busca viva ou categórica conseguir localizar o curso ou formação que necessita. Sendo online, poder realizá-la assim que possuir um tempo disponível durante o expediente, por se tratar de um treinamento para o trabalho. No caso de cursos, formações presenciais e provas, conseguir agendar e organizar-se para efetuá-las nos prazos e datas marcadas. Ser capaz de acompanhar seu desenvolvimento formacional no Sicredi através da trajetória de formações.

Dificuldades e frustração: A dificuldade de encontrar um período para realizar os cursos e formações online dentro do horário de expediente o fazem ter que realizá-los em casa, em horários alternativos, gerando estresse durante a atividade devido às cobranças relacionadas e dificuldade de gerenciar o pouco tempo que tem fora do trabalho.

Fonte: Sicredi

A direção de arte do LMS precisou seguir o documento Padrão de Interface do Usuário, criado pela área de Arquitetura de TI do Sicredi. Conforme consta no próprio documento da área, “as recomendações descritas neste documento preveem a criação de interfaces de fácil utilização por qualquer perfil de usuário, independente de suas diferentes habilidades, experiências e conhecimentos específicos”. Além disso, precisou respeitar a premissa acordada com PMO e Relacionamento de TI para que o visual fosse parametrizável.

A figura 9 é a principal imagem de referência para as ferramentas que serão incorporadas na Rede Colaborativa. Essa figura, retirada da documentação citada no parágrafo

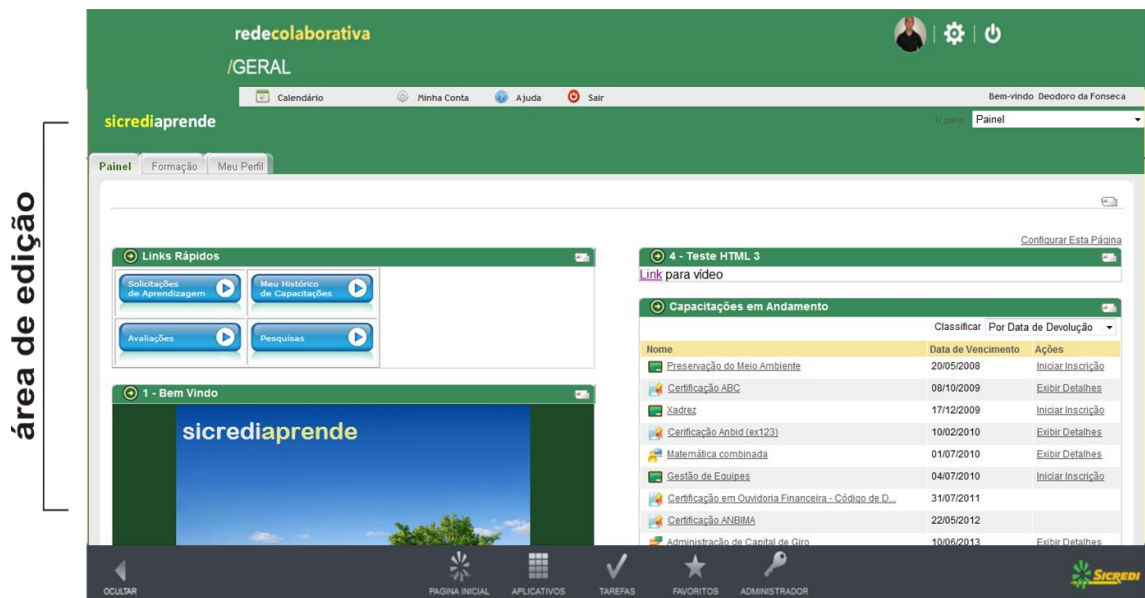
anterior, ilustra o espaço onde deve ocorrer a navegação dos sistemas. Como é possível perceber, é constante a presença de uma barra superior e de uma barra inferior. A figura 10 é uma montagem que ilustra o alinhamento visual da direção de arte aplicada no LMS com a imagem de referência ilustrada na figura 9.

Figura 9: Imagem de referência para as ferramentas que serão incorporadas pela Rede Colaborativa.



Fonte: Sicredi

Figura 10: Alinhamento visual da direção de arte aplicada no LMS.



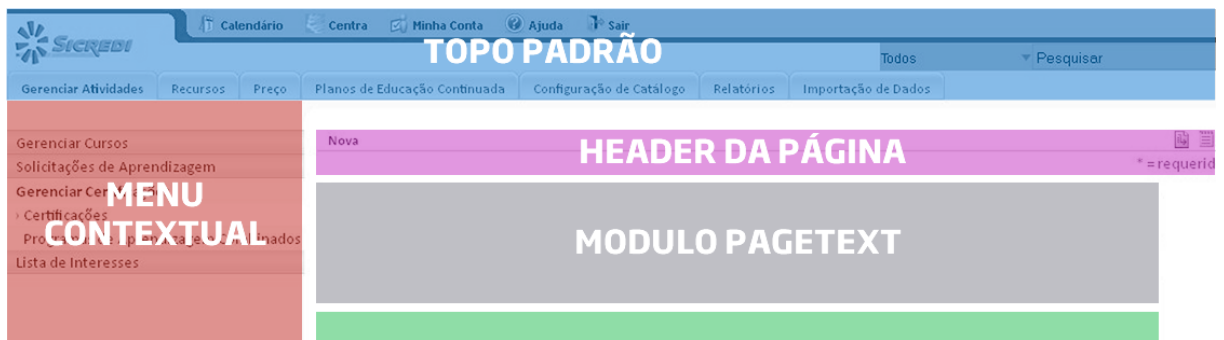
Fonte: Sicredi

Também fez parte do escopo do projeto, analisar a flexibilidade do LMS para: a) inserção de informações e instruções no próprio contexto digital em que se desempenha, sem necessidade de abrir nova página (suporte intrínseco); b) inserção de links na ferramenta,

contextualizados, mas que direcionarão o colaborador para uma solução instrucional ou informacional externa (suporte extrínseco); c) o acesso a ambientes externos projetado conforme estratégias de suporte ao desempenho, principalmente os ambientes formais de aprendizagem ou comunicação (suporte externo).

Como resultado da análise dos itens “a” e “b”, se identificou e especificou a utilização de um espaço de codificação HTML, chamado pela equipe de projeto de “pagetext – suporte intrínseco e extrínseco”, presente em quase todos os contextos de acesso do LMS.

Figura 11: Posição do módulo “*pagetext*– suporte intrínseco e extrínseco”



Fonte: Sicredi

Foram criados, em direção de arte, quatorze módulos de referência para conteúdos colocados neste espaço. Os módulos foram divididos em categorias conforme o quadro abaixo:

Quadro 6: Módulos de referência para conteúdos.

Categoria do “<i>pagetext</i> – suporte intrínseco”	Descrição
Suporte e apoio pró-ativo	Alertas, dicas e informações gerais, referentes às regras de negócio, dúvidas em relação ao processo e plataforma.
Alertas e prevenção de erros	Mensagens que previnem que os usuários preencham incorretamente determinado formulário ou fiquem em dúvida em determinada interface.
Alertas condicionais	Quando o usuário precisa ter conhecimento de pendências em seu processo de utilização, condicionais não cumpridas e até problemas de seu perfil, como atrasos no cumprimento de tarefas, expiração de dados em um calendário próximo, entre outras necessidades.
Módulos contextuais	Possuem conteúdo orientado à um campo ou etapa do processo de interação. Estão divididos em módulos referentes à formulários, interações (cliques em determinados componentes) e à sinalizações da interface.

Fonte: Sicredi

Figura 12: Exemplo de módulo “*pagetext – suporte intrínseco*” da categoria “alertas de condicionais”.

The screenshot displays the Sicrediaprende LMS interface. At the top, there is a navigation bar with 'Calendário', 'Minha Conta', 'Ajuda', and 'Sair'. The user is identified as 'Deodoro da Fonseca'. A red alert banner at the top center reads 'Você possui uma pendência' (You have a pending item) with a close button. Below the alert, there is a placeholder text: 'Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et onsectetur ctetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt.' and a button that says 'Faça agora o cadastro de loren ipsum'.

Below the alert, there is a search section with a text input field, a checkbox for 'Exibir Somente Certificações Obrigatórias' (checked), and buttons for 'Configurar', 'Salvar Parâmetros de Pesquisa', and 'Pesquisar'.

The main content area shows a table titled 'Capacitações Essencias' with the following data:

Nome	Rota Seleccionada (% Concluída)	Status	Atribuído por	Ações
111 Certificação	Rota Única - 0% Concluído	Atribuído	Deodoro da Fonseca	Ações
Certificação Anbid (ext123)	Única - 75% Concluído	Atrasado	Deodoro da Fonseca (Mais)	Ações
Certificação ABC	Única - 75% Concluído	Atrasado	Deodoro da Fonseca	Ações
Certificação ANBIMA	Única - 75% Concluído	Atrasado	Deodoro da Fonseca	Ações

Fonte: Sicredi

O resultado da análise do item “c”, suporte externo, foi a especificação de uma página de busca e publicação de conteúdos cujo desenvolvimento não estava contemplado no escopo inicial do projeto de implantação do LMS e, por isso, não se deu continuidade após a especificação.

4.1.6 COMUNICAÇÃO INTERNA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA UTILIZANDO OS RESULTADOS DO MÉTODO DE DESIGN COMO INSUMO PARA CRIAÇÃO

As áreas de Comunicação Interna e Educação Corporativa tiveram como insumo, para o desenvolvimento de peças de comunicação e objetos de aprendizagem, a especificação do espaço do LMS chamado de “*pagetext – suporte intrínseco e extrínseco*”. Tanto no que se refere à especificação da tecnologia em que as peças e objetos necessitam ser desenvolvidos – HTML, imagens reconhecidas por navegadores (JPEG, GIF e PNG) e flash–quanto no que se refere à direção de arte e categorias de utilização, conforme dados apresentados nos parágrafos anteriores.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A participação do pesquisador em reuniões com grupo de Superintendentes e Gerentes da organização, e o fomento da ciência do Design nestas oportunidades, colabora na sua inserção em nível estratégico – integrado e participando das definições estratégicas (MAGALHÃES, 1994) – tratando-o como um elemento que deve ter relação com a missão e os valores da empresa, bem como seu planejamento estratégico (BORJA DE MOZOTA, 2003).

Tomando em análise trechos do objetivo que esse grupo colocou para a Rede Colaborativa, tais como o que se refere a promover o “acesso às aplicações corporativas pelos colaboradores através de um canal único, centralizado e com uma interface intuitiva, contribuindo para a gestão eficaz da informação e do conhecimento organizacional, servindo de alavanca para [...] aumento da produtividade, eficácia na gestão de serviços e criação de novas oportunidades de negócios”, parece coerente a busca do pesquisador, e a aceitação da equipe de trabalho envolvida no projeto da Rede Colaborativa, em otimizar, pelo Design, as funções principais da organização, as funções de suporte, a coordenação interfuncional e a coordenação externa (BORJA DE MOZOTA, 2002).

Consta ainda como objetivo da Rede Colaborativa “o desenvolvimento para o público interno de metodologia, cultura e tecnologia que suportem de forma efetiva o processo de aprendizagem organizacional, e o fortalecimento do envolvimento dos colaboradores”. Nesse sentido, a cultura e as ações da organização devem estar conectadas e em sintonia com o design, objetivando o alcance de melhores resultados pela empresa (BORJA DE MOZOTA, 2002).

A hipótese apresentada pelo pesquisador à equipe de trabalho da Rede Colaborativa acerca da inclusão de métodos de Design Centrado no Usuário no processo de inserção de aplicações neste canal, está alinhada com o posicionamento de Costa (2010) que aponta a importância de: a) reconhecimento das atividades do negócio e de design como processos; b) compreensão do lugar do design dentro dos processos; c) compreensão de como a atividade de design por ser gerenciada; d) utilização de pensamento estruturado dentro do processo de design.

Tal hipótese foi colocada em prova durante o projeto de implantação do *Learning Management System* (LMS). As reuniões de trabalho para mapeamento dos processos de Educação Corporativa que viriam a ser automatizados pelo LMS foram conduzidas por dois Analistas de Processos, da área de Engenharia de Processos, que guiavam os profissionais de

Gestão de Pessoas no desenho dos processos. Nessas reuniões foram discutidos três papéis de Gestão de Pessoas enquanto agentes dos processos: Assistente de Gestão de Pessoas (responsável pela operação), Assessor de Gestão de Pessoas (responsável pelo relacionamento) e Analista de Gestão de Pessoas (responsável por projetos de inovação).

Os três papéis de Gestão de Pessoas estavam representados durante o mapeamento dos processos. Em analogia aos papéis citados por Sanders (2008) como “designers” e “utilizadores”, podemos considerar o papel de “Analista de Gestão de Pessoas” correspondente ao primeiro, uma vez que esse papel é responsável por projetos de inovação e isso inclui a criação do processo, e como “utilizadores” os Assistentes de Gestão de Pessoas e os Assessores de Gestão de Pessoas que são os agentes dos processos.

Assim, podemos considerar que a dinâmica da reunião configurou a aplicação do método de Design Participativo, visto que os “utilizadores” colaboraram com os designers e construíram junto com eles os processos. Confirmando o que já dissera Preece et al (2002), esse envolvimento ajudou a lidar com a expectativa e os sentimentos de propriedade sobre os processos que devem ser implantados. Com a riqueza da experiência e das diferentes perspectivas (SOUZA, 2009) dos Assessores de Gestão de Pessoas e dos Assistentes de Gestão de Pessoas, foi possível suscitar debates e dar uma visão mais realista dos processos que estavam sendo construídos. Além disso, tendo vivência real da situação, os participantes puderam contribuir com mais propriedade, reforçando os detalhes que lhes são mais significativos (FORESTER, 1999). Entretanto, em parte o método de Design Participativo foi falho, uma vez que o “designer” também figurava como agente do processo. O pesquisador observou como aspecto negativo, também, uma conduta que tendeu mais para um viés de “envolver para engajar” do que de “envolver para aprender e construir junto”.

Após a definição dos processos, foram elencados os requisitos funcionais e buscou-se analisar as aplicações existentes no mercado de software. A análise do processo de definição do software não é aprofundada nesta pesquisa uma vez que, de forma atípica, ela ocorreu antes mesmo da conclusão do desenho dos processos e não teve envolvimento do pesquisador.

A Consultoria de Design contratada para o projeto de implantação do *Learning Management System* (LMS), representou significativa contribuição para o pesquisador no que se refere a métodos de Design e práticas deste mercado de “Agências de Design” junto a grandes empresas. O método desde o início alinhado com a consultoria para ser aplicado foi o de Design Centrado no Usuário. A aplicação deste método se justifica pelo entendimento de que, após a definição do processo, o designer necessita adotá-lo como matriz de sua estratégia

e trabalhar formas de fazer com que os agentes dos processos desempenhem conforme o processo desenhado. Por isso, os designers consideraram-se os verdadeiros especialistas; eles enxergaram e referiram-se às pessoas como “sujeitos”, “utilizadores”, “consumidores”, etc. (SANDERS, 2008). Neste ponto, considerar-se especialista, está o primeiro ponto negativo da participação da consultoria. Ficou evidente a incapacidade da consultoria em entender os processos e o ambiente do Sicredi, no tempo que foi dedicado à imersão e análise de documentos. Até mesmo após as entrevistas e grupos focais não houve o entendimento suficiente. A principal evidência da falta de entendimento foi a entrega de “Personas” que deveriam descrever de forma fictícia os perfis de acesso à ferramenta e, da maneira que foram entregues, mais pareciam perfis padrões (de prateleira) da Consultoria de Design do que resultado de métodos imersão, entrevistas e grupos focais.

De acordo com a norma ISO 13407 (1999), os projetos que adotam o método de Design Centrado no Usuário são regidos por quatro princípios: i) constituição de uma equipe multidisciplinar; ii) a interação entre o utilizador e o sistema; iii) o envolvimento ativo dos utilizadores e; iv) a iteração de soluções de projeto.

De fato, não foram todos estes princípios respeitados durante o projeto. O primeiro, de constituição de uma equipe multidisciplinar, pode-se considerar atendido uma vez que a equipe de projeto esteve constituída, somando os profissionais da Consultoria Técnica e da de Design, por: um Analista Funcional, um Analista de Sistemas, dois Arquitetos de Informação, um Designer de Interação, um Analista de Negócio, um Gerente de Implementação, um Analista de Implementação e um Especialista Técnico do LMS.

A interação entre o utilizador e o sistema não ocorreu de forma plena, pois nos períodos em que foram realizadas as entrevistas e os grupos focais, a ferramenta não havia sido configurada. Nos grupos focais o envolvimento da ferramenta se resumiu a uma demonstração de sua versão nativa, ou seja, de sua versão sem estar adequada aos processos da organização. Como resultado, foi possível extrair somente aspectos de densidade informacional a partir da visualização da tela nativa, o que, de certo modo, não é um resultado relevante visto que a versão nativa apresenta um número maior de informações pois tende a demonstrar toda a capacidade do sistema.

Facer e Williamson (2004) também reforça que o Design Centrado no Usuário combina a participação do utilizador e avaliação formativa de protótipos. A Consultoria de Design contratada não utilizou protótipos. A atividade de criação de *wireflows* seguiu métodos de design de interação, fundamentando-se nos princípios do design centrado no usuário, numa compreensão real dos objetivos, tarefas, experiências, necessidades e desejos dos utilizadores

(SOUZA, 2009).Entretanto, a aplicação do método por parte da Consultoria de Design foi falha, uma vez que não houve contato suficiente com os agentes dos processos para verificar quais as experiências, necessidades e desejos.

Pelo planejamento inicial, as áreas de Comunicação Interna e de Educação Corporativa deveriam utilizar o trabalho da Consultoria de Design ao: a) ter tecnologia e direção de arte do “*pagetext* – suporte intrínseco e extrínseco” especificadas; b) ter mapeado os pontos em que são necessários objetos de aprendizagem; c) ter mapeado os pontos em que são necessárias peças de comunicação. Porém, somente o item “a” foi entregue pela consultoria. O item “b” foi realizado por profissional de Educação Corporativa e o item “c” por uma profissional de Comunicação Interna.

Por fim, ficaram evidentes para o pesquisador as falhas da Consultoria de Design na aplicação do método de Design Centrado no Usuário, prejudicando a aplicação do conceito mas, por outro lado, fazendo despertar um questionamento acerca da introdução do método aos processos internos das áreas de Comunicação Interna e Educação Corporativa.

5 CONCLUSÃO

Ao longo da pesquisa estiveram presentes três propósitos que foram sendo alcançados simultaneamente. O primeiro propósito foi conhecer os agentes do processo de implantação de sistemas corporativos, com intuito de obter conhecimento relativo ao atual processo de implantação de sistemas corporativos do Sicredi. Para isso, foram pesquisadas práticas internas junto às áreas de Engenharia de Processos, Arquitetura de TI, Comunicação Interna, Gestão de Pessoas e Sistemas Administrativos. A pesquisa foi facilitada pela participação do pesquisador em projeto que visa substituir o atual portal corporativo da organização, onde uma equipe multidisciplinar – composta por ele, enquanto representante da área de Gestão de Pessoas, e profissionais das áreas de Comunicação Interna, Engenharia de Processos e Arquitetura de TI – realizou diversas reuniões para construir a política que definiu as premissas do canal e o respectivo modelo de governança, visando nortear a sua implantação e sustentação, momentos em que foram compartilhadas e discutidas as práticas de cada área.

O segundo propósito da pesquisa foi aplicar métodos de Design Centrado no Usuário no projeto de implantação do *Learning Management System* (LMS) do Sicredi. Para tanto, uma consultoria especializada foi contratada e a aplicação de métodos de design no projeto planejada pelo pesquisador e gerenciada em conjunto com o CEO da consultoria.

O terceiro propósito da pesquisa foi avaliar e descrever os resultados de métodos de design no projeto de implantação do *Learning Management System* (LMS). Analisou-se a aplicação em tempo de projeto, de modo a avaliar suficientemente os erros, acertos e oportunidades de melhoria na forma como tal método foi aplicado. Dessa análise tiveram origem as conclusões a seguir.

Conclusão 1: a atuação das áreas de Educação Corporativa e de Comunicação Interna ocorre tradicionalmente na fase de implantação de sistemas corporativos, quando já se desenvolveu algo e se pretende preparar os agentes que deverão operacionalizar toda a mudança prevista, compensando cenários pouco intuitivos. É importante passar a envolver essas áreas durante o desenvolvimento da solução, com aplicação de métodos que avaliem a experiência dos agentes dos processos antes de sua definição final de automatização, de modo a escolher a tecnologia que melhor permita parametrizar algo que induza o agente à expectativa de desempenho que se coloca sobre ele na concepção do processo.

Conclusão 2: além de parametrizar de modo a facilitar a navegação em sistemas corporativos, é importante contextualizar a oferta de informações e instruções que facilitem o desempenho, de modo a integrar o aprendizado e a comunicação ao trabalho.

Conclusão 3: é oportuno disponibilizar momentos de colaboração para que cada projeto seja compartilhado em todas as suas fases, desde o diagnóstico até a melhoria contínua. E esses momentos não devem ser usados para a livre interação, e sim serem arquitetados de modo a maximizar o uso da inteligência coletiva.

Conclusão 4: é importante envolver os agentes de processos no mapeamento e levantamento de requisitos de capacitação e comunicação dos processos. Entretanto, a eficácia dessa participação é diretamente proporcional à maturidade da estrutura organizacional em cinco papéis: 1) desenvolvedor centralizado de soluções ; 2) prestador centralizado de serviços de retaguarda ; 3) monitor local do ciclo de vida das soluções ; 4) ofertante local da solução ; 5) cliente.

A proposta de inserção de métodos de design centrado no usuário, apresentada a seguir, já é resultado do estudo e da observação da aplicação prática desse método na implantação do LMS (*Learning Management System*) do Sicredi. É importante destacar, porém, que na data de conclusão da pesquisa, o sistema ainda não estava implantado e divulgado para os usuários finais e, portanto, é uma limitação da pesquisa não ser possível avaliar o resultado com base na experiência dos usuários da ferramenta.

Com base na pesquisa e ação realizadas, propõe-se que: a) a origem de uma aplicação a ser incorporada na Rede Colaborativa esteja no mapeamento do processo conforme metodologia da Engenharia de Processos para, então, – após mapeamento do processo e levantamento de requisitos funcionais, de uso e de capacitação – ocorrer a contratação ou o desenvolvimento da aplicação em tecnologia que atenda aos requisitos funcionais e esteja aderente ao padrão de referência da área de Arquitetura de TI do Sicredi; b) após contratada a aplicação ou definida a tecnologia em que se fará o seu desenvolvimento, métodos de design sejam conduzidos pelo especialista do processo (responsável por projeto e inovação), com intuito de orientar a melhor forma, na visão do usuário, de se parametrizar a aplicação e inserir nela informações que facilitem o desempenho. Além disso, sejam por ele mapeados locais em que se faça necessário, para facilitar o desempenho, inserir links de acesso a informações externas à ferramenta e definidos critérios que facilitem a contextualização de oferta de funcionalidades e informações da Rede Colaborativa durante a execução da aplicação; c) por fim, passem as áreas de Comunicação Interna e de Educação Corporativa a utilizar os resultados do método de design aplicado pelo especialista do processo (responsável

por projeto e inovação), como insumo para criação de objetos de aprendizagem e peças de comunicação, de modo que isso já ocorra orientado para o contexto de acesso do usuário e que sejam publicados na Rede Colaborativa com critérios de indexação que aproximem a oferta de informação ou instrução à demanda em contexto de trabalho.

Conclui-se, assim, que para a Rede Colaborativa ser um meio produtivo é fundamental que o planejamento de toda atividade de informação seja feita com base em pesquisas centradas no indivíduo, buscando interpretar necessidades de informação tanto intelectuais como sociológicas (FERREIRA, 1997). A partir disso, além de garantir o alinhamento aos objetivos estratégicos, será minimizada a demanda por capacitação e ampliado o tempo dedicado pelo colaborador para a análise, reflexão e crítica do que está sendo desempenhado, elevando-se, ainda, a efetividade do uso dos recursos de colaboração que se pretenda utilizar.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, N., GRAVELL, A. M., WILLS, G. B. **Historical Roots of Agile Methods: Where did “Agile Thinking” Come from?** . In A. p. a. e. p. i. S. Engineering (Ed.). Limerick, Irlanda. 2008.
- ABRAS, C., MALONEY-KRICHMAR, D., PREECE, J. **User-Centered Design**. In S. Publications (Ed.), *Encyclopedia of Human-Computer Interaction: Thousand Oaks*: Sage Publications. 2004
- ANTUNES, JR, **Os paradigmas na engenharia de produção**. Capítulo2. Livro ainda não publicado gestão de Processos, COPPE/UFRJ,2006.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. London, Addison-Wesley, 1978
- ASARO, Peter. **Transforming society by transforming technology: the science and politics of participatory design**. In: *Accounting, Management and Information Technologies*, Elsevier, v. 10, n. 4, p. 257-290, 2000.
- BALDAM, R. et al. **Gerenciamento de processo de negócios: BPM – Business Process Management**. 2ª ed. São Paulo: Érica, 2009.
- BALDISSERA, R. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional**. In: *Comunicação Organizacional: volume 1, histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, P. 135-164. 2009.
- BERTOLA, PAOLA. **Il design nel pensiero scientifico: verso una fenomenologia del design**. (Ed.). **Design Multiverso: appunti di fenomenologia del design**. Milano: Edizioni POLI. P.25- 40design, 2004.
- BORJA DE MOZZOTA, B. **Design Management**. Editions d’Organisation, Seconde édition corrigée, Paris. 2001
- BORJA DE MOZOTA, B. **Design management: using design to build brand value and corporate innovation**. Nova York, EUA: Allworth Press, 2003.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim de velhas idéias**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 272 p. 2010.
- CANDI, M., 2007, **The role of design in the development of technology-based services**, *Design Studies*, n. 28, pp. 559-583.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo; ed Paz e Terra, 1999.
- CHANG, J. **Business Process Management systems**; New York: auerbach Publications, 2006.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 1 ed. Porto alegre: Dubliense, 2010.

COSTA, I.L.B. **Diagnóstico da inserção de gestão de design em micro e pequenas empresas desenvolvedoras de produtos do Rio Grande do Sul através de uma análise estatística multidimensional**. 2010. 166 f. Dissertação (Mestrado em Design) da Escola de Engenharia e Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. RS.

CROSSAN, M., HURST, D. **Strategic renewal as improvisation: Reconciling the tension between exploration and exploitation**. Working Paper, University of Western Ontario, Richard Ivey Business School. London, ON, Canada. 2006

CUNHA, J.V., CUNHA, M.P., CHIA, R. **Routine as deviation**, Unpublished paper. 2007.

DIAS, M.S. **Impactos do sistema de educação corporativa: ferramenta de mensuração pós implantação**. 2008. Dissertação Especialização em Gestão Empresarial. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. RS.

DRUCKER, P. **Aprendizado Organizacional: Gestão de pessoas para a inovação continuada**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

DOIDGE, N. **O Cérebro que se transforma: como a neurociência pode curar as pessoas**. São Paulo. Record, 2011. 420p.

Duim, L.V.D., ANDERSON, J SINEMMA, M. (2007). **Good Practices for Educational Software Engineering Projects**, Proceedings of the 29th international conference on Software Engineering: IEEE Computer Society.

ÉBOLI, M. **Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências**, IN: DUTRA J; FLEURY; M.T.; RUAS, R. **Competencias: conceitos métodos e experiências**. São Paulo: Atlas. 2008.

FACER, K., & WILLIAMSON, B. **Designing educational technologies with users - A handbook from Futurelab**, em http://www.futurelab.org.uk/resources/documents/handbooks/designing_with_users.pdf. 2004

FERREIRA, S. M.S. P. **Design de biblioteca virtual centrado no usuário: a abordagem do Sense-Making para estudos de necessidades e procedimentos de busca e uso da informação**. Ci. Inf., Brasília, v. 26, n. 2, May 1997 .

FORESTER, John. **The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning** . Cambridge: MIT Press, 1999.

FRASCARA, J. **Design and Social Sciences: making connections**. New York: Taylor & Francis.. 238 p. 2002

GEMSER, G. **Design Innovation and Value Appropriation: a study of the appropriability of the new product design in the Italian and Dutch furniture industry.** Tese de Doutorado. Proefschrift Ter Verkrijging Van de Graad Van Doctor Aan de Erasmus Universiteit Rotterdam Op Gezag Van De. 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 200p. 2008.

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n.1, Jan./Mar., 2000.

HALL, B. **Frequent Asked Questions about e-learning.** 2002. Disponível em www.brandonhall.com/public/faqs2. Acesso em 10/06/2013.

HOLTZBLATT, K. ; BEYER, H. R: **Contextual Design.** In: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (eds.). "The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed.". Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation. 2013

HAMEL, G. **O futuro da administração.** São Paulo: Campus, 2007. 272p.

HOLMLID, S.; EVENSON, S. **Bringing Service Design to Service Sciences,** Management and Engineering. Service Science, Management and Engineering, , n. 2004, p. 2005-2005, 2008.

HUYSMAN, M. **Contrabalançando tendências:** uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EATERBY-SMITH, M. et al. Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2001.

ISHIAKI, J.M. **O design de interação dos equipamentos informatizados:** a usabilidade da máquina de auto-atendimento de informações sobre serviços públicos. 2008. 147f. Dissertação (Mestrado em design e Arquitetura) da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da cidade de São Paulo, São Paulo, SP.

ISO13407. (1999). **Human-centred design processes for interactive systems.** Geneva: International Standards Organisation.

INTERACTION DESIGN ASSOCIATION – **A Definition of Interaction Design.**

Consultado. 11 de Junho de 2013. Disponível em [www:](http://www.ixda.org/en/about_ixdg/what_is_interaction_design.shtml)
http://www.ixda.org/en/about_ixdg/what_is_interaction_design.shtml

KIM, L. **National system of industrial innovation:** dynamics os capability buildinh in Korea. In: Nelson, R. National innovation systems. New York: Oxford University Press 1993.

KOTLER, Philip. 2010. **Marketing 3.0,** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro. Campus, 2011. 240 p.

LIBÂNIO, C.S. **Design como Elemento estratégico para a Melhoria da Competitividade das Empresas da Cadeia Moveleira de Bento Gonçalves, RS.** 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). UniRitter, Porto Alegre, RS.

- LINDGREN, R.; HENFRIDSSON, O.; SCHULTZE, U. **Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study.** MIS Quarterly, v.28, n.3, September 2004.
- LOJACONO, G.; ZACCAI, G. **Um novo modelo de negócio.** HSM Management, São Paulo, n.47, p.98-107, nov./dez. 2004.
- MAFFEI, S., SANGIORGI, D., 2003, “**Service design as the design of Activity Systems: from a theoretical model to applied design tolls within na industrial design project.**” In: conference proceedings, sustainable product-service systems, pp. 40- 43, Amsterdam, maio.
- MAGALHÃES, C. F. **Design Estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas.** Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, 1994.
- MAGER, B. **Service Design as an emerging field.** In: (Ed.). Designing Services with innovative methods. Keuruu: University of Art and Design Helsinki, v.1, 2009. Service Design as an emerging field, p.28-43
- MALVEZZI, Sigmar. **Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos.** In: BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MANZINI, E. **Il design in un mondo fluido.** In: P. Bertola e E. Manzini (Ed.). Design Multiverso: appunti di fenomenologia del design. Milano: Edizioni POLI.design, 2004. Il design in un mondo fluido, p.17-24
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de interrelacionamento organizacional.** In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Paulo: Difusão, 2008.
- MARION, R.,UHL-BIEN,M. **Complexity and strategic leadership.** Being there even when you are not: Leading through structures, systems, and processes. Amsterdam: Elsevier, 2007. 221P.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.** 2. ed. Rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.
- MEISTER, J. **Educação Corporativa.** Sã Paulo: Makron Books 1999.
- MOZOTA, B. B. **Structuring strategic design management: Michael Porter’s value chain.** Design Management Journal, p.26-31, Spring 1998.
- MULLER, Michael J.. **Participatory Design: The Third Space in HCI.** In: Mahway, N. J.. Handbook of HCI. New York: Lawrence Erlbaum, 2003.
- MUNDIM, A.P.F. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, A.P. **Cooperativas de Trabalho**. Revista do Instituto de Pesquisas e Estudos: Divisão Jurídica. Bauru. v.34, no.2, p. 235-249, abr./jul. 2002.

NIELSEN, J. **Web usability: past, present and future**. 8/Ago/99. Disponível em: <http://webword.com/interviews/nielsen.html>

NIELSEN, J.; LORANGER, H. **Usabilidade na Web**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NIELSEN, J. **Usability Engineering**. São Francisco: Academic Press, 1993.

NUNAN, D. **Action research in language education**. In: EDGE, J.; RICHARDS, K. (Ed.). Teachers develop teachers research. Papers on classroom research and teacher development. Oxford: Heinemann, 1993. p. 41.

OLIVEIRA, S. **Análise de Processos: foco na técnica BPMN**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. P. 57-76.

PINE, B., GILMORE, J., 1998, “**Welcome to the experience economy**”. Harvard Business Review, Julho-agosto, pp. 97-105.

PIIRAINEN, M. **Design and Business Performance: Assessing the impact of product design on business performance**. 2001. Master degree thesis, Helsinki School of Economics and Business Administration, International Design Business Management Program. ESR. Helsinki.

PORTER, M.E; KRAMER, M.R. **Criação de Valor Compartilhado**. Harvard Business Review Brasil. 10. Jan. 2011. Disponível em < <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado> > . Acesso em: 10 de junho de 2013.

PROCHNOW, F. D.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. **Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas**. In: SIMPÓSIO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 2005. Disponível em: <http://www.fesppr.br/~bastosjr/Qualidade%20e%20Produtividade/1%BAsem2008_seminE1rios/Sala%20202/Eq3b_Prochnow_fd_motivos%20causadores.pdf> . Acesso em: 18 jun. 2013.

PREECE, J; ROGERS, Y; SHARP, H - **Interaction design: beyond human-computer interaction**. [S.l.]: John Wiley & Sons, cop. 2002. ISBN 0-201- 62769-8.

ROESCH, S.M.A. **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. 301p.

ROSENBERG, M.J. 2006. **Além do e-Learning: Abordagens e Tecnologias para a Melhoria do Conhecimento, do Aprendizado e o Desempenho Organizacional**. Rio de Janeiro. Ed. Qualimark, 2008. 388 p.

RUBIN, J. **Usability Testing: how to plan, design and conduct effective tests**. John Wiley & Sons, Inc. 1994.

PAIVA, J. **As Tecnologias de Informação e Comunicação** – Utilização pelos Professores. 2002. Lisboa: DAPP/Ministério da Educação, em http://www.dapp.min-edu.pt/nonio/pdf/utlizacao_tic_profs.pdf (acedido em 10 de Junho de 2013).

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus 2005.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização se aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOUSA, P. J. C. B. **Isolamento automático de falhas em sistemas**. Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de mestre em Engenharia Informática Universidade do porto. 2009. 126 f

SANDERS, L. **An Evolving Map of Design Practice and Design Research**. Interactions Magazine: Nov./Dec. 2008. Consultado: 02 junho de 2013. Disponível em [www: http://www.dubberly.com/wpcontent/uploads/2009/01/ddo_article_evolveingmap.pdf](http://www.dubberly.com/wpcontent/uploads/2009/01/ddo_article_evolveingmap.pdf)

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica, a Construção do Conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SHNEIDERMAN, B.; PLAISANT, C. **Designing the User Interface- Strategies for Effective Human-Computer Interaction (Fourth ed.)**: Pearson Education.4 .2005, p.118.

SMITH, H; FINGAR, P. **Business Process Management (BPM): The Third Wave**, Meghan-Kiffer Press; 1st edition, 2007.

SVANAES, D.;GULLIKSEN, J. **Understanding the Context of Design - Towards Tactical User Centered Design**. Paper presented at the Nordic Conference on Human-Computer Interaction (NordiCHI2008), Lund, Sweden.

TICKNER, Fred. **Training in modern society**. Nova York: Graduate School of Public Affairs, 1966.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.

WALSH, V. et Al. **Winning by Design:Technology**, Product Design and international Competitiveness. Blackwell Publishers, UK, 1992.

WHITE, S.A. **Introduction to BPMN**. 2004. Disponível em www.bpmn.org. Acesso em 20 mai. 2013.

ANEXOS

Anexo A - Características de entrevistas de profundidade

Características de entrevistas de profundidade

Grau da estrutura	Moderado
Nível de sondagem dos abordados	Alta
Tendenciosidade do moderador	Relativamente alta
Duração	de 30 a 45 minutos cada
Gravação (registro)	Áudio autorizado
Moderadores	2
Número de entrevistados	6 a 8 pessoas
Descobrimto de informações inovadoras	Médio
Obtenção de informações delicadas	Médio
Tempo máximo de espera	10 minutos
Presença do cliente	Proibida
Material de estímulo	Não necessário
Gratificação	Não aplicável
Tempo de abordagem médio	10 minutos

Fonte: Sicredi

Anexo B – Resultado das entrevistas realizadas pela consultoria de Design

Fala do entrevistado	Percepção da Consultoria de Design
“Então para formar o cara, hoje, nós temos os nossos manuais, passa por um processo, começa do mais facinho e chega até o mais difícil, que é a parte de formatação da ferramenta...”	Rejeição da ferramenta.
“Geralmente a gente trabalha sob pressão, muito projeto, muita entrega... e o pessoal tem aquela impressão que quem tá fazendo o Sicredi Aprende é porque não tem nada para fazer...”	Rejeição da ferramenta; Comunicação institucional eficiente.
“Quando o cara tá fazendo, olhando um relatório de liquidez, quando ele clicar no “ajuda” tem uma ajuda só daquela parte, não precisa procurar no manual... isso para agente era o pulo do gato, o cara que tá olhando aquela informação tem o tira-dúvida específico daquilo. Eles pediram para agente dar um passo atrás, voltar e colocar tudo no mesmo lugar, então foi o que a gente acabou de fazer agora...”	Liberdade e controle do usuário; Parametrização da ferramenta.
“É, até já pediram pra gente fazer vídeos, a gente explicando como usa a ferramenta... ... a gente sempre abortou a missão pelo processo que tem que passar, a nossa equipe tem 4 pessoas, a gente não tem muito tempo.”	Facilidade de uso e rapidez.
“Dos cursos que eu fiz eu vou te falar, dava até impressão que eu tava no jardim, porque tinha os bonequinhos, não sei o que... A gente não tem mais idade pra brincar.”	Linguagem orientada ao público.
“Eu quero fazer um curso que é lá em SP, eu já programo.. Hoje essa parte é pra mim chata. Eu quero um curso, eu vou para a internet procurar. Se o Sicredi já tivesse esse, ah, esse curso tem 15% de desconto para o pessoal de finanças, planejamento... olhando pelo ponto de vista da minha área. Manda um email avisando, mês que vem tem curso de tal coisa. Focado. Não vai me mandar um curso de programação. Às vezes a gente perde oportunidade lá, na nossa área...”	Segmentação de conteúdo.
Fala do entrevistado	Percepção da Consultoria de Design
“Do ponto de vista da ferramenta de estudo, coisas que eu vi: os textos muito longos, que não vão direto	Objetividade e clareza; Mapeamento de conteúdos/indexação.

ao ponto..., sem condições”	
<p>“Eu imagino para botar o meu conteúdo dentro da ferramenta, vou fazer o que, eu faço o texto e mando para o cara lá. Beleza...</p> <p>... ah não, eu tenho que mandar para não sei quem, alguém aprova, volta, vai... Pra mim agilidade também é isso, menos burocracia”</p>	Processos mais objetivos e customizáveis.
<p>“Sicredi Aprende tem uma característica assim, primeiro que aquela tela de cadastro, inscrição de curso é terrível, demora para carregar, trava... ali já acho que é uma oportunidade de melhoria.”</p>	Inscrição rápida e objetiva; Obtenção de dados de cadastro de forma automática.
<p>“Eu particularmente não uso o Sicredi Aprende para consulta de produto, manual de produto... e não sei se ele vem atender essa perspectiva.”</p>	Rejeição projetada.
<p>“Teria que ser de fácil acesso e fácil consumo, acho que isso é o que mais pesa hoje. Tem resistência, mas eu vejo que das ferramentas existentes hoje, nenhuma atende esse princípio básico de wiki, postar rapidamente. Pode até ter um filtro para classificar a informação, depois passar e publicar.”</p>	Facilidade de uso; Ser amigável; Edição visual;
<p>“Uma coisa bem precária é que hoje os profissionais que entram aqui dentro nem sabe quais são os treinamentos que ele precisa fazer, inclusive de formação básica...a trilha de informação não existe por perfil”</p>	Trilha de formação.
<p>“... outro ponto fraquíssimo na ferramenta são os relatórios. Não consegue tirar nada de lá.”</p>	Métrica de uso; Relatórios por consumo.
<p>“Não, a gente não tem dificuldade com a ferramenta. Problema da ferramenta é que ela não é amigável. Eu tenho que buscar uma informação e não tenho [como], ela é um conteúdo engessado. O que eu acho que seria interessante: uma disposição de conteúdos que trouxesse casos práticos, na minha opinião o treinamento deveria ser só caso prático”</p>	Casos de uso como conteúdo de cursos/ofertas.
<p>“Eu fui fazer recentemente o código de conduta. O curso em si, 10. Apesar de nós termos conteúdo demais. É muito treinamento. A gente conseguiu agora reduzir com outra filosofia, quais conteúdos que efetivamente cada cargo precisa. Se ele fizer todos os treinamentos dentro do Sicredi Aprende ele vai levar 6</p>	Densidade informacional e ofertas segmentadas.

meses e quando terminar não sabe mais nada.”	
“Como eu estimulo a pessoa a buscar o treinamento, e desestimulo ela a ligar para a central de atendimento... teve um cliente que ligou 800 vezes em um mês. Calculamos que ele ligava a cada 10 minutos”	Encurtador de URL/link direto de referência.
“Informações na tela são densas, quase indigestas e para encontrar algum conteúdo específico eu tenho que ler todo o material. Esta densidade desestimula a pessoa.”	Interfaces limpas, objetivas e diretas.
“Atualmente têm-se como saber se a pessoa fez ou não o curso, mas não tem como saber o que a pessoa errou. Talvez mais interessante do que mostrar a nota e erros [no treinamento], seria que conteúdo ele tem que melhorar. Tem um mecanismo, mas que pode estar com problema, que, no momento em que marca-se a resposta errada, é apertado uma janela dizendo que está errado, indicando a certa e explicando o porque.”	Métricas de uso; Avaliações in realtime com geração de relatórios por erro.
“Falta mostrar o tempo estimado do curso. Quanto tempo eu vou levar para fazer o curso, para planejar o tempo. Neste assunto, indicar a programação do curso, ajudando a organizar o tempo, com avisos e lembretes.”	Contador regressivo.

Fonte: Sicredi

Anexo C – Características do grupo de foco

Características do grupo de foco

Tamanho do grupo	8 a 12 pessoas
Composição do grupo	homogênea, entrevistados pré-selecionados
Contexto físico	Atmosfera informal, descontraída
Duração	1 hora
Gravação (registro)	Áudio autorizado
Moderadores	2

Fonte: Sicredi

Anexo D – Resultado dos grupos focais

Resultado	Recomendações
<p>Referente ao nível cognitivo dos usuários</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível baixo, com baixa aderência tecnológica e atuação multi-tarefa; • Usuários utilizam de 6 a 12 sistemas, inconsistentes entre si; • Cerca de 80% desses sistemas, possui alta criticidade de resposta; • O Sicredi Aprende está entre os 20% restantes - ou fechado; • Quem tem mais tempo no cargo, possui maior confiabilidade do que os meios tradicionais de apoio e ajuda; • O tempo de disseminação da informação - mesmo informal - é lento demais e prejudica o trabalho diário do colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover integração visual e funcional entre as plataformas de operação; • Promover iniciativas de capacitação centradas em colaboradores mais experientes. Isto é, antecipar a educação informal na instituição; • Desenvolver sistema de atalhos rápidos, taskbar ou área de transição entre as aplicações; • Desenvolver área do colaborador, como notas, alertas ou documentos – que podem ser compartilhados - dentro do Sicredi Aprende - entre os colaboradores.
<p>Referente ao processo de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de acompanhamento de desempenho do colaborador na plataforma e controle da trilha de formação; • Acesso às avaliações já realizadas; • Maior controle de cursos a serem feitos, com ordenação por tempo de expiração do curso e contagem regressiva para início; • Dashboard (painel de controle) com informações relevantes aos colaboradores do perfil; • Curto tempo para realização do curso e desbloqueio no 8000. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar trilhas de formação por área e desenvolver área/interface de controle de desempenho (dashboard) - para todos os colaboradores; • Fóruns específicos para a criação de novos manuais e atualizações dos manuais e cursos existentes - com link direto entre estes conteúdos; • Dashboard customizável por colaborador e setado por gerente de área – na página inicial, os avisos relevantes, alertas e conteúdos recomendados por perfil; • Sistema para possa congelar o curso, para continuidade em outra ocasião; • Diferentes modelos de oferta de curso (áudio, vídeo e texto indexável por busca); • Usuários não demonstraram necessidade de conteúdo mobile;
<ul style="list-style-type: none"> • Todos os processos foram reconhecidos e validados pelos colaboradores. Porém, alguns acreditam que burocratizar determinados processos na plataforma condiciona à sua usabilidade; • Usuários descartam utilizar plataformas sociais para armazenar conteúdo, devido ao bloqueio de rede do Sicredi. Se fosse liberado, já o teriam feito; • Necessidade de um processo de autorização mais ágil, sem depender de solicitação dos colaboradores; • Aviso ou alerta de atualizações em cursos e conteúdos de forma pontual – mesmo em materiais já consumidos/cursados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do tamanho do curso em módulos, facilita consideravelmente o consumo e engajamento dos usuários (máximo de 30 minutos); • Usuários discordaram do vínculo do curso à trilha de formação (nos fluxos mostrados). “Não, eu preciso entrar lá e fazer”. • Usuários não devem efetuar inscrição em cursos obrigatórios da formação básica. Se são obrigatórios, devem ser comunicados, com calendário de formação; • Os cursos ‘não correspondem’ às áreas específicas, devem ser exibidos de qualquer forma, pois facilitam a transição de carreira e suporte à outras áreas; • Usuários entram na plataforma para conseguir ligar para o 8000.

Fonte: Sicredi