

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

TERTIUS SIDNEY OLIMPIO DOS SANTOS

e-RH: Portais corporativos como suporte à gestão estratégica de pessoas

**NATAL/RN
2012**

TERTIUS SIDNEY OLIMPIO DOS SANTOS

e-RH: Portais corporativos como suporte à gestão estratégica de pessoas

Monografia do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Arturo R. Felinto, M. Sc.

NATAL/RN
2012

TERTIUS SIDNEY OLIMPIO DOS SANTOS

e-RH: Portais corporativos como suporte à gestão estratégica de pessoas

Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro
Universitário do Rio Grande do Norte,
() aprovada com a nota: _____ () não obtendo aprovação, em _____ de _____
de _____, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Arturo R. Felinto, M. Sc.
Orientador

Prof.:
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador pelo apoio na elaboração deste trabalho, assim como, toda a equipe da PETROBRAS na UO-RNCE/RH pela ajuda, fornecimento de informações e pelo aprendizado proporcionado.

Toda a contribuição dos citados foi de extrema relevância para o alcance do objetivo proposto no trabalho.

“Só é útil o conhecimento que nos
faz melhores.”

Sócrates

RESUMO

O estudo se propõe a identificar quais as contribuições do portal corporativo da Petrobras como suporte à gestão estratégica de pessoas na Unidade de Operações do Rio Grande do Norte e Ceará (UO-RNCE). O referencial teórico fundamentou-se principalmente em artigos científicos de Costa (2002), Jones (1998), Freitas e Jabbour (2008), Vicentini (2011), Ruggiero e Godoy (2005), Alves (2008), Filho (2009), Ulrich (1998 e 2000), dentre outros. Realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva na forma de *Survey* tendo como amostra toda a equipe de RH da Unidade. Os resultados revelaram a percepção dos pesquisados sobre o valor da Tecnologia da Informação (TI), focando o portal corporativo da empresa e sua correlação com a gestão estratégica de pessoas.

Palavras-chave: Portais Corporativos, Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

The study aims to identify the contributions of the corporate portal of Petrobras as a support to the strategic management of people in the Operations Unit of Rio Grande do Norte and Ceará (UO-RNCE). The theoretical framework was based primarily on papers from Costa (2002), Jones (1998), Freitas and Jabbour (2008), Vicentini (2011), Ruggiero and Godoy (2005), Alves (2008), Son (2009), Ulrich (1998 and 2000), among others. We conducted a descriptive research in the form of Survey and a sample of the entire team's HR Unit. The results revealed the perception of respondents about the value of Information Technology (IT), focusing on the corporate website of the company and its correlation with the strategic management of people.

Keywords: Corporate Portals, Strategic Management and Information Technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos	18
Figura 2: As pessoas como recursos ou parceiros da organização.	20
Figura 3: Os novos papéis da função de RH.....	21
Figura 4: RH – Empresa Tradicional x RH – Empresa da Era da Competitividade.	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os novos papéis da função de RH.	25
Quadro 2: RH tradicional x RH Virtual.....	33
Quadro 3: Práticas de RH que podem ser combinadas com o <i>e-RH</i>	35
Quadro 4: Requisitos mínimos de um portal corporativo.....	41
Quadro 5: Pesquisa Hay Brasil – Tendências do <i>e-RH</i>	48
Quadro 6: Resultado do questionário – Análise Geral do Portal Corporativo.....	59
Quadro 7: Questões sobre Acesso dinâmico aos recursos informacionais.....	60
Quadro 8: Questão sobre Arquitetura baseada em servidor	60
Quadro 9: Questões sobre Classificação e pesquisa intuitiva.....	60
Quadro 10: Questões sobre Compartilhamento cooperativo	61
Quadro 11: Questão sobre Conectividade universal aos recursos informacionais.....	62
Quadro 12: Questões sobre Customização e personalização	62
Quadro 13: Questões sobre Facilidade para usuários eventuais	62
Quadro 14: Questões sobre Ferramenta de inteligência de negócios integrada.....	63
Quadro 15: Questão sobre Interfaces externas.....	63
Quadro 16: Questão sobre Segurança.....	63
Quadro 17: Questões relacionadas às práticas de RH	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição por gênero.....	56
Gráfico 2: Distribuição por faixa etária	57
Gráfico 3: Distribuição por Escolaridade	58
Gráfico 4: Distribuição por Tempo de Serviço na empresa	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMS	Assistência Multidisciplinar de Saúde
bpd	Barris por dia
E&P	Exploração e Produção
GRH	Gestão de Recursos Humanos
LGN	Líquido de Gás Natural
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno Operacional de Investimento
SIRH	Sistemas Integrados de Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UO-RNCE	Unidade de Operações do Rio Grande do Norte e Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
2.1 MISSÃO	13
2.2 VISÃO	13
2.3 PRINCÍPIOS E VALORES	13
3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE	12
4 OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GERAL	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4.3 JUSTIFICATIVA	15
5 REVISÃO DA LITERATURA	17
5.1 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS – DO RH TRADICIONAL AO ESTRATÉGICO	17
5.2 MODELOS COMPETITIVOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	22
5.2.1 Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal	23
5.2.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano	24
5.2.3 Modelo estratégico de gestão de pessoas.....	25
5.2.4 Modelo de gestão de pessoas articulado por competências	28
5.3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA AOS RECURSOS HUMANOS....	29
5.3.1 Conceituações para <i>e-RH</i>	31
5.3.2 Evolução e status do <i>e-RH</i>	32
5.3.3 Principais Componentes do <i>e-RH</i>	35
5.3.3.1 Selfs-services	36
5.3.3.2 Portais ou Intranets	37
5.3.3.3 Treinamento on-line / <i>e-learning</i>	42
5.3.3.4 Recrutamento on-line / <i>e-recruitment</i>	44
5.3.3.5 Avaliações, testes e pesquisas on-line	46
5.3.3.6 Softwares de gestão de pessoas / sistemas de informação de RH.....	47
5.3.4 Tendências para o <i>e-RH</i>	48
5.3.5 Barreiras ao <i>e-RH</i>	48
5.4 PORTAL PETROBRAS – HISTÓRICO	50
6 METODOLOGIA	53
6.1 O TIPO DE PESQUISA	53
6.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	54
6.3 COLETA DE DADOS	54
6.4 TRATAMENTO DOS DADOS	55
7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	56
7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	56
7.2 ANÁLISE GERAL DO PORTAL CORPORATIVO	59
7.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES NO PORTAL CORPORATIVO RELACIONADAS ÀS PRÁTICAS DE RH	64
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	68
9 REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE.....	75

1 INTRODUÇÃO

Considerando os vários redesenhos organizacionais que vêm proporcionando inúmeras mudanças no contexto decisório das empresas, a área de Recursos Humanos (RH) vem sendo considerada, atualmente, a responsável pela gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional. Sendo assim, é imprescindível que a área de RH também utilize a Tecnologia da Informação (TI) para alavancar seu processo de mudança, integrando seus subsistemas, com o intuito de reforçar a condução estratégica da organização.

Conforme Bazzotti e Garcia (2007, p. 1), um sistema de informação gerencial, e nesse escopo os sistemas de Recursos Humanos também estão inseridos, fortalece o plano de atuação das empresas, a geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis, garantindo uma estruturação de gestão diferenciada, além de melhorar o processo da tomada de decisões pelos gestores. Os autores ainda complementam que, um desenvolvimento gerencial eficaz e eficiente pressupõe, em qualquer organização, a existência de infra-estrutura informacional para tomada de decisão, de forma ágil e segura. “As informações com qualidade e apresentadas em tempo hábil à tomada de decisão são de vital importância para as empresas modernas” (BAZZOTTI e GARCIA, 2007, p. 3).

Como a área de Recursos Humanos tem que se manter competitiva, ela também busca se adequar às novas tendências, afinal, a área de RH, assim como todas as demais áreas de uma organização, tem hoje como objetivos a redução de custos, a eficiência, a rapidez dos processos e a alta produtividade.

Todas estas modificações acabam por levar a uma reestruturação da área com os benefícios da tecnologia.

Dentro dessa condicionante de reestruturação e a visão de integração passamos a verificar a importância do *e-RH*, ou RH virtual, principalmente via portais corporativos, como uma ferramenta inovadora dentro das práticas de RH, vindo a contribuir com os objetivos das empresas que o adotam principalmente quando possibilitam uma melhor interação e acompanhamento dos processos de gestão de pessoas.

Desta forma, o objetivo desse trabalho é analisar como os Portais Corporativos possibilitam uma melhor gestão estratégica de pessoas nas organizações, com base na percepção dos gestores, lideranças e equipe de Recursos Humanos da Petrobras na Unidade de Operações do Rio Grande do Norte e Ceará (UO-RNCE).

O trabalho está organizado em 9 capítulos.

O Capítulo 1 apresenta a proposta de estudo, onde está explicitado o objetivo principal, importância do tema, a justificativa ou motivação inicial além da estruturação da presente monografia.

O Capítulo 2 descreve a caracterização da empresa, apresentando a missão, visão, princípios e valores da organização onde foi realizada a pesquisa, assim como, sua evolução histórica e suas áreas de atuação.

O Capítulo 3 fala da situação problemática, na qual foram apresentadas as questões de pesquisa que fundamentam o desenvolvimento do estudo.

O Capítulo 4 apresenta os objetivos gerais e específicos, que norteará todo o trabalho.

O Capítulo 5 descreve a revisão da literatura apresentando o histórico do RH, aplicação da TI aos Recursos Humanos, os conceitos e a evolução dos temas, funcionalidades, vantagens e desvantagens, componentes, tendências e barreiras ao *e-RH*.

O Capítulo 6 mostra a metodologia, onde se pode visualizar as fontes primárias e secundárias, os procedimentos e o tipo de pesquisa realizada, o universo e a amostra, instrumento utilizado, como também a forma de tratamento dos dados.

O Capítulo 7 descreve a interpretação dos resultados obtidos com a análise dos dados coletados no instrumento de pesquisa.

O Capítulo 8 apresenta as conclusões e recomendações para trabalhos futuros e sugestões de pesquisas.

No Capítulo 9 são apresentadas as referências estudadas e citadas para o desenvolvimento do trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S/A é uma empresa de capital aberto (sociedade anônima), cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil (União). É, portanto, uma empresa estatal de economia mista. Fundada em 3 de outubro de 1953 e sediada no Rio de Janeiro, opera hoje em 28 países, no segmento de energia, prioritariamente nas áreas de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados, no Brasil e no exterior. Seu lema atual é "Uma empresa integrada de energia que atua com responsabilidade social e ambiental".

A empresa ocupa hoje o segundo lugar no ranking das maiores petrolíferas de capital aberto do mundo. Em valor de mercado, é a segunda maior empresa do continente americano e a quarta maior do mundo. Em janeiro de 2012, passou a ser a 3ª maior empresa de energia do mundo, conforme pesquisa da PFC Energy, sempre em termos de valor de mercado, segundo dados da Bloomberg e da Agência Brasil.

Atualmente a empresa possui um quadro de pessoal de aproximadamente 82.000 empregados (empresa controladora e controladas), uma produção diária de 2.142.000 barris (Óleo + Condensado + LGN (bpd)) e de 65.587 mil m³/dia de Gás Natural, tendo uma reserva estimada de 16 bilhões de barris de óleo e gás equivalente, e um conjunto de 132 (86 fixas e 46 flutuantes) Plataformas de Produção.¹

A Unidade de Operações de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará (UO-RNCE) está ligada a Gerência Executiva de E&P Norte e Nordeste. A UO-RNCE tem sede em Natal, e na sua estrutura possui uma Unidade de Tratamento e Processamento de Fluidos instalada no Pólo Industrial Petrobras de Guamaré, além de três Ativos de Produção - Mossoró, Alto do Rodrigues e Mar. A área de Exploração e Produção está presente no Rio Grande do Norte e Ceará há mais de 30 anos e tem contribuído de forma significativa para o desenvolvimento desses estados.

Hoje a UO-RNCE conta com um efetivo próprio de aproximadamente 1.900 empregados distribuídos no Rio Grande do Norte e no Ceará.

¹ Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem%2Dsomos/perfil/>> Acesso em: 16 fev. 2012

A PETROBRAS além de ser vista como o principal instrumento do desenvolvimento nacional é uma das organizações brasileiras que mais valoriza o seu capital humano, buscando sempre a excelência na gestão de pessoas. E faz isso porque sabe que é impossível alcançar seus resultados financeiros, de produtividade, de tecnologia, sem valorizar as pessoas que nela trabalham.

Relacionamos a seguir a Missão, Visão e os Princípios e Valores organizacionais que alicerçam toda a atuação da empresa frente ao seu mercado consumidor.

2.1 MISSÃO

“Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”.²

2.2 VISÃO

“Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse”.³

2.3 PRINCÍPIOS E VALORES

Desenvolvimento sustentável, atuação integrada, responsabilidade por resultados, prontidão para mudanças, empreender, inovar e superar desafios, princípios éticos e transparência, respeito à vida, diversidade humana e cultural, pessoas competentes que resultam no orgulho de ser Petrobras.

Dentre esses valores podemos destacar a cultura de superação aos desafios e a busca incessante pela geração e implementação de soluções tecnológicas e de

² Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/>>. Acesso em 17 fev. 2012

³ Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/>> Acesso em 17 fev. 2012

negócios inovadores que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da Petrobras.

Ressaltamos que a PETROBRAS, analisando o princípio de integração com a tecnologia, está hoje conectada em todas as redes sociais, disponibilizando informações de alta relevância aos seus acionistas e consumidores, de forma a manter total transparência em sua atuação perante o mercado brasileiro e internacional.

Isto posto verificamos a intrínseca e necessária ligação entre as condicionantes tecnológicas e os processos da empresa, inserindo-se neles a atividade de RH, alinhada sempre ao planejamento estratégico corporativo.

3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

A integração dos processos com foco nos resultados passou a ser condição vital para as empresas e como a área de Recursos Humanos vêm passando a ser cada vez mais um parceiro estratégico, assumindo também uma função decisiva dentro do planejamento e do *staff*⁴, vêm buscando se adequar às novas tendências.

Visto esse processo de adequação, Ulrich (2000 apud RUGGIERO e GODOY, 2006, p. 2) aponta a implementação da TI em RH como uma ferramenta que pode alavancar mudanças na área, criando valor de RH. O autor afirma que a área precisa renunciar a sua tradicional condição de normatizadora e fiscalizadora do cumprimento das políticas e adotar a responsabilidade de aperfeiçoar a eficiência e a eficácia de suas atividades e, conseqüentemente, de toda a organização. E complementa esse raciocínio, afirmando que os gestores de RH necessitam refletir sobre a forma como os processos de gestão de pessoas são realizados, visto que os sistemas de informação podem contribuir para a reformulação e reestruturação dos processos geridos pela área.

O autor ainda destaca que o papel de RH neste contexto passa a ser o de apoiador às demais áreas para que possam alavancar resultados por meio de pessoas, focado nas necessidades dos diversos setores da companhia (Ulrich, 1998).

Portanto, a escolha do tema proposto deve-se a importância da TI no ambiente organizacional extremamente competitivo e dinâmico em que estamos inseridos, onde a tecnologia faz o *e-RH* possível e a visão estratégica das empresas faz o *e-RH* necessário.

Diante dessa situação e a partir das considerações feitas anteriormente, o presente projeto de pesquisa visa a estudar o seguinte problema:

Qual a importância dos portais corporativos na gestão estratégica de pessoas na UO-RNCE segundo a visão de seus gestores, lideranças e equipe de RH?

⁴ A área de RH é um órgão de assessoria, ou seja, não está diretamente envolvida com a produção, é um provedor de serviços para as demais áreas, cabe aos gerentes e chefias a decisão final de pessoal. Entende-se que é um órgão de *staff* e conforme MARRAS (2003, p.46 apud STEFANO et al, 2004, p. 5), "[...] sua ação está limitada a influenciar e aconselhar as unidades de linha." Abrangendo assim a atividade-meio da empresa.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as contribuições do portal corporativo da Petrobras como suporte à gestão estratégica de pessoas na UO-RNCE.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudar o impacto da TI, com foco nos portais corporativos, aplicada à gestão estratégica de pessoas;
- Identificar a correlação entre as práticas de RH e as funcionalidades do portal corporativo para suporte à gestão de RH na UO-RNCE; e
- Analisar a percepção do público-alvo definido quanto à eficácia da TI, através do Portal Corporativo, no suporte a gestão estratégica de pessoas na UO-RNCE.

4.3 JUSTIFICATIVA

O projeto torna-se importante para aprofundar os estudos dessa temática uma vez que a TI ganhou um espaço crucial dentro do processo decisório das organizações e nesse contexto as pessoas, como principal capital envolvido, fez com que a área de RH se visse obrigada a deixar de ser uma mera executora de procedimentos, tornando-se cada vez mais um parceiro estratégico e o *e-RH*, via portais corporativos, uma das ferramentas que possibilitariam essa mudança.

Outro motivo que justifica o desenvolvimento do trabalho é o interesse e afinidade do pesquisador com a temática, além da disponibilidade de tempo e da empresa participante em fornecer as informações necessárias para o alcance dos objetivos traçados.

5 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo aponta a revisão da literatura apresentando a evolução histórica da área de Recursos Humanos e os seus reflexos na atuação estratégica das organizações, como também, os modelos competitivos de Gestão de Pessoas frente aos condicionantes do ambiente empresarial.

5.1 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS – DO RH TRADICIONAL AO ESTRATÉGICO

Historicamente, muita coisa vem evoluindo nos processos de Recursos Humanos, sendo essa área, a que mais tem passado por mudanças e transformações nos últimos anos, porém, o foco central que é administrar pessoas, continua sendo o eterno desafio.

Tonelli et al. (2002, p. 63 apud PEDRO, 2006, p. 82) apontam que o forte desenvolvimento econômico e tecnológico, as experiências e doutrinas humanistas (do início do século XX), o acirramento das relações de trabalho e o reformismo que surge para apaziguá-las, bem como a grande evolução das ciências comportamentais são algumas das influências mais importantes para as transformações da área.

No Brasil, o RH iniciou-se na década de 30, época da gestão trabalhista, do início do movimento sindical e da proteção aos trabalhadores. Anteriormente a esse período a importância da área estava voltada aos fatos contábeis e o registro de entradas e saídas para se ter um controle do processo.

Cronologicamente identifica-se que, de 1930 a 1950 tínhamos um enfoque legal focado no cumprimento das obrigações trabalhistas, até mesmo em virtude da assinatura do decreto-lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943 que resultou na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Entre 1950 e 1965 surgiu o tecnicismo⁵ com foco em

⁵ Refere-se ao abuso da tecnicidade, ou seja, o uso excessivo ou a supervalorização dos aspectos técnicos de algo, muitas vezes em detrimento do conjunto dos outros aspectos que possam caracterizá-lo. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/tecnicismo/>> Acesso em: 24 fev. 2012

treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho e benefícios.

De 1965 a 1985 o RH passou a ser mais administrativo com foco nos indivíduos e suas relações (sindicato e sociedades); e de 1985 até hoje uma fase mais estratégica, aonde vem ocorrendo um aumento cada vez maior do envolvimento dos colaboradores e a integração dos sistemas de suporte, passando assim de uma administração de recursos humanos para uma gestão mais efetiva de pessoas.

Conforme Marras (2000 apud VASCONCELOS, 2010, p. 3) foi devido à necessidade de contabilizar as entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos com efeito nos pagamentos ou descontos, que o setor surgiu, porém com outra nomenclatura, que não área de recursos humanos, mas administração de recursos humanos. O autor, citando a pesquisa realizada pela Professora Tose (1997)⁶, destaca as cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos: a fase contábil; a fase legal; a fase tecnicista, a fase administrativa (ou sindicalista) e a fase estratégica. A figura a seguir ilustra a mudança de perfil do profissional da área de RH e suas fases.

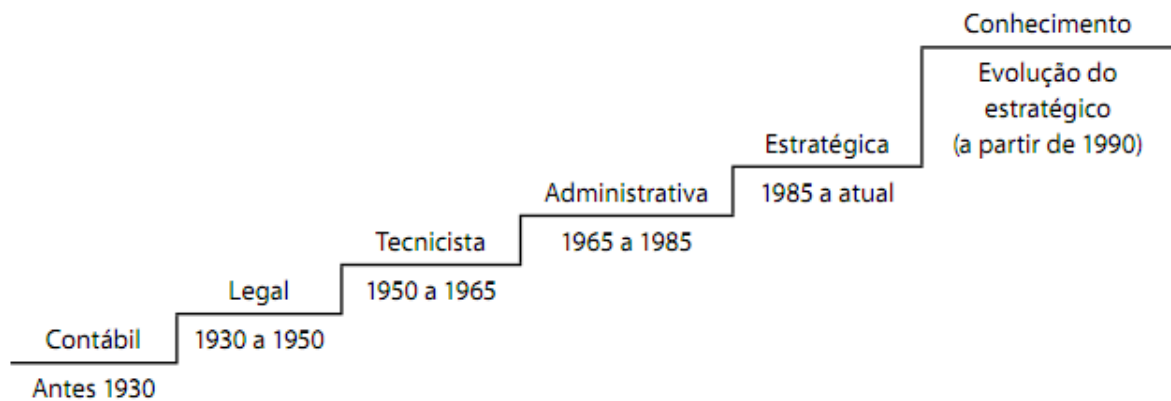


Figura 1: Fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos
Fonte: Marras (2004, p. 26 apud FRANCO, 2008, p. 23)

⁶ Pesquisa feita em 1997 pela professora TOSE da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade de Católica de São Paulo para sua dissertação de mestrado, a qual mostra com base em suas pesquisas cinco fases na evolução do perfil de RH e suas respectivas épocas. Essas fases foram apresentadas respectivamente: Contábil (1930), Legal (1930 a 1950), Tecnicista (1950 a 1965), Administrativa (1965 a 1985) e Estratégica (1985 até os dias atuais)

Diante dessa evolução constante da área de RH e a busca incessante das organizações em manter a eficiência na prestação de serviços, a velha imagem de departamento controlador teve que se ajustar e assumir uma nova roupagem dando ênfase àquilo que na atualidade é estratégico para o desenvolvimento de uma organização. O setor teve que deixar de lado as funções simplesmente operacionais, assumindo entre outras funções, a missão de desenvolver pessoas e promover mudanças significativas dentro dos demais setores da corporação.

Dessa forma, a área de Recursos Humanos tem se tornado cada vez mais estratégica para as empresas, uma verdadeira *business partner* (parceira de negócios) que, muito além de folha de pagamentos, controle de pontos e benefícios, é hoje uma área consultora, que avalia, desenvolve, treina e auxilia na busca pela alta performance.⁷

Essas mudanças podem ser verificadas quando observamos as Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da PETROBRAS, que estão definidas em conformidade com a visão e a missão da empresa, regendo a função estratégica do RH no âmbito da companhia, sendo elas:⁸

- Atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva;
- Assegurar efetivos adequados aos objetivos dos negócios e promover práticas de compensação competitivas em relação ao mercado;
- Promover práticas e processos de gestão que levem à satisfação no trabalho e ao comprometimento de todos os empregados com as metas e os princípios éticos do Sistema Petrobras;
- Estimular uma cultura empresarial única e humanizada que respeite os valores locais, valorize a consolidação e troca de conhecimentos e priorize o reconhecimento pelos resultados das equipes e das pessoas;
- Estimular e reconhecer o exercício da cidadania aos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social do Sistema Petrobras;

⁷ Disponível em: <<http://www.abrhna.org.br/component/content/article/12-artigos/512-rh-estrategico-o-business-partner-das-empresas.html>> Acesso em: 21 fev. 2012

⁸ Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/rs2010/pt/relatorio-de-sustentabilidade/anexos/>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

- Manter um processo permanente de negociação para a construção de soluções com a representação sindical dos empregados; e
- Adequar as práticas de contratação de serviços, compatibilizando-as com as políticas de RH, Gestão do Conhecimento, SMS e de Segurança da Informação sobre os negócios e atividades do Sistema Petrobras.

Segundo Chiavenato (1999 apud DA SILVA et al, 2001, p. 4):

[...] nos tempos atuais as empresas necessitam das pessoas como parceiros da organização, o autor coloca que os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

Pode-se observar na Figura 2, o que o autor espera do tratamento de pessoas como parceiros do negócio.

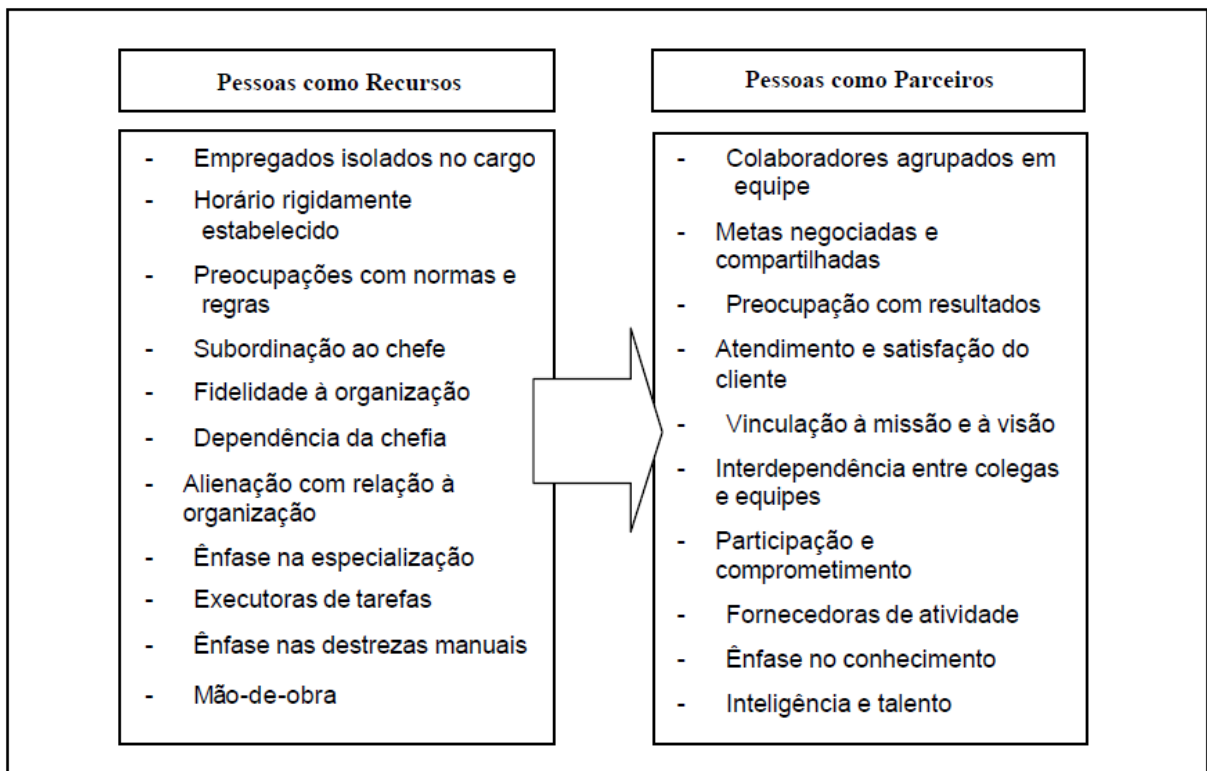


Figura 2: As pessoas como recursos ou parceiros da organização.

Fonte: CHIAVENATO (1999, p.7 apud DA SILVA et al, 2001, p. 4)

Em anos atrás podíamos observar uma tendência à centralização e concentração na prestação de serviços, por parte da gestão de RH, às demais áreas da organização. Nesta linha, Chiavenato (1999 apud DA SILVA et al, 2001, p. 5), coloca que:

[...] atividades como recrutamento e seleção, admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração, administração de benefícios, higiene e segurança do trabalho e avaliação de desempenho eram concentradas na área de RH com pouca participação das demais áreas.

Assim, Da Silva et al (2001, p. 5) destaca que atualmente a área vem assumindo outra postura, ou seja, passando desta prestação de serviços centralizada para uma área de consultoria interna. Nesta estrutura os gerentes de linha passam a compartilhar funções e decisões ligadas à gestão de pessoas. A Figura 3 resume esta nova postura da gestão de RH.

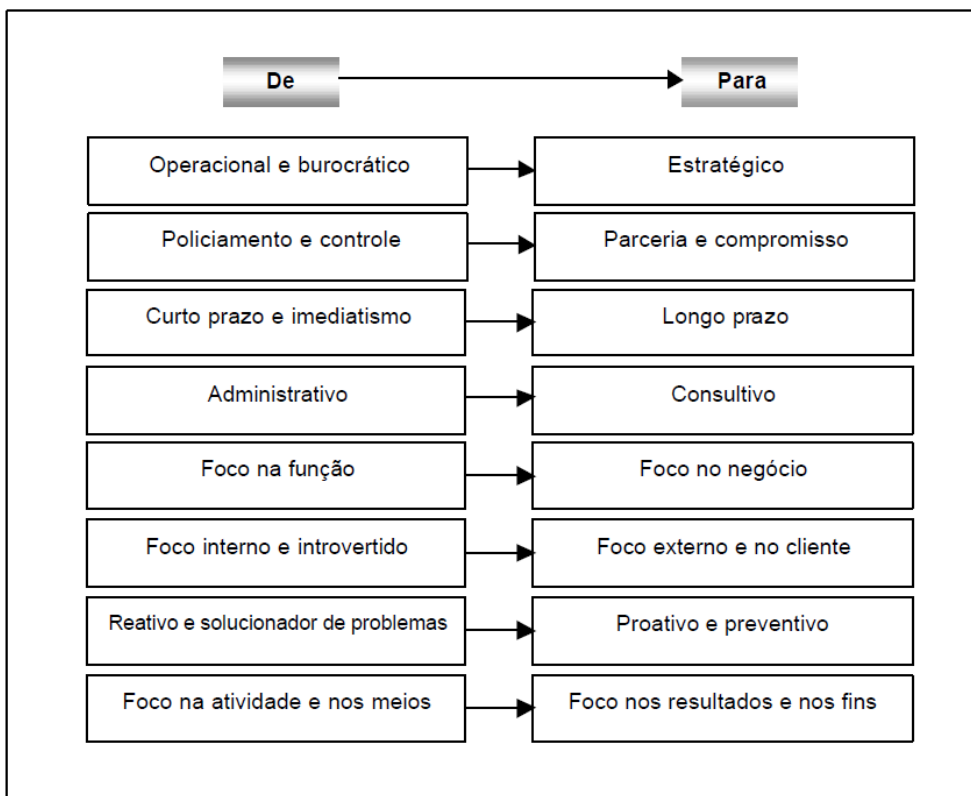


Figura 3: Os novos papéis da função de RH.

Fonte: CHIAVENATO (1999, p.37 apud DA SILVA et al, 2001, p. 5)

Desta forma podemos verificar que todas essas mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos, onde se passou por diversas denominações e definições dentro das organizações, fizeram com que surgissem novas filosofias, modos de pensar, modelos e visões, principalmente quanto ao entendimento de que hoje as empresas não administram mais recursos humanos, nem mais pessoas, mas sim, acima de tudo, administram com as pessoas.

5.2 MODELOS COMPETITIVOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Com a globalização e a acirrada competição entre as organizações, a área de recursos humanos vem se mobilizando e modificando sua atitude para se tornar cada vez mais estratégica, desenvolvendo e organizando formas de atuação sobre o comportamento do capital humano dentro das empresas, o que se convencionou, conforme cita Fischer (2002, p. 12), chamar de modelos de gestão de pessoas.

Ainda, segundo o autor, entende-se por modelo de gestão de pessoas:

[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, orienta os estilos de atuação dos gestores em relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p. 12)

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e os modelos de gestão correspondentes são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos destacam-se o produto ou serviço oferecido a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional, quanto aos externos, a cultura do trabalho de cada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalhos vão estabelecer limites nos quais os modelos de gestão de pessoas poderá atuar. (FISCHER, 2002, p. 13)

5.2.1 Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal

A administração do RH surgiu nos Estados Unidos, numa visão de departamento de pessoal, onde se tinha o trabalho voltado para as transações processuais e trâmites burocráticos. Esse caráter mecanicista surgiu quando os empregados se tornaram um fator de produção onde os custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção.

Fontinele et al (2010)⁹ reporta que o Departamento de Pessoal era responsável por recrutar, selecionar, remunerar e demitir funcionários, baseando-se nas idéias tayloristas, que coloca a pessoa certa no lugar certo. Entretanto, com a divulgação dos experimentos de Hawthorne¹⁰, as questões passam a ser mais complexas, envolvendo as relações humanas; e passam a utilizar ferramentas de análise de produtividade de satisfação, como: grupos, liderança, motivação, atitude e comunicação.

Os departamentos de pessoal até que atendiam com competência as necessidades da época para o funcionamento das organizações, principalmente no tocante às demandas trabalhistas que surgiam em virtude da não existência da preocupação em fornecer condições adequadas de trabalho aos empregados, como as que dizem respeito à saúde, segurança, benefícios e qualidade de vida.

Nesta fase foi que se originou o movimento da administração científica de Taylor e Fayol onde surgiram as primeiras preocupações com as pessoas nas organizações.

No "Estudo de Tempos e Movimentos", de F. W. Taylor (1856-1915) que analisava os movimentos e o tempo que os empregados levavam para realizar suas tarefas, baseado apenas no rendimento, o qual tornou desumano o trabalho, mecanizando o homem, fez com que tivesse o mérito de indicar o caminho do desenvolvimento da área de Recursos Humanos.¹¹

⁹ FONTINELE, Anna Karoline Barreto; de OLIVEIRA, Mirna Maria Gaspar; COSTA, Priscila Holanda. **Modernização organizacional: do departamento pessoal à gestão de pessoas**. RH Portal. Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=qzaextpdq > Acesso em: 28 fev. 2012.

¹⁰ A **experiência de Hawthorne** foi realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne e sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal.

¹¹ Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4534/o-profissional-de-dp-na-evolucao-historica-do-rh-e-seu-perfil-atual.html> >. Acesso em: 18 fev. 2012, O profissional de DP na evolução histórica do RH e seu perfil atual - Jorge Jubilato

5.2.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal na transformação dentro da organização, com a inserção da psicologia humanista que passou a modificar na teoria organizacional.

O movimento da administração científica começa a perder espaço para a escola behaviorista, como também, são iniciados alguns estudos sobre os temas liderança e motivação. Nos anos de 60 e 70, predominou a escola de relações humanas, onde se reconheceu a importância de levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituindo a principal preocupação, da então, área de Recursos Humanos.

Tornava-se cada vez mais claro a transição da administração de pessoal, de um foco mais processual e burocrático da atividade, para a gestão de recursos humanos onde se buscava maior integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade.

Diferenciando esta fase da anterior, Mahoney e Deckop apud FISCHER (2002, p. 22) estabeleceram seis aspectos, onde temos:

- Planejamento da alocação das pessoas no trabalho: uso de técnicas que estabelecem um elo entre a estratégia do negocio da empresa e as pessoas;
- Comunicação com os empregados: adota como focos de atuação a comunicação direta e a negociação permanente com os empregados;
- Percepção dos funcionários: a gestão deveria concentrar-se na satisfação das pessoas e em tudo aquilo que possa interferir na cultura organizacional da empresa;
- Gestão dos empregados: realizar-se-ia por meio das ferramentas tradicionais de recursos humanos na seleção, no treinamento e na compensação dos funcionários;
- Administração de custos e benefícios: abrangeria os esforços orientados para a redução de custos com mão-de-obra, tais como, diminuição da rotatividade e outras causas que interferem na efetividade organizacional; e

- Gestão do desenvolvimento: corresponde à preocupação com a criação de competências necessárias para o futuro da empresa.

5.2.3 Modelo estratégico de gestão de pessoas

Nas décadas de 70 e 80, o foco do RH passou a ser o caráter estratégico. Os planos estratégicos dos vários processos de gestão de Recursos Humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa. A principal responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos era integrar suas áreas entre si e com a estratégia corporativa da empresa.¹²

De um modo geral, podem-se resumir os principais modelos de gestão de RH, até esse período, no quadro abaixo, que evidenciam cada uma de suas principais características:

Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de Recursos Humanos
Valorização do controle	Valorização do desenvolvimento gerencial	Valorização dos objetivos estratégicos da organização
Função centralizada	Responsabilidades delegadas aos gerentes	Ser humano como fonte de potencialidades (recurso estratégico)
Função de baixo nível hierárquico	Técnicas modernas para administrar recursos	Responsabilidade pessoal
Administração burocrática dos contratos (aspectos legais)		

Quadro 1: Os novos papéis da função de RH.

Fonte: Torres (2009, p. 7)

A necessidade de relacionar a Gestão de Pessoas às estratégias da organização foi assinalada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devanna. Segundo Staehle (1990 apud FISCHER, 2002, p. 24), na ótica desses autores, a Gestão de Recursos Humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os

¹² Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4534/o-profissional-de-dp-na-evolucao-historica-do-rh-e-seu-perfil-atual.html>>. Acesso em: 18 fev. 2012, O profissional de DP na evolução histórica do RH e seu perfil atual - Jorge Jubilato

fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa.

Este novo enfoque refere-se ao que se chama atualmente de Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), à qual Marras (2000, p. 253 apud BROCK, 2009, p. 2) define como “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

Chiavenato (1999, p. 59 apud DA MOTTA et al, 2009, p. 8) ressalta que: “o planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização”, sendo que na maioria das vezes o primeiro busca uma maneira de integrar a função de RH nos objetivos da empresa. “A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de RH perfeitamente integrado e envolvido” conclui o referido autor.

Para Brock et al (2009, p. 3), neste contexto:

[...] a gestão de pessoas tem a oportunidade de mostrar, de uma vez por todas, a sua relevância na administração e rebater os críticos que defendem a extinção do departamento de RH das instituições. A projeção estratégica deve partir dos próprios profissionais da área, os quais precisam assumir uma nova conduta e posicionar o departamento para a criação de valor. Para que a gestão de pessoas seja reconhecida como estratégica, os gestores de RH devem articular suas atividades de tal forma que consigam mostrar que podem somar aos resultados financeiros de longo prazo, assim conquistarão confiança e o reconhecimento de toda organização.

O autor supracitado ainda complementa que, o ponto chave na transformação da gestão de RH tradicional para a estratégica está na transformação da área de centro de custos para centro de oportunidades e resultados. Seu papel atual é ajudar a organização a desenvolver as competências necessárias para responder com sucesso ao mercado, deve-se focar nos resultados e não mais nas atividades tradicionais, buscar a excelência organizacional e nada menos que isso.

Para atingir o patamar de excelência, Ulrich (2000, p. 39 apud BROCK, 2009, p. 3) propõe às organizações quatro maneiras através das quais a gestão de pessoas pode colaborar com o sucesso organizacional:

a) tornar-se um parceiro na execução da estratégia: definir a estrutura organizacional de processos de trabalho, cultura, competências, recompensas, direção, liderança. A partir dessa estrutura, orientar a gerência sobre a necessidade de adequações, por exemplo, das competências dos supervisores às estratégias organizacionais. Verificar se as características da organização estão de acordo com as estratégias, assim como liderar e propor as mudanças necessárias deve ser função da área de recursos humanos;

b) tornar-se um especialista administrativo: procurar realizar os processos rotineiros referentes à área de RH de forma mais rápida, barata e eficiente. Otimizar estes processos não reflete apenas nos custos do empregador, mas principalmente no tempo despendido, diminuindo o tempo utilizado nas tarefas rotineiras o gestor de RH poderá ocupar-se das tarefas estratégicas.

c) tornar-se um defensor dos funcionários: o novo RH deve ser o representante dos funcionários perante a alta gestão, oferecer-lhes crescimento pessoal e profissional e os recursos necessários para que executem o seu trabalho. Os funcionários precisam se sentir representados e terem confiança no RH para se comprometerem com a organização;

d) tornar-se um agente de mudança: desenvolver a capacidade da empresa de adaptar-se às diferentes condições de mercado, reduzindo o tempo de ciclo para a inovação e fazer com que os funcionários percebam o seu papel na estratégia da empresa para que se comprometam com a busca dos objetivos organizacionais. As mudanças normalmente causam desconforto e medo nas pessoas, por isso elas tendem a resistir e não aceitam facilmente as novas práticas. O processo de mudança é árduo, e os profissionais de RH não realizam sozinhos, eles precisam tanto do apoio da alta cúpula como da aceitação dos trabalhadores, para isso, é preciso que se adote um modelo de mudança claro para todos, a fim de se obter a confiança dos membros da organização.

Torquato e Silva (2000, p. 74), ao esclarecerem a ligação entre tecnologia e estratégia, afirmam que, na criação e renovação de vantagens competitivas, fatores necessários à sobrevivência das empresas, a tecnologia surge como um elemento-chave na busca de peculiaridades que as distingam favoravelmente de seus concorrentes.

5.2.4 Modelo de gestão de pessoas articulado por competências

Dutra (2002 apud DA MOTTA et al, 2009, p. 8) menciona que:

[...] a competência pode ser atribuída a diferentes atores: a organização e as pessoas. A organização possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. Por outro lado, as pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização.

Quando se fala em modelo de competências, entende-se um modelo estratégico que defina as competências da empresa e das pessoas nela inseridas, para que juntas consigam seguir na mesma direção para atingir resultados. Tal modelo presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambas siga na mesma direção (MILLS et al., 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005 apud MUNK et al, 2011, p. 9).

Nesse modelo de gestão, a área de RH passa a fazer referência à questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e os clientes. Segundo Porter (1989 apud FISCHER, 2002, p. 26), "a gerência de Recursos Humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa", chegando "em algumas indústrias a ser a chave para a vantagem competitiva".

O ser humano como vantagem competitiva é reforçado quando Hendry e Pettigrew apud FISCHER (2002, p. 31) demonstravam que a perspectiva estratégica da gestão de pessoas não podia resumir-se a uma ênfase maior das ações planejadas, integradas e coerentemente alinhadas ao negócio da empresa. Reinterpretando o conceito e introduzindo nele a noção de competitividade, os autores afirmam que é

preciso ir além e fazer com que “as pessoas sejam vistas pela organização como um recurso estratégico”, ou seja, competências necessárias para atingir um posicionamento diferenciado.

O talento humano e suas capacidades passaram a ser vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado, passando meramente, do interesse pelos trabalhos físicos, da Era Industrial, para o interesse no capital intelectual, com a introdução da tecnologia avançada, na Era da Informação.

Deste modo, a Gestão de Pessoas vêm modificando seu papel tradicional de suporte, para passar a constituir competência essencial organizacional, uma vez que os recursos humanos são responsáveis pela produção de conhecimento, constituindo uma fonte de vantagem competitiva, devendo ser valorizados e desenvolvidos por meio de políticas de Gestão de Pessoas.

5.3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA AOS RECURSOS HUMANOS

Inicialmente poderíamos conceituar a Tecnologia da Informação, tendo por base SILVA (2010)¹³, como:

[...] recursos tecnológicos e computacionais para guardar dados, geração e uso das informações. Está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicação; e gestão de dados e informação (STAIR, 1996; LAUDON; LAUDON, 1996; O'BRIEN, 2011). Todos esses componentes interagem e necessitam do componente fundamental que é o recurso humano, peopleware ou humanware. Embora conceitualmente esse componente não faça parte da tecnologia da informação propriamente dita, sem ele essa tecnologia não teria funcionalidade e utilidade. (RESENDE; ABREU, 2006) e (REZENDE, 2008, p. 108-109).

¹³ SILVA, Cesar Roberto. Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. 2010. Disponível em: <<http://www.artigoos.com/artigo/tecnologia-da-informacao-e-recursos-humanos.php>> Acesso em: 22 fev. 2012.

Vale acrescentar o entendimento de Da Rocha (2010, p. 16) onde a tecnologia é o conjunto de normas, ferramentas e técnicas consistentes que visam otimizar atividades e alcançar metas. Tecnologia aqui não é apenas sinônimo de informática, mas também de técnicas e modos conhecidos de implementar as ações organizacionais. Não existe sistema social sem uma tecnologia pela qual ele tenha se desenvolvido.

David Ulrich (1998) em seu livro “Os campeões de Recursos Humanos – Inovando para obter os melhores resultados” diz que as organizações devem criar novas maneiras de pensar e abordar a competitividade como um novo desafio e sugere que a área de RH detenha as chaves para o sucesso, através da capacidade de organização, recomendando novas propostas de trabalho para os profissionais dessa área. Dentre os oito desafios competitivos identificados a que os grandes líderes deverão enfrentar, verifica-se que as inovações tecnológicas vêm ocorrendo de forma bastante rápida, sendo preciso descobrir como elas afetarão radicalmente o modo e o lugar onde o trabalho é realizado e, a partir desse entendimento, buscar torná-las mais viáveis e produtivas para o alcance dos resultados empresariais.

A Administração de Recursos Humanos percorreu um longo caminho até chegar a Era da Informação. Santos e Rodriguez (2008, p. 4) reforça que “(...) com o surgimento da Era da Informação, personalizada pela evolução da informática nas tecnologias de comunicação está influenciando os modelos de gestão, onde o uso de sistemas de informação atua como agente facilitador de mudança juntamente com o comportamento das pessoas.”

Com o advento da globalização e do crescimento da tecnologia e a difusão da internet, começaram a surgir práticas de gestão que buscam a competitividade, fundamentadas nestas inovações. São exemplos de sucesso o *e-business* e o *e-commerce* (JONES, 1998 apud COSTA, 2002, p. 12).

A autora também destaca que outra grande mudança que afeta a área de RH é o surgimento de *virtual workplaces* – organizações em que os empregados podem trabalhar de qualquer ponto do mundo, estando conectados a suas empresas eletronicamente. Também chamado de teletrabalho, esta nova modalidade “surgiu da necessidade real de se obter informações rápidas e de baixo custo e aliar a melhoria de

qualidade de vida, através da flexibilidade da escolha do local de trabalho". (COSTA, 2002, p. 12)

Todas essas mudanças encaminham o RH para a implantação do *e-RH*, ou Recursos Humanos Virtual, trazendo os benefícios da tecnologia na reestruturação da área e melhoria estratégica nos processos da gestão de pessoas para as organizações.

Informatizar os processos rotineiros do RH é condição inegociável: sem tecnologia, o setor perde tempo e não desenvolve seu papel estratégico e fica isolado do *business* (VICENTINI, 2011, p. 19).

Bazzotti e Garcia (2007, p. 3) ainda reforçam que, "A gestão estratégica das informações, resultante da Tecnologia da Informação é parte integrante de qualquer estrutura gerencial de sucesso".

5.3.1 Conceituações para *e-RH*

O termo *e-RH* foi inspirado na expressão *e-commerce*, e adotou o prefixo "e" que significa eletrônico. Entretanto, autores acreditam que a melhor expressão seria "GRH on-line" (PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007 apud FREITAS e JABBOUR, 2008, p. 6).

Para Ruël, Bondarouk, Velde (2007 apud FREITAS e JABBOUR, 2008, p. 7) "*e-GRH* é uma forma de implementar as estratégias, políticas e práticas de GRH (Gestão de Recursos Humanos) nas organizações através de uma consciente aplicação do RH e com a plena utilização de recursos de tecnologia baseada em web".

Outra conceituação para o *e-RH* é o uso de sistemas, mídia eletrônica e redes de telecomunicações para o desempenho da função de RH (COSTA, 2002, p. 19).

JONES (1998 apud COSTA, 2002, p. 13) define o RH virtual como "um modelo de gestão de Recursos Humanos baseado em tecnologia de informação altamente avançada, que conduzam algumas ou muitas das funções de RH". Segundo este autor, inicialmente o *e-RH* era visto como um programa de ganho de eficiência, mas tem sido cada vez mais visto como uma fonte de vantagem competitiva.

Segundo mesmo autor, o RH virtual busca conectar as pessoas entre elas mesmas, difundir conhecimento e facilitar o uso de ferramentas operacionais necessárias para alcançar o sucesso organizacional.

JONES (1998 apud COSTA, 2002, p. 13) ressalta: "O *e-RH* não envolve apenas tecnologia. Ele envolve uma tecnologia única lincada à estratégia, para conectar as pessoas e as pessoas ao negócio, com o objetivo de adaptar ambos, as pessoas e o negócio, rapidamente às mudanças".

Para os autores Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007 apud FREITAS e JABBOUR, 2008, p. 7), "*e-RH* é uma ferramenta que pode facilitar a transição de uma administração de RH para um papel mais estratégico, permitindo melhorar a qualidade dos serviços".

5.3.2 Evolução e status do *e-RH*

A evolução do RH virtual é baseada em seis forças, descritas por Jones (1998 apud COSTA, 2002, p. 15), sendo elas:

1. Evolução da tecnologia da informação: o acelerado crescimento no campo dos hardwares, softwares, das redes e da tecnologia telefônica são essenciais ao movimento e desenvolvimento do *e-RH*;
2. Processos de reengenharia: busca de processos mais eficientes e melhoria contínua, usando a tecnologia;
3. Alta velocidade das formas de gestão: as organizações estão na busca de meios rápidos e inteligentes, e na área de RH o *e-RH* é este meio;
4. Organizações modernas: empresas organizadas em rede, nas quais há poucas atividades burocráticas;
5. Trabalhadores focados no conhecimento: nesta nova fase empresarial, as empresas competem por informações estratégicas e conhecimentos são conhecidos como *learning organizations*; e
6. Globalização: para serem bem sucedidas, as empresas atualmente tem que buscar uma estratégia de negócio global, o que vale também para Recursos Humanos.

JONES (1998 apud COSTA, 2002, p. 14) também faz uma comparação do RH Tradicional com o RH Virtual, conforme quadro 2:

RH Tradicional	RH virtual
Uso intensivo de papel	Redução no uso de papel
As habilidades individuais são as mais importantes	As habilidades no gerenciamento da informação e no conhecimento da tecnologia são essenciais
Os arquivos de dados e a disseminação de informações são funções chave	O gerenciamento estratégico de RH é crítico
A área de RH é orientada para funções	A área de RH assume papel de consultor
Uso de processos tradicionais, como, por exemplo, entrevistas e avaliações face a face.	Uso de recursos tecnológicos para processos, como, por exemplo, testes e entrevistas <i>online</i>
Os profissionais de RH reagem às inovações tecnológicas de IT	Os profissionais de RH são pró-ativos e requisitam inovações tecnológicas para IT

Quadro 2: RH Tradicional x RH Virtual.
 Fonte: COSTA (2002, p. 14)

A consultoria Watson Wyatt realizou, em 1997, um estudo com 343 empresas norte americanas sobre o tema RH virtual, intitulado Empowering Employees. Obteve algumas descobertas importantes (JONES, 1998 apud COSTA, 2002, p. 16), são elas:

1. A maior parte das empresas investe neste tipo de projeto para liberar a área de RH de atividades operacionais, voltando-se para assuntos estratégicos;
2. Aproximadamente 66% dos empregados das empresas pesquisadas consideram o e-RH útil;
3. As aplicações mais freqüentes de tecnologia para RH são:
 - Recrutamento (70%);
 - Comunicação (57%);
 - Informações sobre benefícios e adesão a planos de benefícios flexíveis (32%).
4. As razões principais para implementar o RH virtual são:
 - Melhorar os serviços para os empregados;
 - Melhorar a comunicação;
 - Reduzir custos;
 - Aumentar a produtividade.

Para COSTA (2002, p. 15) a visão macro do *e-RH* pode ser melhor entendida através da representação da figura abaixo:



Figura 4: RH – Empresa Tradicional x RH – Empresa da Era da Competitividade.
Fonte: COSTA (2002, p. 15)

Segundo Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007 apud FREITAS e JABBOUR, 2008, p. 7) o *e-RH* pode ser utilizado nas seguintes práticas (Quadro 3).

Práticas de Recursos Humanos	Conceitos
Planejamento de RH	Através do auto-serviço os funcionários e gestores podem realizar requisições de pessoal, alterações e atualizações no trabalho.
Recrutamento e seleção	Através da disponibilização de vagas no portal, obtendo reduções de tempo, custo e rapidez nos processos.
Avaliação de desempenho	A ser realizado on-line, que significa que os gestores e funcionários relatam o desempenho eletronicamente para a área de RH, reduzindo a burocracia, o tempo e os custos, além de permitir aos gestores e funcionários gerir o desempenho, metas, resultados e elaborar o planejamento do próprio desempenho.
Comunicação	Na sua forma mais simples, o <i>e-RH</i> inclui a utilização de correio eletrônico para a comunicação com os funcionários. A intranet e <i>e-fóruns</i> também permite o acesso a todos os tipos de informação que a gestão pretende transmitir aos funcionários e aliviar a comunicação ascendente.
Recompensas	Através da disponibilização de auto-serviço para benefícios e remuneração.

Práticas de Recursos Humanos	Conceitos
Desenvolvimento	A utilização da internet para formação e desenvolvimento é um dos aspectos mais discutidos no <i>e-RH</i> e com maior potencial para redução de custos/benefícios, que pode ser utilizada para avaliação das necessidades de formação, <i>e-learning</i> , que inclui qualquer atividade de aprendizagem apoiada por tecnologia da informação e também gestão de carreiras.

Quadro 3: Práticas de RH que podem ser combinadas com o *e-RH*

Fonte: Adaptado de Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007 apud FREITAS e JABBOUR, 2008, p. 7)

Entre outros benefícios o *e-RH* proporciona:

- Redução de papel e redução do fluxo de trabalho (automatização de atividades rotineiras e repetitivas);
- Oferece liberdade aos empregados para que utilizem os sistemas de forma self-service;
- Aumento na velocidade de resposta dos sistemas/ atividades de RH;
- Garantia de tomada de decisões mais informadas por parte dos empregados;
- Permite que a equipe de RH deixe de lado as atividades rotineiras e operacionais para se dedicar às atividades mais produtivas e estratégicas;
- Uniformidade da informação repassada aos empregados; e
- O ideal é que com o *e-RH*, todo e qualquer empregado, independente de nível hierárquico ou localização geográfica, terá acesso a mesma informação, aos mesmos recursos.

COSTA (2002, p. 19) ainda destaca que no Brasil ainda não existe nenhum estudo semelhante, que apresente o status do *e-RH* nas companhias brasileiras. Sabe-se que muitas têm Intranets, e outras começam a difundir o uso em treinamentos virtuais, mas nenhum levantamento formal foi feito até o momento.

5.3.3 Principais Componentes do *e-RH*

O *e-RH* não diz respeito, unicamente, a tecnologia. Trata-se de conciliar, unir tecnologia e estratégia de modo a ligar pessoas com pessoas; e pessoas com negócio,

por forma a se proceder a uma adaptação rápida a mudanças nas necessidades comuns a pessoas e ao negócio.¹⁴

Neste tópico descreveremos os componentes de uma estrutura de *e-RH* e formas de atuação que o compõem. Inicialmente será descrito o processo de *self-service* (base de sustentação de uma estrutura de *e-RH*). Na sequência serão descritos os componentes mais comuns do RH virtual: os Portais ou Intranets, o mais difundido; a tecnologia do *e-learning*; o recrutamento on-line; as avaliações e teste on-line; e alguns softwares de gestão. Por fim serão relacionadas as tendências e barreiras à implementação de um portal *e-RH*.

5.3.3.1 Self-services

O conceito de sistema de RH auto-atendimento, segundo Teuke (2001 apud MASCARENHAS et al, 2005, p. 131), parte de uma zona de interação, mais comum atualmente, para a sua integração com mais três, em desenvolvimento nas organizações líderes. A primeira zona conecta o funcionário à empresa, onde são disponibilizados os serviços tradicionais da área de RH, como administração de férias e comprovantes de pagamento.

O autor ainda complementa que, as tecnologias Web, entre outras, são utilizadas em ritmo crescente para fornecer aos funcionários o acesso direto a informações corporativas e administração de serviços de recursos humanos, permitindo a realização de transações eletrônicas que costumavam ser realizadas por meio do pessoal administrativo. A segunda zona conectaria então os funcionários entre si, facilitando a colaboração e a democratização do conhecimento. Estão aí as ferramentas de administração do conhecimento. A terceira zona conectaria o funcionário às tarefas. Seriam disponibilizadas aí, as ferramentas e aplicações específicas para determinada tarefa ou grupo de tarefas. (TEUKE, 2001 apud MASCARENHAS et al, 2005, p. 131)

A autora Costa (2002, p. 20) ainda destaca que o sistema *self-service* foi desenvolvido em parte em função das reclamações dos empregados e gerentes devido aos impessoais e ineficientes serviços de terceirização e tornou-se a grande vantagem do *e-RH*, pois permite que os empregados encontrem sozinhos as respostas as suas

¹⁴ Disponível em: < http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves5.html> Acesso em: 24 fev. 2012

dúvidas. Eles também podem verificar seus dados e atualizá-los. Por fim, eles podem completar formulários online, ou efetuar outras transações como definir o tipo de plano de previdência privada.

Segundo Costa (2002, p. 20) grande parte das empresas desenvolve sua própria tecnologia *self-service*, mas os pacotes de softwares com esta função estão se tornando mais populares, especialmente aqueles de fornecedores reconhecidos no mercado, como PeopleSoft, SAP e Oracle. No caso da PETROBRAS temos a utilização da ferramenta SAP para a disponibilização de informações aos empregados e apoio decisório.

5.3.3.2 Portais ou Intranets

Os portais para colaboradores fornecem acesso eletrônico a tudo, desde benefícios a oportunidades de formação. Ao mesmo tempo, transmitem aos colaboradores uma sensação de controle sobre a sua informação pessoal, assim como o acesso a informações e ferramentas diversas. O potencial dos portais é ilimitado, especialmente se as organizações aumentarem o seu aspecto de atuação, integrando sistemas complementares e ferramentas de possível utilização pelos colaboradores.¹⁵

Segundo Costa (2002, p. 14) outro ponto importante é a uniformidade da informação repassada aos empregados. Com o *e-RH*, todo e qualquer empregado, independente do nível hierárquico ou localização geográfica, terá acesso a mesma informação, aos mesmos recursos.

Jones (1998 apud FILHO, 2009)¹⁶ acrescenta que essa comunicação pode ser feita através de Intranets, também chamadas portais, permitindo aos profissionais de RH utilizar os mesmos tipos de servidores e browsers que a Internet para uso interno, melhorando a capacidade do RH oferecer serviços.

Segundo Costa (2002, p. 21) a Intranet traz como benefício à facilidade na atualização de políticas, procedimentos e outras publicações de RH, a rapidez para comunicar a qualquer hora e em qualquer lugar, a compatibilidade dos Web browsers

¹⁵ Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves5.html>. Acesso em: 22 fev. 2012

¹⁶ FILHO, Antônio Feitosa de Santana. O Impacto da Tecnologia da Informação no RH. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-impacto-da-tecnologia-da-informacao-no-rh/21338/>>. Acesso em 22 fev.2012.

com a maior parte dos sistemas, e o baixo custo de treinamento, já que grande parte dos empregados já tem familiaridade com os programas de Internet.

Ainda segundo a autora, através desse meio, as informações são disponibilizadas para uso interno, o que elimina os custos relativos à impressão e distribuição de materiais de RH (manuais, objetivos, visão da empresa, vagas abertas e formulários para candidatos, comunicados, jornais internos, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional e seus resultados).

Em seu trabalho COSTA (2002, p. 23) destaca ainda que recentemente, a consultoria Hewitt Associates ¹⁷ apresentou na revista Canadian HR Reporter o que ela considera serem os “10 passos para o sucesso dos Portais”, que permitem “maximizar o impacto dos portais na organização”. A seguir apresentamos sucintamente cada um destes passos:

1. Foco no cliente/usuário - Organize o conteúdo do Portal de modo que ele faça sentido para os usuários finais e não apenas para a equipe de Recursos Humanos. Se a equipe de projeto não souber como fazê-lo, pergunte ao usuário (pesquisa ou *focus groups*);
2. Seja pró-ativo - Tenha em mente o resultado final que se espera do Portal em alguns anos e trabalhe com esta visão em mente, buscando cumprir o imaginado/ planejado;
3. Seja conciso - Lembre-se que o portal é uma ferramenta de produtividade; portanto, evite menus muito extensos, use sentenças curtas, parágrafos sucintos e marcadores, que facilitam a leitura rápida;
4. Seja claro - Tanto nas ferramentas de navegação como no conteúdo das páginas, use palavras curtas e visuais. Evite o uso da linguagem própria de RH, de difícil entendimento para leigos;
5. Seja consistente - Tenha uma única estratégia de RH, que será a mesma independente do meio a ser usado para repassá-la aos empregados;
6. Esteja alinhado - Garanta que o conteúdo e a funcionalidade do Portal é consistente com a marca interna e com a comunicação da empresa. Os

¹⁷ HEWITT ASSOCIATES. 10 tips for successful eHR delivery, Canadian HR Reporter, Toronto, Mar/2002.

recursos online estão se tornando um fator crítico para promover e comunicar os valores das empresas;

7. Garanta credibilidade - Crie processos que permitam controlar as ferramentas e o conteúdo, de modo a mantê-los atualizados, consistentes e de acordo com as exigências legais;
8. Mantenha-se conectado - Faça com que o conteúdo da sua Intranet tenha links para assuntos relacionados, ferramentas, formulários e operações online de outros sites, internos ou externos a companhia;
9. Tenha mecanismos de busca - Muitos usuários preferem buscar o conteúdo através destes mecanismos do que fazendo uso dos menus já existentes. Garanta que todas as páginas do Portal estejam indexadas, de modo a permitir o uso dos mecanismos de busca; e
10. Inclua ferramentas e processos já existentes na empresa para apoiar o Portal e sua divulgação.

Conforme Schmitz et al (2008, p. 5) os portais corporativos podem ser classificados de acordo com vários aspectos, como: tipo de uso, pelas funcionalidades, pela audiência ou ainda pela presença de determinados aspectos tecnológicos. Com a expansão do uso dos portais surgiram novas nomenclaturas utilizadas por empresas e autores que podem causar dúvidas quanto à aplicação. Por isto, é fundamental conhecer as várias classificações para adequar um projeto de portal à necessidade da organização.

Terra e Gordon (2002 apud SCHMITZ et al, 2008, p. 5) propõem uma classificação de acordo com as funcionalidades ou tecnologias existentes no portal:

– **Intranets:** ambientes informacionais descentralizados, sem integração com ferramentas de colaboração e sistemas legados. Possuem um mecanismo de busca básico, mas não apresentam nenhum nível de personalização e quase nenhuma forma de categorização de documentos;

– **Portais básicos:** apresentam um gerenciamento centralizado e integração com aplicativos de colaboração como correio eletrônico. A personalização é limitada a perfis de grupos de usuários. A categorização de documentos está presente, mas ainda

não existe a integração com os sistemas legados. O mecanismo de busca suporta o uso de operadores booleanos;

– **Portais avançados:** plena integração com sistemas legados e ferramentas de colaboração. A personalização é bastante avançada e ocorre realmente em nível individual do usuário. Existe um sistema para gerenciar o conteúdo disponibilizado no portal. O portal permite identificação unificada do usuário e se integra também com aplicativos externos da Internet;

Neste sentido, com relação aos requisitos mínimos de um Portal Corporativo as 15 regras de Eckerson apud Schmitz et al (2008, p. 6) são comentadas e apresentadas no quadro 4 e resumem o que é esperado de um portal corporativo.

Requisito	Descrição
Fácil para usuários eventuais	Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de treinamento, não importando o local de armazenamento dessa informação. Encontrar informações de negócios no portal deve ser tão simples quanto usar um navegador web.
Classificação e pesquisa intuitiva	O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da empresa. Sua máquina de busca deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras-chave e operadores booleanos, e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão.
Compartilhamento cooperativo	O portal deve permitir ao usuário publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários. O portal deve prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização. Na publicação, o usuário deve poder especificar quais usuários e grupos terão acesso a seus documentos/objetos.
Conectividade universal aos recursos informacionais	O portal deve prover amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneos, tais como correio eletrônico, banco de dados, sistemas de gestão de documentos, servidores web, groupwares, sistemas de áudio, vídeo, etc. Para isso, deve ser capaz de gerenciar vários formatos de dados estruturados e não estruturados.
Acesso dinâmico aos recursos informacionais	Por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir o acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas.
Roteamento inteligente	O portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados.
Ferramenta de inteligência de negócios integrada	Para atender às necessidades de informações dos usuários, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de inteligência de negócios.

Requisito	Descrição
Arquitetura baseada em servidor	Para suportar um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes, o portal deve basear-se em uma arquitetura cliente-servidor.
Serviços distribuídos	Para um melhor balanceamento da carga de processamento, o portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores.
Definição flexível das permissões de acesso	O administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa, por meio dos perfis de usuário.
Interfaces externas	O portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas.
Interfaces programáveis	O portal deve ser capaz de ser “chamado” por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável (API – Application-Programming Interface).
Segurança	Para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal deve suportar serviços de segurança, como criptografia, autenticação, firewalls, etc. Deve também possibilitar auditoria dos acessos a informações, das alterações de configuração, etc.
Fácil administração	O portal deve prover um meio de gerenciar todas as informações corporativas e monitorar o funcionamento do portal de forma centralizada e dinâmica. Deve ser de fácil instalação, configuração e manutenção, e aproveitar, na medida do possível, a base instalada de hardware e software adquirida/contratada anteriormente pela organização.
Customização e personalização	O administrador do portal deve ser capaz de customizá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os próprios usuários devem ser capazes de personalizar sua interface para facilitar e agilizar o acesso às informações consideradas relevantes.

Quadro 4: Requisitos mínimos de um portal corporativo.

Fonte: Dias (2001, p.57)

Mas conforme MOLINA (2008, p. 120) cabe destacar um ponto “os portais corporativos tem por objetivo maior disponibilizar informações para auxiliar e facilitar a tomada de decisão na organização, porém não disponibilizam a informação estratégica propriamente dita, mas possibilitam o acesso restrito aos usuários habilitados, como por exemplo, os funcionários do nível tático e estratégico, as bases e bancos que possuem essas informações registradas.”

5.3.3.3 Treinamento on-line / *e-learning*

FILHO (2009)¹⁸ define esse treinamento como: a disponibilização e gerenciamento de aprendizagem pela Internet ou Intranet corporativa, e ainda consiste na utilização conjugada do multimídia (o som, a imagem, o vídeo, o texto, a interatividade) e da Internet (a difusão online) para desenhar e disponibilizar conteúdos formativos ou adquirir e desenvolver competências.

Também chamado de *e-learning*, dá aos empregados a possibilidade de acesso a uma formação personalizada, em que a cada pessoa é possibilitado aprender de acordo com as suas necessidades e o seu próprio ritmo. As soluções de aprendizagem baseadas nas tecnologias de informação criam também mais espaço para as diferenças e estilos individuais na aprendizagem (ALVES, 2008)¹⁹

COSTA (2002, p. 25) destaca que atualmente vêm crescendo a importância das *learning organizations*, ou seja, a valorização das empresas e dos empregados que buscam aumentar o conhecimento e as competências para se manterem competitivos. Com isso, ganhou força o conceito de treinamento online ou *e-learning*.

Sonia Pais ((docente da ESTM - Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar) apud DE MORAES e DOMINGUES, 2006, p. 5) destaca as principais vantagens, em função dos avanços tecnológicos que vêm sendo alcançados, e desvantagens para um processo de *e-learning*:

Principais vantagens:

1. Elimina barreiras de espaço e tempo, abrindo portas de formação a pessoas que tenham dificuldades de deslocamento ou de agenda para estudarem;
2. Redução de custos em relação aos dos sistemas de ensino presencial, ao eliminar pequenos grupos, ao evitar gastos de locomoção de alunos, ao evitar o abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação;

¹⁸ . FILHO, Antônio Feitosa de Santana. O Impacto da Tecnologia da Informação no RH. 2009. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/artigos/o-impacto-da-tecnologia-da-informacao-no-rh/21338/> >. Acesso em 22 fev.2012.

¹⁹ ALVES, Rui. **E-Learning: Novos modelos de aprendizagem**. Disponível online em: < http://www.janelanaweb.com/reinv/opinioao_rh.html >. Acesso em: 02 mar. 2012.

3. O ensino é centrado no aluno e não no professor, o que fomenta a colaboração entre os estudantes e proporciona um método menos rígido de aprendizagem, tornando-a mais interativa e interessante;
4. Estimula a auto-aprendizagem: desenvolvimento da iniciativa, de atitudes, interesses, valores e hábitos educativos;
5. Permite repetições sucessivas e necessárias para estudar as matérias;
6. Os horários de trabalho e o local de ensino são bastante flexíveis permitindo o desenvolvimento de atividades paralelas por parte do aluno, como por exemplo, exercer uma profissão e, nas horas vagas, concluir o seu curso sem ter problemas de incompatibilidades;
7. Permite maior disponibilidade e ritmos de estudo diferenciados;
8. Comunicação bidirecional freqüente, garantindo uma aprendizagem dinâmica e inovadora;
9. Possibilita, ao aluno, a escolha do método de aprendizagem que melhor se adapta ao seu estilo e possibilidades;
10. É possível receber a contribuição de muitas pessoas que por razões de disponibilidade não o poderiam fazer num sistema de ensino tradicional;
11. O formato eletrônico dos documentos permite alterações simples e sem grandes custos de tempo; e
12. Fomenta a aquisição contínua de novos conhecimentos, de forma a fazer face às novas competências pessoais e profissionais.

Como principais desvantagens, a referida autora destaca que:

1. Não proporciona uma relação humana alunos/professor típica de uma sala de aula;
2. Custos iniciais muito altos para a implantação de cursos à distância, que se diluem ao longo da sua aplicação;
3. Existência de preconceitos sobre as TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação);
4. Não gera reações imprevistas e imediatistas;
5. Dificulta a auto-motivação; e

6. Problemas como a maturidade, a autodisciplina e o isolamento, especialmente críticos quando se trata de pessoas mais jovens.

O *e-learning* não veio para substituir o ensino tradicional, veio sim, agregar junto à tecnologia, uma forma mais rápida para a disseminação do conhecimento.

5.3.3.4 Recrutamento on-line / *e-recruitment*

ALVES (2008) ²⁰ ainda aponta o *e-recruitment* como outro benefício proporcionado pelo *e-RH*, segundo este autor "todos os estudos recentes indicam que as pessoas recorrem cada vez mais à Internet para procurarem novas oportunidades profissionais".

O recrutamento online envolve não apenas a comunicação de vagas através da Internet/Intranet, mas também todas as ferramentas tecnológicas para triar currículos, manter um banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas, o *feedback* online e as modernas formas de avaliação (COSTA, 2002, p. 29).

A possibilidade das organizações poderem atingir populações distintas daquelas que atingem através dos meios tradicionais de recrutamento também é outro benefício. Além da facilidade para segmentar e selecionar os diversos candidatos de forma automática, atribuindo características e requisitos específicos nas pesquisas que realizam e da facilidade de enriquecimento e diversificação dos anúncios de emprego online e triagem de currículos (COSTA, 2002, p. 30).

Ainda segundo Rui Alves "os profissionais de recursos humanos (cerca de 77%), nomeadamente nas empresas ou consultorias de recrutamento e seleção, utilizam recursos e funcionalidades de oferta de emprego e pesquisa de candidatos online".

Segundo Jones (1998 apud COSTA, 2002, p. 30), algumas características são essenciais para tornar o recrutamento um processo virtual:

- Comunicar vagas online (Internet/Intranet);
- Disponibilizar um formulário para preenchimento de possíveis candidatos;

²⁰ ALVES, Rui. eRecruitment: novos desafios para o Recrutamento online. Disponível em:< http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves6.html> Acesso em: 23 fev. 2012

- Possuir um banco de dados para armazenar os currículos recebidos. Este banco de dados precisa ser moderno e eficiente, principalmente no que envolve a busca por características específicas, pois só assim este processo agrega valor;
- Possuir um sistema de feedback on-line, por exemplo, o candidato, ao se cadastrar recebe uma senha. Depois de alguns dias ele pode acessar o site e verificar como está o processo (ex. Selecionado para entrevista em 22/11/xx);
- Fazer uso de sites especializados em seleção. Este tipo de site pode ser parceiro tanto na busca de profissionais como na divulgação de vagas da empresa; e
- Testes online, pelo menos no início da seleção, já eliminando os candidatos que não tem as habilidades ou competências básicas necessárias ao cargo (ex. teste de inglês).

Januzzi (2004)²¹ considera os seguintes pontos positivos deste tipo de recrutamento:

- Rapidez e baixo custo caracterizam o processo, comparando-se à mídia convencional;
- Este tipo de convocação ou de contato ultrapassa os limites geográficos, aumentando a base de profissionais passíveis de serem contratados;
- A amplitude da área de recrutamento torna-se cada vez mais extensa e variada, com a possibilidade de poder ter, ao seu dispor, um universo de candidatos consideravelmente maior que aquele ao qual poderiam aceder através das metodologias tradicionais de captação;
- A procura é facilitada por listagens selecionadas por áreas de atuação;
- Este serviço possibilita uma pesquisa mais alargada dos perfis pretendidos;
- O fato de o recrutamento on-line estar disponível 24 horas, permite ao candidato aceder ao anúncio a qualquer hora e em qualquer lugar com acesso à Internet;

²¹ JANUZZI, L. Recrutamento via Internet: Pesquisa revela tendências. 2004. Disponível em http://www.skywalker.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=310%3Arecrutamento-via-internet-pesquisa-revela-tendencias&catid=38%3Agestao-de-pessoas-e-rh&Itemid=16 > Acesso em: 02 mar. 2012.

- É um procedimento mais seguro para os candidatos; e
- O recrutamento via Internet, igualmente, permite divulgar a empresa contratadora de uma forma, mais criativa e apelativa.

Já como desvantagens deste processo, Alves (2008)²² destaca que:

- Nem sempre os candidatos familiarizados com informática são os de interesse da Empresa ainda que as pessoas que se utilizam da Internet estão em grande fase de ascensão em todo mundo;
- A objetividade almejada pode gerar contratações inadequadas. A impessoalidade, ou seja, os contatos feitos pela rede ainda são pouco afetivos, valor importante para a empresa, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o funcionário e que se pode estabelecer um bom relacionamento;
- A falta do contato empregador/candidato pode ser ainda, um fator negativo;
- Além disso, a excessiva impessoalidade dos contatos feitos pela rede ainda tende a ser menos afetiva. Afetividade é um valor importante para a empresa, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o futuro funcionário objetivando um relacionamento de cumplicidade;
- Desperdícios financeiros podem ocorrer por conta da baixa coordenação entre RH e setores produtivos, fazendo-se necessários maiores investimentos em habilitação e treinamento devido a contratações virtuais, uma vez que o contato pessoal ainda é a forma ideal de se aquilatar potencialidades; e
- A empresa, mesmo que pequena, não pode prescindir de investimento em informática, a fim de poder participar deste tipo de processo de recrutamento.

5.3.3.5 Avaliações, testes e pesquisas on-line

Segundo JONES (1998 apud COSTA, 2002, p. 31), uma série de avaliações e pesquisas da área de RH podem ser realizadas online, reduzindo tempo, custo e trabalho operacional. Dentre elas podemos destacar: avaliações de desempenho, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de satisfação, enquetes, entrevista online

²² ALVES, Rui. eRecruitment: novos desafios para o recrutamento on-line. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves6.html>. Acesso em 04 mar. 2012.

para candidatos a emprego (interno/externo) tomando por base a descrição dos cargos, testes de conhecimento para determinação de necessidades de treinamentos, etc.

5.3.3.6 Softwares de gestão de pessoas / sistemas de informação de RH

O uso de softwares para gestão do negócio de modo geral, cresceu no ambiente empresarial nos últimos anos. Também foram criados softwares voltados à área de Recursos Humanos, ou também chamados Softwares para Gestão de Pessoas (COSTA, 2002, p. 32).

Os Sistemas de Informação de Recursos Humanos (SIRH) ganham importância fundamental no processo de globalização, pois se tornam bancos de informações e base para o conhecimento, a decisão e o gerenciamento efetivo das Pessoas que participam do negócio de modo global.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000 apud COSTA, 2002, p. 32) o propósito de SIRH é proporcionar informações que são demandadas pelos interessados nos Recursos Humanos ou para apoiar as decisões desta área.

Os principais representantes do mercado mundial de sistemas de informação são ADP, BAAN, SAP, PeopleSoft, ORACLE, IFS entre outros. "Estas empresas percebendo a crescente oportunidade que o mercado brasileiro já direcionou mais atenção e recursos para disputar uma considerável fatia de mercado com as empresas nacionais, que por um lado oferecem produtos mais adequados a realidade brasileira, mas por outro lado, tendem a disponibilizar produtos com abrangência e escopo mais limitados".²³

²³ TEGON, Cezar Antonio. Sistema de Informação de Recursos Humanos no Brasil. Disponível em: < <http://www.guiarh.com.br/PAG21J.htm>>. Acesso em: 28 fev. 2012

5.3.4 Tendências para o *e-RH*

Diversas pesquisas dão conta de que nos EUA e na Europa o *e-RH* chegou em meados dos anos 90 e já se encontra em processo de consolidação para um grande número de organizações. Para elas, o *e-RH* está possibilitando:²⁴

- A melhoria dos serviços para os empregados;
- O aperfeiçoamento da comunicação;
- A redução de custos; e
- O aumento da produtividade e da competitividade.

Um dado curioso e comum nessas pesquisas é que aproximadamente 70% dos empregados das empresas pesquisadas consideram o *e-RH* útil. No Brasil, ainda não se conhece o status do *e-RH*. Não há, por enquanto, estudos mais abrangentes a respeito. Contudo, sabe-se que algumas empresas já estão dando os primeiros passos.

De todo modo, a partir de recente pesquisa sobre Gestão de RH feita pela Hay do Brasil, pode-se verificar que, para um universo de 158 empresas brasileiras, o assunto está na ordem do dia e veio para ficar. Vejamos no quadro a seguir:

Componentes do e-RH	Manter (%)	Alterar (%)	Implantar (%)
SIRH	43	20	24
Informação de RH via Internet	43	19	25
R&S Online	39	10	18
E-Learning	12	5	33
Pesq. Salariais via Internet	25	6	12
Monit. Desemp. via Internet	10	2	22
Pesq. Clima via Internet	9	2	20

Quadro 5: Pesquisa Hay Brasil – Tendências do *e-RH*.

Fonte: KÖRBER, Alexandre. Na era do e-RH.

Disponível em: <www.hrsmart.com.br/Na%20Era%20do%20e-RH.ppt> . Acesso em: 28 fev. 2012

5.3.5 Barreiras ao *e-RH*

Hoje, apesar do *e-RH* ser uma condição primordial frente à competitividade empresarial, muitas barreiras ainda são impostas.

²⁴ KÖRBER, Alexandre. Na era do e-RH. Disponível em: <www.hrsmart.com.br/Na%20Era%20do%20e-RH.ppt> . Acesso em: 28 fev. 2012

Umas das maiores barreiras ao sucesso do *e-RH* é aquela enfrentada por todos os projetos que geram grande impacto na organização: A mudança cultural. Cabe ao RH liderar e conduzir esse processo de adequação da nova cultura organizacional. Além disso, é importante ter em mente que o *e-RH* é um processo contínuo e que, por isso, precisa ser ampliado e melhorado constantemente. A única coisa que não recomendamos fazer é ignorar a oportunidade, nunca antes dada ao RH, de se tornar efetiva e verdadeiramente estratégico e competitivo.²⁵

Costa (2002, p. 35) também destaca algumas outras barreiras:

1. Legislação que muitas vezes exige documentação impressa e assinada, inviabilizando assim, transações on-line;
2. Excesso de textos na intranet de difícil leitura desmotivando os leitores; e
3. Não se conseguir calcular o ROI (Retorno Operacional de Investimento) das implementações de e-RH.

E Lalani apud COSTA (2002, p. 35) lembra ainda que um dos problemas comuns que as empresas esquecem que não importa quanto à tecnologia avance, o sucesso depende que as pessoas façam o correto uso dela. É preciso que se perceba que, para atingir o potencial completo das aplicações, são necessárias mudanças nos processos associados a esta tecnologia. Muitas vezes estas novas tecnologias não foram corretamente adequadas à cultura da empresa.

Devemos cada vez mais ficar atentos às mudanças necessárias e impostas à gestão na área de RH, se não, poderemos ser “engolidos” pelas práticas adotadas e possivelmente perdermos espaços no mundo corporativo, podendo proporcionar prejuízos às organizações. Num geral, a integração e a adoção das melhores práticas do setor são fundamentais a todo grupo que almeja avançar estrategicamente nesse mundo globalizado e alinhado aos avanços tecnológicos.

²⁵ KÖRBER, Alexandre. Na era do e-RH. Disponível em: <www.hrsmart.com.br/Na%20Era%20do%20e-RH.ppt> . Acesso em: 28 fev. 2012

5.4 PORTAL PETROBRAS – HISTÓRICO

Para relatarmos a evolução histórica do Portal Petrobras²⁶, retornaremos ao ano de 1995 quando surge a sua intranet (rede interna) tendo como modelo a internet; em 2000, a intranet já contava com 350.000 páginas hospedadas em cerca de 150 servidores administrados por diferentes equipes de TI das unidades; em 2002, inicia-se o projeto de elaboração do Portal Corporativo.

A partir de 2005 a Petronet passa a ser a página inicial dos computadores da companhia no Brasil; em 2007 foi dado início à implantação da Nova Petronet, onde a Comunicação Institucional assumiu o projeto e em 2008 a Nova Petronet entra no ar para toda força de trabalho.

Logo em seguida, em abril/2008 a Comunicação Institucional inicia o novo projeto do Portal Corporativo, onde foi criada uma Comissão do Portal Corporativo com o objetivo de desenvolver e implantar um Portal Corporativo para o Sistema Petrobras que seja um ambiente de trabalho e atenda às necessidades de comunicação e de relacionamento da companhia.

Neste mesmo ano foi contratada uma consultoria para fazer o diagnóstico da intranet, sendo concluído e elaborada uma proposta de arquitetura da informação. Em setembro/2009 iniciou-se um projeto de reformulação do portal corporativo, que passou a ser chamado de Portal Petrobras com a atuação da equipe interna da TIC.

Em maio/2010 entra em produção da seção “**A Petrobras**” e da área de negócio Gás e Energia, definida como piloto para a implantação. Na sequência, em setembro/2010 ocorreu a liberação de funcionalidades específicas para viabilizar a implantação das demais áreas da Companhia, assim, totalizando inicialmente, nos meses seguintes, 60 abas no portal.

Nesse processo de implantação nas demais áreas, o RH também foi contemplado com a criação de um Portal de Recursos Humanos que buscou consolidar, dentro das condicionantes de segurança para a disponibilização de informações de caráter pessoal, uma grande parte das informações necessárias ao desempenho da função RH na companhia.

²⁶ **Portal Petrobras.** O desafio de construir uma intranet integrada. Roberto Gonçalves. Petrobras. Disponível em: < <http://www.oracle.com/openworld/lad-en/session-presentations/middleware/85036-ptok-1440251-ptb.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2012

Todo o conteúdo do RH foi revisado e organizado de acordo com o padrão definido para as áreas e unidades da Petrobras. Esse novo conceito de organização dos conteúdos permitiu a integração em um ambiente único, evitando a duplicidade de informações e facilitando o acesso e a utilização da intranet como ferramenta de trabalho.

Os conteúdos das páginas pessoais também poderiam ser organizados de forma personalizada, com a utilização da aba **Minha Página** e ao clicar em *login* no canto esquerdo superior, o Portal reconheceria os integrantes da força de trabalho da área.

O portal disponibilizou um novo item de menu **Para o Empregado** que concentra em um só lugar as informações de recursos humanos e outros assuntos de maior interesse para os empregados, agilizando o acesso a esses conteúdos. Foi criada também a seção **Central de Serviços** que conta com uma facilidade para a realização da busca, já que o campo abrangência é preenchido automaticamente com a lotação completa do usuário. Na Central de Serviços estão reunidos todos os sistemas e aplicativos de RH, basta digitar o nome do sistema no mecanismo de busca.

Na página principal do portal tem-se a possibilidade de customização de aplicativos na **Área Pessoal** onde podemos definir atalhos para os principais conteúdos utilizados no dia-a-dia do trabalho, normas, indicadores, publicações, realizarmos solicitações, agendamento de videoconferências, acesso à lista telefônica, entre outras funcionalidades.

Os principais sistemas de RH que estão integrando o Portal Petrobras são:

- a) Atualizador de órgãos;
- b) Margem consignável (Cadastro de Consignações);
- c) Curriculum Vitae;
- d) Relatório de Acompanhamento de Frequência;
- e) Tabelas de gratificação (acesso restrito aos Gerentes da área de RH);
- f) FRE (Ficha Registro de Empregado);
- g) Comprovante de Rendimentos;
- h) DEINSS (Declaração de INSS);
- i) Correio Eletrônico (Web – acesso via Intranet da PETROBRAS);

- j) Contracheque (atual e anteriores);
- k) Termo de Rescisão (acesso restrito ao COMPARTILHADO);
- l) FOPAG (Folha de pagamento - acesso restrito ao COMPARTILHADO);
- m) Recolhimento INSS (acesso restrito ao COMPARTILHADO);
- n) Cronograma Folha de Pagamento;
- o) Extrato Beneficiário (Consulta Extrato AMS - Desconto/Reembolso);
- p) Consulta reembolsos - Livre escolha – AMS;
- q) Busca Empregados (próprios e contratados);
- r) Acordos Coletivos;
- s) Simuprev (Simulador para Previsão de Aposentadoria); e
- t) Portal de viagens.

Em números o Portal Corporativo da Petrobras teve o envolvimento de uma equipe técnica composta por 32 profissionais, com mais de 800 publicadores treinados e mais de 1.500 serviços e sistemas cadastrados na Central de Serviços.

Os benefícios proporcionados pelo Portal foram os seguintes:

- a) Implementação da governança;
- b) Padronização da arquitetura de informação e da identidade visual dos sites e portais;
- c) Unificação das plataformas tecnológicas de sites e portais;
- d) Economia de custos, com a desativação de centenas de sites;
- e) Repositório de conteúdos único;
- f) Busca de conteúdos eficazes;
- g) Personalização por usuário; e
- h) Ponto único de acesso a ferramentas e serviços através da central de serviços.

Em geral, a Petrobras vem buscando, dentro de seu processo de melhoria contínua, deixar o Portal Corporativo cada vez mais atraente, interativo e acessível a todos os públicos com toda a segurança necessária.

6 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os diversos elementos da metodologia científica utilizada no presente trabalho. Serão descritos o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, os procedimentos no processo de coleta e tratamento de dados.

6.1 TIPO DE PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva na forma de uma *Survey*. A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. (TANUR apud Pinsonneault & Kraemer, 1993 apud FREITAS et al, 2000, p. 105).

Quanto ao propósito, conforme Pinsonneault & Kraemer (1993 apud FREITAS et al, 2000, p. 106) classificam esse tipo de pesquisa *survey* como descritiva, pois se busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

O questionário estruturado apresenta a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, podendo haver a possibilidade de anonimato do respondente, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais. É necessário que se estabeleça quais as questões mais importantes a serem propostas e que interessam a ser conhecidas, de acordo com os seus objetivos. Devem ser propostas perguntas que conduzam facilmente às respostas de forma a não induzirem as respostas.

Neste estudo, o objetivo principal é a busca de informações que permitam analisar as contribuições do portal corporativo da Petrobras como suporte à gestão estratégica de pessoas na UO-RNCE.

6.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A população inclui todos os indivíduos possíveis ou objetos dos quais ou sobre os quais podemos coletar informações para atender aos objetivos da pesquisa.

Segundo Pinsonneault & Kraemer (1993 apud FREITAS et al, 2000, p. 106), a unidade de análise pode ser um indivíduo, nesse caso coincidindo com o respondente, mas também um grupo, um setor da organização ou a própria organização, entre outras.

Para efeito deste estudo, pretende-se trabalhar com toda a equipe de colaboradores da Gerência de Recursos Humanos da UO-RNCE da Petrobras, sendo composta por: 03 (três) gerentes, 01 (um) consultor e 28 empregados sem função gratificada, totalizando 32 (trinta e três) empregados (já se excluindo o pesquisador).

Freitas et al (2000, p. 106) destaca que em uma amostra não probabilística é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionado, o que torna os resultados não generalizáveis. E dentre os tipos de amostras não probabilísticas teríamos uma amostra por conveniência onde os participantes são escolhidos por estarem disponíveis.

Fink (1995 apud FREITAS et al, 2000, p. 107), em seu livro *How to sample in surveys*, afirma que o tamanho da amostra se refere ao número de respondentes necessário para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis, e que o aumento do tamanho da amostra diminui o erro. Assim quando buscamos utilizar toda a equipe da gerência de RH local pretendemos minimizar os erros possíveis.

Os dados coletados por meio de fonte secundária, basicamente, serão as pesquisas bibliográficas em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, dissertações com dados pertinentes ao assunto.

6.3 COLETA DE DADOS

Tomando por base FREITAS et al (2000, p. 107), um dos instrumentos que podem ser utilizados para a realização da *survey* é o questionário, tendo como estratégia de aplicação a entrevista pessoal, o envio pelo correio etc. Na escolha da

estratégia de aplicação deve-se atentar para o custo, o tempo e, também, para a forma que venha a garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo.

O questionário estruturado utilizado, composto de 30 questões fechadas e uma aberta, foi enviado via e-mail, para toda a equipe em estudo, possibilitando que fossem respondidos em um formulário na Internet (*e-survey*), através de ferramenta do *Google Docs*²⁷, que ao final nos fornece tabulação básica das informações.

Taylor (2000 apud SILVA LEITE e GONÇALVES FILHO, 2007, p. 188) aponta ainda algumas vantagens do *e-survey*, como possibilidade de trabalhar com grandes amostras, maior velocidade de resposta e redução dos custos operacionais. Esse método permitiu aplicar técnicas de validação de escalas e métricas, o que corroborou os objetivos da pesquisa.

Os dados da pesquisa serão coletados por meio de fontes primárias e secundárias. Para Roesch (1999, p. 132), dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador por meio de entrevistas, como a aplicação do questionário, formulários, escalas, observação e testes. Por outro lado, os dados secundários, são aqueles que não são criados pelo pesquisador, ou seja, são dados já existentes que foram coletados para outros propósitos.

6.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados do trabalho serão tratados de forma quantitativa. Na metodologia quantitativa serão feitos tratamentos descritivos e analíticos, utilizando-se o programa MS-Excel, versão 2010, para promover a tabulação dos dados coletados.

Segundo Richardson (1999 apud MARQUES, 2010, p. 407), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como: percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. Esse método busca a garantia da precisão dos resultados, e a não distorção de análise e interpretação.

²⁷ Questionário on-line - <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGxXWWlpVE5xRU1aZHFsekJKQW81aEE6MQ#gid=0>

7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o diagnóstico efetuado com base no levantamento de dados realizado junto ao grupo pesquisado no período de 12 a 31 de março de 2012, com os 32 colaboradores do RH da UO-RNCE.

Para facilitar a compreensão, o diagnóstico foi subdividido em três partes, na primeira parte será apresentado o perfil dos entrevistados, com as informações demográficas sobre: gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de companhia.

Na segunda parte do trabalho, foram analisadas as respostas obtidas quanto ao entendimento das principais características dos portais corporativos e na terceira parte, as afirmativas voltadas a identificar a correlação entre as práticas convencionais de RH e o conteúdo do portal corporativo da organização em estudo.

7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A primeira parte do questionário teve por objetivo conhecer melhor o perfil da equipe da gerência de RH da UO-RNCE. Desse modo foram utilizadas no instrumento de pesquisa as variáveis: gênero (sexo), faixa etária, escolaridade e tempo de companhia.

Com relação à distribuição por sexo dos respondentes, conforme pode ser visualizado no Gráfico 1, verificou-se um grupo bem uniforme em sua distribuição por gênero, onde 50% dos respondentes são do sexo masculino e 50% do sexo feminino.

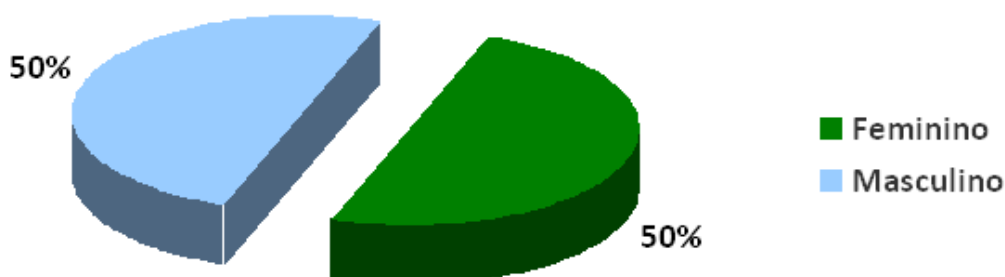


Gráfico 1: Distribuição por gênero
Fonte: Dados pesquisados em março de 2012.

No que diz respeito à faixa etária dos entrevistados, de acordo com o Gráfico 2, 53% deles estão situados no intervalo de 41 a 50 anos, 28% são empregados acima de 50 anos, 16% estão na faixa de 31 a 40 anos e apenas 3% estão na faixa de 21 a 30 anos.

Entende-se assim que, a maior parte da equipe de RH pode ser considerada um grupo com considerável nível de maturidade, uma vez que 81% do grupo estão numa faixa etária acima de 41 anos.

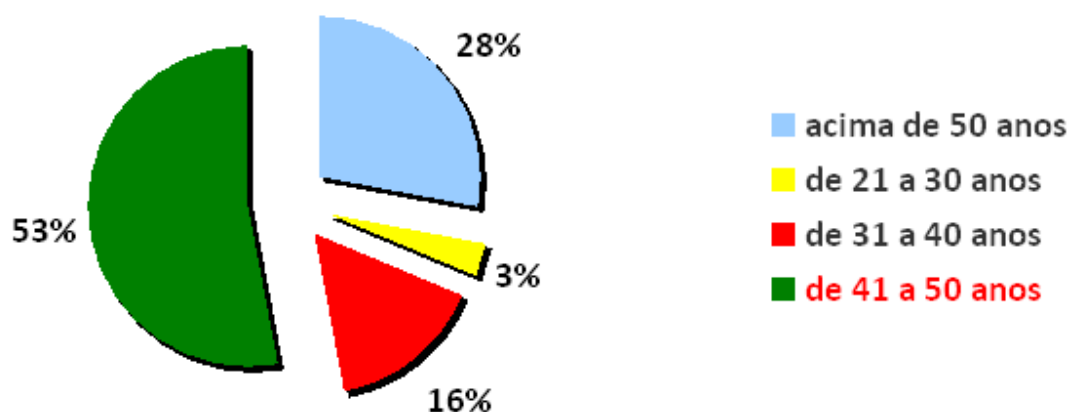


Gráfico 2: Distribuição por faixa etária
Fonte: Dados pesquisados em março de 2012.

No Gráfico 3, verificou-se que 41% dos entrevistados, isto é, 13 colaboradores do Recursos Humanos da UO-RNCE, têm alguma especialização concluída, 22% (7 empregados) tem curso superior completo, totalizado assim 63% de empregados graduados, enquanto 28% deles possuem educação básica (ensino médio), considerando também os empregados com curso superior incompleto.

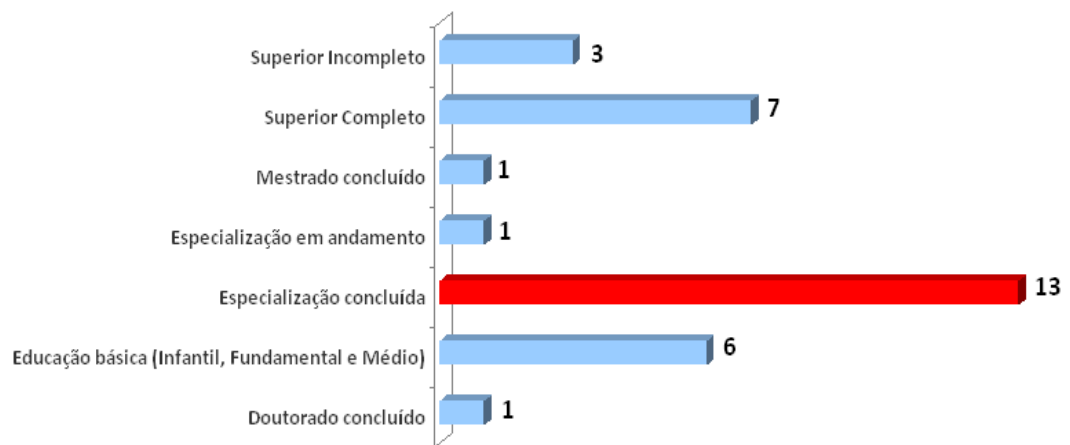


Gráfico 3: Distribuição por Escolaridade
Fonte: Dados pesquisados em março de 2012.

Já com relação ao tempo de serviço na empresa apurou-se que 53% dos entrevistados (17 empregados) se encontram entre a faixa de 21 a 30 anos de companhia, conforme o Gráfico 4, o que reflete, mais uma vez, que o RH possui um pessoal bem experiente atuando na função RH. Apresenta-se também 34% (11 empregados) com até 10 anos de companhia, o que já demonstra um processo de renovação do quadro de pessoal e 13% (4 empregados) acima de 30 anos de serviço.

Podemos contabilizar assim, que grande parte dos colaboradores do setor participou de todo o processo de implantação do Portal Corporativo da empresa, acompanhando desta forma, a implementação de todas as melhorias.

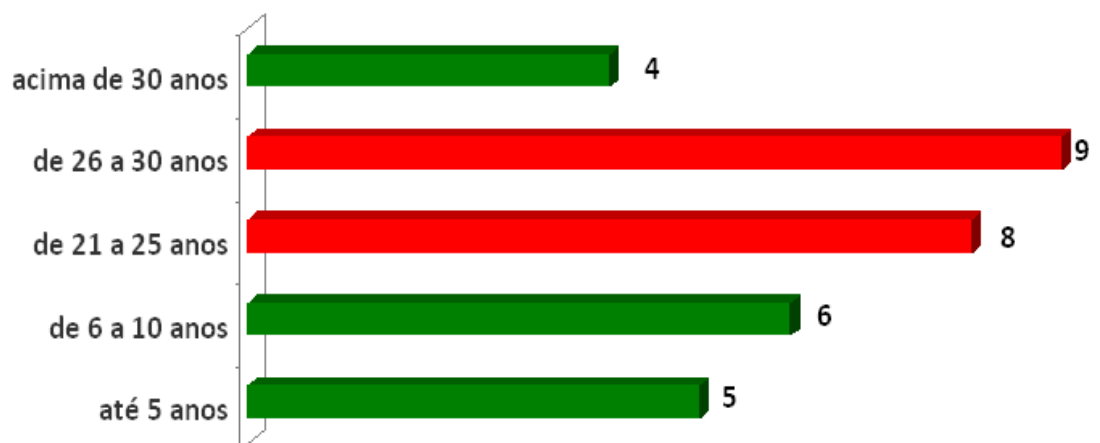


Gráfico 4: Distribuição por Tempo de Serviço na empresa
Fonte: Dados pesquisados em março de 2012.

7.2 ANÁLISE GERAL DO PORTAL CORPORATIVO

Nessa segunda parte do trabalho, serão analisadas as respostas obtidas quanto ao entendimento das principais características dos portais corporativos, tomando-se por base alguns dos requisitos mínimos de um Portal Corporativo definidos nas 15 regras de Eckerson apud Schmitz et al (2008, p. 6).

Apresentamos a visão geral da pesquisa no Quadro 6 abaixo:

Nr	Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	O portal corporativo fornece todas as informações necessárias ao desempenho da função de RH.	0%	9%	19%	53%	19%
2	O conteúdo de RH está organizado no portal corporativo conforme a estrutura da área.	3%	9%	31%	41%	16%
3	O portal é acessível aos empregados até mesmo em ambientes externos à companhia.	34%	16%	22%	16%	13%
4	O portal é customizável, pois consigo personalizar minha área de trabalho.	0%	9%	16%	41%	34%
5	A segurança é mantida pelo controle de acesso por login no portal.	0%	0%	9%	38%	53%
6	O conteúdo do portal corporativo está sempre atualizado.	3%	0%	16%	59%	22%
7	As páginas do portal são manuseadas de forma prática e não cansativa.	9%	19%	16%	41%	16%
8	O mecanismo de busca do portal é eficaz, nele localizo tudo que procuro.	6%	13%	25%	47%	9%
9	O portal tem um visual profissional, consistente e limpo.	0%	13%	22%	47%	19%
10	O conteúdo do portal fortalece a imagem da instituição.	0%	9%	22%	50%	19%
11	O portal provê acesso aos documentos corporativos, como padrões, normas, manuais, etc.	0%	3%	6%	31%	59%
12	O portal corporativo possibilita acesso a outras aplicações externas.	6%	3%	34%	41%	16%
13	Via portal faço todas as solicitações necessárias ao desempenho de minha atividade.	3%	6%	38%	38%	16%
14	As atividades estão mais automatizadas com as ferramentas disponibilizadas no portal.	6%	6%	22%	59%	6%
15	Os sistemas inseridos no portal respondem mais rapidamente às solicitações.	6%	13%	22%	50%	9%
16	As informações obtidas no portal corporativo são mais uniformes e precisas.	0%	3%	28%	50%	19%
17	As informações extraídas/disponibilizadas no portal ajudam na minha tomada de decisão.	3%	0%	16%	66%	16%
18	Após a implantação do portal observo que sobra mais tempo para atuar em outras atividades.	13%	3%	44%	28%	13%

Quadro 6: Resultado do questionário – Análise Geral do Portal Corporativo
Fonte: próprio autor

Segregando em alguns dos requisitos, faremos uma análise dos resultados obtidos. Para o requisito de **Acesso dinâmico aos recursos informacionais** destaca-se que a maior parte do grupo concorda parcialmente no entendimento de que o portal permite um acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os

usuários sempre recebam informações atualizadas e que agregem valor ao processo decisório, como podemos verificar nos percentuais tabulados no Quadro 7, onde a maioria da amostra consultada (percentuais acima de 50%) têm essa visão.

	Afirmções	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
1	O portal corporativo fornece todas as informações necessárias ao desempenho da função de RH.	0%	9%	19%	53%	19%
6	O conteúdo do portal corporativo está sempre atualizado.	3%	0%	16%	59%	22%
17	As informações extraídas/disponibilizadas no portal ajudam na minha tomada de decisão.	3%	0%	16%	66%	16%

Quadro 7: Questões sobre acesso dinâmico aos recursos informacionais
Fonte: próprio autor

Para o requisito da **Arquitetura baseada em servidor** destaca-se, no Quadro 8, que metade do grupo (50% dos empregados) concorda parcialmente, entendendo que o Portal suporta um grande número de usuários e tráfego de grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes.

	Afirmções	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
15	Os sistemas inseridos no portal respondem mais rapidamente às solicitações.	6%	13%	22%	50%	9%

Quadro 8: Questão sobre arquitetura baseada em servidor
Fonte: próprio autor

Para o requisito de **Classificação e pesquisa intuitiva** destaca-se que boa parte do grupo concorda (parcialmente e totalmente) que o Portal é capaz de indexar e organizar as informações da empresa. As ferramentas de busca podem refinar e filtrar as informações, suportar palavras-chave e operadores booleanos e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão. O Quadro 9 avigora esse entendimento.

	Afirmções	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
2	O conteúdo de RH está organizado no portal corporativo conforme a estrutura da área.	3%	9%	31%	41%	16%
8	O mecanismo de busca do portal é eficaz, nele localizo tudo que procuro.	6%	13%	25%	47%	9%

Quadro 9: Questões sobre classificação e pesquisa intuitiva
Fonte: próprio autor

Para o requisito de **Compartilhamento cooperativo** observa-se que há um entendimento satisfatório de que o Portal fornece aos usuários publicações/informações que promovam uma maior interação entre pessoas e grupos na organização de uma forma mais uniforme e precisa, isto demonstrado com posicionando da maior parte do grupo na condição favorável (69% entre concordância parcial e total). Com relação ao ganho de tempo para a realização de outras atividades pode-se verificar que a maior parte do grupo se posicionou na condição indiferente (44% dos empregados), isto é, não se observa até o momento maior disponibilidade de tempo para novas atuações (Quadro 10).

	Afirmações	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
16	As informações obtidas no portal corporativo são mais uniformes e precisas.	0%	3%	28%	50%	19%
18	Após a implantação do portal observo que sobra mais tempo para atuar em outras atividades.	13%	3%	44%	28%	13%

Quadro 10: Questões sobre compartilhamento cooperativo

Fonte: próprio autor

Já para o requisito de **Conectividade universal aos recursos informacionais** o destaque é desfavorável no tocante a inexistência de promoção de um amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional em ambientes externos à empresa, com aproximadamente 50% dos colaboradores discordando, não sendo possível o acesso fora do ambiente informacional da empresa ao correio eletrônico, banco de dados, sistemas de gestão de documentos, servidores web, *groupwares*, sistemas de áudio, vídeo, etc. O Quadro 11 apresenta o percentual de discordância para essa importante funcionalidade ainda não estendida a todos os colaboradores.

Outra análise que se pode fazer em relação ao requisito tem como condição imperiosa à segurança da informação, onde somente colaboradores com liderança formal ou informal têm autorização para tal acesso. Outra implicação desse acesso remoto ao portal é o excesso de tempo exposto ao trabalho, o que não permite o acompanhamento das horas trabalhadas para posterior remuneração das horas extras, até mesmo podendo ocasionar demandas trabalhistas. Daí, o acesso tão restrito, mas não significando que os demais colaboradores, com acesso às estações de trabalho, tenham acesso restrito às informações disponibilizadas no portal.

	Afirmações	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
3	O portal é acessível aos empregados até mesmo em ambientes externos à companhia.	34%	16%	22%	16%	13%

Quadro 11: Questão sobre conectividade universal aos recursos informacionais

Fonte: próprio autor

O requisito de **Customização e personalização** apresenta um percentual relevante (75% concordância parcial e total) quanto à possibilidade de personalização da área de trabalho dentro do Portal da empresa, como também, o design do portal é enxergado pelos colaboradores com um nível de profissionalismo, consistência e limpeza para a apresentação do conteúdo bem elevado (66% do entendimento dos entrevistados). O Quadro 12, a seguir, demonstra bem os resultados.

	Afirmações	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
4	O portal é customizável, pois consigo personalizar minha área de trabalho.	0%	9%	16%	41%	34%
9	O portal tem um visual profissional, consistente e limpo.	0%	13%	22%	47%	19%

Quadro 12: Questões sobre customização e personalização

Fonte: próprio autor

Para o requisito de **Facilidade para usuários eventuais** o grupo apresenta um entendimento de concordância total para a afirmação de provimento de acesso à documentação corporativa, onde 59% dos empregados opinaram desta forma. Com relação a forma de manuseio apresentou-se um percentual favorável de 57% (concordância total e parcial) e para a afirmativa que abordava a facilidade para a realização de solicitações via Portal os percentuais identificados também ficaram acima de 50% quando consolidamos as opiniões de concordância total e parcial (Quadro 13).

	Afirmações	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
7	As páginas do portal são manuseadas de forma prática e não cansativa.	9%	19%	16%	41%	16%
11	O portal provê acesso aos documentos corporativos, como padrões, normas, manuais, etc.	0%	3%	6%	31%	59%
13	Via portal faço todas as solicitações necessárias ao desempenho de minha atividade.	3%	6%	38%	38%	16%

Quadro 13: Questões sobre Facilidade para usuários eventuais

Fonte: próprio autor

Para o requisito de **Ferramenta de inteligência de negócios integrada** o entendimento do grupo apresentou-se bastante favorável com percentuais de concordância a partir de 50% (Quadro 14). Observa-se assim que o Portal atende às necessidades de informações dos usuários, integrando os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de inteligência de negócios.

	Afirmções	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
10	O conteúdo do portal fortalece a imagem da instituição.	0%	9%	22%	50%	19%
14	As atividades estão mais automatizadas com as ferramentas disponibilizadas no portal.	6%	6%	22%	59%	6%

Quadro 14: Questões sobre ferramenta de inteligência de negócios integrada
Fonte: próprio autor

No requisito de **Interfaces externas** a concordância ficou acima dos 50% quando totalizamos as aceitações totais e parciais (Quadro 15) à afirmativa proposta onde se validou a possibilidade de acesso à aplicações externas via Portal.

	Afirmções	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
12	O portal corporativo possibilita acesso a outras aplicações externas.	6%	3%	34%	41%	16%

Quadro 15: Questão sobre interfaces externas
Fonte: próprio autor

Por fim o requisito que fornece ao Portal Corporativo a condição mandatória para o manuseio de informações dentro das redes empresariais conforme os perfis de acesso definidos, trata-se da **Segurança** onde a aceitação quanto a afirmativa proposta é plenamente validada com 91% de concordância (parcial e total), Quadro 16.

	Afirmções	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment
5	A segurança é mantida pelo controle de acesso por login no portal.	0%	0%	9%	38%	53%

Quadro 16: Questão sobre segurança
Fonte: próprio autor

7.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES NO PORTAL CORPORATIVO RELACIONADAS ÀS PRÁTICAS DE RH

Nessa terceira parte do trabalho, serão analisadas as respostas obtidas quanto à correlação entre as principais práticas de RH e as funcionalidades do portal corporativo para suporte à gestão de RH na UO-RNCE, segundo Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007 apud FREITAS e JABBOUR, 2008, p. 7).

Em uma análise geral, conforme Quadro 17, observa-se que dentre os pontos apresentados obteve-se um entendimento bastante favorável às funcionalidades do portal no atendimento de algumas práticas de RH dentro da organização. Dentre as afirmativas, a única que apresentou uma discordância parcial foi quanto à disponibilidade de consulta a oportunidades de trabalho em outros setores/áreas da Companhia conforme vagas existentes (56% entre discordo totalmente e parcialmente), até mesmo, em virtude desse controle ficar a cargo de um grupo de profissionais do RH que atuam na adequação do efetivo da empresa em sua sede no Rio de Janeiro, como também, são informações de um caráter mais reservado para a Companhia.

	Afirmações	Discordo Totalmen	Discordo Parcialmen	Indiferen	Concordo Parcialmen	Concordo Totalment	Análise
19	Consigo atualizar minhas informações pessoais via portal corporativo.	0%	6%	25%	47%	22%	Planejamento de RH
20	O portal possibilita a publicação e compartilhamento de informações.	3%	16%	28%	22%	31%	Comunicação
21	Não tenho dificuldades para buscar no portal as informações necessárias às minhas atividades.	6%	25%	22%	38%	9%	Planejamento de RH
22	No portal é oferecido consulta a oportunidades de trabalho em outros setores.	22%	34%	22%	9%	13%	Recrutamento e seleção
23	O portal é utilizado para pesquisas e avaliações.	9%	16%	19%	34%	22%	Avaliação de desempenho
24	Tenho acesso no portal às informações de benefícios e remuneração.	0%	3%	6%	44%	47%	Recompensas
25	Tenho acesso no portal corporativo aos treinamentos oferecidos pela empresa.	3%	13%	19%	34%	31%	Desenvolvimento
26	Temos no portal a orientação para os treinamentos necessários ao desenvolvimento na carreira.	6%	19%	19%	34%	22%	Desenvolvimento
27	Obtenho informações no portal sobre os processos seletivos.	0%	6%	13%	28%	53%	Recrutamento e seleção
28	Via portal corporativo acompanho meu processo de avaliação de desempenho.	6%	3%	13%	38%	41%	Avaliação de desempenho
29	Os informes de RH são sempre repassados para o meu e-mail profissional.	0%	3%	13%	28%	56%	Comunicação
30	No portal tenho acesso a todos os pagamentos a receber da empresa pelas atividades desenvolvidas.	3%	3%	25%	25%	44%	Recompensas

Quadro 17: Questões relacionadas às práticas de RH

Fonte: próprio autor

Analisando-se as práticas de RH temos para a atividade de **Planejamento** (afirmativas - 19 e 21) um percentual de concordância (parcial e total) de 69%, visto também que o público consultado entende que através do auto-serviço oferecido pelo portal de Recursos Humanos, principalmente, todos podem solicitar serviços, efetuar alterações e atualizações no trabalho. Já com relação à facilidade de localização de informações, o grupo, em boa parte, até mesmo em virtude do contínuo aperfeiçoamento pelo qual o portal vem passando, teve um entendimento satisfatório (47%) quanto à praticidade na busca de informações necessárias ao desempenho das atividades.

Para a atividade de **Comunicação** (afirmativas - 20 e 29), verifica-se que a concordância encontra-se com um percentual de 53% (parcial e total) quanto ao compartilhamento de informações, onde temos utilização ampla de correio eletrônico para a comunicação com os empregados (84% de concordância), como também, a intranet e os e-fóruns fornecem todas as informações que a gestão pretende transmitir aos funcionários e assim abrandar a comunicação ascendente.

Na atividade de **Recrutamento e Seleção** (afirmativas - 22 e 27) o percentual de favorabilidade foi bem destacado no fornecimento de informações sobre os processos seletivos da empresa com 81% (parcial e total), percebe-se assim a clareza sobre a forma da força de trabalho poder buscar melhorias profissionais, pois sendo uma instituição pública o acesso e mudança de cargo só poderá ser efetivado via processos seletivos públicos, e como ponto favorável para a empresa tem-se a TI que condiciona bem essa atividade, proporcionando a reduções de tempo, custo e rapidez nos processos. Agora, quanto ao entendimento da afirmação relativa a consulta de oportunidades houve uma maior discordância (34%).

Com relação a atividade de **Avaliação de desempenho** (afirmativas - 23 e 28), observando a facilidade no uso do portal para o acompanhamento das avaliações e demais pesquisas, o grupo identifica com um percentual de favorabilidade (parcial e total) de 56% e 79%, respectivamente. Isto nos faz inferir que ao serem realizadas de forma on-line, reduz-se a burocracia, o tempo e os custos, além de permitir aos gestores e funcionários gerir melhor o desempenho, metas, resultados e elaborar o planejamento do próprio desempenho.

Para a atividade de **Recompensas** (afirmativas - 24 e 30) o percentual foi favorável com 91% (parcial e total) apresentando que existe a facilidade para acesso às informações de benefícios e remuneração através do portal em menus específicos e pessoais, e com 69% de favorabilidade (parcial e total), o acesso aos valores a serem recebidos como forma de pagamento pelos serviços realizados ou a realizar.

Por fim, a atividade de **Desenvolvimento** (afirmativas - 25 e 26) foi avaliada em suas afirmativas com os percentuais de 65% e 57% de entendimento favorável (parcial e total) ao atendimento, por parte do Portal de Recursos Humanos, às informações necessárias para a realização de treinamentos na empresa e demais orientações para a realização dos mesmos. A utilização da intranet é bastante explorada com o *e-learning* para a formação e desenvolvimento dos empregados, forma de *e-RH* que reforça, cada vez mais, a relação custo/benefício onde o apoio da tecnologia da informação também é fundamental para a gestão de carreiras.

Para a questão aberta do questionário, onde se procurou identificar as principais dificuldades/problemas com que usuários costumam lidar durante a execução de atividades de sua área de atuação, que poderiam ser facilitadas através do portal, obtivemos as seguintes declarações:

“Diante de dificuldades na localização de algumas informações, aliada de sua urgência, é necessária a utilização do sistema de “busca” constante no portal, para agilizar o atendimento.”

“O atual portal é relativamente novo e, a meu ver, em relação ao anterior, é mais complexo para encontrar o que procuro.”

“Dificuldade de localização dos assuntos inseridos nas normas da Companhia.”

“Dificuldades para encontrar normas de RH, pois os temas estão estratificados em diferentes normas.”

“Tem informação que não deveria ser disponibilizada, por exemplo treinamento. Treinamento não deve ser ofertado, o treinamento deve ser algo de interesse da Cia, de acordo com a atividade que o empregado desempenha.”

“Na parte de programa voluntário faltam informações claras e diretas voltadas para nossa região.”

“Poderia utilizar mais palavras chaves na abertura facilitando a busca, por exemplo: treinamentos e etc.”

“Poderia ter um link de apresentação em mídia do portal para sabermos algumas funções principais.”

“O portal corporativo concentra informações do corporativo e de todas as outras Unidades, tornando às vezes complicado enxergar as informações específicas da nossa unidade.”

“O acesso aos dados de desenvolvimento também demoram a ser atualizados, devido ao grande número de informações e a dinâmica das ações.”

“Os menus são um pouco cansativos para acesso às informações das demais áreas da empresa.”

Num geral, as declarações basicamente relatam certa dificuldade para a localização de informações quanto às normas e outros conteúdos específicos, indo um pouco de encontro ao entendimento do grupo sobre essa usabilidade, onde 56% dos entrevistados identificaram que o sistema de busca do portal é eficaz (Quadro 9), assim sendo, essas observações estão refletindo a minoria do grupo estudado.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Portal Corporativo é um local centralizado onde as informações e recursos deverão ser disponibilizados, possibilitando aos usuários a conexão mais efetiva a tudo e a todos, exercendo um papel de integrador universal de informações. O que se pode observar até mesmo com relação ao requisito de conectividade universal aos recursos informacionais definida nas 15 regras de Eckerson é que ainda não há a possibilidade da maioria dos colaboradores terem acesso externo às informações corporativas disponíveis no portal, como e-mail e consultas aos dados pessoais, oportunizando, conforme a empresa ache prudente e necessário, a realização de atividades à distância. Este é um ponto a ser reavaliado, observando-se as condicionantes de segurança da informação, pelos administradores do portal junto à direção da organização, pois segundo COSTA (2002, p. 14) uma condição importante para que possamos avaliar a efetividade dos portais corporativos está também ligada à possibilidade de qualquer colaborador, independente do nível hierárquico ou localização geográfica, poder ter acesso a mesma informação e aos mesmos recursos.

Outro ponto a ser observado é que, considerando-se a crescente competitividade contemporânea que pressiona as empresas de forma mais intensa a abandonar práticas tradicionais, substituindo-as por novas formas de gestão, o binômio tecnologia da informação e gestão estratégica de RH na busca a proporcionar uma gestão mais eficaz, tem se utilizado, como uma das principais ferramentas, dos portais corporativos. Essa aplicabilidade foi validada na percepção do grupo estudado quanto à concordância apresentada de uma maneira geral foi bastante favorável às afirmativas propostas que buscaram apresentar pontos essenciais de funcionalidade para um portal corporativo.

Com relação ao impacto da TI na gestão estratégica de RH, o mesmo está refletido quando relacionamos os resultados obtidos com a implementação dessa ferramenta no suporte ao processo decisório e aos ganhos relacionados às reduções de custos e incremento na qualidade e na produtividade.

Sendo o Portal Corporativo uma fotografia da empresa no mundo virtual e tendo em sua composição as pessoas, ativo mais valioso das organizações, que para dar vida

às empresas precisam colaborar e interagir entre elas, tornando-se imprescindível essa relação colaboração e interação como uma forma menos dispendiosa que possibilita uma maior aderência dos empregados às novas ferramentas de suporte à gestão.

Quanto a esse entendimento ORLICKAS (1998 apud DA SILVA et al, 2001, p. 7) destaca que os Recursos Humanos devem fazer com relação às pessoas o mesmo que Marketing faz com relação ao produto – antecipar tendências e ser pró-ativo. Eles têm que fazer parte do negócio, viabilizando as estratégias no seu dia-a-dia. Essa é a visão estratégica e o grande diferencial do negócio de RH: obter vantagem competitiva por meio das pessoas.

O presente trabalho não busca esgotar a discussão sobre este tema, mas sim fomentar as análises sobre a real colaboração dos portais corporativos, destacando-se os portais de RH, como suporte à gestão estratégica de pessoas nas empresas.

Futuros estudos poderiam estar buscando identificar o caráter mandatário, quanto da influência da TI no apoio ao processo decisório, analisando comparativamente, por exemplo, empresas dos vários setores da economia como a indústria, comércio e serviços; bem como buscar validar o papel consultor e estratégico atualmente exercido pelo RH alicerçado pela TI na forma de portais corporativos. Outra linha de estudo estaria numa análise mais aprofundada e na elaboração de indicadores que possibilitassem mensurar o quanto os portais corporativos agregam de valor ao processo decisório.

Sumarizando as observações anteriores, pode-se concluir que o portal corporativo da Petrobras, dentro de seu *status* atual, vem aprimorando essa forma primordial de interação e comunicação com a força de trabalho, adequando-se conforme possibilidade aos requisitos mínimos citados no trabalho, de forma a atingir todos os públicos onde atua a empresa de maneira a entregar as informações relevantes e muito específicas do negócio num contexto que ajude e apóie o funcionário moderno a ser produtivo e competitivo.

9 REFERÊNCIAS

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA PETROBRAS. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/rs2010/pt/relatorio-de-sustentabilidade/anexos/>>. Acesso em 14 fev. 2012

ALVES, Rui. **E-Learning: Novos modelos de aprendizagem.** Disponível online em: <http://www.janelanaweb.com/reinv/opiniao_rh.html >. Acesso em: 02 mar. 2012.

ALVES, Rui. **eRecruitment: novos desafios para o Recrutamento online.** Disponível online em: <http://www.janelanaweb.com/reinv/opiniao_rh.html >. Acesso em: 02 mar. 2012.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões.** Paraná. 2007. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%C3%A7%C3%B5es/ART%203%20-%20A%20import%C3%A2ncia%20do%20sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20gerencial%20para%20tomada%20de%20decis%C3%B5es.pdf> Acesso em: 16 fev. 2012.

BROCK, Hortência; Maria José Seidel Monteiro; Leandro M. Medeiros Vieira; Marcos Ferasso. **O Papel Estratégico do RH.** SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/537_O%20papel%20estrategico%20do%20RH%20-%20SEGET.pdf> Acesso em: 18 fev. 2012.

COSTA, Tatiana Ribeiro da. **E-RH: O impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos.** [Trabalho de Mestrado]. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Tatiana%20Costa.pdf> Acesso em: 15 jan. 2012.

DA MOTTA, Marta Elisete Ventura; CAMARGO, Maria Emilia; GUTH, Sérgio Cavagnoli; BARRETO, Patrícia Borges; BATISTA, Francisco Honório Araujo. **Viabilidade de implantação de um setor de recursos humanos na empresa Rubifrut Agroindustrial Ltda.** SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/418_VIABILIDADE_DE_IMPLANTACAO_DE_UM_SETOR_DE_RH_-_RUBIFRUT_AGROINDUSTRIAL.pdf> Acesso em: 20 fev. 2012.

DA ROCHA, Ricardo Vanderlei. **O papel da tecnologia da informação no contexto da gestão do conhecimento: um estudo de caso aplicado numa empresa varejista.** Porto Alegre. UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS, 2010. Disponível em: < http://projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/sites/default/files/orientacoes/especializacao/pdf/TCC_Ricardo_VF.pdf> Acesso em: 25 fev. 2012.

DA SILVA, Ethel Cristina Chiari; SACOMANO, José Benedito; MENEGHETTI, José Luís. **Uma análise da evolução da área de recursos humanos frente às novas exigências dos sistemas produtivos.** 2001. Disponível em: < http://gestaodepessoas.com.br/artigos_arquivos/Evolucao_RH_frente_exigencias_sistemas_produtivos.pdf> Acesso em: 01 mar. 2012.

DE MORAES, Cirineu Pires; DOMINGUES, Maria José. **A importância do e-learning para as organizações.** Uma análise da 3M do Brasil Ltda. XIII SIMPEP - Bauru, SP. 2006. Disponível em: < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/460.pdf> Acesso em: 01 mar. 2012.

DIAS, C. D. **Portal Corporativo: conceitos e características.** Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a07v30n1.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2012.

FILHO, Antônio Feitosa de Santana. **O Impacto da Tecnologia da Informação no RH.** 2009. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/artigos/o-impacto-da-tecnologia-da-informacao-no-rh/21338/>>. Acesso em 22 fev.2012.

FISCHER, A. L., **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In FLEURY M. T. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002. Disponível em: < http://www.portaleducacao.com.br/arquivos/artigos/1256926937_hist%F3rico%20dos%20modelos%20de%20gest%E3o%20de%20pessoas.pdf> Acesso em: 01 mar. 2012.

FISCHER, Andre Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/>>. Acesso em: 18 fev. 2012.

FONTINELE, Anna Karoline Barreto; de OLIVEIRA, Mirna Maria Gaspar; COSTA, Priscila Holanda. **Modernização organizacional: do departamento pessoal à gestão de pessoas.** RH Portal. Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=qzaextpdq> Acesso em: 28 fev. 2012.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** CURITIBA: IESDE Brasil S. A., 2008. p. 20-30. Disponível em: < <http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/6103.pdf>> Acesso em: 28 fev. 2012.

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). **O método de pesquisa survey**. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf>> Acesso em: 21 mar. 2012.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. **A implementação do e-rh em uma universidade pública brasileira: pesquisa ação na unesp/jaboticabal**. UNESP, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/146.pdf>> Acesso em: 30 jan. 2012.

JANUZZI, L **Recrutamento via Internet: Pesquisa revela tendências**. 2004. Disponível em <http://www.skywalker.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=310%3Arecrutamento-via-internet-pesquisa-revela-tendencias&catid=38%3Agestao-de-pessoas-e-rh&Itemid=16> Acesso em: 02 mar. 2012.

MARQUES, Erica Ferreira. **A utilização da avaliação tipo "teste" on-line como apoio ao ensino presencial: uma abordagem quantitativa sobre a sua contribuição no ensino de ferramentas estatística multivariadas**. Avaliação (Campinas) [online]. 2011, vol.16, n.2, pp. 403-431. ISSN 1414-4077. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772011000200009&script=sci_arttext> Acesso em: 30 mar. 2012.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso**. Rev. adm. contemp. [online]. 2005, vol.9, n.1, pp. 125-147. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_09/dwn/rac-v9-n1-aom.pdf> Acesso em: 02 fev. 2012.

MITTER, Gabriela Vilharquide; ORLANDINI, Jean Marcel. **Recrutamento On-Line/Internet**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.2. p.19-34, 13,jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/viewarticle.php?id=23>> Acesso em: 02 mar. 2012.

MOLINA, Letícia Gorri. **Portais Corporativos: tecnologias de informação e comunicação aplicadas à gestão da informação e do conhecimento em empresas de tecnologia de informação**. Dissertação de Mestrado. UNESP. Marília - SP. 2008. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/molina_lg_me_mar.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2012.

MUNK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; DE SOUZA, Rafael Borim. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 1 o SÃO PAULO, SP o JAN./FEV. 2011. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n1/a02v12n1.pdf>> Acesso em 24 fev. 2012.

PEDRO, Wilson José Alves. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. REVISTA UNIARA, n.17/18, p. 81-86, 2005/2006. Disponível em: < http://www.uniara.com.br/revistauniara/pdf/17/rev17completa_12.pdf> Acesso em: 22 fev. 2012.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estagio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUGGIERO, Alberto Pirró; GODOY, Arilda Schmidt. **A Influência da Tecnologia da Informação no Trabalho Gerencial: Um Estudo com Gestores de Recursos Humanos**. REAd - Edição 49. Vol. 12, nº. 1, jan-fev 2006. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_393.pdf> Acesso em 18 fev. 2012.

RUGGIERO, Alberto Pirró; GODOY, Arilda Schmidt. **Até o Rh está abraçando a TI**. HSM Management Update. Rio de Janeiro. n.34. p.1-6, jul. 2006. Disponível em: < <http://www.projetosintegrada.com.br/pdf/rh.pdf>> Acesso em 18 fev. 2012.

SANTOS, I. C.; RODRIGUEZ, M. V. R. **Evolução do Modelo de Gestão**. Rio de Janeiro: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, 2008. Disponível em: < http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0105_0418.pdf> Acesso em: 25 fev. 2012.

SCHMITZ, Queli Terezinha; DE CARVALHO, Hélio Gomes; BENEVENTO, Maurílio. **Portais Corporativos como Ferramenta Estratégica na Gestão do Conhecimento Organizacional: um estudo exploratório**. V SAEPRO. UFV. Minas Gerais. 2008. Disponível em: < https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:2NeKMoJq4IEJ:www.fatecsbc.edu.br/index.php/download/doc_download/611-portais-corporativos-como-ferramenta-estrategica-na-gc.html+&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESgZvaxjnCAsxgeck_RabQQXG_S7S0wCC5ryGEvzYVBQfebogoSmzeVgRtk7-Xgjm6m5Wq4OYUYGFox-ib8yE0rcvea7M3g11BOsBs1pWWumYEXqf5V4m5_AD0gg9gzHdVFDWh--&sig=AHIEtBSAJq8UzvOGA4A0p0bmGQ75IUtfJg&pli=1>. Acesso em: 27 fev. 2012.

SILVA LEITE, Ramon; GONÇALVES FILHO, Cid. **Um estudo empírico da aplicação do índice europeu de satisfação de clientes (ECSI) no brasil**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 8, núm. 4, 2007, pp. 178-200. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/download/142/142>> Acesso em: 21 mar. 2012.

SILVA, Cesar Roberto. **Tecnologia da informação e recursos humanos**. 2010. Disponível em: <<http://www.artigoos.com/artigo/tecnologia-da-informacao-e-recursos-humanos.php>> Acesso em: 22 fev. 2012.

STEFANO, Silvio Roberto; IATSKIU, Solange; LOPES, Elaine Rodrigues. **Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área**. VII SEMEAD. Ensino de Administração. 2004. FEA/USP. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Ensino/EN_S14_-_Ensino_adm_rh.PDF>. Acesso em: 18 fev. 2012.

TORQUATO, P.R.G.; SILVA, G. P. (2000). **Tecnologia e estratégia: uma abordagem analítica e prática**. São Paulo: Revista de Administração, v. 35, n.1, p.72-85, jan./mar. Disponível em: < www.rausp.usp.br/download.asp?file=3501072.pdf> Acesso em: 20 fev. 2012.

TORRES, Juliana de Queiroz Ribeiro. **Estudo da relação entre os modelos de gestão baseados no Balanced Scorecard, Responsabilidade Social Empresarial e as práticas de Recursos Humanos**. 2009. Instituto ETHOS. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Estudo%20da%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20entre%20os%20Modelos%20de%20Gest%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2012.

ULRICH, David. **Campeões de Recursos Humanos: Inovando par Obter os Melhores Resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, Sandra Stöckli de. **EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS: é uma situação real?** Revista Acadêmica Eletrônica Sumaré, 2010. Disponível em: < http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/06/raesed06_artigo02.pdf> Acesso em: 22 fev. 2012.

VICENTINI, Rodrigo Alves. **Vantagens da Gestão de Tecnologia da Informação em Recursos Humanos**. São Paulo. UNIRP, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/vantagens-da-gestao-de-tecnologia-da-informacao-em-recursos-humanos/4343/download/> Acesso em: 11 fev. 2012.

APÊNDICE

	LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas Aluno: TERTIUS SIDNEY OLIMPIO DOS SANTOS Orientador: Arturo R. Felinto, M. Sc.
---	--

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADA

Este questionário foi elaborado como instrumento de coleta de informações para análise das contribuições do portal da Petrobras como suporte à gestão estratégica de pessoas na UO-RNCE.

No primeiro grupo de informações, busca-se conhecer melhor o perfil humano e profissional dos integrantes da Gerência de Recursos Humanos da Unidade de Operações do Rio Grande do Norte e Ceará (UO-RNCE).

Em seguida, há dois grupos de afirmações direcionadas aos assuntos que estão sendo investigados nesta pesquisa. Observe a escala indicada e assinale na coluna apropriada o seu entendimento sobre as afirmações colocadas em cada item.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Nome _____

Sexo

() Masculino

() Feminino

Faixa Etária	
até 20 anos	
de 21 a 30 anos	
de 31 a 40 anos	
de 41 a 50 anos	
acima de 50 anos	
Escolaridade	
Educação básica (Infantil, Fundamental e Médio)	
Superior Incompleto	
Superior Completo	
Especialização em andamento	
Especialização concluída	
Mestrado em andamento	
Mestrado concluído	
Doutorado em andamento	
Doutorado concluído	
Tempo na Companhia	
até 5 anos	
de 6 a 10 anos	
de 11 a 15 anos	
de 16 a 20 anos	
de 21 a 25 anos	
de 26 a 30 anos	
acima de 30 anos	

Informações Gerais sobre o Portal Corporativo	DT	DP	N	CP	CT
1 O portal corporativo fornece todas as informações necessárias ao desempenho da função de RH.	☐	☐	☐	☐	☐
2 O conteúdo de RH está organizado no portal corporativo conforme a estrutura da área.	☐	☐	☐	☐	☐
3 O portal é acessível aos empregados até mesmo em ambientes externos à companhia.	☐	☐	☐	☐	☐
4 O portal é customizável, pois consigo personalizar minha área de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
5 A segurança é mantida pelo controle de acesso por login no portal.	☐	☐	☐	☐	☐
6 O conteúdo do portal corporativo está sempre atualizado.	☐	☐	☐	☐	☐
7 As páginas do portal são manuseadas de forma prática e não cansativa.	☐	☐	☐	☐	☐
8 O mecanismo de busca do portal é eficaz, nele localizo tudo que procuro.	☐	☐	☐	☐	☐
9 O portal tem um visual profissional, consistente e limpo.	☐	☐	☐	☐	☐
10 O conteúdo do portal fortalece a imagem da instituição.	☐	☐	☐	☐	☐
11 O portal provê acesso aos documentos corporativos, como padrões, normas, manuais, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
12 O portal corporativo possibilita acesso a outras aplicações externas.	☐	☐	☐	☐	☐
13 Via portal faço todas as solicitações necessárias ao desempenho de minha atividade.	☐	☐	☐	☐	☐
14 As atividades estão mais automatizadas com as ferramentas disponibilizadas no portal.	☐	☐	☐	☐	☐
15 Os sistemas inseridos no portal respondem mais rapidamente às solicitações.	☐	☐	☐	☐	☐
16 As informações extraídas/disponibilizadas no portal ajudam na minha tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
17 Após a implantação do portal observo que sobra mais tempo para atuar em outras atividades.	☐	☐	☐	☐	☐
18 As informações obtidas no portal corporativo são mais uniformes e precisas.	☐	☐	☐	☐	☐

Informações no Portal Corporativo relacionadas as práticas de RH	DT	DP	N	CP	CT
19 Consigo atualizar minhas informações pessoais via portal corporativo.					
20 O portal possibilita a publicação e compartilhamento de informações.					
21 Não tenho dificuldades para buscar no portal as informações necessárias às minhas atividades.					
22 No portal é oferecido consulta a oportunidades de trabalho em outros setores.					
23 O portal é utilizado para pesquisas e avaliações.					
24 Tenho acesso no portal às informações de benefícios e remuneração.					
25 Tenho acesso no portal corporativo aos treinamentos oferecidos pela empresa.					
26 Temos no portal a orientação para os treinamentos necessários ao desenvolvimento na carreira.					
27 Obtenho informações no portal sobre os processos seletivos.					
28 Via portal corporativo acompanho meu processo de avaliação de desempenho.					
29 Os informes de RH são sempre repassados para o meu e-mail profissional.					
30 No portal tenho acesso a todos os pagamentos a receber da empresa pelas atividades desenvolvidas.					
31 Quais as principais dificuldades/problemas com que você costuma lidar durante a execução de atividades de sua área que poderiam ser facilitadas através do portal ? Especificar como o portal corporativo poderia auxiliá-lo.					

Legenda

- DT Discordo totalmente - Significa que o descrito na afirmação não se aplica
- DP Discordo parcialmente - Significa que o descrito na afirmação não se aplica em sua maioria
- N Indiferente - Significa que existem dúvidas se o descrito na afirmação é aplicada em sua maioria ou minoria
- CP Concordo parcialmente - Significa que o descrito na afirmação é aplicado na sua maioria
- CT Concordo totalmente - Significa que se aplica totalmente o descrito na afirmação