

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

Viviane Noschang Ferle

PORTAL CORPORATIVO SICREDI E ESTRATÉGIAS
DE GESTÃO DE PESSOAS

Porto Alegre
2006

Viviane Noschang Ferle

PORTAL CORPORATIVO SICREDI E ESTRATÉGIAS
DE GESTÃO DE PESSOAS

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

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre
2006

Viviane Noschang Ferle

PORTAL CORPORATIVO SICREDI E ESTRATÉGIAS
DE GESTÃO DE PESSOAS

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

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Conceito final.....

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof^a. Dr^a. Ângela Garay, pelo apoio e disponibilidade ao longo deste ano;

Aos meus amigos do SICREDI, em especial à Marcia Serafini e à Patrícia Lima, que tanto me ensinaram e que apoiaram a realização deste trabalho;

À minha família, em especial à minha mãe, pelo exemplo de vida;

Ao Gustavo, pelo carinho, compreensão e paciência, e por toda ajuda,

muito obrigada.

“Boa administração significa fazer coisas decentes tanto por parte dos trabalhadores quanto dos clientes, e não apenas para acumular lucros para os chefes. ‘A organização é um fenômeno humano e social, moral até’”.

Peter Drucker

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi avaliar como o Portal Corporativo SICREDI pode apoiar / sustentar as estratégias de gestão de pessoas do SICREDI. Considerando aspectos apontados por alguns dos principais autores na área de gestão estratégica de pessoas, mudança organizacional e cultura corporativa, bem como tecnologia da informação em recursos humanos, avaliou-se a percepção de gestores de área e colaboradores da área de gestão de pessoas quanto à sustentação das estratégias de gestão de pessoas pelo Portal Corporativo SICREDI. Assim, com a análise qualitativa dos dados obtidos com os entrevistados, verificou-se, entre outras necessidades, que é preciso trabalhar a cultura corporativa, a fim de que os colaboradores do Sistema percebam a relevância do Portal na comunicação organizacional, utilizando-o adequadamente, de modo a trazer ganhos para a organização, já que ao conhecer o seu papel no Sistema, o colaborador tende a melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, os resultados da organização.

Palavras-chave: administração de recursos humanos, gestão estratégica de pessoas, portal corporativo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diferenças entre gestões, segundo Albuquerque.....	25
Figura 2 – Influências entre estratégia da empresa e estratégia de gestão de pessoas.....	27
Figura 3 – Arquitetura estratégica de RH.....	29
Figura 4 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	29
Figura 5 – O moderno posicionamento da área de recursos humanos.....	31
Figura 6 – Implementação da TI e a interação entre a TI e a organização.....	37
Figura 7 – Legenda da tabela 1.....	40
Figura 8 – Quadro-resumo sobre gestão de pessoas e gestão de pessoas no SICREDI.....	48
Figura 9 – Quadro-resumo sobre informações publicadas no Portal e estratégias de gestão de pessoas.....	51
Figura 10 – Pontos positivos e a melhorar no Portal SICREDI e em sua gestão.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo dos objetivos dos projetos de PdCC – Portal de Conhecimento Corporativo.....	39
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AERH – Administração Estratégica de Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

CTA – Comitê Técnico Assessor

GAP – Gestão com Alta Participação

GEP – Gestão Estratégica de Pessoas

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GC – Gestão do Conhecimento

PdCCs – Portais de Conhecimento Corporativo

PE – Planejamento Estratégico

RH – Recursos Humanos

SIGs – Sistemas de Informações Gerenciais

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
3	JUSTIFICATIVA.....	18
4	OBJETIVOS.....	20
4.1	OBJETIVO GERAL.....	20
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
5	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	21
5.1	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	21
5.2	PORTAL CORPORATIVO SICREDI.....	22
6	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
6.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	24
6.2	TECNOLOGIAS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	35
6.2.1	Portais corporativos.....	37
7	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
7.1	SUJEITOS DE PESQUISA.....	42
7.2	METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS.....	43
7.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	44
8	RESULTADOS.....	45
8.1	GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	45
8.2	GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SICREDI.....	46
8.3	INFORMAÇÕES PUBLICADAS NO PORTAL E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	48
8.4	PONTOS POSITIVOS E A MELHORAR NO PORTAL SICREDI.....	51
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS.....	57
	ANEXO A – ESTRUTURA DO SICREDI.....	60
	ANEXO B – ESTRUTURA DA CONFEDERAÇÃO SICREDI.....	61

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE GESTORES DA CONFEDERAÇÃO SICREDI.....	62
ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE COLABORADORES DA GESTÃO DE PESSOAS DE CENTRAL SICREDI.....	64
ANEXO E – TELA PORTAL CORPORATIVO SICREDI (PÁGINA INICIAL).....	65
ANEXO F – TELA PORTAL CORPORATIVO SICREDI (PÁGINA DE ÁREA).....	66
ANEXO G – TELA PORTAL CORPORATIVO SICREDI (PESQUISA DE CONTEÚDO).....	67
ANEXO H – HISTÓRICO ESCOLAR.....	68
ANEXO I – <i>CURRICULUM VITAE</i>.....	70

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata de estratégias de gestão de pessoas e de como um Portal Corporativo pode sustentá-las e apoiá-las. Para isto, será apresentado um estudo de caso sobre o Portal Corporativo SICREDI, cuja gestão se dá pela área de Gestão Estratégica de Pessoas. O período de implantação desse meio de comunicação / disseminação do conhecimento foi concluído no primeiro trimestre de 2006 em todo o SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo, para utilização de todos os colaboradores (dirigentes, colaboradores efetivos, estagiários e terceiros).

Além disso, a pesquisa pretende, através do exemplo prático do Portal Corporativo SICREDI, trazer ao meio acadêmico a discussão sobre esse novo tema: tecnologia da informação em Recursos Humanos (RH), e sobre como a utilização desse conhecimento pode sustentar e apoiar as estratégias de gestão de pessoas.

Assim, a partir da questão central do trabalho, pôde-se, através de entrevistas estruturadas, verificar e avaliar a percepção das gerências quanto ao que esta ferramenta pode proporcionar ao Sistema, seja nos dias de hoje, seja no futuro, em matéria de gestão de pessoas, considerando o Planejamento Estratégico do SICREDI para os próximos 5 anos.

No próximo capítulo é apresentada a problematização do tema, trazendo toda a evolução do papel da Administração de Recursos Humanos até a atualidade, época em que a tecnologia da informação incorpora grande parte das atividades das empresas, principalmente se geradoras de serviços. Nesse capítulo também é abordada a situação do Portal SICREDI, desde o seu surgimento como projeto até a sua situação atual.

Nos capítulos 3 e 4, são explicadas, respectivamente, a justificativa e os objetivos do trabalho. Já no capítulo 5, há a caracterização da empresa, de modo a exibir a forma de elaboração e de condução das estratégias desse Sistema de Crédito, no que tange a gestão de pessoas e sua estreita relação com o planejamento estratégico, além de apresentar o *status* atual de gestão do Portal Corporativo.

O capítulo 6 apresenta o referencial teórico, que aborda a gestão estratégica de pessoas e a tecnologia da informação, vinculando esta àquela. São tratados também neste trabalho aspectos de gestão da mudança e de cultura organizacional, citados pelos entrevistados como sendo uma das causas na dificuldade de utilização do Portal Corporativo pelos colaboradores. A primeira pela ausência de tratamento pela gestão estratégica de pessoas, e a segunda, pela forte cultura de relacionamento pessoal existente no SICREDI.

Já o método de pesquisa está descrito no capítulo 7, que descreve também o público entrevistado. O capítulo 8 traz a análise dos dados coletados, comparando-os com o referencial teórico apresentado em capítulo anterior. Finalizando, o capítulo 9 exhibe as conclusões com base na análise da pesquisa, de maneira a contribuir com sugestões para a empresa.

As referências mostram todas as obras e os autores pesquisados. Por fim, os anexos contribuem para o melhor entendimento do assunto abordado.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Administração de Recursos Humanos (ARH) vem acumulando diversos papéis desde o seu surgimento após a Revolução Industrial. Sua evolução ocorre para acompanhar as mudanças do mercado, considerando questões econômicas, sociais, jurídicas e tecnológicas.

No início, o homem era visto como instrumento a mais na busca do resultado, tendo tanta importância no processo quanto os recursos materiais. Essa visão sustentava o movimento da Administração Científica, que trazia a idéia de racionalização do trabalho, através de uma única maneira correta de produção. (DUTRA, 2002) A área de RH tratava, portanto, apenas de “contabilizar’ os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto” (MARRAS, 2002, p. 21). Já na década de 20, o surgimento do movimento de relações humanas pelas mãos de Mayo, McGregor e muitos outros trouxe alterações na relação entre empregado e empregador, já que propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

Nesse momento, o chefe de pessoal sofre uma inversão de seu papel. A função de RH passa a enxergar o homem como indivíduo e a se preocupar com suas necessidades. As atividades anteriores de ‘contabilização’ dos trabalhadores foram incrementadas de novos valores. (MARRAS, 2002)

Seqüencialmente, a liderança, a democracia e a motivação começam a ser estudadas na década de 40, à luz do Behaviorismo, que surgiu como crítica à escola de relações humanas por esta entender que a simples satisfação no trabalho pudesse gerar a eficiência procurada pelas organizações. O poder das relações informais passa, então, a ser percebido. A partir desse momento, a área de RH ganha status de gerência, assumindo funções de aspecto tático. (MARRAS, 2002)

Porém, é apenas nas últimas décadas que se percebe a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico em RH vinculados ao planejamento estratégico central das organizações. A área de RH exhibe novas

formas de pensar os trabalhadores como geradores de valor (FOMBRUM; TICHY; DEVANA, 1984; ROTHWELL; KAZANAS, 1988 apud DUTRA, 2002), e sua função, que até então era vista como de nível gerencial (tático), passa a ser reconhecida como de nível estratégico (diretoria). (MARRAS, 2002)

Essas mudanças foram graduais e acompanharam a evolução do mercado. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 2):

Embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa. Principalmente nos setores baseados no conhecimento, como os de software e serviços de informação, o sucesso depende cada vez mais das 'competências das pessoas'. Isso inclui conhecimento, qualificações e habilidades incorporadas nos funcionários de uma empresa.

A globalização e a alta velocidade das informações resultam numa competitividade cada vez mais acirrada, diminuindo o tempo em que uma empresa permanece diferenciada das concorrentes. Desse modo, o capital intelectual é visto hoje como um importante diferencial, garantindo ao RH grande relevância e o aproxima da alta diretoria a fim de que sustente e faça valer o planejamento estratégico da empresa. "As empresas podem atingir uma vantagem competitiva sustentável por meio de seu pessoal se forem capazes de atender os seguintes critérios: devem ter valor; devem ser diferenciados; devem ser difíceis de imitar, e devem ser organizados." (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 3)

Do mesmo modo, a tecnologia avançou drasticamente nos últimos tempos. Hoje, ela faz parte de praticamente todos os níveis e áreas das organizações. Servindo como apoio ou como instrumento de trabalho, pode levar a ARH a desenvolver o diferencial da organização: o capital intelectual. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 7) sustentam que "a tecnologia está mudando a imagem da GRH – alterando os métodos de coletar informações de trabalho e emprego, acelerando o processamento desses dados e aperfeiçoando o processo de comunicação interna e externa."

Dentre o que a tecnologia proporciona atualmente, os Portais Corporativos se apresentam como o tipo de ferramenta que pode ser usada, conforme Terra e Gordon (2002, p. 51):

Para mudar completamente a forma como informações, atividades e responsabilidades são compartilhadas em um ambiente

organizacional: de um foco estreito, funcional e não coordenado para uma abordagem ampla, coordenada e com base em projetos. Eles também podem ser criados e implementados com o objetivo de gerar conexões entre pessoas e entre pessoas e informação.

Na era da internet, “os Portais Corporativos são a nova e principal base na mudança para levar a informação e o conhecimento para onde eles são necessários”. (TERRA; GORDON, 2002, p. 53)

Muitas organizações no Brasil e no mundo vêm implementando portais ou *intranets* para conectar seus colaboradores e/ou fornecedores, pois consideram esta uma importante forma de comunicação e colaboração.

E uma dessas organizações é o SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo – presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins e Rondônia com mais de 900 postos e mais de 8000 colaboradores, que percebe nos seus colaboradores e no relacionamento deles com os associados – donos do negócio – o seu diferencial competitivo. A preocupação com esta questão pode ser percebida na sua missão: “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” (SICREDI, 2005).

Entre os valores do SICREDI, também se pode verificar a importância das pessoas para o Sistema (SICREDI, 2004):

- a) preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- b) respeito à individualidade do associado;
- c) valorização e desenvolvimento das pessoas;
- d) preservação da instituição como sistema;
- e) respeito às normas oficiais e internas;
- f) eficácia e transparência na gestão.

Esta organização que se encontra em constante expansão constatou a necessidade de melhorar a forma de comunicação administrativa, pois o crescimento gradual do quadro funcional estava prejudicando a padronização de procedimentos e serviços.

A alternativa encontrada foi o desenvolvimento e implantação de um Portal Corporativo, disponibilizado para acesso diário de todos os colaboradores (incluindo dirigentes, colaboradores efetivos, estagiários e terceiros).

O Portal Corporativo SICREDI, na época chamado Projeto Portal, foi desenvolvido por uma equipe multidisciplinar alocada na Diretoria de Tecnologia da Informação (TI) da Confederação SICREDI – “empresa responsável pela representação institucional do Sistema e pelo suprimento das demandas jurídico-normativas, tecnológicas e de políticas corporativas de supervisão, gestão de pessoas e expansão” (SICREDI, 2005).

O Projeto Portal foi concluído após dois anos de desenvolvimento. Nesta etapa, foi definido pela Diretoria da Confederação que parte daquela equipe do projeto seria responsável pela gestão da ferramenta. E a equipe gestora passou a integrar a área de Gestão Estratégica de Pessoas. Nesta ocasião, houve revisão da área de atuação desta equipe inserida num contexto de gestão de pessoas.

Atualmente a ferramenta está implantada em todas as unidades do SICREDI. Porém, há níveis diferenciados de maturidade de uso, pois existem diferentes níveis de entendimento entre os usuários sobre os avanços que esta ferramenta pode trazer ao Sistema: alguns colaboradores se apropriam bem de conhecimento sobre portais e suas utilidades, enquanto outros ainda desconhecem esse tipo de tecnologia.

Em vista disso, o presente trabalho buscou avaliar a estrutura atual do Portal Corporativo SICREDI, que, tendo sua gestão absorvida pela área de Gestão Estratégica de Pessoas, deve servir como suporte às estratégias de gestão de pessoas, bem como verificar e avaliar a percepção das gerências quanto ao que esta ferramenta pode proporcionar ao Sistema, seja nos dias de hoje, seja no futuro, considerando o Planejamento Estratégico do SICREDI que foi pensado para o período dos próximos 5 anos.

Baseado nestes argumentos, se estabelece a questão central deste estudo:

“Como o Portal Corporativo SICREDI pode apoiar / suportar as estratégias de gestão de pessoas do SICREDI?”

3 JUSTIFICATIVA

Poucas são as pesquisas acadêmicas acerca da tecnologia da informação em Recursos Humanos. Este trabalho pretende, portanto, enriquecer o meio acadêmico abordando um tema até então pouco explorado.

Empresas nacionais e internacionais vêm utilizando tecnologia nas mais diversas áreas e departamentos. A Tecnologia da Informação (TI) enriquece o desempenho de todos os setores da organização, inclusive a área de RH, e não apenas aqueles de atividade fim, uma vez que auxilia o desenvolvimento da visão sistêmica por todos os que têm acesso a essas informações.

Segundo pesquisa elaborada pela ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que contou com a participação de 117 das 500 maiores empresas do Brasil listadas pela Revista Exame em 2005, a comunicação organizacional assume status de vice-presidência, diretoria ou superintendência em 46,2% dessas organizações, enquanto 35% delas têm a comunicação como uma gerência. O restante entende que a comunicação organizacional é de responsabilidade de uma assessoria ou de um departamento. Desse público, 74,4% informa que a comunicação corporativa é uma área estratégica na empresa, e 38,5% identifica essas atividades vinculadas à área de RH (ABERJE, 2005).

Sob esse aspecto, o SICREDI começa a esboçar uma nova visão, pois, mesmo existindo uma área de Comunicação Social vinculada à Superintendência de Marketing, decidiu por manter a gestão desse importante meio de comunicação / disseminação de conhecimento com a Gestão Estratégica de Pessoas.

Com este trabalho se pretendeu levantar a percepção dos ocupantes de cargos gerenciais e colaboradores da área de Gestão de Pessoas sobre as utilidades do Portal Corporativo SICREDI, no que tange as estratégias de gestão de pessoas, bem como o impacto de sua gestão pela área de Gestão Estratégica de Pessoas do Sistema.

Essa foi a primeira coleta de dados vinculando o Portal Corporativo SICREDI às estratégias de gestão de pessoas, e por conseguinte, às estratégias do negócio. Diante disto, espera-se que a presente pesquisa possa tornar-se bastante relevante

para a empresa, à medida que traz subsídios a seus gestores para refletirem a respeito dos resultados que o Portal Corporativo pode trazer ao ser gerido pela gestão de pessoas.

Os resultados da pesquisa e a análise dos dados foram repassados à área Gestão Estratégica de Pessoas do SICREDI, juntamente com as sugestões apresentadas ao término deste trabalho. Esta área, que trabalha muito próxima à Diretoria da Confederação SICREDI, poderá utilizar todas as informações coletadas diretamente com seus gestores, bem como se valer de toda a revisão teórica apresentada ao longo do trabalho para repensar a gestão e plena utilização do Portal Corporativo pelos colaboradores, visando alcançar os resultados almejados pelas estratégias de gestão de pessoas, definidas de acordo com o Planejamento Estratégico do Sistema.

Assim, o trabalho visou, através do exemplo prático do Portal Corporativo SICREDI, a trazer ao meio acadêmico a discussão sobre esse novo tema: tecnologia em RH, e sobre como a utilização desse conhecimento pode manter e apoiar as estratégias de gestão de pessoas.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar como o Portal Corporativo SICREDI apóia e sustenta as estratégias de gestão de pessoas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar a percepção dos gestores de áreas e colaboradores de gestão de pessoas quanto à atuação estratégica da área de gestão de pessoas;
- Identificar como os gestores de áreas e colaboradores de gestão de pessoas percebem a relação das informações colocadas no Portal Corporativo SICREDI com as estratégias de gestão de pessoas;
- Identificar os pontos positivos e a melhorar do Portal Corporativo SICREDI;
- Propor melhorias ao Portal Corporativo SICREDI.

5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O SICREDI surge em 1902, quando foi inaugurada pelo padre suíço Theodor Amstad a primeira cooperativa de crédito em Nova Petrópolis (Linha Imperial), com o objetivo de oferecer soluções financeiras aos seus associados, através de produtos e serviços adaptados às suas necessidades e condições financeiras. Ao longo dos anos, novas cooperativas de crédito foram criadas e formaram um sistema de crédito, que em 1992 passou a utilizar o nome de SICREDI.

Atualmente, o SICREDI conta com cento e trinta cooperativas de crédito, cinco cooperativas Centrais e outras empresas que apóiam esse sistema (chamadas centralizadoras): Confederação, Banco Cooperativo, Empresa de informática, Corretora de Seguros, Administradora de Bens e Administradora de Consórcios. As centralizadoras proporcionam ganho de escala ao Sistema.

A área de RH aparece nas Centrais e em duas centralizadoras – Confederação e Banco Cooperativo. Na Confederação, existe a área Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), responsável pelas estratégias e políticas de recursos humanos. Nesta mesma entidade, há uma Assessoria de Gestão de Pessoas, que aparece também no Banco Cooperativo, com o papel de execução dessas políticas, atuando nos diversos subsistemas de RH. Já área de Gestão de Pessoas de cada Central também atua na execução dessas políticas, mas tratando especificamente da própria entidade e das cooperativas de seu estado.

A seguir, é apresentado, de forma sucinta, o modo de criação das estratégias de gestão de pessoas, desde o seu surgimento como projeto, passando pelo processo de aprovação – se tornando então programas – até, finalmente, a etapa de execução. É apresentado também o Portal Corporativo SICREDI, aduzindo desde o seu surgimento como projeto na área de TI até sua gestão pela área GEP.

5.1 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo o RIS – Regimento Interno do SICREDI (SICREDI, 2004), os programas de gestão de pessoas surgem a partir de levantamento de necessidade

realizado pela GEP com as Centrais. Algumas necessidades são percebidas pela área de Gestão Estratégica de Pessoas, enquanto outras são trazidas pelas Centrais ao perceberem ou receberem informações de necessidades por parte das cooperativas.

Estando os projetos desses programas definidos e elaborados, passam por processo de aprovação pelo Comitê Técnico Assessor (CTA) formado por integrantes com identificação técnica (perfil) com a natureza dos projetos em apreciação.

Aprovado pelo CTA, o projeto passa então pela aprovação do Conselho Deliberativo – formado pelos presidentes das Centrais, representando portanto as cooperativas filiadas. Sendo aprovado, o projeto se torna então um programa, a ser executado.

As Centrais têm o papel de executar e acompanhar a execução dos programas pelo Sistema. Assim, a área Gestão de Pessoas de cada Central executa e acompanha a execução dos programas de gestão de pessoas em todas as cooperativas e demais entidades do SICREDI.

5.2 PORTAL CORPORATIVO SICREDI

Conforme o Projeto Portal SICREDI (SICREDI, 2003), o Portal Corporativo SICREDI foi projetado quando se percebeu que, em função do acelerado crescimento do Sistema, sua base de conhecimento havia aumentado de forma desarticulada. Isto enfraqueceu a política interna de comunicação e gerou sua defasagem, ocasionando inclusive, a ruptura do acompanhamento dos padrões estabelecidos para as melhores práticas de trabalho.

Assim, o proposto em 2003, pela equipe responsável pelo Projeto Portal SICREDI foi criar uma unidade para condução de um processo comunicacional de qualidade, a fim de alcançar os seguintes objetivos:

- evitar a redundância de dados;
- minimizar a cultura do papel;
- padronizar;

- promover acesso rápido à informação;
- integrar ações;
- contribuir para o aprendizado à distância;
- contribuir na melhoria dos processos internos;
- reduzir custos.

Depois de concluído o projeto, então com a equipe gestora do Portal lotada na área GEP, foi restabelecido o papel dessa equipe e da própria ferramenta.

Hoje, a organização entende que a gestão do Portal pela área GEP deve atuar como um forte mecanismo de reforço da comunicação interna planejada, vindo a facilitar várias outras ações, dentre elas o relacionamento entre as áreas e colegas, a gestão da mudança e do clima organizacional, a promoção do incentivo à leitura e atualização do que está acontecendo na Empresa, a diminuição da rede informal, entre outros. E estas ações vinculam-se às estratégias e políticas oriundas da área de Gestão de Pessoas.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de fornecer os subsídios necessários para fundamentar e contribuir para a compreensão e atendimento aos objetivos propostos neste trabalho, serão abordados neste capítulo os temas referentes à administração estratégica de recursos humanos (ou gestão estratégica de pessoas) e a aplicação de novas tecnologias da informação nas empresas.

6.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Gradualmente, a partir da década de 80, empresas começaram a perceber a necessidade de vincular a área de RH ao seu planejamento estratégico. Entretanto, o RH, que atuava de maneira tático-operacional, avançou pouco na participação de processos decisórios.

Marras (2002, p. 253) define administração estratégica de recursos humanos como “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

Albuquerque (apud MARRAS, 2002, p. 255), ao explicar a ligação existente entre o planejamento estratégico de uma empresa e o planejamento estratégico de RH, afirmava, no final da década de 80, que:

Embora este programa ainda não possua uma estrutura conceitual sedimentada – apesar de alguns países estarem já avançados nesta área, a exemplo dos Estados Unidos – está longe de ser amplamente difundido pelas empresas, no Brasil, visto que somente algumas multinacionais e organizações brasileiras de grande porte desenvolvem-no, de maneira sistemática.

O autor traça paralelos identificando as principais diferenças entre o RH tático-operacional e o RH estratégico em questões como seleção de pessoal, avaliação, compensação e desenvolvimentos, descritos na figura 1 a seguir.

NÍVEIS	SELEÇÃO	AValiaÇÃO	COMPENSAÇÃO	DESENVOLVIMENTO
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Definição das características do pessoal da empresa, a longo prazo. Adequação dos sistemas interno e externo às previsões sobre o futuro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Aspectos a serem avaliados a longo prazo. Definição de meios para avaliar dimensões futuras. Identificação de talentos em potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Previsão de remuneração no futuro (no mundo). Vinculação desses diagnósticos de remuneração às estratégias de longo prazo da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Planejar meios para formar pessoal que conduzirá a empresa no futuro. Fixar métodos flexíveis, ajustáveis às mudanças de circunstâncias. Formular planos de carreira.
Tático	<ul style="list-style-type: none"> Validação dos critérios de seleção. Formulação de plano de recrutamento de pessoal no mercado. Busca de novos mercados para recrutamento do pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar sistemas para adequar o atual potencial de pessoal com as futuras necessidades. Centros de assessoria para treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Formular planos individuais de compensação a médio prazo. Idealizar planos de benefícios complementares. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar programas de formação gerencial. Executar atividades de D.O. Estimular o autodesenvolvimento profissional.
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento de necessidades de pessoal. Aplicação de planos de recrutamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de avaliação anual. Sistemas de controle diário. 	<ul style="list-style-type: none"> Administração de salários e saldos. Administração de planos de benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> Executar os planos de desenvolvimento de habilidades. Promover treinamento no próprio trabalho.

Figura 1 – Diferenças entre gestões, segundo Albuquerque

Fonte: Albuquerque apud MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2002, 5 ed., p. 256

Marras (2002, p. 255) justifica a transformação do RH tático-operacional para RH estratégico-tático-operacional em função das maiores mudanças ocorridas nos cenários nos quais as empresas estão inseridas atualmente:

- a) a globalização dos mercados e seus desdobramentos nas organizações;
 - a. a influência internacional da economia
 - b. a competitividade das empresas multinacionais
 - c. a revolução da qualidade total
 - d. o despertar da consciência do consumidor
 - e. a mudança global do perfil do trabalho intra-empresarial
 - f. a prática constante de *downsizing* como redução de custos etc.
- b) a mudança na filosofia de vida.
 - a. A qualidade virtual da forma de vida no século XX
 - b. Maior velocidade e nível quantitativo e qualitativo de informação
 - c. Prioridade à sobrevivência ameaçada pelo quadro mundial do desemprego
 - d. Excessiva competição entre indivíduos, social e profissionalmente
 - e. Forte sentimento de impotência e frustração em nível pessoal
 - f. Envelhecimento precoce da vida profissional
 - g. Desmotivação constante diante da contínua e excessiva diferença entre níveis sociais etc.

Há divergências entre autores quanto à influência da estratégia da empresa na elaboração da estratégia de gestão de pessoas. Dutra (2002) julga que a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia da organização influenciam-se mutuamente, apesar de explicar que diversos autores entendem o surgimento de uma a partir da existência da outra. Essa influência mútua ocorre em várias dimensões, conforme apresentado na figura 2 a seguir, criada a partir do exposto por Dutra.

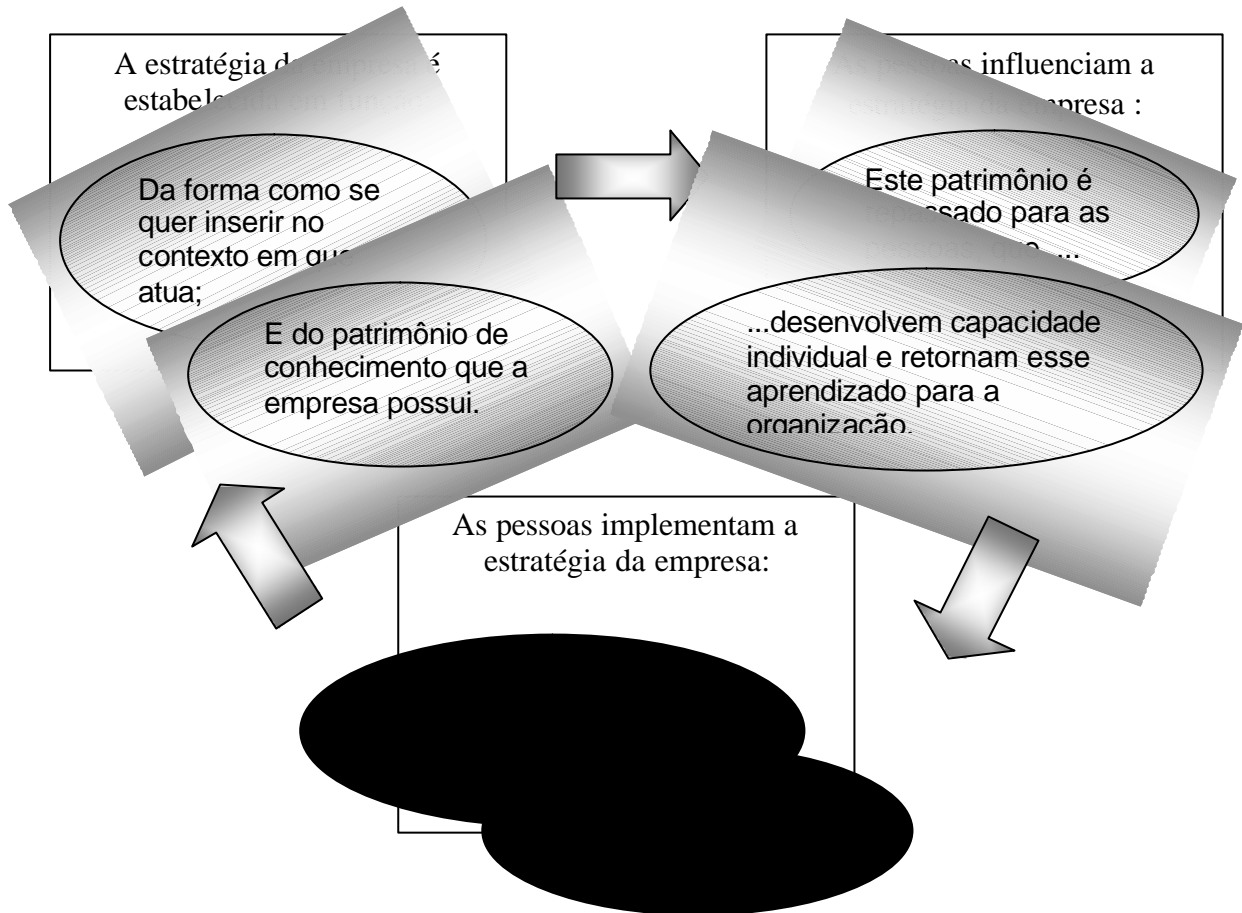


Figura 2 – Influências entre estratégia da empresa e estratégia de gestão de pessoas

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir do exposto em DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

Já Marras (2002) entende que através da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) consegue-se fazer com que as estratégias e o planejamento estratégico cheguem de fato a todos os níveis da organização, pois esta área passa a planejar suas atividades com base no planejamento estratégico, de modo a alcançar os resultados almejados pela diretoria.

Além do planejamento estratégico, existem estratégias implícitas, que também devem ser observadas pela área de RH, a fim de garantir o melhor desempenho organizacional. Ulrich (2003, p. 43) afirma que:

Em qualquer cenário empresarial, seja de uma companhia, uma função, unidade empresarial ou linha de produtos, existe uma estratégia, ora explícita em um processo ou documento formal, ora implícita por meio da divulgação de uma agenda de prioridades. Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça.

Conseqüentemente, para garantir o sucesso e aumentar a capacidade da empresa, torna-se necessário o papel da área de RH como parceiro estratégico.

Ainda com relação ao planejamento estratégico (estratégias explícitas da organização), Dutra (2002, p. 66) assegura que a participação das pessoas de forma consciente na implementação da estratégia da organização “torna-se um grande diferencial competitivo [...], pois elas [as pessoas] estão validando ou apontando necessidades de ajuste”.

Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 27) vão ao encontro desse entendimento, apresentando o comportamento das pessoas como um dos elementos da ‘cadeia de valor’ que apóia o papel estratégico de RH:

Se o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, o da estratégia de RH é igualmente nítido. Consiste em maximizar a contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas. O fundamento do papel estratégico de RH são as três dimensões da ‘cadeia de valor’ representadas pela arquitetura de RH: a função, o sistema e o comportamento dos empregados.

E é esta ‘cadeia de valor’ o que assegura ao RH a legitimidade como parceiro estratégico. Portanto, segundo esses autores, esta área deve:

- a) atuar no âmbito tático-operacional e no estratégico;
- b) enfatizar as inter-relações dos componentes do sistema de RH (chamados subsistemas) e o vínculo desta área com o próprio sistema organizacional;
- c) alinhar os processos organizacionais e os sistemas de apoio, para que eles estimulem e motivem a visão do quadro funcional.

Marras (2002, p. 256 e 257) também compartilha desse pensamento de que “não é mais possível otimizar a produtividade sem a ‘vontade’ explícita dos trabalhadores”, indo ao encontro do apresentado por Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 27), quando tratam do comportamento de empregados como um dos eixos da arquitetura estratégica de RH (figura 3).

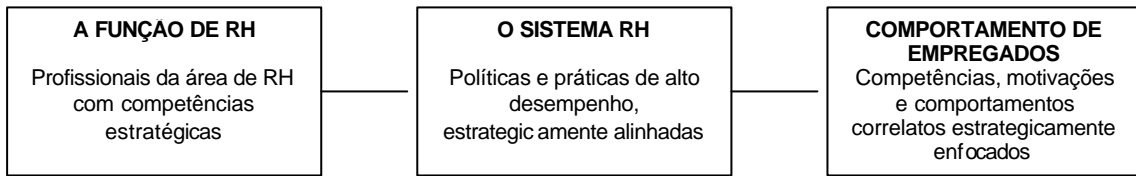


Figura 3 – Arquitetura estratégica de RH

Fonte: BECKER, Brian E. HUSELID, Mark A. ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 29

Ulrich (2003, p. 40) enfatiza novamente a importância do comportamento dos empregados para os resultados da empresa quando define que a Administração da Contribuição dos Funcionários é um dos quatro papéis dos profissionais de Recursos Humanos, para que converta sua parceria empresarial em realidade:



Figura 4 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva

Fonte: ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2003, p. 40

De acordo com esta estrutura, os profissionais de RH precisam aprender a ser, ao mesmo tempo, estratégicos e operacionais, atuando no curto e no longo prazo, além de voltarem sua atenção a processos e pessoas. Mesmo que haja deficiência por parte de alguns profissionais em determinados papéis, a equipe de RH tende a supri-las. Ulrich ainda explica que para compreender os papéis devemos considerar as metas e as atividades que o profissional de RH deve executar, pois as metas garantem os resultados do seu trabalho.

Ao tratar do papel *Administração de Estratégias de Recursos Humanos*, o autor define como resultado (ou metas) a execução da estratégia, e como atividades

o “ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial” (ULRICH, 2003, p. 42), pois entende, assim como Marras (2002) e Dutra (2002), que as práticas de RH auxiliam a realização dos objetivos empresariais.

Já para o papel *Administração da Infra-estrutura da Empresa* apresentado na figura 4, temos como resultado a construção de uma infra-estrutura uniforme e, por conseguinte, eficiência administrativa. Como atividade vinculada a este papel o autor cita a “reengenharia contínua dos processos [de organização]” (ULRICH, 2003, p. 45).

A *Administração da Contribuição dos Funcionários* (figura 4), apresentada por Ulrich (2003), traz a percepção de que um dos papéis de RH visa ao aumento da contribuição global dos funcionários, concordando com Dutra (2002). “Quando os funcionários são competentes e dedicados, o capital intelectual deles torna-se um importante ativo mensurável que é refletido nos resultados financeiros da empresa” (ULRICH, 2003, p. 46).

Compartilhando do mesmo pensamento, Oliva (2002, p. 148) destaca que a “obtenção da vantagem competitiva nasce com o entendimento dos valores, da visão e da missão da empresa, gerando experiências compartilhadas e contínuo aprendizado das pessoas”. Segundo Oliva (2002, p. 148) :

Para reformular estes aspectos e, conseqüentemente, seus objetivos, a empresa deverá estar disposta a alterar os seus padrões culturais, transformando, aos poucos, normas, tabus e rituais a favor da postura desejada de integração da linha de comando com as pessoas.

Assim, Oliva (2002) elaborou um esquema (figura 5 a seguir) a partir do proposto por Mohrman e Lawler III em 1995, em consonância com o exposto por Ulrich através do papel da *Administração da Transformação e da Mudança* (figura 4), já que identifica a mudança organizacional como um importante vértice da estrutura que proporciona vantagem competitiva.

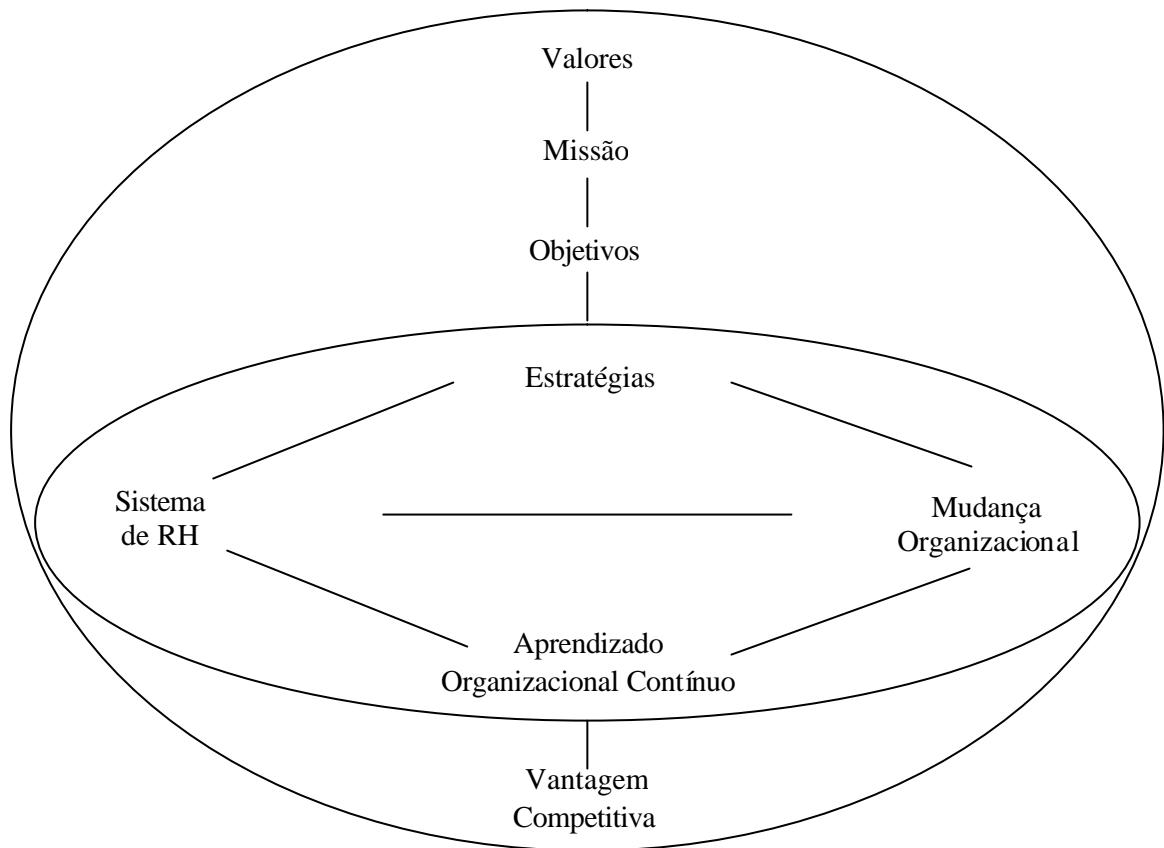


Figura 5 – O moderno posicionamento da área de recursos humanos

Fonte: OLIVA, Eduardo C. A privatização de empresas siderúrgicas brasileiras: reflexos na gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 1, p. 148, Jan/Abr 2002.

Mudança organizacional é conceituada por Wood Jr., Curado e Campos (1995, p. 190) como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Esses autores classificam a mudança organizacional quanto à natureza (qualquer característica da empresa, desde organograma, valores e política); quanto à relação da organização com o ambiente (em função das mudanças ocorridas e/ou possíveis no ambiente); e à forma de implementação (“reeducativa, coercitiva ou racional”) (WOOD Jr.; CURADO; CAMPOS, 1995, p. 190).

Sobre transformação, Ulrich (2003, p. 47) explana: “quando as empresas sofrem transformação, os executivos de RH atuam como parceiros empresariais por ajudarem os funcionários a se livrarem da antiga cultura e se adaptarem a uma nova”.

Torna-se importante, portanto, que o profissional de RH gira a transformação e a mudança. “Transformação acarreta mudança cultural fundamental no interior da empresa; os profissionais de RH que administram a transformação tornam-se guardiões e catalisadores culturais” (ULRICH, 2003, p. 47). Segundo o autor, mudança refere-se à capacidade de uma organização melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o ciclo em todas as atividades organizacionais. Assim, o profissional de RH deve identificar e implementar os processos para a condução da mudança eficaz.

No entanto, é preciso “estabelecer um senso de urgência é crucial para se obter a cooperação necessária” (KOTTER, 1994, p. 35), pois, do contrário, as transformações normalmente não ocorrem. Kotter (1994, p. 35) explica como causa desse fenômeno o fato de que “poucas pessoas estão igualmente interessadas em trabalhar na questão da mudança”.

Sob outro ponto de vista, Kanter (apud WOOD Jr.; CURADO; CAMPOS, 1995, p. 195) expõe que “as mudanças culturais devem basear-se nos pontos fortes e tradições da empresa”. Para a autora, deve-se atentar para que as inovações sejam adequadas ao tempo de vida e ao momento pelo qual a empresa passa, estudando-se previamente o histórico desta organização, bem como a situação presente, a fim de certificar-se de que há “relações de confiança e cooperação que suportem o processo” (KANTER apud WOOD Jr.; CURADO; CAMPOS, 1995, p. 195).

Outro aspecto muito importante no processo de mudança é a comunicação. KOTTER (1997) explica que, além da capacidade intelectual limitada dos funcionários subordinados e da generalizada resistência humana a mudanças, o modo de comunicar às pessoas a visão de mudança da organização não é totalmente adequada. “Os integrantes da coalizão administrativa [que trabalharam na elaboração da visão] agem como se todos na organização devessem entender e se sentir confortáveis com a visão resultante [...]” (KOTTER, 1997, p. 88). Assim, complementa o autor, as informações referentes a esse processo são “despejadas em um rio de comunicação de rotina, onde é rapidamente diluído, perdido e esquecido”. Segundo Kotter, isso ocorre em função do alto custo de difundir todo o conhecimento gerado pela coalizão para todos os colaboradores da organização. A

fim de resolver esse dilema, o autor sugere que sejam tomadas as seguintes providências:

- a) manter a clareza e a simplicidade na mensagem;
- b) usar metáforas, analogias e exemplos;
- c) usar fóruns diferentes, como reuniões, cartazes, conversas informais etc;
- d) repetição, pois uma única transmissão não responde a todas as dúvidas;
- e) agir de acordo com o que diz ou liderar por exemplos, já que o comportamento tende a ser a forma mais poderosa de comunicar uma nova direção;
- f) resolver de forma explícita as inconsistências aparentes, através de uma comunicação honesta;
- g) ouvir e ser ouvido. Com um *feedback* pode-se descobrir erros imperceptíveis pela coalizão administrativa.

Desse modo, nota-se que a comunicação se torna necessária, entre outros requisitos, para o processo da mudança.

Em pesquisa publicada sobre Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações, Demo (2005) seleciona e classifica algumas políticas de gestão de pessoas e de Gestão com Alta Participação (GAP). A autora explica que “os membros organizacionais possuem necessidades e valores bastante peculiares, ou seja, idiosincrasias que devem ser consideradas quando da seleção de tais políticas” (DEMO, 2005, p. 76). Assim, se torna, segundo Demo, impossível gerar um modelo padrão de gestão de pessoas, de maneira que se deve adaptar a estrutura de Gestão de Pessoas (GP) à conjuntura em que a organização se encontra: “a percepção das políticas de GP, por parte dos colaboradores, depende muito do contexto que a organização está vivendo [...] e também dos valores de seus membros” (DEMO, 2005, p. 76).

Neste trabalho, Demo (2005) apresenta entre as categorias de políticas de gestão de pessoas, a política de envolvimento, que traz aspectos de participação, reconhecimento, comunicação e relacionamentos. Osborn, Hunt e Schermerhorn (apud Demo 2005, p. 84) apontam fluxos complexos de informação dos quais a organização depende:

a) comunicação descendente ou de cima para baixo para comunicar / influenciar estratégias, objetivos, instruções, políticas e *feedback*;

b) comunicação ascendente ou de baixo para cima para informar problemas, resultados, sugestões, questões e necessidades;

c) comunicação lateral para coordenar problemas, necessidades, conselhos e *feedback*.

Já Corrado (apud DEMO 2005, p.86) entende que a meta da comunicação é fazer com que funcionários tenham atitude, e ajam orientados para metas. Assim, elenca atitudes de um bom líder em relação à comunicação organizacional:

a) aumentar o contato entre a administração e os empregados;

b) fazer supervisores e gerentes responsáveis pela retransmissão de informações;

c) desenvolver canais que agilizem a troca de informações;

d) contar aos empregados como a unidade está se saindo em comparação com outras unidades e com a organização como um todo;

e) expandir as comunicações para cima, uma vez que a comunicação de baixo para cima tende a ser bem menos eficaz que a de cima para baixo.

Enfim, os líderes têm um papel muito importante, pois devem repassar aos seus subordinados as informações vindas dos níveis mais altos (Diretoria), e a organização deve permitir e estimular a comunicação ascendente, já que, através de *feedbacks*, tende a descobrir problemas que nem sempre são percebidos pelos executivos.

Assim, tão importante quanto comunicar é saber ouvir os colaboradores e disponibilizar meios para isso.

Por fim, Ulrich (2003, p. 79) lembra o zelo que o RH deve ter na utilização da expressão parceiro estratégico, pois o mau entendimento pelas pessoas pode acarretar em maiores dificuldades no alcance dos resultados propostos pela mudança:

Tornar-se parceiro estratégico requer determinação e disciplina. Algumas divisões de RH têm introduzido expressões como parceiro estratégico em suas declarações de missão, na expectativa de que

as palavras façam a missão se concretizar. Infelizmente, expectativas sem entendimento geram mais cinismo que mudança.

Atuando nesses papéis apresentados na figura 4, os profissionais de RH conseguem verificar através de auditorias e avaliações organizacionais a situação da empresa, tendo condições de informar e orientar o comitê executivo e os gerentes de linha a partir dessas percepções, tornando-se parceiros na adição de valor. Eles devem incentivar os gerentes de linha a participarem da responsabilidade pelo diagnóstico organizacional. “Quando os gerentes de linha se concentram em converter a estratégia em ação, assumem as seguintes tarefas” (ULRICH, 2003, p. 107):

- a) devem garantir que cada plano empresarial seja dotado de um plano de ação organizacional para implementação;
- b) precisam assegurar que sejam mantidas as promessas estratégicas a clientes, funcionários e investidores;
- c) precisam questionar as práticas de RH para avaliar prioridades e foco.

Concluindo, quando realizam juntos o diagnóstico organizacional, os gerentes de linha e os profissionais de RH colaboram para converter as estratégias em ações.

6.2 TECNOLOGIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

“A estrutura segue a estratégia. Os sistemas dão suporte à estrutura. Poucas máximas penetraram no pensamento de negócios ocidental tão profundamente quanto essas duas” (ULRICH, 2000, p. 141).

De acordo com Albertin (apud MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004, p. 43), a tecnologia da informação (TI) contempla “as ferramentas utilizadas para obter, tratar, comunicar e disponibilizar a informação. Essas ferramentas [...] trazem consigo grandes potencialidades para a mudança organizacional.”

Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 48) afirmam que:

Os administradores utilizam a tecnologia para perseguir os seguintes objetivos operacionais: aumentar a *continuidade*, por meio da integração entre as tarefas e funções, da automação intensa e das respostas rápidas nos processos; o *controle*, por meio de níveis mais elevados de precisão, acuidade e previsibilidade; e a *compreensão*,

por meio da maior visibilidade, e potencial de análise e síntese das funções produtivas.

Segundo Mascarenhas e Vasconcelos (2004), a tecnologia proporciona maior entendimento do negócio da organização, criando uma possível vantagem competitiva.

Albertin (apud MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004), entende que a TI hoje é muito utilizada no ambiente empresarial tanto de maneira estratégica como operacional, principalmente para integrar áreas e pessoas (colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros), de forma rápida e, muitas vezes, personalizada. Da mesma forma, Tapscott e Caston (apud RUGGIERO; GODOY, 2005) e Galiers e Baets (apud RUGGIERO; GODOY, 2005) afirmam que os sistemas baseados em TI não podem ser vistos apenas como meios de realizar determinadas operações de forma mais eficiente, mas como ferramentas que possibilitam à organização realizar inovações e se tornar mais estratégica.

Sendo assim, a gestão estratégica de pessoas tende a se relacionar com a gestão da tecnologia da organização, já que a TI pode ser utilizada de forma estratégica, criando vantagem competitiva. Nesse sentido, Fischer (apud MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004, p. 2) aponta:

O modelo de gestão de pessoas relaciona-se intimamente a vários fatores, internos e externos à organização, como a tecnologia adotada e a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional, as relações de trabalho e o contexto competitivo.

Todavia, alguns autores consideram que a implementação da TI pura e simplesmente não garante a plena concretização de sua potencialidade. Eles discutem a necessidade de se analisar o ambiente social no qual a tecnologia é implementada, partindo da premissa de que a TI deve ser entendida como parte de um amplo sistema sócio-técnico. “Deve-se examinar integralmente o comportamento social como componente do desenho de sistemas de informação que transformam os processos de uma organização”. (SCOTT, 1992; KLING, 1996 apud MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004, p. 52)

O modelo identificado na figura 6 sugere um enfoque de implementação da tecnologia nas organizações:

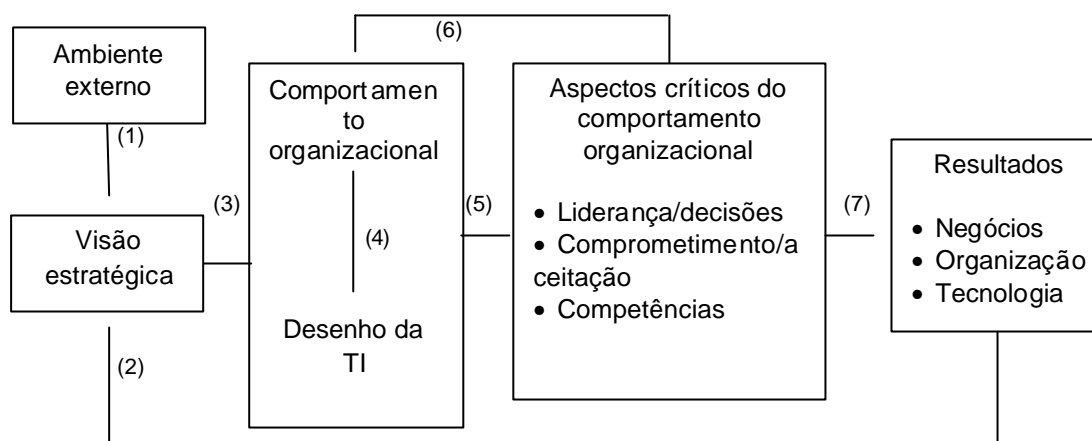


Figura 6 – Implementação da TI e a interação entre a TI e a organização

Fonte: MASCARENHAS, André. VASCONCELOS, Flávio. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Thomson, 2004 – Adaptado de Walton (1994), p. 54

Conforme se percebe na figura 6, a visão estratégica da organização deve contemplar seus objetivos em relação a negócios, à própria organização e à tecnologia. Como um sistema aberto, essa visão é influenciada tanto pelo ambiente como pelos próprios resultados da empresa (setas números 1 e 2 da figura 6). O comportamento organizacional e TI, por sua vez, devem refletir a visão estratégica da organização (seta número 3). A seta número 4 representa a interação existente entre TI e as pessoas. Sem essa adequada interação, a implementação da TI não terá seus objetivos estratégicos plenamente atingidos (seta número 5). Nesse caso, é necessária a promoção de novos padrões, muitas vezes com mudanças significativas na estrutura e sistemas organizacionais (seta número 6). A implementação de um desenho específico da TI, em sintonia com o contexto social da organização, possibilita os resultados esperados, segundo a visão estratégica inicial (seta número 7).

Por fim, “como recurso, a tecnologia pode eliminar barreiras por auxiliar na divulgação de informações e por simplificar os processos de trabalho” (ULRICH, 2003, p. 179). E a tecnologia também permite, segundo Ulrich (2003), criar um senso de comunidade, já que funcionários espalhados geograficamente podem se relacionar através dela.

6.2.1 Portais corporativos

Por ser um conceito muito recente, a terminologia relacionada com os portais corporativos ainda não se estabilizou. “Os termos ‘portal corporativo’, ‘portal de informações corporativas’, ‘portal de negócios’ e ‘portal de informações empresariais’ são utilizados na literatura, algumas vezes, como sinônimos” (DIAS; 2001).

No mundo institucional, o portal tem o propósito de “expor e fornecer informações específicas de negócio, [...] auxiliando os usuários [...] a encontrar as informações de que precisam para fazer frente aos concorrentes” (REYNOLDS; KOULOPOULOS, 1999 apud DIAS, 2001). Segundo Reynolds e Koulopoulos (apud DIAS, 2001):

O portal corporativo é uma evolução do uso das *intranets*, incorporando, a essa tecnologia, novas ferramentas que possibilitam identificação, captura, armazenamento, recuperação e distribuição de grandes quantidades de informações de múltiplas fontes, internas e externas, para os indivíduos e equipes de uma instituição.

De acordo com Choo, Detlor e Turnbull (2000, apud CARVALHO; FERREIRA, 2005, p. 1), as organizações têm implementado portais na tentativa de consolidar *intranets* departamentais, pois um dos grandes atrativos da tecnologia de portais reside na capacidade de integrar fontes heterogêneas de informação através de uma interface única para o usuário. Além disso, os portais permitem que os usuários colaborem entre si e acompanhem o andamento dos processos organizacionais através de recursos como *workflow*. Em função disso, os portais são considerados a infra-estrutura tecnológica principal para as iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC).

Choo (1998, apud CARVALHO; FERREIRA, 2005, p. 2) observa, também, que as organizações podem tornar-se incapazes de usufruir seus recursos informacionais e infra-estrutura de sistemas de informação quando não desenvolvem um entendimento claro de como os processos empresariais transformam a informação em conhecimento e o conhecimento em ação. Portanto, a implantação de uma nova tecnologia deve levar em consideração o contexto organizacional subjacente.

Seguindo o mesmo princípio, Terra e Gordon (2002, p. 134) expõem que um dos aspectos mais importantes na implementação de um portal corporativo é o reconhecimento de uma visão que esclareça as intenções estratégicas desse portal.

Para isso, esses autores sugerem que é importante “definir, claramente, como o comportamento das pessoas terá de mudar para satisfazer a visão” (TERRA; GORDON, 2002, p. 134). Eles complementam que “é preciso considerar com bastante clareza como uma organização quer mudar a cultura, e os benefícios que resultarão disso” (TERRA; GORDON, 2002, p. 134). Assim, o entendimento desses autores vai ao encontro do proposto por Kotter e Corrado no aspecto da gestão da mudança.

Em pesquisa realizada com empresas do ramo de tecnologia, financeiro, farmacêutico, de telecomunicações e de energia, Terra e Gordon (2002) abordaram aspectos mais relevantes, na opinião dos entrevistados, para a escolha por um portal corporativo. Os resultados aparecem na tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Resumo dos objetivos dos projetos de PdCC – Portal de Conhecimento Corporativo

OBJETIVO	P	S	N
Ferramenta de comunicação			
Melhorar a comunicação da visão e da estratégia do conhecimento	4	6	2
Melhorar a comunicação dos valores da empresa	3	7	2
Manter a organização alerta	5	6	1
Envolver clientes e a comunidade como um todo	5	6	1
Divulgar resultados de maneira ampla e promover análise sistêmica	7	5	0
Facilitar comunicação de baixo para cima	6	5	1
Facilitar o encaminhamento para a gerência de sugestões de melhoria feita pelos funcionários	4	4	4
Disponibilizar informações e conhecimento para os empregados			
Capturar, organizar e distribuir conhecimento codificado (ex.: acesso a banco de dados)	8	4	0
Melhorar acesso às fontes externas de informação e conhecimento	5	6	1
Melhorar a tomada de decisão	6	5	1
Aumentar a autonomia dos funcionários da linha de frente dos negócios	10	1	1
Melhorar o reuso de conhecimento			
Desenvolver mapas de conhecimentos (descobrir conhecimento existente)	7	5	0
Mapear e medir ativos intangíveis	2	6	4
Facilitar a busca de conhecimento previamente desenvolvido	11	1	0
Promover a colaboração			
Aumentar a colaboração entre diferentes funções da empresa	12	0	0
Aumentar a colaboração entre diferentes áreas geográficas da empresa	11	1	0
Melhorar o compartilhamento global do conhecimento	12	0	0
Oferecer suporte para o desenvolvimento de Comunidade de Prática	11	1	0
Aumentar conexões não relacionadas com trabalho	1	8	3
Melhorar o gerenciamento do capital humano			

(continua)

Tabela 1 – Resumo dos objetivos dos projetos de PdCC – Portal de Conhecimento Corporativo

OBJETIVO	P	S	N
Melhorar a contratação	1	2	9
Melhorar a mobilidade interna e a disposição dos funcionários	3	7	2
Integrar expertise e recursos humanos temporários e externos	2	2	8
Melhorar treinamento e aquisição de habilidade	5	6	1
Habilitar novos funcionários a agirem rapidamente	10	2	0
Reduzir tempo gasto em atividades rotineiras	7	2	3
Melhorar a retenção dos funcionários	2	8	2
Facilitar o trabalho e a integração de trabalhos remotos	1	6	5
Melhorar relacionamentos (integração de terceiros e aumento do fluxo de informação)			
Melhorar o intercâmbio de informações com fornecedores, parceiros e clientes	4	7	1
Capturar informações do cliente	6	2	4
Aumentar satisfação do cliente	7	4	1
Reduzir os custos de venda	4	7	1
Reduzir os custos de assistência aos clientes	5	5	2

(conclusão)

Fonte: TERRA, J.; GORDON, Cindy. Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio, 2002, p. 141.

Legenda:

(P) Objetivo primário

(S) Objetivo Secundário

(N) Não relevante

Números representam o número de vezes que o objetivo foi citado pelo entrevistado.

Figura 7 – **Legenda da tabela 1**

Fonte: TERRA, J.; GORDON, Cindy. Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio, 2002, p. 141.

De todos os quesitos levantados, o aspecto de promoção da colaboração, principalmente através de Comunidades de Prática, foi o mais almejado pelos entrevistados, sendo escolhido quase que por unanimidade. Questões como melhorar a autonomia dos funcionários de linha de frente e habilitar novos funcionários a agirem rapidamente também foram bastante relevantes para estas empresas. Já os itens referentes à melhora na contratação e integração entre temporários e terceiros são os menos importantes, segundo apresentado nesta tabela 1.

Terra e Gordon (2002, p. 49) explicam que:

Os PdCCs [Portais de Conhecimento Corporativo] oferecem uma grande capacidade (e a plataforma técnica necessária) para que as empresas embarquem em transformações significativas de seus

modelos de negócios para alinhar os objetivos, as motivações e os contextos de informação de todos os funcionários e da empresa estendida: clientes, parceiros e fornecedores.

Comparando esta pesquisa com o depoimento destes autores, infere-se que as empresas que estão implementando portais corporativos priorizam aspectos que valorizam o usuário-funcionário, e não público com vínculo diferente, como terceiros, clientes, parceiros e fornecedores. Terra e Gordon (2002, p. 49) complementam:

Se forem devidamente implementados e apoiados por transformações gerenciais que fomentem confiança, os Portais Corporativos também podem estabelecer a base e o ambiente para o desenvolvimento de relacionamentos, além dos limites da empresa. As conseqüências esperadas dessa visão podem incluir ciclos de inovação mais rápidos, melhores ambientes de aprendizado, melhor atendimento ao cliente, alinhamento de parceiros e, finalmente, receitas maiores e custos reduzidos.

Concluindo, “os portais corporativos realmente são uma abordagem eficaz para fornecer sem restrições conteúdo / conexões a dados, informações, pessoas, parceiros, clientes e conhecimento; dentro e fora da organização.” (TERRA; GORDON, 2002, p. 51).

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados na coleta dos dados analisados no capítulo 8, apresentando desde os sujeitos da pesquisa até a justificativa da forma escolhida para identificar a percepção do público entrevistado.

Para a verificação do problema deste trabalho foi realizado um estudo de caso descritivo, pois segundo Yin (1994, p. 19) esse tipo de estratégia é adequado quando “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. O estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, já que conta com observação direta e série sistemática de entrevistas. Através do estudo de caso, pode-se ter respostas às questões do tipo como, e por que.

Caracteriza-se, portanto, por ser um levantamento qualitativo de cunho exploratório, realizado através de roteiros de questões semi-estruturadas elaborados para tanto. Segundo Yin, o levantamento exploratório focaliza acontecimentos contemporâneos.

7.1 SUJEITOS DE PESQUISA

Os sujeitos de pesquisa dividem-se em dois grupos:

a) gestores de área da Confederação SICREDI, que somam 14 colaboradores, dos quais 8 foram entrevistados;

b) colaboradores da Gestão de Pessoas de Central SICREDI, que atende as cooperativas do estado / região em que atua. Optou-se, entre todas, pela Central SICREDI RS, que ampara as cooperativas do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, que somam 8 colaboradores, dos quais 4 foram entrevistados.

A escolha pelos entrevistados dentro do universo de colaboradores possíveis se deu por acessibilidade.

A Confederação SICREDI tem como papel fazer a representação institucional do Sistema e atender às demandas jurídico-normativas, tecnológicas e de políticas corporativas de supervisão, gestão de pessoas e expansão. Por essa razão a área Gestão Estratégica de Pessoas aparece na estrutura desta entidade. Já as Centrais estaduais atuam no âmbito regional, executando e fazendo executar as políticas existentes. Assim, o papel dessas entidades é difundir o cooperativismo de crédito e coordenar e supervisionar a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.

Para melhor apresentar o Sistema, estão expostas nos Anexos A e B as estruturas do Sistema e da Confederação, respectivamente.

7.2 METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS

Foram utilizados para a coleta de dados dois roteiros de entrevista elaborados para tanto, sendo um para cada perfil de participante. Para entrevista dos gestores de áreas da Confederação SICREDI, utilizou-se o roteiro constante no Anexo C, assim como os colaboradores da área Gestão de Pessoas da Central SICREDI RS foram entrevistados a partir do roteiro apresentado no Anexo D.

Os roteiros de entrevista foram validados com o gestor da área Gestão Estratégica de Pessoas da Confederação SICREDI, Ricardo Mendes Oliveira, e com a coordenadora da equipe que gere o Portal Corporativo SICREDI, Marcia Serafini. As questões constantes em ambos roteiros se dividem em: I – estratégias de gestão de pessoas no SICREDI; II – Portal Corporativo SICREDI e gestão de pessoas; e III – utilização do Portal Corporativo, sendo que no roteiro para entrevista de gestores (Anexo C) ainda há um quarto bloco, denominado gestão de pessoas e estratégias de gestão de pessoas.

Todos foram entrevistados individualmente, ao longo do mês de setembro de 2006, em encontros de duração média de uma hora. Conforme o desenvolvimento da conversa, questões foram incluídas e/ou excluídas, a fim de dar continuidade ao depoimento coletado.

7.3 ANÁLISE DE DADOS

A partir das entrevistas foi possível extrair depoimentos bastante adversos, uma vez que, além de serem públicos distintos, o tipo de coleta de dados permite que o entrevistado exponha suas idéias de forma livre, sem escolher uma das respostas sugeridas. Assim, serão relacionadas no trabalho, de forma qualitativa:

- a) as opiniões próximas que mais surgirem;
- b) as opiniões contrárias à maioria;

E, dentro dessas, verificar e apontar as opiniões análogas e as adversas à revisão teórica.

É importante apresentar à empresa primeiramente como as estratégias de gestão de pessoas são percebidas pelo público pesquisado, principalmente pelos entrevistados, pois são eles quem prestam (ou deveriam prestar) o apoio necessário para que as estratégias ocorram realmente. Num segundo momento, é analisada a compreensão do público quanto à vinculação das informações contidas no Portal Corporativo com as estratégias de gestão de pessoas. Assim, se torna possível apresentar os pontos positivos e a melhorar na ferramenta, para que apóie e sustente essas estratégias.

8 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos e a respectiva análise. Esses dados foram obtidos a partir de entrevistas realizadas com o público-alvo (gestores de área e colaboradores da área de gestão de pessoas) seguindo roteiro previamente elaborado, conforme explicado no capítulo 7 – Procedimentos metodológicos. Os entrevistados representam uma amostra do público total: oito dos quatorze, ou seja, cerca de 57% dos gestores de área da Confederação e quatro, de sete, ou seja, cerca de 57% dos colaboradores da área de Gestão de Pessoas de uma das Centrais.

Os entrevistados responderam questões acerca de gestão de pessoas e estratégias de gestão de pessoas no SICREDI, vinculação das informações publicadas no Portal Corporativo SICREDI com as estratégias de gestão de pessoas e citaram pontos positivos e a melhorar desta ferramenta. Os gestores, em especial, falaram também de seu entendimento sobre gestão de pessoas e estratégias de gestão de pessoas.

Para melhor identificar, os gestores correspondem aos respondentes de 1 a 8, e os colaboradores, aos respondentes de 9 a 12.

8.1 GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os gestores entrevistados falaram a respeito de como entendem gestão de pessoas e estratégias de gestão de pessoas.

As opiniões são bem variadas, podendo ser agrupadas da seguinte maneira:

- a) Grupo 1: gestores vinculam a função de gestão de pessoas aos objetivos da empresa;
- b) Grupo 2: gestores citam a gestão de pessoas relacionada à identificação e gestão de necessidades de colaboradores.

Grande parte (75%) dos entrevistados cita em algum momento os objetivos da organização relacionados ao trabalho de gestão de pessoas, seja no plano tático-operacional, seja no estratégico.

O entrevistado 5, que faz parte do grupo 1, explica que “gestão de pessoas é saber motivar as pessoas no ambiente de trabalho para que executem o que a empresa necessita, de maneira a mantê-los satisfeitos consigo e com a própria organização”.

Já o entrevistado 7 estabelece analogia entre as estratégias de gestão de pessoas e os objetivos e as estratégias da organização, quando destaca que “as estratégias de gestão de pessoas estão muito vinculadas às estratégias da empresa e ao foco dela. Traçar estratégias é dizer como cada pessoa deve se desenvolver, para onde ela vai e como chegará lá. É uma visão de futuro”.

Entretanto, o entrevistado 8, cuja opinião se assemelha às dos respondentes do grupo 2, diz que “gestão de pessoas é o trabalho feito para manutenção das pessoas – colaboradores de uma empresa – para o seu bem-estar, como por exemplo, benefícios”.

Alguns entrevistados entendem que a responsabilidade da gestão de pessoas se restringe a uma área, enquanto outros percebem a atuação de cada gestor necessária nessa gestão, sendo, neste caso, apoiado pela área de gestão de pessoas.

Os entrevistados do grupo 1 concordam com Ulrich (2003), pois vêem o gestor como peça-chave no desenvolvimento da gestão de pessoas. Da mesma forma, concordam com Corrado (apud DEMO, 2005), que percebe o líder aproximando os funcionários da Diretoria, e essa aproximação pode ser facilitada pelo profissional de RH (ULRICH, 2003).

8.2 GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SICREDI

Para os entrevistados, é claro o processo de definição dos projetos e programas em gestão de pessoas no SICREDI.

Quase a totalidade dos gestores esclareceu que a área GEP elabora a política, e quando o projeto começa a ser desenvolvido, são chamados os gestores de área da Confederação a colaborarem com sugestões.

O entrevistado 1 explica que “essas políticas [elaboradas pela área GEP] nascem na área a partir de necessidades que a própria área identifica, e também a partir de solicitação de uma entidade sistêmica”.

As áreas de gestão de pessoas das Centrais participam de todo esse processo, opinando e validando os projetos com a área GEP.

Porém, apesar dessa parceria ter melhorado o resultado alcançado com novas políticas e programas, o entrevistado 3 percebe que o processo poderia ser melhorado:

GEP poderia estar mais próxima das Centrais e das Cooperativas. Isso acarretaria em ganho de tempo e qualidade. O modo como acontece hoje permite que normas sejam burladas, já que elas não conseguem ser bem aderentes à nossa realidade.

Indo ao encontro da percepção do entrevistado 3, outros respondentes acreditam que haja dificuldades no entendimento de quem executa os programas de gestão de pessoas. Segundo o entrevistado 6, é difícil fazer com que uma estratégia seja executada, porque “às vezes a cooperativa acha que determinado programa não existe [apesar de estar pronto e aprovado], e neste caso, acaba montando um programa próprio, vinculado a uma necessidade momentânea”.

O entrevistado 12 também concorda com essas colocações, ao afirmar que “acredito que as políticas acontecem quase que na íntegra [...]. Porém, às vezes, por falta de conhecimento da ponta [das cooperativas], e pela distância, por alguma falha na comunicação, as políticas não são realizadas exatamente como planejado”.

Também foi abordada a questão do alinhamento das estratégias de gestão de pessoas com o Planejamento Estratégico 2006 – 2010. De modo geral, os gestores elogiaram o processo de criação desse Planejamento Estratégico – PE, ao explicarem que participaram das primeiras etapas, juntamente com membros de outras entidades do Sistema, quando reviram a missão, visão e valores do SICREDI, e formaram os eixos estratégicos, norteadores do PE.

A partir disso, estão sendo criados os indicadores, para que então se tenha uma métrica para acompanhar a execução do PE. Nesta etapa, a participação dos

gestores é pontual, sendo chamados a colaborar apenas nas questões de sua área de conhecimento. “Imagino que são poucas as empresas que envolvem tantas pessoas no seu planejamento estratégico, considerando também o tamanho que tem o nosso Sistema”, comenta o entrevistado 2.

Dos gestores, a maioria percebe alinhamento das estratégias de gestão de pessoas com o PE. Segundo o entrevistado 5:

As estratégias de gestão de pessoas estão diretamente alinhadas com o Planejamento Estratégico. Em reuniões que participei sobre o PE – nas questões de para torná-lo exequível – em vários momentos apareceram esses aspectos de valorização das pessoas, de gestão por competências, [...] de ver o quanto as pessoas conhecem sobre os seus processos, [...]. Tudo isso faz parte de um alicerce, que é o conhecimento das pessoas dentro do Sistema. E o *Balanced Scorecard* [utilizado na etapa de definição dos indicadores] traz a vinculação de todas essas estratégias.

Neste aspecto, gestores percebem no SICREDI o entendimento por Marras, quando afirmar que as estratégias de gestão de pessoas devem estar alinhadas com o planejamento estratégico.

Abaixo, quadro-resumo com os principais aspectos percebidos pela pesquisadora a partir do citado pelos entrevistados:

- Planejamento Estratégico é claro para os gestores, mas não para os colaboradores da Gestão de Pessoas;
- Processo de criação das políticas de gestão de pessoas é claro a quase todos os entrevistados;
- Porém, GEP poderia estar mais próxima das Centrais e das Cooperativas.

Figura 8 – **Quadro-resumo sobre gestão de pessoas e gestão de pessoas no SICREDI**

8.3 INFORMAÇÕES PUBLICADAS NO PORTAL E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Foi questionada aos entrevistados a percepção deles quanto à vinculação das informações publicadas com as estratégias de gestão de pessoas. Pouco mais da metade dos entrevistados acredita que o Portal já sustenta e/ou apóia as estratégias de gestão de pessoas, pois entendem que essas estratégias já aparecem de alguma forma para os usuários dessa ferramenta, implícita ou explicitamente, seja em

notícias e expedientes, seja na própria página da área GEP. O respondente 5 justifica essa percepção expondo que:

O Portal é utilizado para disseminar cursos e novos planos de educação formal e de benefícios. Está tudo lá. Assim, tem como se ter acesso às estratégias de gestão de pessoas por ele [pelo Portal], muitas vezes implícita e até mesmo explicitamente, quando se divulga uma nova estratégia ou um novo plano [...]. Muitas das informações implícitas se consegue absorver, aparecendo em notícias, em passos e procedimentos que são informados através de expedientes. A partir disso, o colaborador pode perceber as estratégias. Isso é estratégia em andamento.

Em contrapartida, um gestor não soube responder, e os demais entendem que as estratégias de gestão de pessoas não são sustentadas pelo Portal SICREDI, pois o conteúdo publicado não é abordado sob o ponto de vista de gestão de pessoas. Segundo o respondente 6:

Qualquer pessoa que leia uma notícia no jornal sobre um assunto que envolva o SICREDI receberá a mesma informação que os colaboradores do SICREDI acessam no Portal. O Portal, por ser de utilização interna, deveria ter uma outra linguagem – de comunicação interna. Ele poderia também ser informativo [...] [mas] deveria ter um outro foco informando como os colaboradores contribuíram para isso, e o que esse fato muda para os colaboradores, se esse ocorrido era uma meta, e se é um fato bom ou ruim para o Sistema.

Em pesquisa realizada por Terra e Gordon (2002), grandes empresas de diferentes ramos mencionam os principais objetivos delas com a implantação de um portal corporativo. Entre esses objetivos, dois podem ser comparados com a perspectiva dos entrevistados: I – Divulgar resultados de maneira ampla e promover análise sistêmica; e II – Melhorar a comunicação da visão e da estratégia do conhecimento. O grupo de entrevistados que vê o Portal SICREDI apoiar / sustentar as estratégias percebe nele uma característica buscada como prioritária para muitas das empresas da pesquisa de Terra e Gordon, ou seja, a de melhorar a comunicação da estratégia do conhecimento.

Além disso, o mesmo número de entrevistados explicou que percebe a viabilidade de o Portal sustentar as estratégias de gestão de pessoas se considerados e trabalhados dois aspectos:

- a) a cultura;
- b) gestão da mudança.

Alguns desses respondentes fazem parte do grupo de pessoas que percebe o Portal hoje sustentando as estratégias de gestão de pessoas; outros, não. Isso ocorre porque estas pessoas julgam que afora o aspecto das informações publicadas no Portal abordarem as estratégias, há outra questão que pode prejudicar esse serviço do Portal SICREDI: o fato dos colaboradores não terem o hábito de consultá-lo.

Segundo essas pessoas, o Portal não é efetivamente utilizado por todos os colaboradores por questões de cultura, já que a comunicação no Sistema mudou radicalmente. Para eles, é possível que o Portal sustente as estratégias de gestão de pessoas a partir de divulgação via notícias e de implantação de programas que visem ao desenvolvimento dos colaboradores através de interação desses colaboradores com o Portal.

O respondente 2 afirma que “a ferramenta existe e tem que ser boa, de fácil utilização. Mas existe uma pessoa atrás dela [colaborador usuário], que tem que ter uma postura adequada, e que realmente vá buscar a informação”.

O respondente 11 possui o mesmo entendimento do entrevistado citado anteriormente, ao explicar que “não vejo como o Portal ser utilizado para veicular as estratégias de gestão de pessoas se ele não for efetivamente utilizado [...]. Acho que trabalhando a cultura, através de incentivo, as pessoas passarão a utilizá-lo de fato”.

De acordo com Terra e Gordon (2002), ao implantar um Portal Corporativo, a organização deve estudar seu quadro de colaboradores a fim de prever como o comportamento dessas pessoas deverá ser alterado para que essa ferramenta atinja os objetivos propostos.

Kotter e Heskett (1994) explicam que, segundo Edgar Schein e outros, comportamentos que alcançam relativo sucesso tendem a repetir-se. À medida que esses comportamentos vão se repetindo, passam a incorporar a cultura corporativa.

A cultura pode ser originada por qualquer indivíduo ou grupo dentro da organização, mas “em firmas com culturas corporativas fortes, essas idéias com frequência parecem estar associados a um fundador ou outros líderes antigos que as articulam como ‘visão’, ‘estratégia empresarial’, ‘filosofia’ ou todas as três” (KOTTER; HESKETT, 1994, p. 7).

Assim, para que a cultura se adapte às novas estratégias e novas práticas, parece essencial a atuação da alta administração ou líderes que visualizem a realidade do mercado e as estratégias da empresa, preocupando-se com todos os envolvidos – clientes, funcionários e acionistas.

Além disso, Kanter (apud WOOD Jr.; CURADO; CAMPOS, 1995) lembra o cuidado em se realizar a gestão da mudança respeitando-se o ritmo da organização, ou seja, observando os valores e crenças dessa empresa. E, nesse aspecto, Ulrich (2003) ressalta a atuação do profissional de RH como parceiro estratégico quando ocorre qualquer tipo de transformação no ambiente organizacional, a fim de apoiar a adaptação dos funcionários a esse novo cenário.

Abaixo, quadro-resumo com os principais aspectos percebidos pela pesquisadora a partir do citado pelos entrevistados:

<ul style="list-style-type: none"> - Pouco mais da metade dos entrevistados acredita que o Portal já apóia as estratégias de gestão de pessoas, pois as políticas referentes a essas estratégias já aparecem implícita ou explicitamente em conteúdos publicados; - Demais acreditam na viabilidade de o Portal apoiar as estratégias de gestão de pessoas, se trabalhados dois aspectos no Sistema: <ul style="list-style-type: none"> - a cultura corporativa; - a mudança organizacional.

Figura 9 – **Quadro-resumo sobre informações publicadas no Portal e estratégias de gestão de pessoas**

8.4 PONTOS POSITIVOS E A MELHORAR NO PORTAL CORPORATIVO SICREDI

Entre os aspectos positivos e a melhorar do Portal citados pelos entrevistados, os relacionados no quadro abaixo foram os mais lembrados:

PONTOS POSITIVOS	PONTOS A MELHORAR
- centralização de informações;	- problemas técnicos que causam instabilidade;
- padronização nas informações disponibilizadas;	- falta de conhecimento da estrutura do Sistema por parte dos colaboradores;
- democratização: acesso das informações por todos;	- cultura dos colaboradores;

Figura 10 – **Pontos positivos e a melhorar no Portal SICREDI e em sua gestão**

Quase a totalidade dos entrevistados cita a centralização de informações e a padronização como os aspectos mais interessantes do Portal, já que permitem que o conhecimento de normas e regras do Sistema, bem como demais informações cheguem a todos os colaboradores da mesma forma, e ao mesmo tempo. O SICREDI, por estar presente em boa parte do país, com mais de 8000 colaboradores, parece ter bem delineada essa necessidade de informações padronizadas disponíveis em um único local.

Além desses aspectos, a democratização é considerada importante pelos entrevistados, já que o SICREDI tem entre seus valores “a eficácia e transparência na gestão” (SICREDI, 2005).

Outro item positivo bastante lembrado especificamente pelos gestores são as páginas de área. Eles entendem que essas páginas podem fazer com que diminuam as consultas de colaboradores de outras áreas via telefone e e-mail, já que essas páginas têm o propósito de esclarecer procedimentos de cada área das empresas centralizadoras.

O entrevistado 1 afirma que “estamos educando as equipes das demais áreas, pois quando nos questionam sobre um assunto publicado, perguntamos se já acessaram nossa página para resolver a questão”. E ele complementa: “agora cabe a nós percebermos novas necessidades dos demais colaboradores para renovarmos os conteúdos da página”.

Reynolds e Koulopoulos (1999 apud DIAS, 2001) esclarecem que um portal deve auxiliar os usuários a encontrarem informações específicas do negócio, auxiliando o colaborador a atingir objetivos propostos pela organização. Assim, analisando essas colocações, as páginas de área, ao prestarem esclarecimentos sobre os procedimentos internos e fornecendo informações úteis para o trabalho de todos, têm sua existência justificada.

Quanto aos aspectos negativos, a maior parte dos entrevistados cita os problemas técnicos que geram a instabilidade do Portal. Estes problemas impactam na credibilidade do Portal perante os usuários, de acordo com o depoimento do entrevistado 6:

Continuamos enfrentando problemas [técnicos no Portal] que não permitem trabalhar esses conceitos [de comunicação interna de gestão de pessoas e/ou de endomarketing], e quando a gente

trabalha, como ocorreu na semana passada, vem um problema na ferramenta que faz com que a gente mande uma orientação dizendo 'não faça mais, porque não está replicando'. Assim, damos vários passos para trás.

A comunicação, relatada por este entrevistado, tem como papel, segundo Corrado (apud DEMO 2005), fazer com que cada colaborador tenha atitude e aja orientado a metas. Corrado cita também a necessidade de canais que agilizem a troca de informações entre os diferentes níveis, de maneira a expandir a comunicação dos níveis mais baixos para os mais altos. O Portal SICREDI, de acordo com os relatos dos entrevistados, permite de fato essa troca de informações, seja através de notícias, expedientes ou páginas de área. A pesquisa realizada por Terra e Gordon (2002) traz dois objetivos da mesma natureza:

- a) facilitar a comunicação de baixo para cima;
- b) melhorar a tomada de decisão.

Esses dois aspectos foram elencados pela maioria das empresas participantes da pesquisa como sendo objetivos prioritários na decisão pela implantação de um portal corporativo.

Outra questão referenciada especificamente pelos colaboradores da área de Gestão de Pessoas (50% deles) foi a da entrega de documentos (expedientes) pelo Portal para todos os usuários, em função do autor que está editando o documento para entrega não ter critério de seleção de destinatários, escolhendo, portanto, todo o Sistema. Esses entrevistados acreditam que é necessário conhecer a estrutura do SICREDI para: I – enviar os documentos aos destinatários corretos; e II – encontrar facilmente no Portal as informações que procura: “quem não conhece a estrutura tem dificuldade em saber onde encontrar a informação procurada”, diz a entrevistada 12.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como finalidade identificar como o Portal Corporativo SICREDI pode sustentar ou apoiar as estratégias de gestão de pessoas, através de entrevistas estruturadas com gestores de área da Confederação e com colaboradores de Gestão de Pessoas de uma das Centrais. Porém, esta análise foi realizada a partir do percebido pela pesquisadora, e não foram entrevistados todos os colaboradores com o perfil do público-alvo deste trabalho (gestores de área e colaboradores da área de gestão de pessoas). Assim, o leitor não deve entender esta análise como uma verdade absoluta.

As perguntas trataram sobre a percepção dos entrevistados quanto à gestão de pessoas e estratégias de gestão de pessoas, bem como a vinculação dessas estratégias às informações publicadas no Portal e os pontos positivos e a melhorar dessa ferramenta.

Percebe-se, a partir da análise das respostas dos gestores, que a maioria deles tem conhecimento sobre a visão atual do mercado acerca do papel de gestão de pessoas e da importância de seu alinhamento com o planejamento estratégico da organização. No entanto, alguns gestores lembram apenas de aspectos de bem-estar e suprimento de necessidades dos colaboradores. Além disso, alguns gestores entendem que a responsabilidade pela gestão de pessoas se limita a uma área, e parecem não perceber seu papel nesse processo.

É necessário que seja alinhado o pensamento desses gestores, sendo essencial a atuação da gestão de pessoas nesse trabalho, de maneira a esclarecer a todos a importância da presença do gestor nas questões de recursos humanos.

De modo geral, os gestores elogiaram o processo de elaboração do planejamento estratégico para 2006-2010, do qual participaram e ainda participam. Para eles, parecem claro os eixos estratégicos e também os indicadores que estão sendo definidos. Porém, parece que os demais colaboradores têm carência dessas informações. Percebe-se isso até mesmo pelas respostas dos colaboradores de gestão de pessoas, que não falaram sobre o Planejamento Estratégico.

A partir das respostas sobre o alinhamento das informações publicadas no Portal SICREDI com as estratégias de gestão de pessoas, percebe-se que o conteúdo disponibilizado no Portal não é abordado sob o ponto de vista de gestão de pessoas. A pesquisadora infere das entrevistas que falta às notícias e às páginas de área uma linguagem direta ao colaborador, despertando-o para os assuntos do Sistema, de modo a perceber seu papel no SICREDI.

Para isso, a pesquisadora sugere à GEP – área gestora do Portal Corporativo SICREDI:

a) a ampliação do escopo do subsistema Portal para subsistema de Comunicação Organizacional ou de Endomarketing, pois segundo alguns autores estudados, essa função vinculada à área de Gestão de Pessoas traz uma série de benefícios à organização, como o conhecimento de problemas e resultados, bem como o apoio na gestão de mudança na cultura corporativa;

b) a criação de uma política de publicação de conteúdos no Portal SICREDI com vistas à gestão de pessoas e à divulgação da visão sistêmica a todos os colaboradores;

c) a realização de oficinas (e posterior monitoramento da evolução) com gestores para que estimulem a utilização desse tipo de linguagem com os colaboradores da sua área, já que são os gestores os responsáveis pela aprovação de grande parte das informações publicadas.

É importante, também, segundo opinião da pesquisadora, que seja espelhado nas áreas de Gestão de Pessoas das Centrais esse novo subsistema, para que o trabalho elaborado por GEP chegue realmente nas cooperativas. Um subsistema de Comunicação Organizacional nas Centrais permite que seja trabalhada a comunicação dessas políticas e programas em todos os níveis do Sistema, aproximando todas as entidades e diminuindo a possibilidade de retrabalho em gestão de pessoas.

Por fim, a instabilidade da ferramenta causada por problemas técnicos segundo os entrevistados, deve ser tratada como prioridade pelas áreas responsáveis. Essas áreas precisam perceber a importância do Portal para o futuro do SICREDI, e como essas dificuldades podem inibir os colaboradores de acessá-lo.

E esse apoio poderia ser dado pela gestão de pessoas da Confederação, já que as áreas pertencem a esta entidade.

A pesquisadora acredita que, dessa forma, os colaboradores deverão conhecer melhor todo o SICREDI e o seu papel no Sistema, melhorando o seu desempenho e, conseqüentemente, os resultados da organização.

Finalmente, a pesquisadora sugere à academia ampliação de estudos na área de tecnologia da informação em recursos humanos e de comunicação em recursos humanos, pois poucos trabalhos foram encontrados abordando esses assuntos durante a elaboração deste estudo.

REFERÊNCIAS

ABERJE. Pesquisa Comunicação Interna 2005. 2ª edição. Disponível em [http://www.aberje.com.br]. Acesso em 01 Outubro 2006.

ALBERTIN, A. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALBUQUERQUE, Lindolfo. **O papel estratégico de RH**. Tese de livre-docência, FEA-USP, 1988.

BECKER, Brian E. HUSELID, Mark A. ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

CARVALHO, Rodrigo B.; FERREIRA, Marta A. T. Avaliação da qualidade das intranets e portais corporativos: proposta de modelo e pesquisa exploratória em médias e grandes organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2005, Brasília. Anais... Brasília: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2005 1 CD ROM.

CHOO, Chun Wei. **The Knowing Organization**. New York: Oxford University Press, 1998.

_____ ; DETLOR, Brian; TURNBULL, Don. **Web Work: information seeking and knowledge work on the World Wide Web**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

CORRADO, F. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Cláudia Augusto. **Portal corporativo: conceitos e características**. Ci. Inf. [online]. jan/abr 2001, vol. 30, nº 1 [citado 15 Junho 2006], p. 50-60. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000100007&lng=pt&nrm=iso] ISSN 0100-1965. Acesso em 15 Junho 2006

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2000.

FOMBRUM, C.; TICHY, N. M.; DEVANA, M. A. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley, 1984.

GALIERS, R. D.; BAETS, W. R. **Information Technology and Organizational Transformation**. New York: John Willey & Sons, Inc. 1998.

KANTER, R.M. **The change masters**. New York: Tuschstone Book, 1984, 432 p.

KLING, R. **Computerization and controversy: value conflicts and social choices**. San Diego: Academy Press, 1996, The centrality of organizations in the computerization of society.

KOTTER, J. **Liderando mudança**. São Paulo: Campus, 1997.

_____; HESKETT, J. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002. 5 ed.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Thomson, 2004.

OLIVA, Eduardo C. A privatização de empresas siderúrgicas brasileiras: reflexos na gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 1, p. 145-161, Jan/Abr 2002.

OSBORN, R.; HUNT, J.; SCHERMERHORN, J. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

REYNOLDS, Hadley & KOULOPOULOS, Tom. **Enterprise knowledge has a face**. *Intelligent Enterprise*, v. 2, n. 5, p. 29-34, Mar. 1999. [online], abril 2000. [<http://www.intelligententerprise.com/993003/feat1.shtml>].

ROTHWELL, W. J.; KAZANAS, H.C. **Strategic human resources planning and management**. New Jersey: Prattice Hall, 1988.

RUGGIERO, Alberto P; GODOY, Arilda S. A influência da tecnologia da informação no trabalho gerencial: um estudo com gestores de recursos humanos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2005, Brasília. Anais... Brasília: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2005 1 CD ROM.

SCOTT, R. **Organizations: rational, natural and open systems**. Eglewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

SICREDI. **Projeto Portal SICREDI**. Área de Apoio, 2003.

SICREDI. **Relatório Anual 2005**. Disponível em [<http://www.sicredi.com.br>] Acesso em 20 Agosto 2006.

SICREDI. **RIS – Regimento Interno do SICREDI**. Área Jurídico-normativa, 2004.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia de informação**. São Paulo: Makron-Books, 1995.

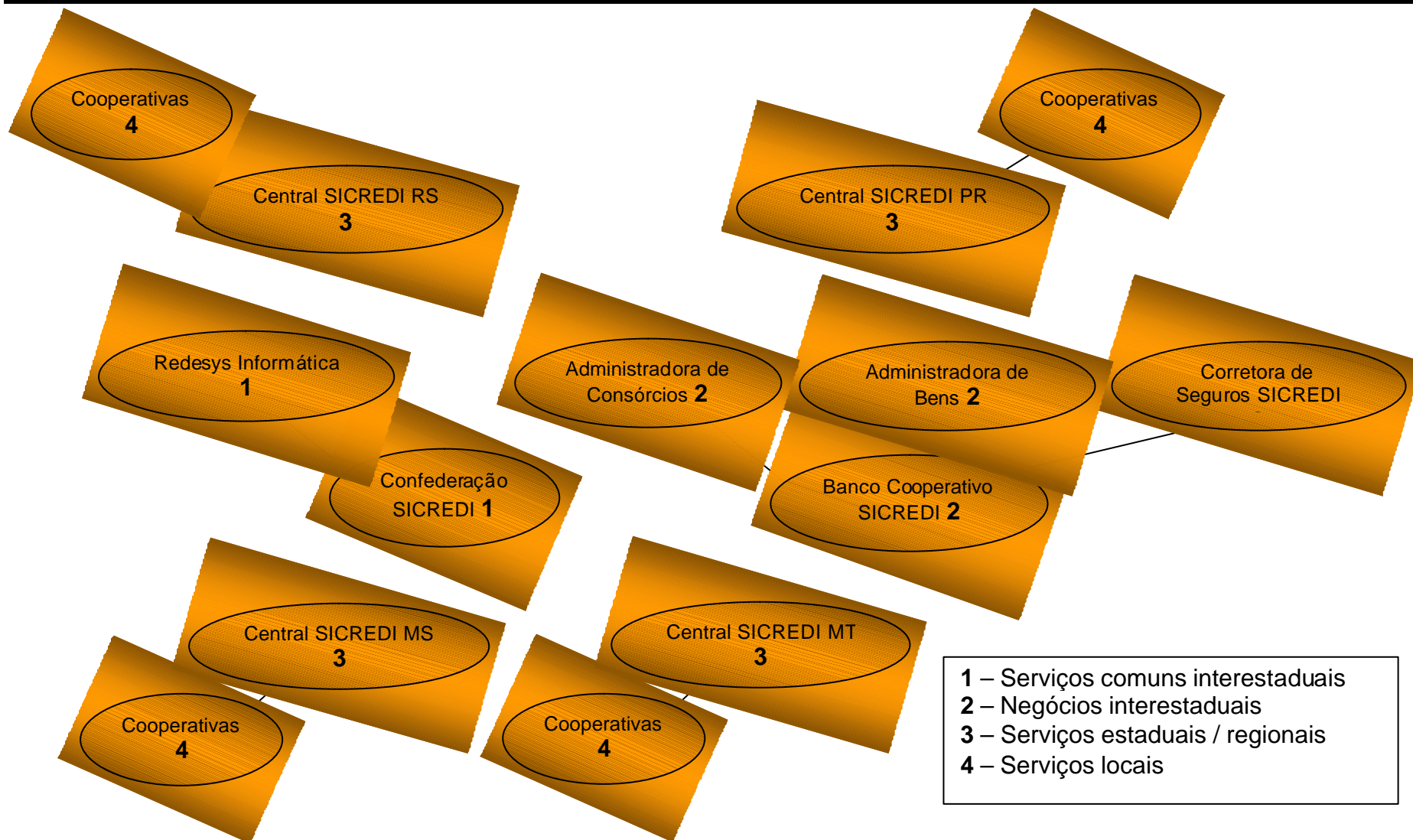
TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000. 8 ed.

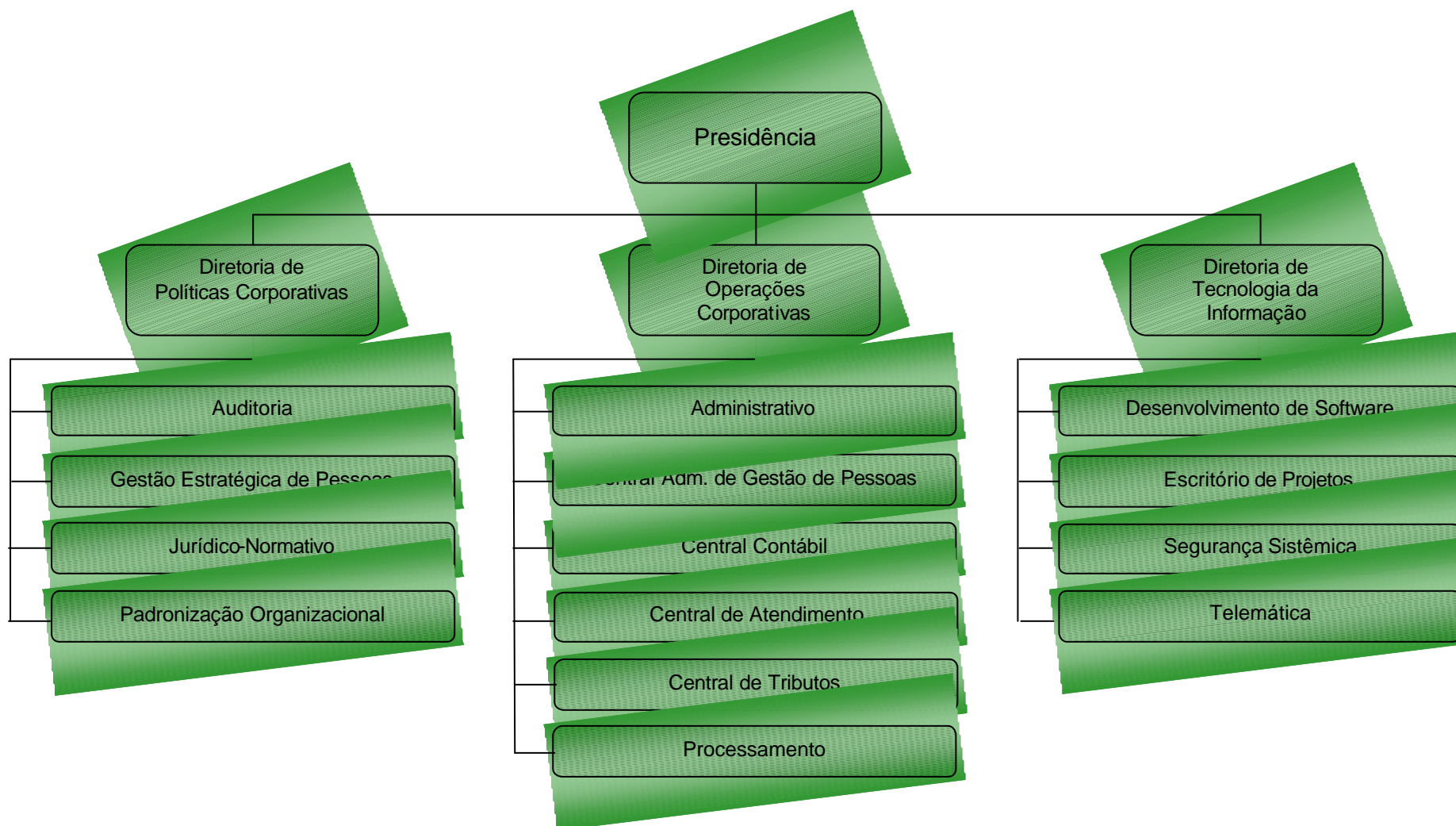
_____. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2003.

WOOD Jr., Thomaz; CURADO, Isabela B; CAMPOS, Humberto M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD Jr., Thomaz (Org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995, p. 188-216.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman 1994. 2 ed.

ANEXO A – ESTRUTURA DO SICREDI

ANEXO B – ESTRUTURA DA CONFEDERAÇÃO SICREDI



ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE GESTORES DA CONFEDERAÇÃO SICREDI

I – Estratégia e gestão de pessoas:

1. O que entende por gestão de pessoas?
2. O que entende por estratégias de gestão de pessoas?

II – Estratégia e gestão de pessoas no SICREDI:

3. Conhece o conteúdo do Planejamento Estratégico 2006-2010?
4. Conhece as estratégias do SICREDI em gestão de pessoas?
5. Identifica vínculo entre o PE e as estratégias de gestão de pessoas?
6. Nesse contexto, como identifica os papéis da gestão de pessoas de cada Central e o papel da GEP?

III – Papel do Portal Corporativo SICREDI e novo papel de GEP:

7. O que entende por Informação e por Conhecimento?
8. Como percebe as informações disponíveis no Portal e estratégias de gestão de pessoas? Há vínculo? Entende que o conteúdo publicado é pensado sob o ponto de vista de gestão de pessoas?
9. Como percebe o grau de conhecimento dos colaboradores sobre as estratégias de gestão de pessoas?
10. De que forma percebe a operacionalização das estratégias de gestão de pessoas?
11. Como o Portal poderia trabalhar questões estratégicas de gestão de pessoas?

IV – Utilização do Portal:

12. Como percebe a utilização da ferramenta em sua área, por ti e pelos demais?
13. Como está o acesso (frequente, casual, raro, quando há rumores de novidade)? Percebe que esse comportamento é generalizado?
14. Quando alguém comenta algum assunto publicado, você costuma já estar ciente?

15. Que lugares / informações no Portal costuma acessar? E com que frequência?
16. Que informações são relevantes para a sua área?
17. Cite pontos positivos e a melhorar do Portal Corporativo SICREDI.

ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE COLABORADORES DA GESTÃO DE PESSOAS DE CENTRAL SICREDI

I – Papel do Portal Corporativo SICREDI e novo papel de GEP:

1. O que entende por informação? E por conhecimento?
2. Como percebe as informações disponíveis no Portal Corporativo e estratégias de gestão de pessoas? Há vínculo? Entende que o conteúdo publicado é pensado sob o ponto de vista de gestão de pessoas?
3. Como percebe o grau de conhecimento dos colaboradores sobre as estratégias de gestão de pessoas?
4. De que forma percebe a operacionalização das estratégias de gestão de pessoas?
5. Como o Portal Corporativo poderia trabalhar questões estratégicas de gestão de pessoas?

II – Utilização do Portal Corporativo:

6. Como percebe a utilização da ferramenta em sua área, por ti e pelos demais?
7. Como está o acesso (frequente, casual, raro, quando há rumores de novidade)? Percebe que esse comportamento é generalizado?
8. Quando alguém comenta algum assunto publicado, você costuma já estar ciente?
9. Que lugares / informações no Portal costuma acessar? E com que frequência?
10. Que informações são relevantes para a sua área?
11. Cite pontos positivos e a melhorar do Portal Corporativo SICREDI.

ANEXO E – TELA PORTAL CORPORATIVO SICREDI (PÁGINA INICIAL)

Endereço: <https://portal.sicredi.com.br/>

PORTAL SICREDI Bom Dia, Marcia
Acesso central - 10/11/2006

[Página Inicial](#) | [Sobre o SICREDI](#) | [Projetos](#) | [Produtos e Serviços](#) | [Notícias e Clipping](#) | [Eventos](#) | [Cursos](#) | [Admin](#) | [Sobre o Portal](#) | [Pesquisa](#)

[Página Inicial](#) > [Notícias corporativas](#)

Centrais

Confederação

Banco Cooperativo

Conselho Deliberativo

Corretora de Seguros

Redesys

Adm. de Consórcios

Centro Administrativo SICREDI

Notícias corporativas

07/11/2006 - 12:48
SICREDI Consórcios: chegou a nossa vez!

07/11/2006 - 11:37
I Encontro Nacional do Programa "A União Faz a Vida" reúne mais de 700 participantes em Pelotas

07/11/2006 - 09:40
Conheça os vencedores do terceiro sorteio da campanha "Segura Estes Prêmios - SICREDI e Icatu Hartford"

[Mais notícias](#)

Notícias estaduais


08/11/2006 - 13:30
Contas da VIVO RS e da Claro RS podem ser pagas pelo SICREDI Internet

07/11/2006 - 08:31
Palestra motiva Coordenadores de Núcleo da SICREDI Ibirubá RS


01/11/2006 - 19:37
Liderança Jovem


[Mais notícias](#)


Destaque


 **» Resultados**
» Problema com a visualização?


Para você


 [Quiosque do colaborador](#)


 [Registro de Ponto](#)

 [Segurança no SICREDI](#)

 [Viver melhor](#)

 [Facilidades](#)

 [AFS](#)

 [Site Institucional](#)

Destques das páginas

- ▶ [Indicadores da Carteira de Projetos SICREDI - Outubro/06](#)
- ▶ [Pesquisa de mercado revela perfil do gerente de projeto](#)
- ▶ [Central SICREDI RS valida metas para 2007 com cooperativas](#)
- ▶ [SGD Web - instrução facilita a utilização do sistema](#)

Pesquisa avançada

Ferramentas de trabalho

- ▶ [Editor de conteúdo](#)
- ▶ [Consulta de processos](#)
- ▶ [Informações cadastrais](#)
- ▶ [Builder](#)
- ▶ [Regras de encaminhamento](#)
- ▶ [Ferramentas](#)

Ferramentas de apoio

- ▶ [Contatos](#)
- ▶ [Clipping Corporativo](#)
- ▶ [Indicadores](#)
- ▶ [Informes econômicos](#)
- ▶ [Tabela de Tarifas](#)
- ▶ [Ramais VOIP](#)
- ▶ [Dicionário Houaiss](#)

ANEXO F – TELA PORTAL CORPORATIVO SICREDI (PÁGINA DE ÁREA)

PORTAL SICREDI Bom Dia, Marcia
Acesso central - 10/11/2006

[Página Inicial](#) | [Sobre o SICREDI](#) | [Projetos](#) | [Produtos e Serviços](#) | [Notícias e Clipping](#) | [Eventos](#) | [Cursos](#) | [Admin](#) | [Sobre o Portal](#) | [Pesquisa](#)

[Página Inicial](#) > [Confederação](#) > [Diretoria de TI](#) > [Telemática](#)

Centrais

- Confederação
- Banco Cooperativo
- Conselho Deliberativo
- Corretora de Seguros
- Redesys
- Adm. de Consórcios
- Centro Administrativo SICREDI

Em destaque

Acesso Remoto para Central de Atendimento e Redesys agilizam atendimento

Para agilizar o Desenvolvimento de Software

Escritório de Projetos

Segurança Sistemática

Telemática

A Área

- Parceiros
- Organograma
- Novos colaboradores

Subáreas

- Infra-estrutura de Ambiente
- Infra-estrutura de Segurança
- Infra-estrutura de Software
- Infra-estrutura de Rede e Telecomunicação

Datacenter

- Estrutura
- Veja a apresentação

Em Foco

Demandas de Abril a Setembro

Números da Telemática

71030 Setembro/2006

Avisos

Aviso de Férias Compensação de Horas

Curiosidades de Tecnologia

- Internet
- Hardware
- Segurança
- Software

Perfil da usuária-chave

Pesquisa avançada

Ferramentas de trabalho

- Editor de conteúdo
- Consulta de processos
- Informações cadastrais
- Builder
- Regras de encaminhamento
- + Ferramentas

Ferramentas de apoio

- Contatos
- Clipping Corporativo
- Indicadores
- Informes econômicos
- Tabela de Tarifas
- Ramais VOIP
- Dicionário Houaiss

ANEXO G – TELA PORTAL CORPORATIVO SICREDI (PESQUISA DE CONTEÚDO)

PORTAL SICREDI Bom Dia, Marcia
Acesso central - 10/11/2006

[Página Inicial](#) | [Sobre o SICREDI](#) | [Projetos](#) | [Produtos e Serviços](#) | [Notícias e Clipping](#) | [Eventos](#) | [Cursos](#) | [Admin](#) | [Sobre o Portal](#) | [Pesquisa](#)

[Pesquisa avançada](#)

Centrais ▶

Confederação ▶

Banco Cooperativo ▶

Conselho Deliberativo

Corretora de Seguros

Redesys

Adm. de Consórcios

Centro Administrativo SICREDI

Pesquisa avançada ?

Pesquisar no conteúdo

Qualquer uma das palavras Utilizar sinônimos
 Todas as palavras
 Expressão/frase exata

Pesquisar por informações do documento

Palavra-chave

Assunto

Entidade emissora Área emissora

Data de publicação De a

Categoria de documento
 Autor Revisor Aprovador Cliente/de acordo

Ferramentas de trabalho

- ▶ Editor de conteúdo
- ▶ Consulta de processos
- ▶ Informações cadastrais
- ▶ Builder
- ▶ Regras de encaminhamento
- + Ferramentas

Ferramentas de apoio

- Contatos
- Clipping Corporativo
- Indicadores
- Informes econômicos
- Tabela de Tarifas
- Ramais VOIP
- Dicionário Houaiss

Você pode usar * para facilitar sua pesquisa nas informações do documento. Ex.: [*Sistema] o resultado da pesquisa trará todos os documentos que possuem a palavra "Sistema" no final. [*SICREDI*] neste caso o resultado serão todos que possuem a palavra "SICREDI" em qualquer parte.

ANEXO H – HISTÓRICO ESCOLAR

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2006/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM RECURSOS HUMANOS II (ADM01181)	U	-	Matriculado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	A	Aprovado	2
2006/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	A	Aprovado	4
2006/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2006/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4
2005/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	A	Aprovado	4
2005/2	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	B	C	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	C	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	B	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	B	Aprovado	4
2005/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	C	FF	Reprovado	4
2005/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	C	Aprovado	4
2004/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	C	Aprovado	4
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	C	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2004/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	C	Aprovado	4
2004/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	C	A	Aprovado	4
2004/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	B	Aprovado	4
2004/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	C	Aprovado	4
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	B	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	D	Reprovado	4
2003/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	B	Aprovado	4
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	D	Reprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	A	A	Aprovado	4

	(ECO03320)				
2003/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	A	Aprovado	6
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	D	Reprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	D	Reprovado	4
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	C	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4
2002/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	D	B	Aprovado	4
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	D	B	Aprovado	4
2002/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	C	Aprovado	4
2002/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2002/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	C	B	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	C	Aprovado	6
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	B	Aprovado	4
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	B	B	Aprovado	4
2001/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	B	Aprovado	4
2001/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	B	B	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO (ADM01101)	D	A	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	C	Aprovado	4
2000/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	C	B	Aprovado	4
2000/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	K	A	Aprovado	4

ANEXO I – CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE

Nome: **Viviane Noschang Ferle** Data de Nasc.: **18/11/1980**

End.: Rua Joaquim Nabuco, 33/102 – CEP 90050-340

Tel.: **(51) 3286 5663** Cel.: **(51) 8444 1069**

E-mail: vivianeferle@yahoo.com.br

Formação em 3º grau:

- Curso: Administração de Empresas – 10º Semestre
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Conclusão: 2006/2.

Experiência profissional:

- Banrisul – de maio/06 até a presente data.
 - Atendimento a clientes, realizando abertura de contas, cadastro, empréstimos, investimentos etc.
- Confederação SICREDI – de mar/04 a maio/06
 - Suporte à equipe de projeto que elaborou o Portal Corporativo, inserido na Diretoria de TI;
 - Suporte à equipe de gestão do Portal Corporativo, já inserido na área de Gestão Estratégica de Pessoas;
 - Treinamento de usuários para utilização da ferramenta;
 - Apoio no levantamento de processos de informação das áreas do Banco SICREDI e da Confederação SICREDI para criação das respectivas páginas no Portal;
 - Suporte aos usuários e à Central de Atendimento quanto a utilização da ferramenta;

- Atualização de páginas no Portal cuja responsabilidade é da Gestão Estratégica de Pessoas e da equipe do Portal;
- Apoio na elaboração de eventos relacionados ao Portal Corporativo.

Trabalhos específicos realizados na Confederação SICREDI:

- Participação no grupo que elaborou a proposta de reformulação da Associação dos Funcionários do SICREDI em Porto Alegre, criando o planejamento estratégico da AFS (out 2005 – fev 2006);
 - Participação como painalista no evento “II Encontro de usuários-chave do Portal Corporativo SICREDI”, expondo o assunto do trabalho de conclusão que trata de tema vinculado à ferramenta (maio 2006).
-
- Juchem Advogados – de maio/99 a fev/04
 - Elaboração de cobranças;
 - Controle de despesas – fluxo de caixa;
 - Elaboração de planilhas, documentos, pesquisas via internet, ...
 - Acompanhamento de folha de pagamento.

Cursos:

- Formação de Facilitadores – Instrutores de Treinamento – SICREDI – 16 horas/2006;
- Gestão de Conteúdo para Web – AGADI – 8 horas/2006;
- Seminário Thomas de capacitação em Análise de Perfil Profissional (PPA) – Thomas International – 8 horas/2005;
- Gestão pela Qualidade Total – SK Consultoria – 21 horas/2003;
- Iniciando um Pequeno Grande Negócio – SEBRAE – 2 meses/2003;
- Setor de Pessoal: Atualização Exigências Legais – CDL/Ensino – 1 mês/2000;
- Windows, Word, Excel e Power Point – Data Control – 7 meses/1996;
- Língua Inglesa – Escolas Michigan – 4 meses/1994.

Porto Alegre, novembro de 2006.

ERRATA

FERLE, Viviane Noschang. Portal Corporativo SICREDI e estratégias de gestão de pessoas. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

FOLHA	PARÁ- GRAFO	LINHA	ONDE SE LÊ	LEIA-SE
12	1	7	(dirigentes, colaboradores efetivos, estagiários e terceiros)	(dirigentes, colaboradores efetivos e estagiários)
21	1	1 - 2	O SICREDI surge em 1902, quando foi inaugurada pelo padre suíço Theodor Amstad a primeira cooperativa de crédito em Nova Petrópolis (Linha Imperial),	O SICREDI surge em 1992, quando, em uma Assembléia Geral Extraordinária, todas as filiadas da COCECRER-RS passam a adotar um modelo sistêmico de organização, utilizando, desde então, a marca SICREDI,
21	1	5 - 6	Ao longo dos anos, novas cooperativas de crédito foram criadas e formaram um sistema de crédito, que em 1992 passou a utilizar o nome de SICREDI.	Desde então, cooperativas de crédito já existentes em outros estados e novas cooperativas passaram a integrar o SICREDI.