

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

SIMONE DA SILVA LUVIZAN

e-HRM-IN-PRACTICE: Um Estudo Sobre o Uso da Tecnologia em RH Pelas Lentes da
Prática

São Paulo
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SIMONE DA SILVA LUVIZAN

e-HRM-IN-PRACTICE: Um Estudo Sobre o Uso da Tecnologia em RH Pelas Lentes da
Prática

Dissertação apresentada ao Centro Universitário da FEI como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração, orientada pelo Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas.

São Paulo
2009

SIMONE DA SILVA LUVIZAN

e-HRM-IN-PRACTICE: Um Estudo Sobre o Uso da Tecnologia em RH Pelas Lentes da Prática

Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas - Centro Universitário da FEI

Comissão Julgadora

Orientador e Presidente

Examinador (1)

Examinador (2)

São Paulo

Data da Aprovação

Ao Marco Antonio, meu amor e companheiro
de todas as horas. À minha querida família,
minha força e meu alicerce.

AGRADECIMENTOS

O Mestrado é um projeto que se espalha pelos espaços de nossa vida, afetando a todos que fazem parte dela, em alguma medida. Assim, eu devo os primeiros agradecimentos ao final desta jornada aos meus familiares e amigos que ao longo deste período me apoiaram, compreenderam, incentivaram e contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

À Souza Cruz por abrir suas portas para este estudo e pelo apoio às iniciativas que buscam expandir o conhecimento científico em nosso país. Um carinhoso agradecimento a toda a equipe do RH e das demais áreas da empresa que participaram da pesquisa, pela gentileza com que me recebeu e pelo espírito de colaboração que sempre demonstrou em todos os momentos.

Ao Centro Universitário FEI e seus funcionários pelo apoio e acolhida. Aos queridos professores deste curso, pelos seus ensinamentos e incentivo. De forma especial, ao Professor André O. Mascarenhas, orientador deste trabalho, pela direção, apoio e amizade constantes. Ao Professor Charles Kirschbaum pelas valiosas discussões e trocas de idéias. Aos queridos colegas da turma do mestrado pelo companheirismo e pelas trocas de experiências e conhecimento, que enriqueceram meu trabalho e minha vida.

Aos Professores Marley Pozzebon e Eduardo H. Diniz, que conheci na FGV, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos e trabalhos, que tanto me inspiraram nesta pesquisa. Ao Prof. João Marcelo Crubellate pelas orientações e comentários na banca de qualificação.

Finalmente, agradeço a Deus por concluir mais uma etapa desta longa caminhada na estrada da pesquisa. Que ele abençoe a todos os pesquisadores cujos trabalhos serviram de apoio e referência para este estudo, para que eles continuem a iluminar outras pesquisas que virão.

*Manter nossos conceitos claros e atualizá-los
frequentemente (Hold our concepts lightly and
update them frequently).*

WEICK

RESUMO

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) vem transformando drasticamente o modo como as Organizações operam e fazem negócios. Na área de Recursos Humanos (RH) as ferramentas de TIC vêm ampliando suas aplicações e oferecendo funcionalidades que facilitam a operacionalização de novos modelos de gestão. O termo e-HRM (eletronic Human Resources Management) surge para expressar uma nova forma de operacionalizar as estratégias e políticas de RH baseadas nestes novos modelos de gestão de pessoas e apoiadas nas possibilidades das ferramentas de TIC. A presente pesquisa aplicou o modelo Multilevel Framework (POZZEBON, DINIZ E JAYO, 2007) para mapear a estrutura que emerge do uso de um sistema de RH, o contexto em que tal estrutura se forma através da ação dos grupos sociais relevantes, que interagem em um processo de negociação contínuo, que influencia e é influenciado pela própria estrutura emergente e pelas demais estruturas existentes na organização. A partir destes dados, aplicou-se o modelo e-HRM (RUEL, BONDAROUK E LOOISE, 2004), aqui chamado de e-HRM-in-Practice para evidenciar sua composição através dos dados da prática encontrada no RH e nas diversas áreas da Souza Cruz, empresa onde o trabalho de campo foi realizado. A combinação destes dois modelos visa não apenas possibilitar contribuições para as áreas de RH e TIC na mesma pesquisa, mas também evidenciar o potencial de expansão dos entendimentos dos estudos de TIC quando aliados a modelos e teorias da área de atuação das ferramentas em questão, reforçando a importância de estudos multidisciplinares neste campo para avançar seu conhecimento.

Palavras Chave: e-HRM. Multilevel Framework. Tecnologia da Informação e Comunicação. Tecnologia-na-prática.

ABSTRACT

The Information and Communication Technology (ICT) is changing dramatically the way Organizations work and run their business. In Human Resources (HR) field, the ICT tools are adding applications and offering functionalities that facilitate the accomplishment of new management models of this area. The term e-HRM (electronic Human Resources Management) comes up to express the new way of dealing with the strategies and policies of HR management based on these new models of managing people, supported by ICT possibilities. Thus, the current research applied the Multilevel Framework Model (POZZEBON, DINIZ AND JAYO, 2007) to map the structure that emerges from the use of a HR System, the context where this structure is composed by the relevant social groups action, that interact thru a continuous negotiation process, that influences and is influenced by the emergent structure itself and by the other structures of the organization. Using this mapped data, I applied the e-HRM model (RUEL, BONDAROUK E LOOISE, 2004), here called e-HRM-in-practice to highlight its composition over practice information gathered in HR and also in other areas of Souza Cruz, the company where the field research took place. The combination of these two models aims not only to get contributions for both ICT and HR areas in the same research, but also to emphasize the potential of spreading the understanding of ICT studies, when associated with models and theories of the studied tool thematic area, reinforcing the importance of multidisciplinary studies on this field to move forward on the its knowledge.

Key-words: e-HRM. Multilevel Framework. Information and Communication Technology. Technology-in-practice.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Oportunidades de TI para o Redesenho de Processos	25
TABELA 2: O Modelo Multilevel Framework.....	54
TABELA 3: Posições das Alegações de Conhecimento Alternativas.....	65
TABELA 4: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.....	68
TABELA 5: Resumo Geral de Entrevistas.....	87
TABELA 6: Sumário de Entrevistas Exploratórias.....	88
TABELA 7: Sumário das Entrevistas de RH	91
TABELA 8: Sumário das Entrevistas de Outras Áreas.....	93
TABELA 9: Sumário da Estrutura Temática	119
TABELA 10: Sumário de Questões Específicas das Entrevistas de RH.....	138
TABELA 11: Multilevel Framework no Período final Oracle.....	140
TABELA 12: Multilevel Framework Atual com SAP	145

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Representação (Enactment) das Tecnologias-na-Prática.....	50
FIGURA 2: Solução Coletiva de Problemas através da Tecnologia-na-Prática Representada (Enacted) pelos Técnicos da empresa Alpha.....	53
FIGURA 3: O modelo e-HRM	58
FIGURA 4: Plano Geral da Pesquisa	71
FIGURA 5: Organograma CSRH da Souza Cruz	102
FIGURA 6: O e-HRM-in-Practice da Souza Cruz	154

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Organização do Trabalho	16
2 PROBLEMA, OBJETO E OBJETIVOS DE PESQUISA.....	18
2.1 Problema de Pesquisa.....	18
2.2 Objeto de Pesquisa	20
2.2.1 Tecnologia da Informação	22
2.2.2 O uso da TIC em RH	26
2.3 Objetivos da Pesquisa.....	29
2.3.1 Objetivo Geral	30
2.3.2 Objetivos Específicos	30
3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	31
3.1 Justificativa e Relevância Para os Estudos de Gestão de Recursos Humanos.....	31
3.2 Justificativa e Relevância Para os Estudos de TIC em Organizações	32
3.3 Justificativa e Relevância Para os Estudos Organizacionais.....	34
4 REFERENCIAL TEÓRICO	35
4.1 Os Estudos de TIC	35
4.1.1 A Teoria da Estruturação de Giddens.....	38
4.2 O Multilevel Framework.....	43
4.2.1 Social Shaping of Technology (SST), a Tecnologia Como Produto do Processo Social..	45
4.2.2 O Contextualismo	47
4.2.3 O Estruturacionismo e o Modelo Tecnologia-na-prática	49
4.2.4 A Combinação de Elementos do Multilevel Framework	53
4.3 Tecnologia em RH e a emergência do e-HRM	55
4.4 O Modelo Conceitual da Pesquisa.....	60
5 METODOLOGIA.....	62
5.1 O Posicionamento Da Pesquisa	62
5.1.1 Alegação do Conhecimento.....	64
5.1.2 Estratégia de Investigação	66
5.1.3 Método de Coleta e Análise de Dados.....	69
5.2 A História da Pesquisa	70

5.2.01 Revisão Bibliográfica TIC em Organizações	71
5.2.02 Revisão Bibliográfica do Referencial Teórico Principal	73
5.2.03 Revisão Modelo e Adaptação a Questões Emergentes.....	73
5.2.04 Elaboração de Apresentação da Pesquisa para Empresas	74
5.2.05 Visitas Exploratória às Empresas	75
5.2.06 Escolha do Caso e Viabilização do Acesso	77
5.2.07 Planejamento do Trabalho de Campo.....	77
5.2.08 Protocolo do Estudo de Caso.....	79
5.2.09 Entrevistas, Observações e Registros de Dados Coletados	79
5.2.10 Análise de Dados e Aplicação do Modelo.....	81
5.2.11 Revisão Crítica do Modelo e dos Resultados Obtidos	84
5.2.12 Elaboração do Relatório Final e do Texto de Apresentação	85
5.3 A Execução da Pesquisa	86
5.3.1 Entrevistas Exploratórias	87
5.3.2 Entrevistas RH.....	89
5.3.3 Entrevistas das Demais Áreas.....	92
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	95
6.1 Cenário Mapeado	96
6.1.1 A Empresa Souza Cruz.....	96
6.1.2 O RH na Souza Cruz	97
6.1.3 A Estrutura de TI para Suporte do RH na Souza Cruz.....	106
6.1.4 Ferramentas de TIC da CSRH.....	108
6.2 Sumário da Estrutura Temática	111
6.2.1 Análise dos Temas Emergentes.....	120
6.2.1.01 Uso da Ferramenta.....	120
6.2.1.02 Treinamento.....	122
6.2.1.03 Facilidade de Uso / Navegação pelas Telas.....	123
6.2.1.04 Percepção Sobre o Modelo RH Souza Cruz.....	123
6.2.1.05 Associação Espontânea do Modelo de RH.....	124
6.2.1.06 Substituição Oracle por SAP	125
6.2.1.07 Questões que Surgiram Durante Processo Implantação SAP.....	126
6.2.1.08 Acesso a Informações para Funcionários	127
6.2.1.09 Acesso a Informações para Gestores e Áreas que Usam Informações RH	127
6.2.1.10 Impacto do Modelo Sobre Relação do Gestor com Funcionário.....	128

6.2.1.11 Segurança da Informação	129
6.2.1.12 Problemas/Dificuldades Ferramenta.....	130
6.2.1.13 Percepção Sobre Serviço do RH Souza Cruz	133
6.2.1.14 Melhorias e Sugestões	133
6.3 Sumário de Questões Específicas das Entrevistas de RH	135
6.4 Integração dos Dados ao Modelo Conceitual da Pesquisa.....	138
6.4.1 Multilevel Framework no Período Final Oracle.....	139
6.4.1.1 Os Grupos Sociais Relevantes e seus Technological Frames no Quadro Oracle.....	141
6.4.1.2 Os Processos de Negociação e a Estrutura que Emerge do Uso do Sistema no Quadro Oracle.....	142
6.4.2 Multilevel Framework Atual com SAP	143
6.4.2.1 Os Grupos Sociais Relevantes e seus Technological Frames no Quadro Atual com SAP.....	146
6.4.2.2 Os Processos de Negociação e a Estrutura que Emerge do Uso do Sistema no Quadro Atual com SAP	149
6.4.3 O e-HRM-na-Prática da Souza Cruz	153
6.4.3.1 Estratégia e Política Inicial de Gestão de Recursos Humanos	155
6.4.3.2 Alvos da e-HRM-na-Prática	156
6.4.3.3 Objetivos da e-HRM-na-Prática	158
6.4.3.4 Tipos de e-HRM-na-Prática.....	160
7 CONCLUSÕES.....	162
7.1 Reflexões Sobre o Multilevel Framework	164
7.2 O e-HRM-in-Practice	171
7.3 Questões para Estudos Futuros.....	177
7.4 Limites do Estudo	179
8 REFERÊNCIAS	180
9 ANEXOS	185
9.1 Anexo 1 – Apresentação da Pesquisa para Empresas para Pleitear Acesso a Campo	186
9.2 Anexo 2 – Protocolo do Estudo de Caso	190
9.3 Anexo 3 - Transcrições das Entrevistas Exploratórias	195
9.4 Anexo 4 – Relatórios das Entrevistas RH.....	280
9.5 Anexo 5 – Relatórios das Entrevistas de Outras Áreas.....	359

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) vem transformando drasticamente o modo como as Organizações operam e fazem negócios. O expressivo desenvolvimento das tecnologias neste período, trazendo uma grande quantidade de opções e a redução dos custos das ferramentas, contribuíram para viabilizar sua disseminação em Organizações de todos os portes. O uso comercial da Internet a partir dos anos 90 abriu um novo leque de possibilidades de comunicação, integração e negócios. Tornou-se senso comum entre executivos e pesquisadores que esta onda de desenvolvimento oferecia grandes oportunidades para as Organizações aumentarem sua produtividade, reduzirem custos, expandirem negócios e diferenciarem-se. Juntamente com o desenvolvimento tecnológico, cresceu também a importância do uso estratégico da informação. A criação de conhecimento a partir da informação produzida ao longo do processo Operacional passou a ser reconhecida como uma ferramenta poderosa para a identificação de oportunidades de negócio e para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Termos como Sociedade do Conhecimento ou Sociedade da Informação surgem para expressar os novos papéis que estes elementos exercem no modelo pós-industrial (WERTHEIN, 2000).

Com o crescente reconhecimento da importância do Capital Humano nas organizações para a produção do conhecimento e aplicação do mesmo para sobrevivência das empresas e geração de vantagens competitivas sustentáveis, o papel da área de Recursos Humanos (RH) também passou por profundas transformações neste período. Deslocando seu foco principal das tarefas de administração e controle de pessoal, o RH passou a ser visto como uma área estratégica, cujo objetivo central deveria ser o planejamento e a implantação de políticas e estratégias de Gestão de RH ou Gestão de Pessoas (HRM - Human Resources Management) alinhadas com as estratégias corporativas de negócio e capazes de contribuir com elas. Diversas pesquisas acadêmicas em HRM na última década se empenharam no estudo de modelos que contribuíssem com este re-posicionamento (FRANCIS e KEEGAN, 2006). Entre

as várias implicações desta questão, havia a nítida necessidade de mudar o perfil do RH para viabilizar os novos modelos de HRM. A possibilidade de desonerar o RH de um grande volume de atividades relacionadas à administração de pessoal, descentralizando-as e dividindo algumas responsabilidades com os gerentes de linha apresentou-se como uma alternativa, não apenas para possibilitar a incorporação de atividades mais estratégicas em substituição às tarefas transferidas para outras áreas, como também para a redução dos custos inerentes a elas. A adoção de sistemas de RH com funcionalidades de Auto-atendimento tornou-se reconhecida por pesquisadores e praticantes como uma aliada neste processo. Desta forma, também no RH o uso da TIC assumia um novo papel ainda mais relevante.

Apesar dos investimentos realizados pelas organizações para implantação do que alguns autores chamam de ‘RH Eletrônico’ (e-HR), visando constituir um novo RH, é comum encontrarmos artigos na literatura acadêmica e gerencial apontando para a manutenção do status-quo do HRM, mesmo em organizações onde tais sistemas de informação já foram implementados. Embora o potencial transformacional da Gestão de Recursos Humanos Eletrônica (e-HRM) seja amplamente reconhecido, estudos dão conta que diversas empresas têm adotado ferramentas de RH Auto-atendimento como uma iniciativa isolada e não como parte de uma ampla estratégia de HRM suportada pelas possibilidades oferecidas pela TIC (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). Não raras também são as incorporações destas ferramentas com ênfase em sua aplicação operacional, resultando apenas na redução de custos e eficiência administrativa (BRODERICK e BOURDEAU, 1992; BALL, 2001).

Tais constatações evidenciam que a realização do potencial transformacional associado aos sistemas de RH Auto-atendimento não é capaz de se realizar simplesmente pela adoção de tais ferramentas, o que sugere a necessidade de abordagens mais amplas que focalizem outros aspectos deste processo. Na verdade, os limites da TIC concretizar os benefícios propostos em seus projetos iniciais observam-se também em outras áreas e têm sido uma preocupação constante nos estudos de TIC em Organizações, cujas teorias vêm se transformando nas últimas décadas, na busca de ângulos que ampliem sua visão e, conseqüentemente avancem o conhecimento sobre o importante fenômeno tecnológico. Embora a presença desta temática venha aumentando na agenda acadêmica, ela ainda não corresponde à importância desta questão na vida das organizações e da sociedade como um todo, sendo que ainda há muito que avançar na construção de modelos teóricos e

metodológicos que suportem estudos realmente capazes de focalizar as diversas dimensões deste multifacetado fenômeno.

Neste contexto, o objetivo da presente pesquisa é contribuir para o desenvolvimento dos estudos de TIC e de RH através da utilização de abordagens que incorporam as visões destas duas áreas combinadas pela perspectiva da prática ao observar o fenômeno em questão, que se situa na convergência entre elas. Este estudo observou o uso do Sistema de Auto-atendimento de RH na Souza Cruz em diversos departamentos e filiais da empresa. O resultado deste mapeamento foi analisado à luz do modelo Multilevel Framework verificando-se sua aderência à abordagem integrativa que este trabalho buscava. Os dados obtidos a partir deste referencial foram então utilizados para compor uma análise pela perspectiva de RH através do modelo e-HRM, buscando também expandir a contribuição que o estudo da TIC pode trazer quando analisado não apenas com base nas teorias de TIC, mas também incorporando questões específicas voltadas à área de aplicação da ferramenta estudada. O modelo e-HRM passou a ser chamado de e-HRM-in-practice nesta pesquisa para expressar a estratégia adotada neste trabalho de compor o mesmo a partir dos dados sobre a prática.

1.1 Organização do Trabalho

O presente trabalho está organizado em nove capítulos, cujos conteúdos e objetivos são descritos a seguir:

O presente capítulo, primeiro do trabalho, presta-se à Introdução. Nele se faz uma breve leitura da temática da pesquisa, seu contexto e propósito, expondo também a organização do trabalho para orientar seus leitores.

O segundo capítulo - Problema, Objeto e Objetivo da Pesquisa - descreve a temática da pesquisa, o objeto sobre o qual será realizada, delimitando seu escopo e objetivos gerais e específicos.

O terceiro capítulo – Justificativa da Pesquisa – discute a importância do estudo para as áreas de TIC, RH e Organizações, justificando seu objeto e suas escolhas teóricas e metodológicas, evidenciando como elas podem preencher lacunas dos estudos do campo e, portanto, contribuir com o avanço do mesmo.

O quarto capítulo – Referencial Teórico – aprofunda as bases teóricas sobre a qual este trabalho se edifica, fazendo, primeiramente, uma revisão geral sobre os estudos de TIC e sua vertente influenciada pela teoria da estruturação de Giddens (1984). Em seguida, os modelos de TIC e de RH que foram escolhidos para o estudo são descritos, assim como os conceitos que o compõem são enunciados, fechando a composição do modelo conceitual adotado pela presente pesquisa.

O capítulo cinco – Metodologia - é destinado a descrever as escolhas e procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, evidenciando seu suporte teórico e suas justificativas no contexto desta pesquisa. Ele foi subdividido em 3 partes. A primeira expõe o posicionamento da pesquisa, a alegação do conhecimento adotada e sua estratégia de investigação. A segunda conta a história da pesquisa, fazendo uma retrospectiva de cada etapa realizada, explicando e fundamentando os procedimentos e escolhas adotadas ao longo dos mesmos. A terceira descreve a execução da pesquisa em si, ou seja, como se deu a aplicação prática do modelo metodológico planejado na coleta de dados em campo.

O sexto capítulo – Resultados e Discussões - traz primeiramente uma descrição do cenário mapeado na Souza Cruz e os resultados da pesquisa representados através do sumário da estrutura temática, que foi produzido a partir da análise dos dados das entrevistas e de sua codificação temática. Estas categorias e informações são analisadas à luz do modelo conceitual da pesquisa, produzindo o Multilevel Framework do caso em dois períodos referenciais e seu e-HRM atual, que passa a ser chamado de e-HRM-in-practice para evidenciar sua composição através dos dados da prática.

O capítulo sete – Conclusões - faz uma reflexão sobre os resultados encontrados, discutindo os resultados encontrados à luz do modelo conceitual desta pesquisa, sugerindo questões para estudos futuros e mencionando os limites do presente estudo.

O capítulo oito – Referências – e o capítulo nove – Anexos – correspondem respectivamente às referências bibliográficas e anexos da pesquisa. Entre estes anexos encontram-se as transcrições das entrevistas exploratórias e os relatórios de todas as

entrevistas realizadas, oferecendo ao leitor deste trabalho o acesso sobre uma parte importante dos dados sobre os quais as análises e considerações deste estudo foram construídas.

2 PROBLEMA, OBJETO E OBJETIVOS DE PESQUISA

Neste capítulo apresento o problema, objeto e objetivos da pesquisa.

2.1 Problema de Pesquisa

A problemática deste estudo é mapear e analisar o uso do sistema de auto-atendimento de RH entre diversos grupos de usuários do mesmo na Souza Cruz, identificando os elementos constitutivos e inter-relações destes padrões de uso por meio da aplicação do modelo Multilevel-Framework, analisando-o sob a perspectiva da prática e verificando suas relações com a Gestão de Recursos Humanos através da aplicação do modelo e-HRM, que passou a ser chamado de e-HRM-in-Practice nesta pesquisa para evidenciar sua composição através dos padrões da prática.

Este trabalho se propõe a ser um estudo interdisciplinar que integrará a temática do uso da TIC nas organizações e da Gestão de Recursos Humanos, utilizando-se da perspectiva da prática para construir a ponte entre estas duas áreas. Para isso, os dados empíricos sobre a estrutura emergente do uso do Sistema de RH Auto-atendimento, seus elementos e dinâmicas constitutivas serão analisados sob dois enfoques principais:

- a) antecedentes, impactos e dinâmicas organizacionais gerados pelo uso do Sistema ou relacionados a ele e sua representação através do modelo Multilevel Framework
- b) antecedentes, impactos e dinâmicas organizacionais geradas pelo uso de um Sistema de RH Auto-atendimento na prática da Gestão de Recursos Humanos da organização e seu posicionamento quanto ao e-HRM

Embora este estudo tenha um amplo espaço para incorporar questões emergentes, algumas perguntas de pesquisa iniciais o orientaram. São elas:

- a) como funcionam as estruturas que emergem do uso do sistema de RH Auto-atendimento, do ponto de vista de sua composição e dinâmica?
- b) como se caracterizam os grupos que representam distintos padrões de uso do sistema de RH Auto-atendimento e quais as diferenças e similaridades entre eles?
- c) como se caracteriza o contexto de utilização do sistema nos diferentes grupos?
- d) como as estruturas que emergem do uso do sistema de RH Auto-atendimento se relacionam com a estratégia de Gestão de Recursos Humanos da empresa?
- e) qual é o modelo de e-HRM da empresa na prática?
- f) como as estratégias e políticas de e-HRM se relacionam com as estratégias de Gestão de Recursos Humanos da empresa?

É importante destacar que estas questões já trazem alguns pressupostos implícitos baseados nos alicerces teóricos sobre os quais esta pesquisa se apoia. Estas bases serão exploradas em maior profundidade na seção do Referencial Teórico mais à frente neste texto, porém vale pontuar alguns elementos principais que facilitam o entendimento de alguns termos e posicionamentos adotados ao longo do trabalho:

- a) não a ferramenta em si, mas sim o uso da mesma pelos atores sociais envolvidos no processo dá origem à estrutura da tecnologia-na-prática (ORLIKOWSKI, 2000).
- b) a estrutura não é um objeto estático composto por recursos concretos, mas uma formação abstrata e dinâmica que se constitui durante o uso e se transforma continuamente pela influência dos diversos elementos que interagem neste processo, sejam eles partes integrantes da estrutura em questão ou outras estruturas organizacionais relacionadas a esta (GIDDENS, 1984; ORLIKOWSKI, 2000).
- c) como os usuários do sistema de RH Auto-atendimento são atores sociais, suas ações, entendimentos e atitudes não são determinados pela gestão organizacional ou pela ferramenta tecnológica. Assim, a mesma ferramenta, na mesma organização e

implementada sob as mesmas condições pode dar origem a diferentes padrões de uso (ORLIKOWSKI, 2000).

- d) como a estrutura é composta dinâmica e continuamente através de um processo de construção social e não determinada a priori pela ferramenta tecnológica, a relação entre a estrutura que emerge do uso do sistema e a Gestão de Recursos Humanos também é dinâmica e marcada pela mútua influência entre elas.
- e) em resumo, esta pesquisa aplicou o modelo Multilevel Framework proposto por Pozzebon, Diniz e Jayo (2007) para mapear a estrutura que emerge do uso de um sistema de RH Auto-atendimento, assim como o contexto em que tal estrutura se forma através da ação dos grupos sociais relevantes, que interagem através de um processo de negociação contínuo, que influencia e é influenciado pela própria estrutura emergente e também pelas demais estruturas existentes na organização, compondo uma dinâmica de relações recursivas que permeiam, constituem e transformam permanentemente todos estes componentes. A partir destes dados, aplicou-se o modelo e-HRM de Ruel, Bondarouk e Looise (2004), aqui chamado de e-HRM-in-Practice para evidenciar sua composição através dos dados da prática encontrada não apenas no RH, mas também nas diversas áreas da Souza Cruz abordadas no trabalho de campo. A combinação destes dois modelos visou não apenas possibilitar contribuições para as áreas de RH e TIC na mesma pesquisa, mas também evidenciar o potencial de expansão dos entendimentos dos estudos de TIC quando aliados a modelos e teorias da área de atuação das ferramentas em questão, reforçando a importância de estudos multidisciplinares neste campo para avançar o conhecimento do mesmo.

2.2 Objeto de Pesquisa

Em poucas palavras, o objeto desta pesquisa é a utilização de um Sistema de RH Auto-atendimento na Souza Cruz. Antes de passar a discorrer sobre a dimensão temática deste objeto, vale explicar as razões pelas quais ele será explorado nesta empresa.

Conforme descrito no item 5.2. A História da Pesquisa, foram feitas visitas exploratórias em três empresas onde há sistemas de RH auto-atendimento. Nestas visitas foi possível observar o status atual da utilização destes sistemas e do cenário organizacional onde ele está inserido. A partir destas informações, foi feita uma análise de potenciais contribuições que cada uma teria condições de oferecer, selecionando-se a Souza Cruz como a empresa mais promissora para esta pesquisa, valendo aqui ressaltar alguns fatores que foram de suma importância nesta decisão.

Primeiramente, fazer a pesquisa na Souza Cruz possibilitou algumas análises com referenciais históricos, uma vez que já há um precedente estudo sobre impactos organizacionais da implementação da ferramenta de RH auto-atendimento nesta empresa (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004), que foi usado como referência sobre o cenário em diferentes espaços de tempo. Esta pesquisa anterior foi conduzida pelo orientador do presente estudo, de forma a facilitar o acesso aos dados para futuramente produzir uma análise longitudinal em conjunto. Tal possibilidade não existiria nas outras duas empresas, onde não havia estudo precedente na área e o acesso a dados do passado seria restrito à retrospectiva feita pelos funcionários.

Em segundo lugar, a Souza Cruz apresentou uma disponibilidade superior às demais empresas abordadas, o que viabilizou uma coleta de dados mais rica e profunda, possibilitando a execução de um estudo de qualidade superior à que poderia ser atingida com uma coleta de dados mais restrita. É importante salientar também que a Souza Cruz parece ter este modelo de atuação de RH mais consolidado do que as demais, o que também sugeria um potencial de superior qualidade dos dados a serem colhidos em campo.

Por fim, a Souza Cruz atualmente não utiliza mais o mesmo sistema observado no primeiro estudo tendo passado por uma transformação não apenas do ferramental sistêmico, mas da estrutura de RH. Este cenário aponta para um novo momento do RH na empresa, onde ele está inserido na estratégia de práticas e ferramentas globais do grupo, abrindo também a possibilidade de reflexões sobre a adoção de ferramentas de mercado em substituição aos

sistemas “taylor made” e de práticas padrão entre as filiais de diferentes países de uma mesma empresa com vistas a atuações regionais e/ou globais em RH.

Após esclarecer o local e contexto em que o objeto será explorado, voltemos à sua delimitação temática. O uso de um sistema de RH auto-atendimento constitui-se em um objeto que se situa na intersecção de duas importantes áreas dos estudos organizacionais: a TIC e a Gestão de Recursos Humanos. Ambas vêm se consolidando como questões estratégicas no campo das organizações, o que justifica o aumento do interesse das pesquisas de organizações sobre elas nas últimas décadas. A seguir, faço uma rápida leitura destes estudos e da convergência entre estes dois temas no que se refere às perspectivas deste trabalho, que ajudam a posicionar e justificar o objeto desta pesquisa no que se refere à sua temática.

2.2.1 Tecnologia da Informação

A partir dos anos 80 houve uma explosão do uso da TIC nas organizações. Originalmente baseados nos mainframes, os Sistemas de Informação utilizados em grande parte das Organizações no início desta década caracterizavam-se pela centralização do processamento dos dados e dos processos em si, o que refletia, normalmente, o modelo de gestão das organizações da época. Em sua grande maioria eram sistemas proprietários, que apresentavam altos custos associados ao processamento e armazenagem dos dados produzidos durante o processo operacional. Estes altos custos e limites tecnológicos faziam da tecnologia o centro das atenções, em detrimento dos processos e dos negócios propriamente ditos.

A chegada dos PCs (Personal Computers ou microcomputadores) ainda nos anos 80 e o desenvolvimento das telecomunicações, especialmente nos anos 90, trouxeram uma grande transformação nas ferramentas e práticas de TIC nas organizações. Sistemas distribuídos, softwares especialistas, “pacotes de mercado”, conectividade entre os distintos sistemas da empresa, filiais fisicamente distantes e permanentemente conectadas e integração entre empresas parceiras de negócio passaram a ser realidades cada vez mais constantes e acessíveis. A evolução tecnológica abriu um leque de possibilidades para o uso da TIC nas organizações,

o que tornou o foco na tecnologia, não apenas desnecessário, mas também insuficiente para as decisões sobre a adoção das diversas ferramentas tecnológicas disponíveis. Não por acaso, neste período ganham forças as teorias contingencialistas que enfatizam a importância da coerência entre os modelos organizacionais e os modelos tecnológicos adotados pelas empresas, trazendo uma resposta aparentemente satisfatória para os limites dos enfoques anteriores que abordavam o fenômeno da tecnologia nas organizações sob forte influência da lógica da Administração Científica (QUEIROZ e VASCONCELOS, 2004).

Independente das discussões acadêmicas, o uso da TIC nas organizações expandia-se de maneira consistente e irreversível neste período. Como exemplo disso, posso citar os Sistemas chamados de ERP (Enterprise Resource Planning) ou outros sistemas de Gestão Integrada, desenvolvidos internamente nas organizações por suas equipes de TIC ou comprados de empresas externas desenvolvedoras de software. Através deles, ferramentas para o registro de dados transacionais e para a gestão do processo operacional e de negócio invadiram todas as áreas da empresa, propondo-se a integrá-la internamente e conectá-la aos seus parceiros externos. Apesar das dificuldades enfrentadas por muitas empresas ao implementar ERPs e do fracasso destes projetos em entregar os benefícios previstos mesmo em implementações bem-sucedidas, tais ferramentas mantêm-se como opções tecnológicas legítimas para a maioria das organizações, incentivando-as não apenas a adotá-las, mas também a submeter-se à sua lógica, tornando o funcionamento da empresa mais aderente ao fluxo proposto pelos processos do ERP selecionado (POZZEBON, 2001).

A Internet nos anos 90 veio acelerar e intensificar a adoção da TIC nas organizações, trazendo novas alternativas de integração, colaboração e negócios, impulsionando mudanças que ainda estão em andamento nas organizações, mercados, indivíduos e na sociedade como um todo. Um bom exemplo deste processo foi a explosão do comércio eletrônico, que transformou significativamente o ambiente de negócios e continua crescendo. Para dissolver a equivocada redução do conceito de comércio eletrônico à venda através de meios eletrônicos, diversos autores desta área vêm empenhando esforços em defini-lo de maneira mais abrangente, buscando dar conta das diversas possibilidades e dimensões deste fenômeno (ALBERTIN, 1999; ALBERTIN, 2000). Atualmente, entende-se por comércio eletrônico não apenas as transações comerciais realizadas em ambiente eletrônico, mas também toda a distribuição de informações e processos de negócios entre as partes envolvidas utilizando-se dos meios eletrônicos (ALBERTIN, 2000). O sucesso de sua aplicação não apenas abriu

espaço para novos negócios e agentes econômicos, como também transformou padrões e relações entre antigos atores. Surgem os termos B2B (de empresa para empresa), B2C (de empresa para o consumidor), B2E (da empresa para o funcionário), C2C (de consumidor para consumidor), G2C (do governo para o cidadão) e G2B (do governo para a empresa) para expressar esta diversidade de ferramentas e relações virtuais.

É evidente que não foi a Internet nem qualquer das ferramentas de TIC que ‘inventou’ estas relações. Antes mesmo da existência destes meios, tais agentes já se relacionavam de alguma forma, porém não podemos ignorar que a evolução e disseminação da TIC facilitaram a expansão destas relações. A evolução e popularização da TIC, viabilizando a proliferação do acesso a Internet foram de primordial importância para a intensificação das relações C2C, por exemplo. As comunidades virtuais de consumidores são hoje uma realidade à qual as empresas têm cada vez mais se atentado, embora muitas ainda não tenham compreendido o potencial de riscos e oportunidades deste fenômeno ou não tenham encontrado ainda uma maneira de lidar com ele. Para Prahalad e Ramaswamy (2004), a chave para vantagem competitiva nos ambientes de negócio é justamente congregar as experiências e o conhecimento que se constituem e circulam entre os parceiros externos (clientes, fornecedores, etc.) para a criação de valor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004), sinalizando as potenciais contribuições que as comunidades de clientes podem oferecer para as organizações que as reconhecerem como um vetor de conhecimento. É a chamada colaboração para criação de valor, cujos requisitos não repousam apenas sobre possibilidades tecnológicas de integração e transações eletrônicas. Ao contrário, a colaboração requer, antes de mais nada, a substituição do paradigma da autonomia pelo paradigma da colaboração, o que traz implicações para a estratégia, cultura e processos da empresa (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Aqui novamente fica evidente que, embora a TIC não seja um agente autônomo e auto-suficiente capaz de promover sozinho todas estas transformações, ela pode oferecer os meios necessários para operacionalizá-las, como também inspirar mais mudanças ao acenar com suas possibilidades. De fato, desde quando a TIC foi inserida nas organizações até os dias de hoje, ela oferece oportunidades para o redesenho dos processos de negócio nas organizações. Davenport (1994) categorizou tais possibilidades de acordo com a TABELA 1- Oportunidades de TI para o Redesenho de Processos, trazendo uma representação muito

interessante para ilustrar as diversas vertentes que permeiam os processos de TIC nas organizações e nos ambientes de negócio.

Oportunidade	Definição
Automacional	Eliminação do trabalho humano de um processo
Informacional	Captação da Informação de processo com objetivo de compreensão
Sequencial	Modificação da sequência do processo ou possibilidade de paralelismo
Acompanhamento	Monitoração rigorosa da situação e objetos do processo
Analítico	Melhoria da análise da informação e tomada de decisão
Geográfico	Coordenação dos processos à distância
Integrativo	Coordenação entre tarefas e processos
Intelectual	Captação e distribuição de bens intelectuais
Desintermediação	Eliminação de intermediários num processo

TABELA 1: Oportunidades de TI para o Redesenho de Processos

Fonte: Davenport, 1994

Paralelamente ao aumento da importância da TIC nos ambientes de negócio, observou-se também o aumento do interesse pelo tema nos estudos organizacionais. Diante do esgotamento das teorias tradicionais e sua veia determinista, pesquisadores de Organizações lançam mão de outros referenciais teóricos para abrir novos caminhos na tentativa de ampliar o conhecimento sobre o tema. Sob a influência da Sociologia, o construtivismo social foi incorporado aos estudos de TIC na década de 80, dando origem a uma nova corrente teórica que trouxe a dimensão social para o centro do debate do fenômeno tecnológico

(ORLIKOWSKI e BARLEY, 2001). As teorias estruturacionistas de TIC despontaram como uma alternativa promissora adotada por diversos pesquisadores deste campo, como explorado em maior detalhe no capítulo 4 - Referencial Teórico. Embora estas novas avenidas teóricas tenham ampliado os entendimentos sobre o fenômeno e trazido questões relevantes para a discussão, elas também apresentaram algumas lacunas importantes, como a idéia da estabilidade da ferramenta após seu desenvolvimento e implantação (ORLIKOWSKI, 2000) ou o foco exclusivo na dimensão social do fenômeno tecnológico, ignorando sua dimensão material (ORLIKOWSKI e BARLEY, 2001).

O resgate da perspectiva da prática (ORLIKOWSKI, 2000) e de uma visão da TIC que integre suas dimensões sociais e materiais (ORLIKOWSKI e BARLEY, 2001; ORLIKOWSKI, 2007) surgem como um novo caminho para superar os limites das abordagens anteriores e avançar na construção de um modelo adequado de estudos de TIC nas organizações, onde a crescente importância deste tema demanda crescentes entendimentos que os modelos e estudos atuais ainda não foram capazes de atingir. Sem a pretensão de oferecer uma solução mágica para uma questão tão complexa, neste trabalho lançarei mão destes conceitos e modelos de estudo, na busca de contribuir para o avanço dos mesmos, validando suas possibilidades e evidenciando seus limites (ver também Referencial Teórico e Metodologia para maiores informações). Desta forma, não a ferramenta em si ou sua implantação, mas sim o uso e suas dinâmicas e relações constituem o objeto deste estudo.

Para exemplificar a importância da compreensão das dinâmicas da prática, podemos observar, por exemplo, os achados da pesquisa de Ruel, Bondarouk e Looise (2004) sobre e-HRM que mostram diferenças entre o que está tecnicamente disponível e o que realmente está sendo usado. Os autores concluem que esta diferença poderia ser consequência da necessidade de mudança de mentalidade dos envolvidos para aderir ao novo modelo, como poderia ser um processo natural de maturação da implementação (o que sugere que a utilização completa aconteceria no decorrer do tempo) (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). Este ponto não foi suficientemente explorado pelos autores a ponto de construir explicações conclusivas, mas a observação desta lacuna entre o uso e a disponibilidade técnica confirma a necessidade de estratégias de pesquisa que lancem mão da perspectiva da prática.

2.2.2 O uso da TIC em RH

Como não poderia deixar de ser, estas evoluções da TIC nas organizações relatadas no item anterior também se fizeram presentes na área de Recursos Humanos, transformando o trabalho e ampliando as possibilidades na atuação de seus profissionais e a oferta de serviços deste departamento. As novas ferramentas de TIC para RH lhe possibilitaram a redução das atividades operacionais repetitivas e burocráticas através da automação de rotinas e descentralização de diversos procedimentos, melhorando a qualidade dos processos de RH, liberando os funcionários da área para atividades analíticas e diversificando os serviços oferecidos pelo RH para as demais áreas da empresa (BRODERICK E BOURDREAU, 1992; YEUNG e BROCKBANK, 1995).

O avanço natural dos Sistemas de RH, seguindo a tendência do comércio eletrônico, trouxe funcionalidades de Auto-atendimento, distribuindo o acesso a informações e a execução de atividades antes centralizadas no RH. O termo e-HRM (Gestão de RH Eletrônica) surge não para nomear a ferramenta tecnológica através da qual se operacionaliza este novo modelo, mas para expressar um novo modo de ‘fazer’ a gestão de RH, que tais ferramentas instrumentam (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). Vários autores têm conceituado e-HRM, entre os quais Ruel, Bondarouk e Looise (2004), que assim o definem:

e-HRM é uma forma de implementar estratégias de RH, políticas e práticas nas organizações através do consciente e direto suporte de e/ou com o completo uso de canais baseados na tecnologia WEB. A palavra ‘implementar’ neste contexto tem um significado amplo, como fazer algo funcionar, colocar algo em prática ou realizar algo. (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004, p. 365-366)

Adota-se esta definição no presente estudo, mantendo o termo sistema ou ferramenta de RH Auto-atendimento para designar a ferramenta em si e utilizando a expressão e-HRM neste sentido mais amplo que se refere à sua aplicação prática e completa, que transcende às questões tecnológicas, como evidencia este conceito. Como o foco desta pesquisa está no uso da ferramenta, podemos dizer que ambos, o sistema e o e-HRM, participam em alguma medida do horizonte deste estudo. Assim, cabe falar um pouco sobre cada um deles.

As ferramentas de Auto-atendimento, muitas vezes vinculadas a Portais Corporativos e instrumentadas pela disseminação das tecnologias de internet e intranet, têm ampliado seu escopo e melhorado sua apresentação, caracterizando-se como uma ferramenta fundamental do chamado B2E (da empresa para o funcionário). Segundo Hansen e Deimler (2001), os três componentes de um programa B2E são processos de negócio on-line, gestão de pessoas on-line e serviços on-line, sendo que os Portais Corporativos constituem o modo mais adequado de disponibilizar tais ferramentas, já que permitem o acesso do funcionário a um único local,

onde todas as informações e funcionalidades poderão ser acessadas (HANSEN e DEIMLER, 2001). É importante destacar que o objeto desta pesquisa está limitado às funcionalidades de Auto-atendimento de RH, não se estendendo às demais funcionalidades dos portais corporativos, mesmo se as funções de RH Auto-atendimento estiverem incorporadas a um portal corporativo na empresa pesquisada.

Através destes sistemas de Auto-atendimento, os próprios funcionários podem consultar informações sobre seus benefícios, informar mudanças de dados cadastrais, solicitar férias, etc. Entre as vantagens que este tipo de ferramenta propõe-se a oferecer, destaca-se a redução de custos operacionais da área de RH, a ampliação da disponibilidade de atendimento aos funcionários (uma vez que os Sistemas são acessíveis a todo o tempo, ou seja, atendimento 7X24), aumento da privacidade no relacionamento entre o funcionário e a empresa, desburocratização de rotinas e aumento da agilidade do atendimento. Além disso, ela também se caracteriza por disponibilizar um novo canal de comunicação com os funcionários, propondo-se a ser um veículo de grande penetração entre eles, atingindo todos os níveis e áreas, incluindo através dos quiosques, os indivíduos que não utilizam outras ferramentas computacionais para a execução de suas tarefas diárias, não tendo, portanto, acesso a outras possibilidades de comunicação on-line, como informes eletrônicos enviados pelo email corporativo, por exemplo.

A concretização dos potenciais benefícios descritos acima, no entanto, se dá através do processo de e-HRM, que compreende não apenas a disponibilização das ferramentas de Auto-atendimento para os funcionários da empresa, mas também todas as ações necessárias para a efetiva implementação de um novo modelo de gestão. Assim como a gestão de RH em si, o e-HRM também pode ser classificado em 3 tipos: Operacional (focado nas tarefas administrativas de RH), Relacional (suporte aos processos de negócio, como recrutamento, seleção, treinamento, gestão de performance e recompensas) e Transformacional (focado em questões de caráter estratégico, como processos de mudança ou gestão do conhecimento estratégico) (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). Desta forma, o tipo do modelo adotado pelo e-HRM representa uma influência importante sobre os objetivos e possíveis benefícios de sua implementação, embora não sejam capazes de determiná-los por completo, uma vez que diversas outras questões participam desta dinâmica, como as respostas sociais dos participantes deste processo e as estratégias e políticas internas e externas à organização, para citar algumas (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004).

Esta abordagem deixa evidente que as ferramentas de Auto-atendimento de RH são um instrumento para a operacionalização do plano de e-HRM. Alguns estudos anteriores sobre este tema propuseram que a implementação de ferramentas de Auto-atendimento de RH e as mudanças organizacionais demandadas por ela, possibilitaram a emergência do modelo político de gestão de pessoas na organização (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004). Esta proposição, embora alerte para a importância de outras variáveis organizacionais no sucesso da implantação deste tipo de ferramenta, inverte a lógica da questão ao sugerir que a revisão destas variáveis deve ser conduzida como pré-requisito da ferramenta tecnológica, visando maximizar os seus benefícios, como podemos ver neste trecho de Mascarenhas e Vasconcelos (2004):

A plena utilização do potencial da TI requer, entretanto, diversas inovações organizacionais na direção de padrões orgânicos de organização do trabalho, o que aumenta o risco e a complexidade dessas mudanças. ...Nesse processo, variáveis como a qualificação e o perfil motivacional dos indivíduos, a estrutura organizacional e a comunicação devem ser estudadas e tratadas como pré-requisitos para a implantação da TI em contextos sociais favoráveis à sua utilização. (MASCARENHAS E VASCONCELOS, 2004, p. 162)

Esta lógica contingencialista contraria outros trabalhos sobre e-HRM que serão usados como referenciais da presente pesquisa. Ruel, Bondarouk e Looise (2004) são enfáticos ao afirmar que a ‘inovação’ proposta pelo e-HRM torna-se ‘irritação’ na presença de alguns fatores, entre os quais a falta de alinhamento entre o tipo de e-HRM proposto e as necessidades dos gerentes de linha e funcionários ou a excessiva orientação para a tecnologia (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). Esta constatação evidencia que não é a tecnologia o centro do processo de e-HRM e, portanto, não é ela que deve ‘definir’ os novos arranjos organizacionais. Ao contrário, sugere que ela deve ‘servir’ aos arranjos organizacionais definidos por uma estratégia mais ampla de Gestão de RH, de forma que as possibilidades tecnológicas sejam implementadas de acordo com sua capacidade de contribuir com tal estratégia.

Desta forma, como parte do estudo do uso do sistema de RH Auto-atendimento e dos elementos que constituem e influenciam a estrutura que dele emerge, esta pesquisa também irá levantar informações para mapear o e-HRM da empresa, considerando seu conceito mais amplo acima apresentado. Acredito que, além de contribuir para a compreensão de fatores que podem influenciar a dinâmica de uso da ferramenta, a análise das influências e relações entre o uso e o e-HRM pode trazer insights interessantes que contribuam para o entendimento sobre os impactos de suas estratégias.

2.3 Objetivos da Pesquisa

Esta pesquisa é movida por objetivos gerais e específicos, conforme descrito abaixo.

2.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é mapear e analisar a estrutura que emerge do uso do sistema de RH Auto-atendimento na Souza Cruz sob a perspectiva da prática, buscando identificar os elementos, influências, impactos e relações desta estrutura no contexto organizacional e na Gestão de RH.

2.3.2 Objetivos Específicos

Quanto aos estudos de TIC:

- a) Confirmar a aplicabilidade do modelo Multilevel Framework em estudos cuja unidade de análise seja a Organização, analisando suas contribuições para as pesquisas de TIC em Organizações;
- b) Confirmar a viabilidade de combinar o modelo Multilevel Framework com o modelo e-HRM, validando também a expansão do potencial de contribuições que os estudos de TIC podem oferecer ao serem conjugados com teorias e modelos relacionados à área temática das ferramentas que observam.

Quanto à Gestão de Recursos Humanos:

- a) Verificar como a estrutura que emerge do uso do Sistema de RH Auto-atendimento se relaciona com o modelo de Gestão de RH da empresa;
- b) Verificar o alinhamento entre as estratégias e políticas de Gestão de RH e as estratégias e políticas do e-HRM.

3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Neste capítulo irei justificar a pesquisa considerando a relevância para os Estudos de Gestão de Recursos Humanos, Estudos de TIC em Organizações e Estudos Organizacionais.

3.1 Justificativa e Relevância Para os Estudos de Gestão de Recursos Humanos

Com a disseminação dos sistemas de Auto-atendimento de RH torna-se muito importante compreender a dinâmica que se instala nas organizações com seu uso. Tais ferramentas se propõem a ser um canal importante pelo qual os funcionários receberão os serviços de RH e os gerentes de linha operacionalizarão as atividades de gestão de RH, que foram descentralizadas pelo RH e ‘devolvidas’ às demais áreas da empresa e gerentes de linha (FRANCIS e KEEGAN, 2006). Desta forma, barreiras, dificuldades ou distorções no uso do sistema podem significar problemas no acesso dos funcionários aos serviços de RH e/ou na execução dos gerentes de linha das tarefas de RH a ele delegadas, o que reforça ainda mais a importância de estudar a estrutura gerada por esta prática. Na contra-mão desta constatação, os estudos da área de Gestão de RH têm negligenciado esta temática (FRANCIS e KEEGAN, 2006).

As funções e modelos de gestão de RH passaram por transformações claramente observáveis na prática das organizações (FRANCIS e KEEGAN, 2006). Dados empíricos apontam para a redução das equipes de RH possibilitados pela descentralização de algumas atividades relacionadas à gestão de pessoal (FRANCIS e KEEGAN, 2006). Como uma parte desta descentralização das funções de RH foi operacionalizada através de ferramentas de Auto-atendimento, onde os próprios funcionários realizam algumas atividades e os gerentes de linha e supervisores realizam outras, acredito firmemente que a observação do uso destas ferramentas e da análise da estrutura que dele emerge oferece grande potencial de contribuições para os estudos de Gestão de RH. Além disso, contribui para preencher uma lacuna na literatura deste campo sobre outras questões que surgem neste cenário e que vêm sendo negligenciadas pelos estudos acadêmicos desta área (FRANCIS e KEEGAN, 2006).

É importante destacar que outras pesquisas no Brasil já abordaram os sistemas de Auto-atendimento de RH (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004; MACAU, 2005),

porém o presente estudo diferencia-se dos anteriores pela abordagem teórica e metodológica adotada, que privilegia a perspectiva da prática, rompendo com as tendências deterministas de seus antecessores e ampliando o potencial de informações que poderá acessar.

3.2 Justificativa e Relevância Para os Estudos de TIC em Organizações

A preocupação com o componente social no estudo da TIC em organizações pode remeter, em um primeiro momento, ao paradigma sócio-técnico da década de 50 (COAKES, 2002), o que torna evidente que este não é um tema inédito em estudos organizacionais. Ao contrário, a temática de TIC incorporou-se irreversivelmente na agenda de estudos organizacionais e vêm ampliando seu espaço e relevância nas últimas décadas. Apesar da atenção dispensada pelos pesquisadores de TIC e Organizações empenhados em trabalhar sobre o tema, os estudos produzidos até então ainda não foram suficientes para refletir por completo sobre todos os aspectos e implicações do fenômeno tecnológico nas organizações (BARLEY e ORLIKOWSKI, 2001; ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008). Tal reflexão, no entanto, torna-se cada vez mais relevante já que a TIC está alterando o modo como a sociedade do século XXI vive, se comunica e organiza suas atividades (BARLEY e ORLIKOWSKI, 2001; ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008). Assim, para avançar o conhecimento sobre esta questão torna-se muito importante a continuidade dos estudos de TIC em organizações que busquem outras perspectivas teóricas, em especial aquelas que integrem os conhecimentos dos estudos de TIC e Organizações (BARLEY e ORLIKOWSKI, 2001).

Além disso, a complexidade do uso da TIC nas organizações e o aumento da diversidade de ferramentas disponíveis, ocasionado pelo franco avanço tecnológico dos nossos dias, fazem com que os indivíduos nas organizações tenham que construir e modificar seus padrões de ação continuamente para atuar neste ambiente de mudanças (SAETRE et al, 2007). Torna-se ainda mais relevante, portanto, a expansão de estudos de TIC que abordem o tema pela perspectiva da ação (neste caso, do uso da TIC) para ampliar a compreensão sobre a dinâmica deste processo, seus antecedentes e implicações.

Atento a estas necessidades, a contribuição deste trabalho para os estudos de TIC em organizações é analisar este fenômeno à luz de outro enfoque teórico e metodológico, que ainda não foi amplamente explorado na Academia, especialmente no Brasil (DINIZ ET AL, 2006). Esta base teórica e sua perspectiva de análise serão detalhadas no item Referencial Teórico, porém é oportuno destacar aqui algumas características distintivas relevantes desta abordagem:

- a) pesquisa Qualitativa conduzida sob abordagem interpretativa;
- b) visão estruturacionista, voltando-se para o uso da TIC na prática e para as estruturas que dela emergem;
- c) enfoque do fenômeno tecnológico nas organizações como uma construção social articulada por indivíduos que dela participam como atores, influenciando e sendo influenciado pelo ambiente onde estão inseridos, num processo recursivo;
- d) reconhecimento da influência de outras estruturas na composição da estrutura que emerge do uso da TIC, propondo uma abordagem mais integrada deste fenômeno.

Adicionalmente, o objeto de estudo que será utilizado nesta pesquisa potencializa as possibilidades de contribuição da mesma. Ainda que o estudo sobre o uso da TIC utilizando-se do referencial proposto neste trabalho pudesse ser conduzido pela observação de diversas outras ferramentas utilizadas pela organização, o uso de um sistema de RH Auto-atendimento tem uma vantagem em relação a várias destas outras ferramentas: ao ser um sistema disponível para todos os funcionários da empresa, ele atinge grupos sociais distintos da organização, oferecendo uma oportunidade interessante de análise das diferenças e similaridades da dinâmica de uso que se estabelece entre estes indivíduos de padrões culturais, experiências e interesses tão diversos. Isto traz ao estudo um cenário de potenciais contribuições para a exploração e entendimento dos impactos e relações das variáveis sociais na aplicação dos artefatos tecnológicos, que talvez não pudessem ser tão facilmente observados em uma pesquisa onde a ferramenta fosse utilizada por usuários de características mais homogêneas.

3.3 Justificativa e Relevância Para os Estudos Organizacionais

Ainda que com diferentes abordagens teóricas e metodológicas, outros estudos já focaram ferramentas de Auto-atendimento de RH, porém nenhum deles se dedicou a investigar as relações entre a TIC e o desenvolvimento de RH sob uma perspectiva integrativa destas duas áreas, como proponho nesta pesquisa. Esta lacuna não é observada apenas no Brasil, como podemos constatar em Ruel, Bondarouk e Looise (2004): “Carecemos de uma boa teoria articulando a relação entre os desenvolvimentos de tecnologia e RH” (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004).

Acredito que as abordagens mais integradas do fenômeno tecnológico podem contribuir não apenas para o entendimento das questões relacionadas à TIC, como também do novo cenário organizacional da chamada Sociedade do Conhecimento, onde a tecnologia não pode ser vista como um objeto que está no ambiente, mas que pode ser compreendido isoladamente. Ao contrário, neste novo paradigma a tecnologia é um ator do ambiente onde está inserida, influenciando e sendo influenciada por ele. Torna-se, portanto, um elemento importante para entender o próprio ambiente. No caso da presente pesquisa, entender a dinâmica de uso da ferramenta de RH Auto-atendimento nas perspectivas aqui propostas significa também compreender questões importantes da Gestão de RH da empresa. Uma pesquisa que estudasse o uso da ferramenta sem considerar o cenário da Gestão de RH em que ela se aplica deixaria de fora variáveis relevantes deste processo. Analogamente, um estudo que abordasse a Gestão de RH sem considerar o uso da ferramenta de Auto-atendimento também estaria mutilando o objeto de análise, fadando-se a ignorar pontos fundamentais relacionados a ele e arriscando-se a produzir visões incompletas do fenômeno estudado.

Assim, este estudo se propõe a apontar um caminho para as abordagens mais integrativas nos estudos de TIC em Organizações, incentivando que tal perspectiva seja adotada também no estudo da TIC aplicada a outras áreas da organização.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, exponho o referencial teórico utilizado nesta pesquisa.

4.1 Os Estudos de TIC

A proliferação da TIC nas Organizações após a metade do século XX foi marcada pela visão herdada do modelo industrial, cujo foco principal estava na automação de atividades operacionais, visando o aumento da produtividade, a redução de custos e falhas e o aumento do controle gerencial (ZUBOFF, 1994; TORKADEH e DOLL, 1999). Ao mesmo tempo em que os limites deste modelo se apresentavam diante da crescente complexidade da questão, os estudos de estratégia passavam a incorporar este assunto como um tema de primeira grandeza em sua agenda de pesquisa. A visão contingencialista foi se fortalecendo nos estudos de estratégia e também nas demais áreas de Organizações que abordavam a TIC. Para os contingencialistas, os gerentes deveriam buscar constantemente adaptar as estruturas organizacionais às condições do ambiente (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). De acordo com este paradigma, as tecnologias seriam fortes determinantes do modelo organizacional (WOODWARD, 1965). Embora esta teoria tenha mostrado a importância da relação da TIC com a estrutura organizacional e chamado a atenção para a impossibilidade da TIC responder isoladamente aos anseios de desempenhos superiores, ela também representa uma visão simplista e excessivamente determinista desta complexa questão composta por inúmeras variáveis, influências e possibilidades de resposta. Ainda assim, a perspectiva contingencialista continua presente em diversos estudos organizacionais até os dias de hoje, seja de forma mais explícita ou sugerindo críticas e revisões da proposta original desta teoria ou meta-teoria, como preferem alguns (QUEIROZ e VASCONCELOS, 2004).

Nos anos 80, uma nova corrente de estudos trouxe uma alternativa a este enfoque, que importou da Sociologia a idéia de construção social para abordar de forma menos determinista o fenômeno de TIC em Organizações (ORLIKOWSKI e BARLEY, 2001). Esta perspectiva caracteriza-se, entre outras coisas, pela importância dada à influência da agência humana na construção da TIC e nos significados a ela atribuídos (ORLIKOWSKI e BARLEY, 2001). Dentre os estudos que compartilham desta visão, destaca-se uma vertente fortemente influenciada pela teoria da estruturação de Giddens (1984), que incorpora a noção de agência

e estrutura e a dinâmica que as constitui (BARLEY 1986, ORLIKOWSKI 1992, DeSANCTIS e POOLE 1994).

Como uma alternativa para a discussão sobre a dualidade das dimensões objetivas e subjetivas da realidade, amplamente discutidas nas Ciências Sociais, a teoria da Estruturação de Giddens (1984) trouxe uma visão integrativa destes elementos através de um modelo de interação entre estrutura e agência (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2001). Ao incorporar uma perspectiva temporal e dinâmica, ele contribui para a compreensão das influências recíprocas entre as ações dos indivíduos e as instituições sociais, num processo mutuamente constitutivo (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2001). Em outras palavras, a Estruturação propõe que as ações dos indivíduos modelam e ao mesmo tempo são modeladas pelas estruturas institucionais através de uma relação recursiva, rompendo com visões deterministas, já que admite que os indivíduos sejam influenciados pelos padrões vigentes, porém têm a possibilidade de alterá-los, reforçá-los, mantê-los ou destruí-los (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2001).

Esta meta-teoria acenou com uma proposta poderosa para a análise da TIC em organizações, iluminando os caminhos de diversos estudos (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2000). A tendência dos estudos de TIC de buscarem abordagens mais integrativas entre a TIC e o sistema organizacional e a crescente aceitação das pesquisas interpretativas neste campo, contribuíram para a expansão desta vertente (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2001). Os estudos estruturacionistas de TIC propõem uma visão em que as organizações são influenciadas fortemente pelos processos políticos e sociais, assim como pelas ações dos indivíduos (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2001). A TIC, como parte da estrutura organizacional, também interage com estas influências sociais, não estando mais ela própria, porém, no centro da dinâmica estrutural da organização, como já esteve no contingencialismo, por exemplo.

Embora a inspiração básica destes estudos tenha sido a mesma teoria (a Estruturação), as interpretações dadas a ela e as escolhas de pesquisa foram se diversificando, dando origem a diferentes abordagens dentro deste grupo. Em sua análise dos estudos do campo, Pozzebon e Pinsonneault (2000) classificaram as diferentes perspectivas encontradas em:

- a) Estruturação adaptativa – como proposto originalmente por DeSanctis e Poole (1994), nesta perspectiva “a estruturação é vista como o processo de apropriação pelo qual as

estruturas são adaptadas pelo grupo para seu próprio uso, de forma que as estruturas são continuamente produzidas e reproduzidas durante o processo de interação do grupo” (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2000). Embora esta visão reconheça a interferência dos indivíduos através do uso nas estruturas, ela pressupõe que a tecnologia em si apresenta uma estrutura, que será apenas adaptada pela ação da agência, o que sugere algum determinismo, ainda que moderado (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2000);

- b) Modelagem mútua – fortemente influenciada por estudos de Barley e Orlikowski, esta corrente propõe que “o processo de estruturação, onde as ações diárias produzem, reproduzem e mudam as estruturas organizacionais, gera as práticas correntes dos atores organizacionais” (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2000). Como as mudanças são resultados das práticas, os resultados deste processo são construídos continuamente, não podendo ser previstos a priori. Não atribuindo a TIC a possibilidade de determinar as estruturas organizacionais, esta perspectiva elimina os traços deterministas e coloca a mútua influência entre a agência e a estrutura no centro do processo de estruturação (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2000). Avançando ainda mais na busca de uma abordagem de estudos de TIC que capturem a dinâmica enunciada pelo estruturacionismo de Giddens, utilizando-se da perspectiva da modelagem mútua, Orlikowski (2000) propõe um modelo de análise da TIC pelas lentes da prática, que chamou de Tecnologia-na-prática (Technology-in-practice). Esta proposta segue uma vertente de estudos que prioriza a perspectiva das práticas para a expansão dos entendimentos em diversos campos dos estudos organizacionais, como a estratégia, por exemplo;
- c) Organização do ator – o foco deste grupo são “os entendimentos, significados e estruturas cognitivas dos atores que afetam o desenho, implementação e consequências da TIC” (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2000). Este enfoque minimiza a influência das propriedades materiais da tecnologia no processo de estruturação e suas consequências.

Em uma revisão recente, Jones e Karsten (2008) identificaram mais de 330 artigos na área de estudos de TIC que citaram o trabalho de Giddens, confirmando o interesse deste campo de pesquisa pelo autor e suas teorias:

O número de citações continuamente em alto nível mais de 20 anos após o primeiro artigo relacionado a Sistemas de Informação que utilizou a teoria da estruturação, também sugere que isso é mais do que um interesse passageiro, uma moda temporária. (JONES e KARSTEN, 2008, p. 152)

Os autores chamam a atenção, porém, para as leituras parciais e utilitárias que este campo vem fazendo da teoria da Estruturação, salientando que um maior engajamento com as idéias de Giddens reservam oportunidade de expandir suas contribuições para esta complexa área de estudos (JONES e KARSTEN, 2008). Muito provavelmente, sejam estes recortes da teoria da Estruturação que possibilitam as variações conceituais e metodológicas de suas aplicações no campo, conforme apontam os estudos de Pozzebon e Pinsonneault (2000) e Jones e Karsten (2008). A presente pesquisa não tem a pretensão de lançar-se na empreitada de fazer uma leitura sofisticada e profunda da complexa obra deste autor, porém reconhecendo a importância de sua influência nas teorias adotadas em seu modelo conceitual, dedicarei um sub-item desta seção para uma explanação geral sobre ela e seus conceitos principais, especialmente aqueles implicados nas teorias que compõe o modelo conceitual deste trabalho.

Finalmente, embora a meta-teoria (como preferem alguns) da Estruturação de Giddens (1984) venha conFIGURAndo-se como uma alternativa viável para a expansão dos estudos de TIC, a natureza complexa e diversa deste campo torna inviável ou, pelo menos, improvável, que uma única teoria seja capaz de cobrir o universo de particularidades, relações, elementos e dinâmicas que permeiam seus fenômenos. Ao contrário, diversos autores de estudos de TIC, entre os quais Jones e Karsten (2008), apontam para a necessidade de múltiplas teorias, não restritas às ciências sociais, para o avanço do campo (JONES e KARSTEN, 2008). Atenta a esta consideração, a presente pesquisa lançará mão de diversas teorias na construção de um modelo conceitual integrado, como será demonstrado nas sessões seguintes, após a revisão geral da teoria da estruturação de Giddens.

4.1.1 A Teoria da Estruturação de Giddens

No início dos anos 70, o Sociólogo inglês Anthony Giddens já fazia suas primeiras publicações de estudos críticos sobre a sociologia clássica, mas foi com a proposta da teoria da Estruturação, que seu trabalho se tornou amplamente conhecido, não apenas na Sociologia,

mas também em outros campos de estudos como Organizações e TIC, onde se tornou o sociólogo mais citado (BRYANT e JARY, 2001). A intensidade com que sua teoria foi adotada em outras áreas das Ciências Sociais é aderente com o posicionamento do próprio autor em relação ao que entende ser o escopo da teoria social em sua obra:

... permito-me sublinhar que emprego a expressão “teoria social” para abranger questões que entendo serem do interesse de todas as ciências sociais. Essas questões relacionam-se com a natureza da ação humana e do self atuante; com o modo como a interação deve ser conceituada e sua relação com as instituições; e com a apreensão das conotações práticas da análise social. (GIDDENS, 1984, p. XVII).

A aplicação da teoria da Estruturação de Giddens vem sendo consistentemente adotada por mais de 20 anos como uma alternativa para a construção de modelos de estudo e análise nas pesquisas de TIC em Organizações, que historicamente têm buscado teorias de apoio na sociologia (JONES e KARSTEN, 2008). Esta busca não se resume à estruturação, uma vez que outras teorias como o Interacionismo Simbólico, a Teoria Institucional, a Teoria Crítica Social e a Teoria do Ator-rede também são encontradas entre as referências dos estudos deste campo (JONES E KARSTEN, 2008). Porém diversas revisões de artigos da área apontam para a quantidade e consistência da aplicação da teoria da estruturação de Giddens, consolidando-a como uma vertente de primeira grandeza dos estudos de TIC (JONES e KARSTEN, 2008; ORLIKOWSKI, 1992; POZZEBON e PINSONNEAULT, 2005).

As idéias desta teoria ou meta-teoria começaram a ser delineadas por Giddens em 1976 em *New Rules of Social Method* (Novas Regras do Método Social) e foram se consolidando em trabalhos posteriores até chegar a *The Constitution of Society* (A Constituição da Sociedade), onde seus elementos são completamente reunidos (BRYANT e JARY, 2001).

A exemplo de outros sociólogos, como Bourdieu (1977), também autor de teorias estruturacionistas, um dos argumentos seminais da teoria de Giddens vem da obra de Berger e Luckmann (1967): sociedade e indivíduos são mutuamente constituídos (JONES e KARSTEN, 2008). Este conceito, que iluminou uma série de outras teorias sociológicas continua sendo explorado pelos seus autores, como podemos ver em trabalhos mais recentes de Berger, por exemplo.

Para contrapor a visão determinista delineada em outras teorias sociais, Berger (1986) questiona a transponibilidade dos controles sociais, a liberdade do homem e a sua postura

diante dela (BERGER, 1986). Primeiramente, ele argumenta que se os sistemas sociais foram criados pelos homens, fatalmente também podem ser alterados por eles. Desta forma, os mecanismos de controle não constituem uma barreira intransponível para a mudança de padrões sociais (BERGER, 1986). Da mesma forma que o indivíduo precisa da confirmação da sociedade para justificar sua existência, a sociedade e os mecanismos de controle social também precisam da confirmação dos controlados para se revalidarem (BERGER, 1986). Assim, a desconfirmação da realidade social pode transformá-la (BERGER, 1986). Tal desconfirmação pode se dar através da transformação dos padrões pré-existentes através de movimentos de ruptura, do alheamento aos modelos sociais válidos através da reclusão nos ditos “submundos” e da manipulação do sistema social existente para que ele produza outros resultados diferentes daqueles para os quais foi criado (BERGER, 1986). Por outro lado, Berger propõe também que o homem é livre a despeito dos controles sociais, uma vez que estes estabelecem regras de comportamento a serem seguidas em determinadas situações ou papéis sociais, porém a escolha por desempenhar ou não este papel é sempre do indivíduo (BERGER, 1986). Ele relembra o conceito da “má fé” definido por Jean-Paul Sartre para descrever o processo de fuga através do qual o homem recorre ao “escudo” do seu papel para eximir-se de responsabilidades sobre suas ações individuais, reforçando o mito de que são os mecanismos sociais que determinam as ações dos indivíduos (BERGER, 1986). Desta forma, ao mesmo tempo em que as instituições sociais podem servir aos propósitos das decisões de homens livres, também podem “protegê-los” das responsabilidades por seus atos, sob o falso pretexto de que estes foram determinados pelo seu papel social e não por sua escolha individual (BERGER, 1986).

Nesta obra, Peter Berger (1986) fala de escolha e de liberdade, chamando a atenção para o fato de que a Sociedade não é um ser concreto e independente, mas a denominação coletiva dos indivíduos que a compõe. Assim, ela é o resultado da soma das inúmeras escolhas individuais de seus componentes, cabendo a eles reconfirmarem as estruturas existentes ou romperem com elas para construir novas estruturas (BERGER, 1986). Por outro lado, o autor também ressalta a influência das estruturas e padrões vigentes sobre as decisões e ações dos indivíduos, já que tais estruturas fazem parte do quadro de referência através dos quais estes atores operam (BERGER, 1986). Berger (1986) reconhece, portanto, a mútua influência entre o indivíduo e o todo social em que ele está inserido (BERGER, 1986).

Este conceito é central na teoria de Giddens e dá origem ao elemento fundamental para o fim da dicotomia no debate sobre estrutura e agência e do determinismo que dela resultava. Como coloca Giddens:

Se as sociologias interpretativas se assentam, por assim dizer, num imperialismo do sujeito, o funcionalismo e o estruturalismo, por seu lado, propõem um imperialismo do objeto social. Uma das minhas principais ambições na formulação da teoria da estruturação é por um fim a cada um desses esforços de estabelecimento de impérios. (GIDDENS, 1984, p. 2).

Para compreender este e outros aspectos desta teoria, é importante definir seus elementos principais:

O Agente, a Agência – os agentes ou atores sociais representam os indivíduos que operam no meio social, sendo capazes de atuar e de compreender suas próprias ações, já que são dotados de capacidades reflexivas (GIDDENS, 1984). Como define Giddens:

“Agência” não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar estas coisas em primeiro lugar (sendo por isso que “agência” subentende poder: cf uma definição de agente do Oxford English Dictionary como “alguém que exerce poder ou produz um efeito”). “Agência” diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de forma diferente. O que quer que tenha acontecido não o teria se esse indivíduo não tivesse interferido. A ação é um processo contínuo, um fluxo, em que a monitoração reflexiva que o indivíduo mantém é fundamental... (GIDDENS, 1984, p. 10 e 11).

(GIDDENS, 1984) chama a atenção também para a questão da intencionalidade da ação e das consequências da ação. Por um lado, um indivíduo pode ter a intenção de desencadear uma ação e, acidentalmente, incorrer em outra ação, como no caso do oficial que puxa uma alavanca para mudar o curso de um submarino e, aciona a alavanca errada, provocando o afundamento do navio. Neste caso, ele deflagrou uma ação intencionalmente, embora esta não fosse a que ele imaginou (GIDDENS, 1984). Por outro lado, mesmo as ações que se desdobram corretamente de acordo com sua intenção podem acarretar em consequências não intencionais, como a fuga de um bandido assustado pelo acender de uma luz no quarto (GIDDENS, 1984). Acender a luz para iluminar o quarto foi uma ação intencional, porém assustar o bandido foi uma consequência não intencional (GIDDENS, 1984), já que o agente sequer sabia que o gatuno estava lá.

A Estrutura, o Sistema e a Estruturação – para Giddens, a estrutura é um elemento virtual instanciado pela prática, não existindo de forma independente da agência e não sendo, portanto, um elemento concreto e exógeno à ação humana (GIDDENS, 1984).

Dizer que estrutura é uma “ordem virtual” de relações transformadoras significa que os sistemas sociais, como práticas sociais reproduzidas, não têm “estruturas”, mas antes exibem “propriedades estruturais”, e que a estrutura só existe como presença espaço-temporal, em suas exemplificações em tais práticas e como traços mnêmicos orientando a conduta de agentes humanos dotados de capacidade cognoscitiva. Isso não nos impede de conceber as propriedades estruturais como hierarquicamente organizadas em termos de extensão espaço-temporal das práticas que eles recursivamente organizam. (GIDDENS, 1984, p.20)

O autor alerta para o risco de definições de estrutura como conjunto de regras e recursos isoláveis, uma vez que isso pode gerar uma interpretação errônea deste elemento, ou pelo menos inadequada à sua teoria, que propõe que “as regras e recursos esboçados na produção e na reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema (a dualidade da estrutura)” (GIDDENS, 1984, p. 22). Em sua teoria, a estrutura é mais bem definida como um “conjunto de regra e recursos, ou conjunto de relações de transformação, organizadas como propriedades de sistemas sociais” (GIDDENS, 1984, p.29) Os sistemas sociais são o conjunto de atividades e relações dos agentes individuais ou da coletividade, reproduzidas no espaço-tempo (GIDDENS, 1984). A estruturação é, finalmente, o modo e as condições sob as quais as estruturas se mantêm ou se transformam através do sistema social (GIDDENS, 1984).

Princípios Estruturais e Instituições - Giddens chama de Princípios Estruturais aquelas propriedades estruturais mais arraigadas no processo de estruturação e, portanto mais implicadas na reprodução de totalidades sociais (GIDDENS, 1984). “Aquelas práticas que possuem maior extensão espaço-temporal dentro de tais totalidades, podem ser designadas Instituições” (GIDDENS, 1984, p.20).

Recursos e Poder – a questão do poder permeia diversos elementos desta teoria, uma vez que a própria definição do agente como um indivíduo que tem a capacidade de agir, quer dizer, em outras palavras que o agente é sempre dotado de algum poder. Porém, não é apenas aí que ele aparece nesta teoria. Ele não é um recurso dos agentes, mas utiliza-se dos recursos para agir, como define Giddens:

Os recursos (focalizados via significação e legitimação) são propriedades estruturadas de sistemas sociais, definidos e reproduzidos por agentes dotados de capacidade cognoscitiva no decorrer da interação. O poder não está intrinsecamente ligado à realização de interesses seccionais. Nessa concepção, o uso do poder não caracteriza tipos específicos de conduta, mas toda a ação, e o poder não é em si mesmo um recurso. Os recursos são veículos através dos quais o poder é exercido, como um elemento rotineiro da exemplificação da conduta na reprodução social. (GIDDENS, 1984, p. 18)

Resumindo, a estruturação propõe que estrutura e agência são elementos mutuamente constituídos pelo sistema social ao longo do tempo-espaço em uma relação recursiva. Deste modo, não existem como elementos independentes e isolados. A existência de uma implica necessariamente na existência da outra, lembrando que aqui me refiro à existência no sentido virtual e não físico, uma vez que elas são elementos virtuais instanciados pela prática do sistema social.

Obviamente, os conceitos da grandiosa teoria de Giddens não se limitam aos acima descritos e tampouco os desdobramentos de suas questões serão completamente explorados neste trabalho, já que isso por si só seria suficiente para uma dissertação completa. Ao contrário, o objetivo da seção que aqui se encerra é trazer alguns elementos centrais desta teoria à luz das definições do próprio autor. Desta forma, acredito oferecer um referencial mais consistente para a análise e entendimento dos modelos de pesquisa de TIC utilizados no modelo conceitual desta pesquisa, que se inspiram fortemente nos elementos da teoria de Giddens. Além disso, ficam também mais claros os significados adotados neste trabalho para tais elementos como estrutura, agência, agentes, etc. Estes termos, que aparecem diversas vezes ao longo do presente texto, podem adquirir os mais diversos sentidos, sendo importante, portanto, reforçar o posicionamento deste trabalho em relação a eles. Em atenção a esta necessidade, esta seção vem reforçar o alinhamento deste estudo aos conceitos de Giddens, que compõe a base teórica sobre a qual o modelo referencial principal desta pesquisa foi construído.

4.2 O Multilevel Framework

O Multilevel Framework é um modelo que integra alguns conceitos do Social Shaping of Technology – SST (Modelagem Social da Tecnologia), do Contextualismo e da visão estruturacionista da tecnologia, buscando neles os elementos que, combinados neste modelo, podem contribuir para pesquisas que envolvem relações complexas entre grupos sociais e organizacionais (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007).

Este modelo foi proposto para atender à necessidade de um modelo conceitual capaz de suportar a diversidade de elementos envolvidos por complexas relações do ambiente de uma

pesquisa sobre Correspondentes Bancários e Micro-crédito no Brasil, como argumentam seus autores:

O primeiro desafio que nós enfrentamos nesta pesquisa foi de natureza conceitual: Qual modelo teórico e conceitual poderíamos aplicar para investigar um fenômeno que tinha muitos níveis de análise, que é dependente de contexto, que mescla interesses sociais e financeiros, é relacionado à visão tecnológica de diferentes grupos sociais e envolve dimensões temporais. Tal contexto de diversidade demanda uma abordagem de pesquisa original. (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007, p.2)

A unidade de análise da referida pesquisa era a Indústria de micro-crédito e correspondentes bancários, ou seja, uma perspectiva societal. Neste caso, identificar os atores e seus papéis, assim como suas articulações e dinâmica de relações, eram pontos importantes para construir uma base consistente de análise. Além disso, a dinâmica e a evolução do processo relacionado ao fenômeno em questão também constituíam o objeto da análise, tornando-a ainda mais complexa. Uma resposta habilidosa da pesquisa foi buscar em múltiplas teorias os elementos capazes de endereçar estas questões e agrupá-los em um modelo único que, além de integrar tais conceitos, também evidenciasse suas relações e dinâmicas, oferecendo, portanto, uma visão integrativa e processual do fenômeno: o Multilevel Framework (este nome será mantido em inglês para não comprometer seu significado pela livre tradução).

Embora o presente estudo não compartilhe das ambições da pesquisa de Pozzebon, Diniz e Jayo (2007), ele também se vê diante do desafio de promover uma abordagem integrativa e processual de um fenômeno do qual participam múltiplos grupos sociais com seus particulares objetivos, visões, pressupostos e interesses em relação à tecnologia. Desta forma, este modelo acena com potenciais contribuições para a presente pesquisa e por isso foi adotado como seu modelo principal de referência. As considerações sobre a aplicabilidade deste modelo em uma pesquisa de nível organizacional baseadas no resultado empírico constituem-se, portanto, numa potencial contribuição teórica produzida pelo presente trabalho.

Neste ponto, vale considerar que, como a unidade de análise desta pesquisa é circunscrita a uma organização, é esta organização o limite do cenário da análise. A organização, no entanto, é uma entidade composta por vários grupos sociais internos e inserida no ambiente societal, sendo, portanto, também influenciado pelo que se passa neste ambiente, da mesma forma que o influencia. Analogamente, os indivíduos também recebem e oferecem influências oriundas do ambiente externo e interno da organização. Assim, um

modelo que ofereça a possibilidade de expressão destes diferentes níveis de análise, sejam eles individuais, organizacionais ou sociais alinha-se perfeitamente aos propósitos desta pesquisa. Ressalto, no entanto que embora reconheça a existência e relevância destas recíprocas influências que podem estar no ambiente externo e tenha adotado um modelo capaz de captá-las, não faz parte das pretensões desta pesquisa mapeá-las e analisá-las exaustivamente. As influências externas consideradas relevantes podem aparecer ao longo do trabalho, mas não mudam a vocação intra-organizacional deste estudo.

Já que ele será um dos pontos centrais do modelo conceitual deste estudo, cabe então analisar em maior profundidade o Multilevel Framework. Para isso, é fundamental repassar as três abordagens teóricas utilizadas na formulação do modelo (SST, Contextualismo e Visão Estruturacionista da Tecnologia-na-prática), refletindo sobre os elementos delas apreendidos. Fechando esta leitura analítica do modelo, é importante ponderar sobre a combinação de tais elementos, considerando seus limites e contribuições. Os próximos itens desta seção se dedicam a esta empreitada.

4.2.1 Social Shaping of Technology (SST), a Tecnologia Como Produto do Processo Social

A corrente de estudos em que a SST se encontra é fortemente influenciada pelas ciências sociais. Neste paradigma, a tecnologia é produto de um processo de negociação entre atores que interagem em uma rede social, atribuindo significados e sentidos à tecnologia e direcionando as decisões e ações sobre a construção, alteração e gestão da tecnologia (CLAUSEN e KOCH, 1999). Em outras palavras, a ação social determina não apenas como a tecnologia é interpretada, mas também o que e como a tecnologia é, uma vez que esta interferência social existe também na construção, adoção e implantação da tecnologia. Ao mesmo tempo em que foi utilizada em diversos trabalhos e produziu contribuições para os estudos de TIC, esta perspectiva também sofreu críticas, sendo acusada de rebater o determinismo tecnológico da literatura da área de TIC com uma nova forma de determinismo, já que não conectou adequadamente as dimensões sociais e materiais do fenômeno tecnológico (ORLIKOWSKI e BARLEY, 2001). Alguns autores usam o termo determinismo

social para denominar este grupo de teorias que destacam apenas as influências das questões sociais nos estudos de TIC, ignorando suas implicações materiais.

Embora o conceito geral do SST seja mais amplo e complexo, o modelo Multilevel Framework apenas captura dele três elementos:

Grupos Sociais Relevantes – são grupos de indivíduos e organizações que atuam diretamente ou influenciam de maneira relevante a dinâmica do processo pelo qual a tecnologia é produzida, escolhida, mantida ou atualizada e utilizada na prática (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007; PINCH e BIJKER, 1984). Podem compartilhar espaço físico, características funcionais ou pressupostos sobre um dado objeto de interesse (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007). Esta definição permite que grupos sociais alternativos sejam adotados em determinadas situações em detrimento dos grupos formais, definidos por um modelo oficial, como as diferentes empresas envolvidas em um processo ou os departamentos de uma empresa, por exemplo. Diferentes percepções e interesses, assim como alianças dentro destes grupos oficiais ou entre eles podem caracterizar a articulação de novos grupos, que realmente atuem no processo observado e portanto sejam mais adequados para representar os atores do mesmo. Ou seja, são estes os grupos sociais realmente relevantes para o processo analisado.

Technological Frames (este termo será mantido em inglês para não comprometer seu significado pela livre tradução) – refere-se ao pano de fundo das ações e interpretações dos indivíduos em relação à tecnologia, constituído por suas crenças, pressupostos, expectativas e interesses (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007). Oportunamente lembrado por Pozzebon, Diniz e Jayo (2007), este conceito é similar à idéia proposta pelos Esquemas Interpretativos de Giddens (1984), que também se constitui em um referencial através do qual os indivíduos farão suas interpretações e tomarão suas decisões e ações (GIDDENS, 1984). Este referencial é modificado ao longo do tempo e dos acontecimentos, já que as novas experiências geradas pelas ações tomadas sob sua influência, também o influenciarão, num processo cíclico e contínuo (GIDDENS, 1984).

Processo de Negociação na implementação e uso da TIC – propõe que a implementação e uso da tecnologia se dão através de um processo de negociação, que leva em conta não apenas o conteúdo tecnológico, mas os interesses e expectativas dos grupos sociais relevantes operando sob influência de seus Technological Frames e de acordo com a sua posição na estrutura (CLAUSEN e KOCH, 1999).

4.2.2 O Contextualismo

Inaugurada por Pettigrew (1985, 1990), a abordagem contextualista equipara a importância do contexto, processo e conteúdo, propondo uma perspectiva de análise que coordene estes três elementos. Assim, pode-se dizer que o contextualismo aplicado aos estudos de TIC se propõe a estudar o Processo pelo qual a TIC, definida por um certo Conteúdo, é implementada e usada em seu respectivo Contexto, onde:

- a) Contexto – cenário onde a TIC é implementada e usada;
- b) Processo – refere-se ao modo como a TIC é implementada e usada, considerando também as consequências deste uso;
- c) Conteúdo – características da TIC implementada e usada no referido cenário, por determinados atores e segundo um determinado nível de análise.

Como Pettigrew (1990) enfatiza, o contextualismo é capaz de conectar tais elementos e também os diversos níveis de análise que deles emergem e o processo que os constitui ao longo do tempo. Os adeptos desta abordagem defendem que todo o estudo que se proponha a analisar ações e processos deve considerar atentamente o seu contexto, já que o “comportamento ganha significado em situações que também são importantemente alocadas no tempo” (PYE e PETTIGREW, 2005, p. 31). O contexto não apenas influencia o comportamento, mas também ajuda a construir seu significado. Em seu estudo sobre o contexto, processos e dinâmicas de diretorias, Pye e Pettigrew (2005) enfatizam que:

Existe uma variedade de elementos no contexto com/no qual uma diretoria opera que têm significativa relação com o papel e a conduta da diretoria e de seus diretores, como também, mais importantemente, o critério contra os quais ela/eles devem ser julgados efetivos, individual e coletivamente. (PYE e PETTIGREW, 2005, p. 31).

Esta consideração da interferência do contexto no conteúdo e no sentido a ele atribuído é bastante aderente ao que Berger chama de relativização, que reforça a idéia de que os significados, até mesmo da cultura e dos valores básicos dos indivíduos e grupos sociais, são relativos ao tempo e ao espaço (BERGER, 1986). O sociólogo propõe que compromissos morais, filosóficos e políticos são relativos, contrapondo a estabilidade das “verdades absolutas” e admitindo que uma interpretação da realidade válida para um grupo, não

necessariamente será válida para outro grupo, que poderá ter uma segunda interpretação para o mesmo acontecimento (BERGER, 1986). De fato, na sociedade moderna, a própria identidade do indivíduo é incerta e mutável, o que dificulta o seu entendimento do que é esperado de seu papel social (BERGER, 1986). O homem moderno está cada vez exposto à relatividade dos significados, o que o coloca em uma situação de constante dúvida, que antes era restrita aos grupos mais intelectualizados (BERGER, 1986). Neste sentido, Berger também destaca a importância da alternância entre o sistema de significados realizada pelo indivíduo na busca de repostas para as dúvidas não respondidas pelo sistema anterior e também pelo processo natural de “amadurecimento” e de interação com diferentes grupos sociais (BERGER, 1986). Ele enfatiza que o fenômeno da alternância oferece ao indivíduo novas interpretações de sua própria história, construindo novos significados para os elementos de seu passado, que contribuam mais “adequadamente” para justificar o seu presente, de acordo com o quadro de referência atual do indivíduo (BERGER, 1986).

Não é objetivo deste trabalho aprofundar a discussão sobre os fundamentos desta teoria e suas possibilidades de diálogo com teorias sociológicas, que estão permeadas por debates bastante atuais ligados às consequências da utilização de novas ferramentas de TIC e seus impactos na composição dos quadros de referência da sociedade, que possui cada vez mais acesso a informações sobre a cultura de outros grupos geograficamente distantes (BERGER, 1986). A intenção da constatação deste alinhamento reside apenas em apontar sua aderência ao propósito do modelo Multilevel Framework, que visa fazer uma leitura ampla sobre a implementação e uso de dada tecnologia, o que não deixa de ser um fenômeno social, embora possua também dimensões materiais, conforme será discutido mais adiante. Além disso, esta convergência confirma a compatibilidade entre o Contextualismo e a teoria da Estruturação com a qual convive no modelo Multilevel Framework e que também bebe nas águas da mesma corrente da Sociologia em seus conceitos seminais.

Voltando à aplicação prática do contextualismo proposto por Pettigrew, análises contextuais mais detalhadas devem considerar a existência de dois tipos de contexto, o interno e externo (PETTIGREW, 1987). O interno refere-se às questões intra-organizacionais, enquanto o externo se refere a questões exteriores à organização (PETTIGREW, 1987). Como exemplo de questões internas é possível citar elementos da cultura, do modelo e da estrutura da organização. Já para questões externas, poderia exemplificar elementos do segmento e mercado em que a organização opera.

Reconhecendo que ações similares podem ser resultado de diferentes motivadores e influências, assim como podem ganhar diferentes significados, dependendo de seus respectivos contextos, esta abordagem vê com reservas o estabelecimento de padrões e generalizações, devido à sua tendência a desconsiderar tais elementos contextuais (PYE e PETTIGREW, 2005). De fato, esta linha de trabalho é mais aderente a estudos qualitativos que coletem dados processuais, que nem sempre são familiares aos pesquisadores deste campo (PYE e PETTIGREW, 2005). Dados processuais lidam principalmente com seqüência de eventos, podem envolver limites temporais variados e imprecisos, além de múltiplos níveis de análise, que nem sempre são clara e objetivamente definidos (LANGLEY, 1999). Assim, a aplicação elegante deste tipo de abordagem é, ao mesmo tempo, promissora e desafiadora, já que traz consigo uma série de implicações epistemológicas e metodológicas para as quais nem sempre os pesquisadores estão preparados (PYE e PETTIGREW, 2005; LANGLEY, 1999). Embora não se proponha à aplicação purista desta abordagem, mas sim à utilização de um modelo que incorpora alguns de seus elementos, a presente pesquisa está suficientemente alinhada às questões metodológicas e epistemológicas em referência, não havendo, portanto, nenhuma objeção à sua participação no modelo por ela adotado.

4.2.3 O Estruturacionismo e o Modelo Tecnologia-na-prática

Dando continuidade aos estudos da corrente estruturacionista já comentada anteriormente, o modelo Tecnologia-na-prática propõe a análise da TIC pelas lentes da prática como uma alternativa de estudo ainda mais aderente ao estruturacionismo de Giddens (1984) (ORLIKOWSKI, 2000).

Analogamente às abordagens que sugerem a observação de outras questões organizacionais sob a perspectiva da prática, os estudos de TIC também têm compartilhado desta preocupação e do desafio de desenvolver ferramentas de análise que incorporem esta visão. Como um dos resultados destes esforços, o modelo Tecnologia-na-prática propõe uma análise do fenômeno tecnológico pelas lentes da prática, pressupondo que as estruturas são constituídas através do uso recorrente da tecnologia, de forma que existem apenas enquanto ela está em uso, sendo, portanto, um elemento virtual ligado à ação da agência, ao invés de um item concreto e estático (ORLIKOWSKI, 2000). Como o uso proporciona novas

experiências, percepções e informações, ele também se transforma, alterando as estruturas que ao mesmo tempo voltarão a transformar o uso em um processo recursivo (ORLIKOWSKI, 2000). Desta forma, as estruturas são continuamente re-construídas pela agência humana durante todo o tempo que a tecnologia estiver em uso. A FIGURA abaixo representa este modelo.

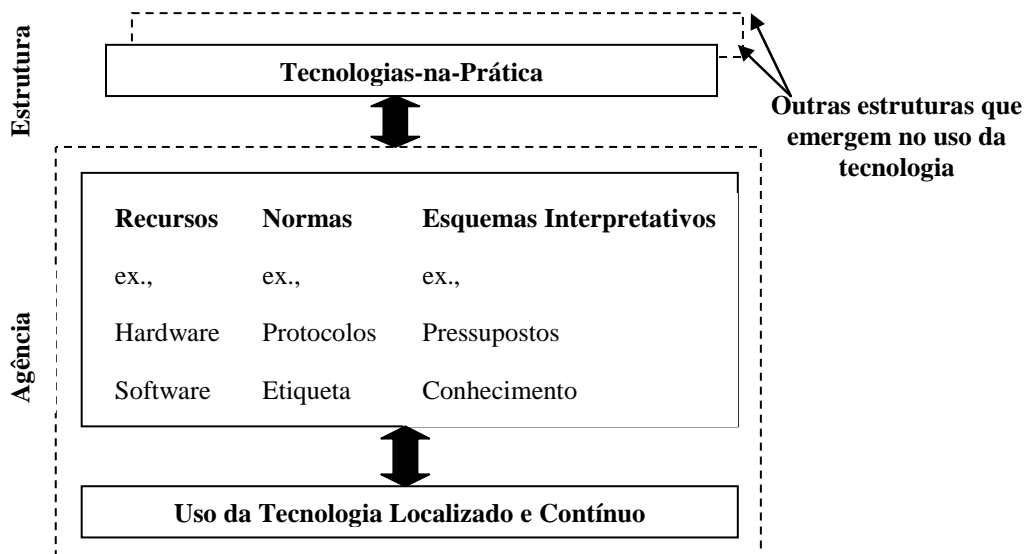


FIGURA 1: Representação (Enactment) das Tecnologias-na-Prática
Fonte: Orlikowski, 2000

Analisando o modelo, observamos que entre o uso que se faz da tecnologia (Uso da Tecnologia Contínuo e Localizado) e as estruturas que dele emergem (Tecnologias-na-Prática), existem ainda três elementos importantes na composição do quadro da agência:

Recursos – são representados pelas funcionalidades efetivamente consideradas pela agência, referindo-se a recursos oferecidos pelo *hardware* ou *software* em questão (ORLIKOWSKI, 2000) sempre quando reconhecidos pelo usuário. Não se trata aqui de listar todas as possibilidades oferecidas pela ferramenta, mas sim aquelas que os indivíduos reconhecem e utilizam. O exemplo da FIGURA 2 refere-se à utilização do Lotus Notes na empresa Alpha (codinome usado no estudo de caso em questão) pelo grupo de suporte técnico (ORLIKOWSKI, 2000). A ferramenta Lotus Notes possui diversos recursos além daqueles listados no exemplo da FIGURA 2, porém eles não fazem parte dos recursos considerados pelo grupo de suporte técnico da Alpha e, portanto, não pertencem ao quadro em questão. Acredito que esta especificação dos recursos considerados traz para o estudo a visão dos agentes sobre a tecnologia. Embora o modelo não esteja sugerindo a análise técnica da

ferramenta, entendo que este item ajude a perceber os limites e as possibilidades oferecidos pela tecnologia disponível para os agentes e considerá-los na análise da estrutura emergente. Por outro lado, isso pode mostrar o que o usuário selecionou, descartou ou transformou através do uso, o que também pode ser uma informação reveladora para os estudos não apenas de organizações, mas também de TIC, já que contribui para visualizar tendências e padrões de uso que possibilitariam o desenvolvimento de tecnologias alinhadas a elas.

Normas – são as normas, pressupostos, protocolos, expectativas, padrões culturais e de ação que os agentes consideram ao compor sua forma de uso da tecnologia (ORLIKOWSKI, 2000). No exemplo dos técnicos da empresa Alpha da FIGURA 2, este item era composto pelas idéias que o trabalho dos técnicos era complexo e seria mais bem desempenhado cooperativamente e que a cooperação e o compartilhamento de conhecimento eram práticas esperadas no time de suporte técnico (ORLIKOWSKI, 2000). Como estas “normas” ajudam a modelar o uso da tecnologia, no caso em questão, haverá uma tendência de que estes indivíduos busquem que ela potencialize a colaboração entre os membros do grupo de suporte, já que isso é um padrão de ação legítimo, coerente com suas normas e compartilhado pelos esquemas interpretativos dos indivíduos envolvidos em seu uso.

Esquemas Interpretativos – são compostos pelos conhecimentos e esquemas que darão base para o processo de interpretação dos agentes (ORLIKOWSKI, 2000). Através destes esquemas, os agentes não apenas darão sentido à tecnologia e aos recursos oferecidos por ela, como também transformarão a estrutura cognitiva gerada pelo seu próprio uso, o que poderá reforçar ou mudar suas opiniões e experiências em um processo contínuo e recíproco (ORLIKOWSKI, 2000). No exemplo dos técnicos da Alpha da FIGURA 2, os esquemas interpretativos baseavam-se no conhecimento detalhado da utilidade da ferramenta em questão (Lotus Notes) para o trabalho de suporte técnico e na premissa que a tecnologia é útil para solução de problemas (ORLIKOWSKI, 2000). Esta foi a lente utilizada pelos técnicos para interpretar e situar o uso que fariam desta tecnologia e que gerou uma estrutura chamada de “Solução de Problemas Coletiva”, marcada pelo uso intensivo dos recursos para compartilhamento de informações e colaboração para agilizar o atendimento, elevar a qualidade das soluções oferecidas pelo grupo do suporte e disseminar o conhecimento entre os membros do grupo (ORLIKOWSKI, 2000). Aqui vale lembrar que esta definição de esquemas interpretativos é semelhante ao elemento Technological Frames presente no SST (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007).

Outro aspecto importante do modelo é o reconhecimento de outras estruturas, que coexistem e se relacionam com a estrutura gerada pelo uso da tecnologia. Esta consideração sugere uma análise mais abrangente do cenário organizacional onde o uso acontece, já que evidencia a capacidade destas estruturas influenciarem o processo de uso da TIC, contribuindo positiva ou negativamente para que os objetivos pretendidos pela organização com o uso da TIC sejam atingidos. No exemplo da FIGURA 2 vemos que a estrutura cultural cooperativa e de incentivos individuais e coletivos influenciavam positivamente a agência no sentido da colaboração, que caracterizou finalmente a estrutura emergente do uso da tecnologia. Se, ao contrário, a estrutura de incentivos fosse apenas individual e utilizasse um critério que instigasse a competição e estimulasse o indivíduo a focar-se em seus próprios atendimentos para buscar sua produtividade individual, por exemplo, esta estrutura provavelmente não contribuiria para que a estrutura gerada pelo uso da tecnologia fosse coerente com o objetivo de colaboração pretendido. É importante destacar que não se afirma aqui a possibilidade de encontrar relações causais diretas, unívocas e manipuláveis, o que nos levaria de volta a uma visão simplista e determinista deste processo. Trata-se apenas de reconhecer a existência de influências que podem contribuir ou não para a emergência de uma estrutura que corresponda a determinadas expectativas. Não se pode esquecer, no entanto, que será novamente a agência humana que interpretará tal elemento e atribuirá a ele significado e grau de relevância, de acordo com seus critérios, interesses e valores. Esta noção é coerente com o argumento do contextualismo que enfatiza a importância dos demais elementos que compõe o cenário onde a TIC será implementada e usada, denominando-os contexto e clamando pela influência relevante que ele oferece no processo (PETTIGREW, 1985, 1990).

Outro ponto forte do modelo Tecnologia-na-prática é o seu caráter recursivo. Como se pode verificar no modelo das FIGURAS 1 e 2, as relações entre os elementos são representadas por setas de sentido duplo: ao mesmo tempo em que a ação dos agentes transforma a estrutura que emerge do uso da tecnologia, ela também é transformada por esta estrutura (ORLIKOWSKI, 2000). No cenário atual, caracterizado por ferramentas cada vez mais flexíveis, avanços tecnológicos cada vez mais rápidos e ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos, entendo que os modelos estáticos de análise ou aqueles que não considerem a interação entre os elementos que influenciam o processo de aplicação prática das tecnologias têm seu poder explicativo comprometido. Em contraste, o modelo Tecnologia-na-prática prima pela visão integrada dos componentes do processo de uso e pelo entendimento da suas dinâmicas e relações mutuamente constitutivas.

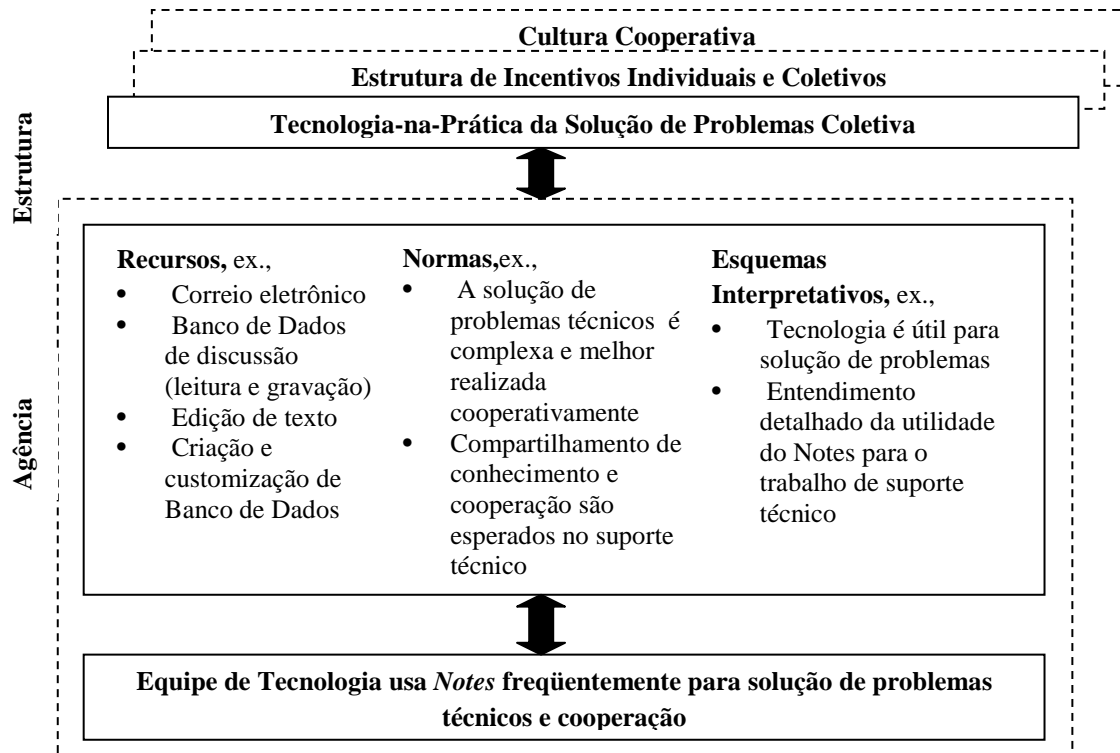


FIGURA 2: Solução Coletiva de Problemas através da Tecnologia-na-Prática Representada (Enacted) pelos Técnicos da empresa Alpha

Fonte: Orlikowski, 2000

4.2.4 A Combinação de Elementos do Multilevel Framework

Diversos pesquisadores advogam pelo uso combinado de teorias como forma de aumentar seu poder de análise e de contribuições, como Jones e Karsten (2008). Em relação especificamente às teorias para estudos de TIC em referência, trabalhos anteriores já haviam apontado para alguns limites e pontos fracos (ORLIKOWSKI e BARLEY, 2001; POZZEBON, 2001), relacionados a questões melhor operacionalizadas na outra teoria e que, portanto, poderiam encontrar nela uma complementação providencial.

Orlikowski e Barley (2001) alertam para os riscos das leituras predominantemente sociais que marcam as correntes teóricas da Construção Social da Tecnologia, entre as quais se situa o SST. Como uma alternativa a esta dualidade, a corrente estruturacionista nos estudos de TIC, sob a influência de Giddens (1984) trouxe uma visão mais integradora, aderindo ao conceito da estrutura como elemento virtual, que emerge da agência (atores

sociais em ação), influenciando-as e sendo influenciadas por elas, numa relação contínua e recíproca (GIDDENS, 1984). Pozzebon (2001), por sua vez, alerta para a pouca evidência que as negociações e relações entre atores e grupos sociais ganham nas representações dos estudos estruturacionistas em TIC apresentadas até então. Como alternativa de solução para isto, já em 2001, a autora sugeria a combinação destas duas abordagens como uma estratégia capaz de neutralizar este limite, uma vez que o SST trata estas questões de forma central (POZZEBON, 2001).

Além disso, estas teorias possuem pressupostos ontológicos e epistemológicos comuns (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007), o que garante sua compatibilidade, confirmando assim a viabilidade desta combinação. O Contextualismo aparece, finalmente, como uma alternativa oportuna para operacionalizar este arranjo, produzindo um modelo que não apenas agrupe, mas realmente integre os elementos das duas primeiras teorias.

A proposta resultante deste arranjo é representada pela TABELA 2. Seus autores justificam a denominação multilevel (multi-nível) pela possibilidade de incorporação de múltiplos níveis de análise, que podem representar indivíduos, grupos, organizações e comunidade local, por exemplo (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007). Assim, além de integrar teorias aderentes aos propósitos desta pesquisa, este modelo acrescenta ainda mais esta vantagem de compilar as questões relacionadas aos diversos grupos sociais envolvidos no uso da TIC no estudo de caso deste trabalho, consagrando-se, assim, como o referencial teórico principal do modelo conceitual do mesmo.

Contexto	Processo		Conteúdo
Diferentes Grupos sociais relevantes interagindo em um determinado conjunto social e cultural.	Pessoas constroem seus Technological Frames ao longo do tempo. Technological Frames são propensos a ser compartilhados dentro dos grupos sociais e a divergir entre os diferentes grupos sociais.	A implementação de uma aplicação é um processo de negociação onde diferentes grupos sociais exercem influência sobre a maneira que a tecnologia será implementada e usada	Tecnologia-na-prática representa o resultado contínuo desta negociação, com diversas características e consequências.

TABELA 2: O Modelo Multilevel Framework
Fonte: Pozzebon, Diniz e Jayo, 2007

4.3 Tecnologia em RH e a emergência do e-HRM

Embora muitas vezes as literaturas acadêmicas e gerenciais apontem as possibilidades das recentes tecnologias de informação e, principalmente, de comunicação como as ‘causadoras’ da descentralização das atividades e acessos a informações do RH, na verdade elas apenas atenderam um pedido antigo da área de RH. Alguns autores advogam que os discursos pela ‘devolução’ das atividades administrativas de gestão de pessoas para os gerentes de linha vêm sendo proferidos desde os anos 80 pelas teorias de RH (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). O simples e lógico raciocínio de descentralizar as tarefas burocráticas para reduzir o volume de atividades de RH, possibilitando a redução de seus quadros e o direcionamento da área para atividades mais analíticas, é uma representação superficial e incompleta do que realmente está acontecendo com o RH. A questão original que se coloca diante do RH contemporâneo, gerando diversos desdobramentos, entre os quais a descentralização de atividades administrativas por meio de sistemas informatizados, é a demanda por um novo RH nas organizações.

De fato, as últimas décadas testemunharam uma mudança na visão de acadêmicos e praticantes sobre o recurso humano (o funcionário) das empresas. O surgimento do termo capital humano ajuda a ilustrar estes novos significados e papéis atribuídos ao recurso humano, que passou de funcionário a colaborador. Para Barney (1991), as empresas podem construir sua vantagem competitiva utilizando-se de três tipos de recursos: capital físico (recursos financeiros, instalações e equipamentos, por exemplo), capital organizacional (estrutura da organização, seu planejamento e controle, por exemplo) e capital humano (habilidades, experiências, julgamentos e inteligência dos funcionários da empresa, por exemplo) (BARNEY, 1991; BARNEY e WRIGHT, 1998). Em outras palavras, o funcionário deixa de ser um elemento instrumental para realização de tarefas para ser reconhecido como portador do capital humano da organização, tornando-se seu mais valioso ativo para muitos (BARNEY e WRIGHT, 1998).

Ao mesmo tempo em que os papéis dos recursos humanos (funcionários) mudaram, a forma de se relacionar com eles e gerenciá-los também mudou. Surgiu aí a necessidade de um novo modelo de atuação de Recursos Humanos (o departamento). Classicamente vinculado a funções legais e burocráticas da administração dos funcionários e da manutenção das relações entre eles e a empresa, o RH tradicional falhava em agregar valor ao negócio da empresa através de uma gestão dos recursos humanos que reconhecesse nestes o capital humano da

organização e elaborasse estratégias capazes de desenvolvê-lo e aplicá-lo na construção de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1998). Diversos estudos na área de gestão de RH passaram a defender as idéias do alinhamento entre as estratégias corporativas e de gestão de RH, do papel crítico da área de RH na geração de vantagens competitivas baseadas em seu capital humano e da necessidade de uma atuação de RH que refletisse este posicionamento mais estratégico da área (SCHULER e JACKSON, 1987; BARNEY, 1991; BARNEY e WRIGHT, 1998; BOXALL, 1996; WRIGHT e SNELL, 1998; FRANCIS e KEEGAN, 2006 entre outros). Alguns destes estudos utilizam o termo Gestão Estratégica de Recursos Humanos para expressar este novo paradigma, diante do qual as funções de RH e as formas de entregar os serviços de RH foram fatalmente re-pensadas e transformadas.

Como fruto desta transformação, uma das primeiras demandas reconhecidas pela literatura foi a descentralização de atividades administrativas de gestão de pessoal, transferindo-as do RH para os gestores ou gerentes de linha. Além de diminuir a quantidade de tarefas ‘burocráticas’ da área para liberar a equipe de RH para atividades mais analíticas e estratégicas, era preciso também mudar o perfil da equipe de RH. Assim, a ‘devolução’ destas tarefas para os gerentes de linha surge como uma oportunidade de reformular a atuação do RH nas organizações. A oferta de ferramentas integradas, oferecendo acesso distribuído a custos razoáveis e com segurança tornou a TIC uma grande aliada neste processo. É importante destacar, porém, que esta não é a única demanda ocasionada pela transformação do RH e nem o único propósito ao qual as ferramentas de Auto-atendimento se prestaram neste processo.

Como já comentado anteriormente, o termo e-HRM surge para designar uma nova maneira de ‘entregar’ a gestão de RH para a organização operacionalizada através da utilização de Sistemas de Auto-atendimento de RH, lembrando que estes sistemas podem ser disponibilizados pelos portais corporativos ou como parte de outras ferramentas da empresa na sua intranet ou pela internet. O modelo de e-HRM de Ruel, Bondarouk e Looise (2004) exibido na FIGURA 3 propõe a articulação dos seguintes elementos:

Estratégia e Política Inicial da Gestão de Recursos Humanos – estado inicial da Gestão de Recursos Humanos, que constitui o quadro de referência que os indivíduos e grupos envolvidos (stakeholders) usarão em suas escolhas em relação ao e-HRM. Em outras palavras, a situação da Gestão de Recursos Humanos, suas estratégias e políticas afetam não apenas os planos que os tomadores de decisão traçarão para o e-HRM, mas também a forma como eles serão percebidos pelos demais envolvidos no processo. Utilizando as categorias de Beer et al

(1984), os autores classificaram as políticas de Gestão de RH como burocrática (aplicadas a ambientes técnico e socio-economicamente estáveis, sugerem estabilidade), mercado (aplicadas a organizações que requerem rápidas reações às mudanças do mercado, sugerindo flexibilidade) e clã (organizações fundamentadas na qualidade e inovação, onde o expertise dos funcionários é a base para o sucesso do negócio).

Objetivos do e-HRM – propósitos macro do e-HRM que os autores, inspirados pelo trabalho de Lepak e Snell (1998), classificaram em melhoria no papel estratégico do RH (aumento do foco estratégico do RH na busca de oportunidades para agregar valor aos negócios da empresa diretamente ou para contribuir com as condições que levem a empresa a atingi-los), nos serviços prestados aos ‘clientes’ do RH (simplificação ou oferta de facilidades para os processos de gestão e para os funcionários) e na eficiência/processos administrativos (otimização dos processos, reduzindo custos e possibilitando ganhos de eficiência). Após a aplicação deste modelo em uma pesquisa com 5 empresas, os autores verificaram a necessidade de incluir uma categoria adicional, relacionada à melhoria da orientação global da empresa (padronização/harmonização de políticas e processos entre as operações de diferentes países em que a companhia atua).

Tipos de e-HRM – tipo de abordagem da Gestão de RH que a organização escolhe oferecer direcionando o seu foco de 3 diferentes formas, segundo as categorias de Lepak e Snell (1998): Operacional (focado nas tarefas administrativas de RH), Relacional (suporte aos processos de negócio, como recrutamento, seleção, treinamento, gestão de performance e recompensas) e Transformacional (focado em questões de caráter estratégico, como processos de mudança ou gestão do conhecimento estratégico).

Alvos do e-HRM – metas gerais e estratégicas que direcionam as atividades e-HRM implícita ou explicitamente. Segundo as categorias de Beer et al (1984) podem ser: alto comprometimento (equipes motivadas, que compreendem as mudanças e estão dispostas a interagir com elas e com seus impactos, numa atitude de ‘agentes de mudança’); alta competência (refere-se à capacidade dos indivíduos aprenderem novas tarefas e funções quando necessário); eficiência de custos (refere-se às questões relacionadas aos custos dos funcionários como níveis salariais, índices de rotatividade, etc.); maior congruência (refere-se à organização interna, sistemas de benefícios e desempenho estruturados para atender aos interesses de todos os stakeholders).

Este modelo reconhece também a existência de outras influências no processo, como o desenvolvimento tecnológico, as novas práticas de gestão de RH, a competição do mercado, os desenvolvimentos societais, a legislação e o mercado de trabalho (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). Além disso, os agentes centrais do processo são os altos gerentes, gerentes de linha, funcionários e demais stakeholders, o que sugere sua sensibilidade ao papel dos atores sociais que articulam todos os elementos do modelo em sua prática diária, tornando sua abordagem coerente com o modelo Multilevel Framework que compõe o referencial teórico da presente pesquisa. Desta forma, este modelo será utilizado como uma referência secundária que apoiará a leitura do e-HRM da empresa, lembrando que o foco deste trabalho não é o e-HRM, mas sim a estrutura gerada pelo uso da ferramenta de Auto-atendimento pelos diferentes grupos da organização. No entanto, entendo que a compreensão do modelo de e-HRM da empresa pode oferecer dados relevantes sobre elementos que influenciam essa dinâmica de uso. Além disso, esta referência teórica também irá colaborar para estabelecer a ponte com a Gestão de RH, contribuindo para a visão integrada do fenômeno tecnológico que este estudo propõe-se a fazer.

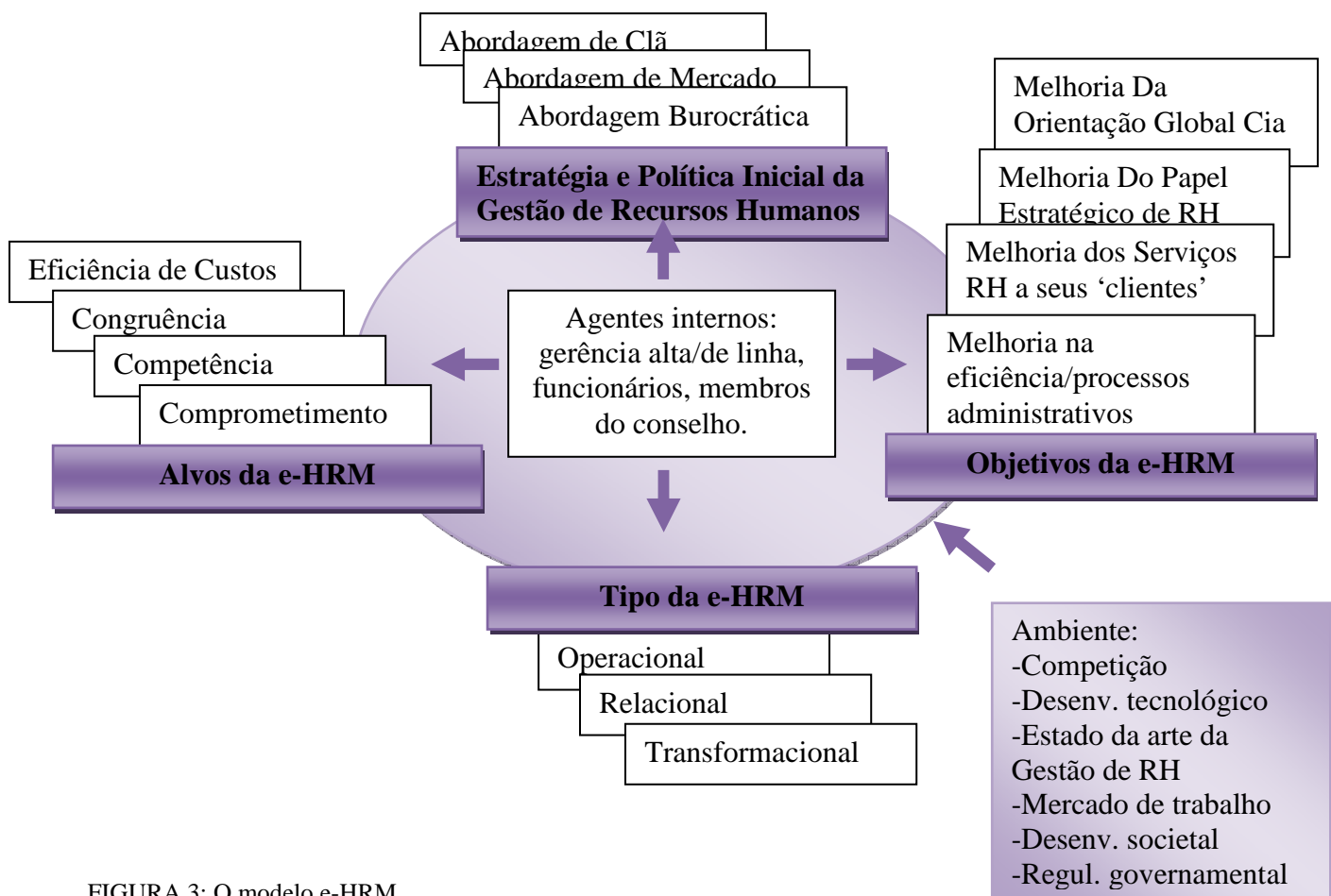


FIGURA 3: O modelo e-HRM
Fonte: Ruel, Bondarouk e Looise, 2004

Finalmente, a revisão bibliográfica da literatura de RH também detectou algumas outras questões que podem trazer insights interessantes para esta pesquisa:

- a) Os gerentes de linha nem sempre possuem a capacidade (ou seria melhor dizer o preparo?) e a responsabilidade adequadas para realizar as atividades de RH (FRANCIS e KEEGAN, 2006). Pior que isso, nem sempre eles estão dispostos a fazê-lo em função de outras prioridades e interesses (FRANCIS e KEEGAN, 2006). Isso traz uma série de consequências indesejadas e não previstas pela descentralização destas tarefas;
- b) Ao assumirem papéis mais estratégicos, incorporando visões de negócio, os profissionais de RH não devem abandonar sua função de representantes dos funcionários, lembrando que ouvir, responder e cuidar do funcionário continuam sendo uma parte central do trabalho do RH (ULRICH e BROCKBANK, 2005 apud FRANCIS e KEEGAN, 2006). Trabalhos empíricos têm alertado para a falta de suporte estrutural e social para os funcionários na ausência de canais de comunicação diretos entre estes e o RH (FRANCIS e KEEGAN, 2006). Esta questão sugere a importância da manutenção dos canais de comunicação diretos do RH com os funcionários, a despeito da descentralização das atividades de administração e da oferta de serviços através de sistemas de Auto-atendimento, sob pena de produzir a percepção de descaso pelos funcionários ao não prover este recurso;
- c) A literatura recente também tem apontado para as implicações do alinhamento entre a gestão e o representante dos funcionários no RH sobre o bem-estar dos funcionários, alertando para a alienação que tal alinhamento pode gerar nos gestores e profissionais de RH em relação a esta temática (FRANCIS e KEEGAN, 2006). Trabalhos empíricos apontam que a ênfase em preocupações estratégicas e de negócio pode prejudicar a compreensão e a capacidade dos profissionais de RH de lidar com os conflitos gerados pela conciliação entre as necessidades dos funcionários e os objetivos do negócio (FRANCIS e KEEGAN, 2006). É importante destacar também que este tema é bastante amplo e não faz parte do escopo deste trabalho aprofundar-se nele. De qualquer forma, me pareceu importante pontuar esta questão, já que ela está claramente relacionada ao reposicionamento do RH e, portanto, poderá colaborar na interpretação de algum evento emergente captado em campo;

- d) Os dados empíricos da pesquisa de Ruel, Bondarouk e Looise (2004) mostram que 3 das 5 empresas estudadas não possuem uma estratégia de Gestão de RH na qual o e-HRM possa se apoiar. Além disso, os objetivos do e-HRM mostram-se muito abrangentes e confusos. A falta de objetivos claros e de uma estratégia ampla de Gestão de RH que suporte e direcione o e-HRM pode prejudicar o processo e, conseqüentemente, causar influências indesejadas sobre o uso da ferramenta (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004);
- e) Embora sejam frequentes os discursos sobre os grandes benefícios de um e-HRM transformacional, diversos estudos têm enfatizado o predomínio da aplicação meramente operacional do mesmo, na busca de eficiência administrativa e redução de custos operacionais (BRODERICK e BOURDEAU, 1992; BALL, 2001).

4.4 O Modelo Conceitual da Pesquisa

Este item foi incluído apenas para sumarizar as referências teóricas principais adotadas nesta pesquisa e formular objetivamente o modelo conceitual da mesma de forma clara e objetiva.

O referencial teórico principal adotado nesta pesquisa foi o modelo Multilevel Framework de Pozzebon, Diniz e Jayo (2007), que propõe a integração das perspectivas do SST (Social Shaping of Technology – Modelagem Social da Tecnologia), do Contextualismo e da Tecnologia-na-prática, construídas sobre o pano de fundo da teoria da Estruturação, para a análise da implementação e uso da TIC, considerando os diversos grupos sociais envolvidos e seus múltiplos níveis de análise.

Finalmente, os dados representados no modelo foram analisados através de uma leitura multidisciplinar, buscando integrar as visões de TIC e RH, que finalmente foi expressa através do modelo e-HRM de Ruel, Bondarouk e Looise (2004).

Além destas, uma série de outras referências teóricas foram usadas ao longo da pesquisa, como apoio aos seus achados, considerações ou argumentos. Porém não cabe aqui

fazer menção a todas elas, uma vez que seção presta-se apenas a dar uma visão macro do modelo conceitual desta pesquisa para facilitar a compreensão de seus leitores.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, faço uma revisão detalhada da metodologia utilizada e suas referências.

5.1 O Posicionamento da Pesquisa

A escolha metodológica da pesquisa é um item fundamental da mesma, pois pode impactar decisivamente o tipo e a qualidade do conhecimento científico gerado por ela. A estratégia da pesquisa faz parte de uma estrutura geral, de forma que a opção por uma determinada estratégia também está atrelada a outras decisões importantes. Resumidamente, esta estrutura é composta pela epistemologia, perspectiva teórica, metodologia e métodos (CROTTY, 1998 apud CRESWELL, 2007). Creswell (2007) propõe três questões centrais para operacionalizar o modelo de Crotty na construção da estrutura de pesquisa: Alegação do Conhecimento (incluindo a perspectiva teórica), Estratégia de Investigação e Métodos de Coleta e Análise de Dados.

Vale ressaltar que os elementos que constituem a estrutura geral da pesquisa estão profundamente relacionados entre si, de forma que sua definição não pode ser realizada com base em reflexões isoladas sobre cada um deles. Ao contrário, ela deve contemplar todos estes elementos e suas inter-relações, primando pela coerência entre eles. Na presente pesquisa, busquei operacionalizar esta questão através dos seguintes pontos:

- a) Coerência dos elementos da estrutura de pesquisa entre si – ao iniciar as escolhas da pesquisa é preciso estar consciente sobre a forte e contínua relação entre os elementos de sua estrutura. Embora exista possibilidade de diversas combinações entre eles, deve-se observar que há limites para tais combinações. Imagino que pesquisadores mais experientes e habilidosos talvez sejam capazes de operacionalizar combinações mais sofisticadas e menos triviais, mantendo uma lógica coerente. De qualquer modo, a mistura de alguns elementos dificilmente seria sustentada. Como um exemplo, pensemos em um estudo com objetivos nomotéticos, ou seja, que busque a formulação de leis gerais, sendo realizado a partir de um estudo de caso único. Uma escolha mais coerente com seus objetivos de pesquisa seria a aplicação de um modelo de estudo que permitisse análises mais amplas e gerais. Uma alternativa, por exemplo, seria o uso de um estudo de casos múltiplos e não único, já que este método vem sendo

crescentemente aceito para a formulação de teorias (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007);

- b) Coerência entre a estrutura da pesquisa, o objeto e o referencial teórico – além da coerência interna da estrutura de pesquisa, é preciso observar também que ela seja adequada ao objeto e ao referencial teórico adotado. Barley (1990) adverte que muitos pesquisadores se filiam a uma corrente e a seguem fielmente sem maiores reflexões sobre o impacto deste posicionamento sobre seus dados de pesquisa. Isso reforça a premissa que a estrutura de pesquisa adequada para uma situação pode não ser apropriada para outra, de forma que o pesquisador deve refletir sobre isso a cada pesquisa, ao invés de fidelizar-se com uma única estrutura e aplicá-la inadvertidamente a todos os seus trabalhos. Pozzebon () chama a atenção para a importância do alinhamento entre os três pilares de uma pesquisa: conceitual (referencial teórico que orienta a pesquisa), metodológico (técnicas e procedimentos através do qual a pesquisa será realizada e os dados serão analisados e reportados) e substantivo (o fenômeno em si que será estudado e seu contexto);
- c) Coerência entre a estrutura da pesquisa e suas justificativas – uma questão pouco lembrada nos textos que falam sobre metodologia é o alinhamento entre a estrutura da pesquisa e as referências usadas para justificá-la. Frequentemente estudos de casos interpretativos são justificados através de referências positivistas, por exemplo, trazendo para os procedimentos da pesquisa alguns elementos que não coadunam com o modelo interpretativo do estudo. Devo confessar que esta pesquisa padecia deste mal inicialmente, o que tentei, em tempo, corrigir. Na versão apresentada para qualificação, os procedimentos considerados para a condução e validação dos dados de campo, assim como suas justificativas e critérios de análise se baseavam fortemente no modelo proposto por Yin (2005). Embora o trabalho deste autor seja amplamente conhecido e utilizado em pesquisas que utilizam estudos de caso, seu referencial positivista traz alguns elementos que não são adequados para o presente estudo. Tais elementos foram substituídos logo após a qualificação por outros procedimentos e referências mais coerentes com esta pesquisa, embora algumas referências a este autor que não se contrapõe ao seu posicionamento foram mantidas. Isto deixa claro que não estou defendendo um purismo radical com fins meramente retóricos. Acredito que algumas considerações, conceitos e definições sejam comuns entre diferentes

correntes e não vejo problemas em citar autores de diferentes vertentes ao tocar nestas questões coincidentes. Entendo que o importante é saber identificar o momento, modo e medida destas inclusões para não comprometer a coerência do trabalho e tampouco confundir seus avaliadores e leitores. Markus e Lee (1999) alertam para os riscos de julgar um trabalho interpretativo segundo critérios positivistas e vice-versa. Se o próprio trabalho não se posicionar claramente, propondo critérios inadequados ou induzindo o leitor a fazê-lo, então ele mesmo está se colocando em uma posição vulnerável, onde seus leitores e avaliadores poderão incorrer em erros de entendimento e avaliação. Como um último comentário sobre este ponto, acredito que a literatura acadêmica poderia explorar mais esta questão, uma vez que ela não foi claramente abordada na maior parte do material sobre metodologia ao qual tive acesso. De fato, não encontrei artigos atacando este tema com profundidade e isso dificulta muito o trabalho de pesquisadores iniciantes, como eu, que nem sempre terão facilidade em separar o joio do trigo sem o apoio de um material de qualidade sobre isso.

Para garantir a fundamentação das opções desta pesquisa e conferir-lhe transparência, antes de passarmos a informações mais específicas sobre a operacionalização da mesma, farei algumas considerações sobre os elementos da estrutura geral e suas justificativas, buscando também evidenciar sua coerência nas três dimensões acima descritas.

5.1.1 Alegação do Conhecimento

Suposições prévias do pesquisador sobre “o que” e “como” irá aprender no decorrer do processo de pesquisa (CRESWELL, 2007). As posições de alegação podem ser Pós-positivistas, Construtivistas (ou Interpretativistas), Pragmáticas ou Reivindicatórias (CRESWELL, 2007), conforme a TABELA 3. Embora existam muitos estudos na área de TIC que adotam a perspectiva Pós-positivista, esta posição traria algumas características reducionistas e deterministas que não aderem às pretensões deste trabalho, pois seu objetivo é

justamente capturar a diversidade de interações entre os elementos envolvidos no uso da TIC na prática, buscando o entendimento mais profundo da estrutura que resulta deste processo, as influências que o constituem e as relações existentes entre esta e as demais estruturas organizacionais.

Assim, a postura Construtivista ou Interpretativista apresenta-se como uma alternativa mais adequada e será adotada. Nesta perspectiva, entende-se que as pessoas desenvolvem significados subjetivos e, portanto, variados para suas experiências, mesmo que sejam relacionadas a objetos comuns (CRESWELL, 2007). Para captar esta diversidade de percepções e interpretações, o pesquisador sai a campo com questionamentos abertos para que possa ouvir e observar as pessoas em seu ambiente, assim como observar as interações entre as pessoas e os contextos destas ações e interações. Diferente do que vemos no positivismo, onde o pesquisador normalmente inicia a pesquisa com uma teoria em mente, no Construtivismo ou Interpretativismo o pesquisador chega a uma teoria ou desenvolve uma nova teoria a partir das observações realizadas e de suas interpretações sobre elas (CRESWELL, 2007). Não se trata, no entanto, de sair a campo sem nenhuma revisão bibliográfica prévia e sem nenhum pressuposto teórico em mente, mas sim de elaborar um modelo de interação em campo que possibilite a captação mais ampla de informações, sem modelos pré-estabelecidos que reduzam ou conduzam os resultados a uma direção pré-definida. Na pesquisa interpretativa, a teoria deve ser usada para um guia inicial para o desenho da pesquisa e a coleta dos dados (WALSHAM, 1995). Além disso, a revisão teórica também pode fazer parte do processo interativo de coleta e análise dos dados (WALSHAM, 1995). Como será descrito mais adiante, estas foram as práticas do presente estudo.

Pós-positivismo	Construtivismo
Determinação	Entendimento
Reduccionismo	Significados Múltiplos
Observação Empírica e mensuração	Construção Social e Histórica
Verificação da Teoria	Geração de Teoria
Reivindicatória/Participatória	Pragmatismo
Política	Consequências das Ações
Orientada para Delegação do Poder	Centrado no Problema
Colaborativa	Pluralista
Orientada para a Mudança	Orientada para a Prática do Mundo Real

TABELA 3: Posições das Alegações de Conhecimento Alternativas
Fonte: Creswell, 2007

5.1.2 Estratégia de Investigação

São operacionalizadas através de técnicas de pesquisa. As técnicas de pesquisa utilizadas com mais frequência em Ciências Sociais são as Quantitativas, Qualitativas e Mistas (Creswell, 2007). A temática desta pesquisa em si, seus objetivos e a posição Interpretativa adotada descartam a possibilidade de aplicação de uma estratégia associada puramente à técnica Quantitativa, uma vez que, em sua essência, eles requerem análises mais detalhadas e abrangentes, que considerem o contexto e a perspectiva dos atores envolvidos no processo. A riqueza das informações poderia ser comprometida ao quantificar os dados textuais coletados (KAPLAN e MAXWELL, 1994), o que torna as estratégias associadas à técnica Qualitativa mais aderentes à natureza deste estudo. Destaca-se que esta é uma decisão desta pesquisa, sendo que não necessariamente toda a pesquisa qualitativa é interpretativa e que os termos “qualitativo” e “interpretativo” não são sinônimos (POZZEBON e FREITAS, 1998). Flick (2004) enfatiza que:

As idéias centrais que conduzem a pesquisa qualitativa diferem daquelas empregadas na pesquisa quantitativa. Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos. (FLICK, 2004 p. 20)

De fato, as técnicas Qualitativas mostram-se eficientes em captar uma maior complexidade de dados, que muito contribui para a viabilidade de estudos interpretativos, porém isso não significa que estudos com alegações positivistas não possam também se utilizar delas (POZZEBON e FREITAS, 1998). A diferenciação destas posições se dá na condução da pesquisa e o pesquisador deve estar atento a isso durante todo o processo, ou seja, a escolha da estratégia qualitativa por si só não garante a coerência da posição interpretativa da pesquisa. Assim, a manutenção da coerência deve ser um ponto de atenção ao longo de todo o trabalho.

Como último, mas não menos relevante argumento, uma estratégia associada à técnica Qualitativa aliada a uma alegação Interpretativista não apenas adere às questões e

características específicas do presente estudo, como também supre uma carência apontada por Diniz et al. (2006) no campo de estudos de TIC no Brasil. Analisando a produção acadêmica de pesquisas relacionadas a Sistemas de Informação no Brasil, os autores verificaram a constante aplicação de métodos quantitativos e estudo de casos positivistas neste tipo de estudo na Academia Brasileira. A aplicação de uma linha de trabalho única pode ocasionar a perda de perspectivas e níveis de análise relevantes para o desenvolvimento do campo (DINIZ et al, 2006). Assim, tal opção metodológica também se presta a preencher uma carência observada no campo.

A estratégia Qualitativa será operacionalizada nesta pesquisa através de um Estudo de Caso, onde o objeto de estudo poderá ser explorado com mais profundidade. Através de um estudo de casos o pesquisador pode investigar detalhadamente um evento, um processo, um programa, uma pessoa ou um grupo de pessoas utilizando-se de diversos métodos de coleta de dados (STAKE, 1995). Para Stake (1998), o estudo de caso pode ser intrínseco (quando o caso em si representa o interesse central da pesquisa) ou instrumental (quando o caso é um meio para entender uma determinada questão ou para rever uma generalização, ou seja, o interesse pelo caso em si é secundário, uma vez que ele é apenas o meio para se alcançar entendimento sobre algo). Assim, a adoção deste método pode se dar por razões relacionadas ao objeto, aos objetivos de pesquisa ou ao cenário pesquisado.

Nesta pesquisa, o principal interesse no caso selecionado é instrumental, uma vez que o objetivo é utilizá-lo como uma ponte que nos levará a entendimentos na área dos estudos de TIC e de RH, reforçando as intenções multidisciplinares deste trabalho. Além disso, o caso em questão possui uma particularidade interessante aos propósitos do presente estudo: já foi feito um estudo sobre o uso de Sistema de RH Auto-atendimento na mesma empresa no passado pelo orientador desta pesquisa. Desta forma, os dados desta pesquisa passada, embora tenham sido colhidos, relatados e analisados à luz de outros referenciais teóricos, poderão dar suporte para que este estudo faça algumas análises processuais, o que reforça a adequação do estudo de caso nesta pesquisa e sua importância instrumental.

No modelo proposto por Yin (2005), a escolha da estratégia de pesquisa deve considerar o tipo da questão de pesquisa, o nível de controle do pesquisador sobre os eventos e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. À luz destas três condições, o pesquisador deve ponderar sobre qual das estratégias será mais aderente à sua pesquisa, lembrando que os limites entre elas são bastante tênues e

que há sobreposições entre as mesmas, o que requer ainda mais atenção do pesquisador para a escolha da estratégia mais vantajosa para o seu estudo (YIN, 2005). A TABELA 4 traz um esquema geral destas questões a serem observadas na escolha entre as diversas estratégias qualitativas disponíveis. Nela podemos observar que, neste modelo proposto por Yin, o estudo de caso também é a estratégia que melhor adere a esta pesquisa.

Estratégia	Forma de Questão de Pesquisa	Exige Controle sobre Eventos Comportamentais	Focaliza Acontecimentos Contemporâneos
Experimento	Como, Por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O que, Onde, Quantos, Quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, O que, Onde, Quantos, Quanto	Não	Sim/não
Pesquisa Histórica	Como, Por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por que	Não	Sim

TABELA 4: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa
Fonte: COSMOS Corporation apud Yin, 2005

Primeiramente, vemos que os estudos de caso são adequados para pesquisas com questões do tipo “como, por que” (YIN, 2005), o que se aplica a este trabalho, cujo objetivo é compreender como são as estruturas que emergem do uso da TIC, sua constituição e relações com outras estruturas organizacionais e materiais da tecnologia. Para atingir este objetivo, é preciso observar as questões ao longo do tempo e de seu contexto, o que favorece a opção pelo estudo de caso, onde elas não serão vistas como eventos aleatórios ou simples repetições, mas como elementos de um cenário geral a ser interpretado como um conjunto.

Além disso, os estudos de casos também são indicados para situações onde não haja um ambiente ou situação de controle sobre o comportamento dos indivíduos, como nos experimentos realizados sob condições controladas em laboratório, por exemplo (YIN, 2005). Ao contrário disto, nesta pesquisa busco observar o contexto real da experiência de uso e suas consequências e relações, de forma que qualquer interferência no ambiente normal destas interações é não apenas desnecessária, mas também desfavorável para a pesquisa.

Finalmente, os estudos de casos podem ser aplicados quando se focalizam em acontecimentos contemporâneos, onde ainda há possibilidade de observação dos mesmos e de contato pessoal com seus participantes (YIN, 2005). Por se tratar de uma pesquisa sobre a utilização de uma ferramenta de Auto-atendimento de RH na prática, o interesse de investigação está no momento presente e o acesso a dados históricos se dará apenas para compreensão de antecedentes e influências, permitindo análises processuais.

Segundo a análise acima exposta, a opção deste trabalho foi a estratégia Qualitativa aliada a uma alegação Interpretativa e operacionalizada através de um estudo de caso único.

5.1.3 Método de Coleta e Análise de Dados

Esta questão é sumariamente influenciada pela estratégia de investigação escolhida. Como este trabalho é um estudo de caso, sua coleta de dados foi feita através de entrevistas semi-estruturadas, observações em campo e análise de documentos (físicos ou eletrônicos). Os dados foram registrados através de gravações em áudio ou anotações manuscritas por mim durante a coleta e repassadas aos relatórios de entrevista posteriormente. Após a confecção de todos os relatórios de campo, seus dados foram codificados e categorizados para aplicação dos mesmos aos modelos de análise. Além de refletir sobre os modelos já preenchidos, alguns quadros adicionais com o resumo dos resultados já categorizados foram também objeto de reflexão e comentários que complementam os achados e, principalmente, constroem ligações entre os diferentes momentos observados, garantindo a faceta processual da análise.

O planejamento da coleta dos dados, o protocolo da pesquisa, a definição da quantidade de entrevistas e todos os demais detalhes sobre o planejamento e a execução da coleta e da análise dos dados serão detalhados abaixo juntamente com todos os procedimentos utilizados neste trabalho. Assim, não explorarei este ponto em profundidade neste item para não torná-lo redundante.

Finalmente o objetivo desta seção “Estrutura Geral da Pesquisa” era dar uma visão das grandes direções adotadas neste trabalho e seu posicionamento epistemológico e metodológico, justificando-os à luz de suporte teórico e de minhas preferências e opiniões pessoais. Aqui me parece, portanto, o ponto oportuno para esclarecer brevemente algumas

questões sobre mim que, como pesquisadora, acredito serem relevantes para que os leitores deste trabalho compreendam o cenário e condições que eventualmente podem influenciar consciente ou inconscientemente este trabalho. Primeiramente, minha formação acadêmica foi toda na área de TIC. Apesar de alguns cursos específicos na área de gestão, o Mestrado é o meu primeiro curso realmente acadêmico fora da área de TIC. Além disso, sou uma profissional da área de TIC, que atua na área há 17 anos, ocupando hoje uma posição gerencial, mas já tendo desempenhado diferentes funções nas inúmeras implementações de Sistemas das quais participei ao longo deste período. Dito isto, fica claro que a dimensão de TIC poderá ser influenciada pela minha experiência profissional e conhecimentos anteriores. Com estas informações, acredito deixar mais claro o posicionamento da pesquisa e do pesquisador, dando aos apreciadores deste texto possibilidades para reconhecer eventuais vieses que nele aconteçam.

Após este posicionamento do estudo, passo na próxima seção a descrever em mais detalhe a consecução de suas etapas, contando a História da Pesquisa antes de chegar às seções seguintes, onde a Pesquisa em si, com seus dados e resultados, será apresentada.

5.2 A História da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se por integrar uma pesquisa empírica e teórica, produzindo um relatório final na forma de dissertação, cujo conteúdo deverá unir estes dois vetores de conhecimento. Para fazer frente a este desafio, é muito importante que não apenas o trabalho de coleta e análise de dados de campo, mas todo o processo de pesquisa seja considerado em um plano, que estabeleça um método de trabalho e uma sequência lógica das atividades. Pozzebon e Freitas (1998) advogam que o pesquisador deve contar a história de seu método de pesquisa, conferindo transparência e confiabilidade no rigor científico adotado.

A FIGURA 4 traz uma representação do plano geral da presente pesquisa, cujas etapas são exploradas na sequência, visando contar a história desta pesquisa, justificando suas escolhas e apresentando os detalhes de sua operacionalização.

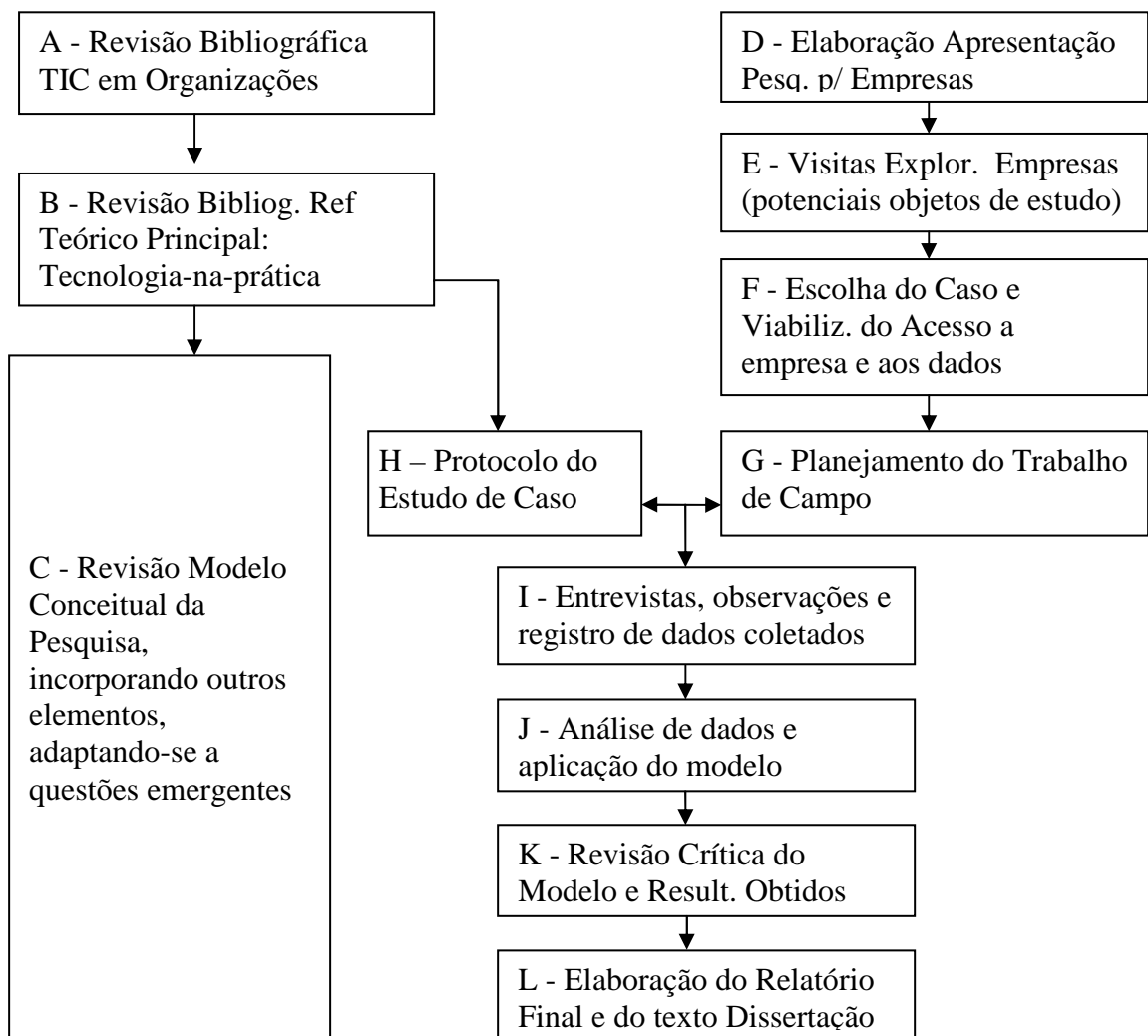


FIGURA 4: Plano Geral da Pesquisa

Fonte: Desenvolvido pela Autora para esta pesquisa

5.2.1 Revisão Bibliográfica TIC em Organizações

Segundo Creswell (2007), antes de iniciar a revisão da literatura propriamente dita, o pesquisador deve definir qual será o seu tópico de estudo através de uma frase ou título provisório, refletindo sobre a viabilidade e utilidade da realização do mesmo (CRESWELL, 2007). Esta definição inicial é extremamente útil para a orientação da revisão bibliográfica, pois estabelece limites, ainda que amplos e flexíveis, que tornam a pesquisa literária mais assertiva e produtiva. Entendo que, diante das muitas ferramentas e possibilidades de acesso a informação de nossos dias, uma pesquisa que não tenha uma definição de escopo, ainda que seja em nível macro, pode levar a um volume de material extremamente elevado, cuja leitura

e análise inviabilizariam o trabalho ou, na melhor das hipóteses, inviabilizariam seu prazo de entrega, especialmente quando se trata de uma pesquisa de Mestrado ou Doutorado, onde a negociação do cronograma é limitada por questões normativas.

O tópico desta pesquisa foi inicialmente definido através da seguinte frase: Identificar o impacto das questões culturais e organizacionais sobre os benefícios que a introdução de novas ferramentas tecnológicas e processos de trabalho podem oferecer, de forma a contribuir para o entendimento das transformações necessárias para o sucesso da implantação de tais ferramentas. Com o andamento da revisão bibliográfica, aprofundando meus entendimentos sobre o tema em questão e sobre o funcionamento da pesquisa acadêmica e a construção do conhecimento científico, ficou evidente a inadequação desta frase para definir a problemática deste trabalho, o que me levou a substituí-la por outras formas de expressar os objetivos e a problemática do presente estudo, conforme descrito no item Problema de Pesquisa. De qualquer forma, esta frase inicial foi extremamente útil para orientar a temática da revisão teórica inicial, prestando-se ao propósito sugerido por Creswell (2007) e sendo, portanto, importante citá-la neste momento para enquadrar o escopo geral considerado nesta primeira etapa da pesquisa literária: estudos de TIC em organizações, considerando questões sociais.

Nesta fase, foi realizada uma pesquisa teórica para conhecer trabalhos, lacunas e tendências de estudo na área de TIC em Organizações, buscando também algumas definições para conceitos importantes envolvidos nesta temática. Dentre os principais pontos revisados destacam-se:

- a) Revisão geral de estudos de TIC em Organizações em publicações científicas diversas;
- b) Evolução dos Sistemas de Informação nas Organizações e em Recursos Humanos, uma vez que já havia uma intenção de adotar ferramentas de RH Auto-atendimento ou Portais Corporativos como objeto de análise da pesquisa empírica;
- c) Contribuições, limites e métodos utilizados nos estudos de TIC em Organizações;
- d) Metodologia de trabalhos científicos, com ênfase em métodos qualitativos.

5.2.2 (B) - Revisão Bibliográfica do Referencial Teórico Principal

Após a revisão bibliográfica inicial, a linha de pesquisa estruturacionista configurou-se como a escolha teórica mais aderente aos objetivos desta pesquisa, especialmente em uma de suas recentes vertentes que enfatizam as dinâmicas da prática, propondo o modelo Tecnologia-na-prática (ORLIKOWSKI, 2000) para investigação e representação das mesmas. A partir desta constatação, a revisão da literatura foi direcionada para o aprofundamento desta corrente teórica para confirmar seu potencial como referencial principal deste estudo e também para conhecer aplicações anteriores da mesma, seus resultados e limites, buscando lacunas e oportunidades de investigação que potencializem as possibilidades de contribuição do presente trabalho.

5.2.3 (C) - Revisão do Modelo e Adaptação a Questões Emergentes

A Revisão Bibliográfica do Referencial Teórico principal serviu para orientar a modelagem e execução do trabalho de campo, porém o trabalho de investigação teórica não terminou com esta revisão. Ao contrário, após seu término uma nova etapa de estudos bibliográficos foi iniciada e continuou durante todo o trabalho de coleta e análise de dados, seguindo até o término da pesquisa. De fato, até o presente momento em que estou produzindo o relatório final do estudo, ainda me deparo com a necessidade de algumas interações com a revisão literária. Este processo constante e interativo entre o trabalho com os dados e a teoria é comum em estudos qualitativos, especialmente os interpretativos. Em seu estudo sobre a implementação de um Sistema de Informações Geográficas na Índia, Walsham e Sahay (1999) iniciaram a pesquisa com a intenção de utilizar como referenciais principais as teorias estruturacionistas (GIDDENS, 1984) e de construção social da tecnologia (BIJKER et al., 1987). Ao longo de suas interações em campo, seu modelo teórico evoluiu e finalmente a pesquisa passou a utilizar-se da teoria do Ator-rede (CALLON, 1986; LATOUR, 1987) como sua base principal. Walsham e Sahay (1999) comentam e justificam esta mudança da seguinte forma:

A nossa base teórica evoluiu ao longo do tempo em resposta ao aprofundamento de entendimento que ganhamos na coleta de dados de campo e à mudança de nossas idéias sobre a teoria adequada, que em parte resulta do contínuo estudo da literatura de IS e de campos relacionados. (WALSHAM e SAHAY, 1999 p.41)

Esta mesma situação aconteceu no presente estudo: ao aprofundar-me na literatura e nos dados da pesquisa, o modelo Technology-in-practice pareceu-me insuficiente para cobrir todas as dimensões de análise à qual o estudo se propunha e o Multilevel Framework de Pozzebon, Diniz e Jayo (2007) despontou como uma alternativa mais promissora, sendo este finalmente o modelo principal adotado para representação dos dados e análise, conjuntamente com o modelo e-HRM de Ruel, Bondarouk e Looise (2004).

Gostaria de lembrar que esta pesquisa não adotou um único modelo para análise dos dados, nem uma teoria única para justificá-los. Porém este referencial teórico principal foi uma base importante para direcionar as ações de campo, a revisão bibliográfica contínua e compilação e representação dos dados coletados. Walsham (1995) destaca a importância de se demonstrar claramente como se deu a interação entre os dados coletados e a teoria ao longo do estudo. Muitas questões surgiram durante este processo nesta pesquisa, porém entre os principais pontos emergentes, gostaria de destacar:

- a) a necessidade de incorporar referências que considerem mais claramente dimensão material do fenômeno tecnológico em harmonia com a dimensão social, uma vez que grande parte da literatura reflete bem as dinâmicas relacionadas à dimensão social, negligenciando as questões materiais que com ela co-existem ou, ao contrário, relegam a dimensão social a segundo plano e alçam as questões materiais ao protagonismo. Há, portanto, uma lacuna na bibliografia aguardando por estudos onde estes dois elementos convivam em equilíbrio e harmonia;
- b) utilização do modelo “Multilevel Framework” como parte do referencial principal, uma vez que ele considera o modelo Tecnologia-na-prática e ainda incorpora outros elementos teóricos que se mostram muito úteis ao objeto desta pesquisa.

5.2.4 (D) - Elaboração de Apresentação da Pesquisa para Empresas

Paralelamente à revisão bibliográfica, iniciou-se também o trabalho para a pesquisa de campo. Minha atuação na liderança de projetos de sistemas na mesma organização da pesquisa de campo poderia levantar questionamentos éticos e colocar em dúvida a confiabilidade dos resultados do estudo, risco iminente em trabalhos realizados “no quintal”, ou seja, junto à organização, amigos ou ambiente de trabalho imediato do pesquisador (CRESWELL, 2007). Para minimizar tais interferências, ainda que não-intencionais, e manter a imparcialidade da minha posição de pesquisadora em relação ao objeto estudado, decidi não realizar esta pesquisa em empresa onde eu atue ou com a qual tenha relações profissionais.

Assim, fez-se necessário buscar outras empresas em que o trabalho de campo pudesse ser realizado. Para estruturar a abordagem a outras empresas, primeiramente elaborei uma pequena apresentação da pesquisa que foi enviada ou verbalmente apresentada para as 3 empresas. Esta apresentação (anexo 1) visava descrever brevemente os objetivos desta pesquisa, suas potenciais contribuições e o conteúdo do trabalho de campo, reforçando também os objetivos puramente acadêmicos e sem intenções comerciais desta abordagem à empresa. Tal procedimento faz parte do chamado “trabalho de consentimento”, que deve ser introduzido na instituição através de solicitação formal de acesso, onde constem os objetivos, métodos e o tempo estimado do trabalho de campo (FLICK, 2004).

As 3 empresas abordadas, ainda que pertençam a diferentes segmentos de negócio (cosmético, fumo e eletrônica), possuem as seguintes características similares que as qualificam para os propósitos desta pesquisa:

- a) Sistema de RH Auto-atendimento implementado há mais de um ano e que, portanto, já tenha uma dinâmica de uso estabelecida;
- b) Público interno com perfis diversos, possibilitando a emergências de diferentes estruturas de uso. As três empresas possuem segmento administrativo e fabril, o que já configura um primeiro potencial agrupamento social, por exemplo.

5.2.5 (E) - Visitas Exploratórias às Empresas

Foram realizadas visitas exploratórias nas 3 empresas para confirmação da aderência dos cenários em questão aos propósitos desta pesquisa. As visitas foram conduzidas junto aos responsáveis pela implementação do Sistema. Embora não houvesse uma entrevista estruturada, os encontros foram orientados a abordar as seguintes questões:

- a) Funcionamento da estrutura de RH e modelo de atendimento da área;
- b) Ferramentas de TIC usadas pelo RH, por quem e para quê;
- c) Ferramentas de TIC oferecidas pelo RH aos funcionários das demais áreas;
- d) Objetivos deste modelo de auto-atendimento e nível em que foram atingidos;
- e) Percepção da empresa sobre os resultados deste modelo; pretensões de continuidade desta estratégia; intenção de expansões do serviço;
- f) Medições do volume de uso; funcionalidades de acesso obrigatório ou existência de questões normativas relacionadas ao uso da ferramenta;
- g) Percepção dos funcionários sobre este modelo de atendimento e sobre a ferramenta oferecida; existência de pesquisa interna para verificá-lo ou medi-lo;
- h) Comentários, percepções e experiências do projeto.

Além disso, estas visitas foram uma oportunidade para fornecer esclarecimentos diversos sobre a pesquisa e o trabalho de campo pretendido, oferecendo mais elementos para a decisão da empresa sobre a permissão de acesso para o presente estudo.

Durante as visitas exploratórias, foram levantadas questões interessantes que não apenas possibilitaram a escolha do cenário adequado para esta pesquisa, como também contribuíram para a inclusão de alguns elementos na investigação teórica em curso, como a questão da materialidade citada anteriormente. Durante as visitas, surgiram alguns pontos interessantes sobre a disponibilidade de ferramentas de acesso em volume e períodos adequados, a existência de versões em português e a simplicidade da navegação e objetividade dos acessos, especialmente para os casos em que o público alvo dos mesmos tenha conhecimentos e habilidades limitadas no que diz respeito ao uso da TIC. Todos estes elementos, resumidos materialmente na forma de apresentação e funcionamento da ferramenta

têm papel fundamental na forma como a dinâmica social se constituirá, não podendo, portanto, ser negligenciada no estudo.

5.2.6 (F) – Escolha do Caso e Viabilização do Acesso

A empresa selecionada para o estudo foi a Souza Cruz. Esta escolha foi suportada pelas razões já descritas no item 2.2. Objeto da Pesquisa. Após a definição sobre a escolha da Souza Cruz como a empresa adequada para o estudo, foi realizada uma primeira reunião com o responsável pela divisão de RH à qual se refere o sistema em questão, chamada Central de Serviços de RH. Nesta primeira reunião, não apenas foi dada a autorização para o início do trabalho de campo, como também foram levantadas informações iniciais sobre a estrutura da área de recursos humanos e da empresa, a partir das quais pude iniciar o planejamento do trabalho de campo.

5.2.7 (G) – Planejamento do Trabalho de Campo

A primeira questão inerente ao planejamento do trabalho de campo neste tipo de pesquisa, diz respeito à definição da amostragem de casos e de grupos de amostragem de casos. Trata-se de definir quem será entrevistado (amostragem de casos) e quais os grupos de origem dos entrevistados (grupos de amostragem de casos) (FLICK, 2004). Os grupos de amostragem podem ser definidos antecipadamente ou gradualmente ao longo do próprio trabalho de campo (FLICK, 2004). A definição antecipada dos grupos de estudo baseia-se em critérios abstratos que determinam uma tipicidade e distribuição do objeto, de forma que a amostra seja uma representação desta estrutura para o objeto, como vemos nas amostragens estatísticas (FLICK, 2004). Já na estratégia de definição gradual da estrutura de amostras a determinação dos grupos é feita ao longo do processo de coleta e análise dos dados, buscando selecionar grupos e casos que ofereçam maior potencial de contribuições para o estudo em

questão, como vemos nas amostragens teóricas (FLICK, 2004). A seleção gradual caracteriza-se também por apoiar-se em critérios concretos e relacionados ao conteúdo do estudo, ao invés das tipificações abstratas antecipadas e/ou exógenas (normalmente oriunda de teorias), sendo a continuidade da amostra definida pela relevância dos casos e não por sua representatividade (FLICK, 2004). Isto se torna especialmente importante nesta pesquisa, onde o modelo teórico principal a ser aplicado propõe-se a reconhecer grupos sociais relevantes e de uso, que se caracterizam pela semelhança dos elementos da agência e das estruturas emergentes da interação dos mesmos com o sistema

Consideradas estas definições, pode-se dizer que a estratégia de amostragem deste trabalho foi a seleção gradual, porém não distribuída ao longo de todo o trabalho de coleta e interpretação. A seleção do grupo do RH foi feita a partir das entrevistas exploratórias iniciais. O grupo de funcionários e gestores das demais áreas foi definido após as entrevistas do grupo de RH. Assim, embora a seleção tenha se dado gradualmente do ponto de vista do estudo como um todo, a seleção sempre foi antecipada em relação à etapa da coleta em questão, não havendo, portanto, a interação entre definição dos grupos e dos entrevistados com a interpretação de resultados das entrevistas de outros indivíduos do próprio grupo, como poderia acontecer em uma seleção gradual no rigor de sua definição.

Os grupos finais definidos para esta pesquisa foram:

- a) Usuários do MSS (Management Self Service – Auto-atendimento para Gerentes), subdivididos em:
 - Gerentes da área de Trade-Market
 - Gerentes da área Industrial
 - Gerentes das Usinas Fumo

- b) Usuários do ESS (Employee Self-Service – Auto-atendimento para Empregados), subdivididos em:
 - Funcionários da área fabril
 - Funcionários administrativos da fábrica
 - Funcionários da área fabril de usina de fumo

- Funcionários administrativos de usina de fumo
- Funcionários da operação de trade-market

c) Usuários do RH subdivididos em:

- Analistas da Central de Serviços do RH
- Gestores da Central de Serviços do RH
- BP de RH (Business Partner, parceiro de negócio do RH na Operação)

As entrevistas não foram todas agendadas à priori, de forma que a atividade de agendamento e planejamento de visitas, incluindo as viagens para entrevistas realizadas em outras cidades, acompanhou todo o processo de coleta de dados em campo. A previsão considerada nos agendamentos era que as entrevistas dos usuários do ESS durassem de 30 minutos a 1 hora, enquanto as entrevistas de gerentes e membros do RH variassem entre 1 hora e 1 hora e meia. Essa variação deve-se ao uso de um modelo semi-estruturado de entrevistas, onde a disposição do entrevistado em expor suas idéias e opiniões, sua disponibilidade de tempo e forma de expressão interferem fortemente na duração das entrevistas. Na apresentação dos resultados mostro o quadro com todas as entrevistas realizadas e seus tempos para referência.

5.2.8 (H) – Protocolo do Estudo de Caso

Após o planejamento preliminar do trabalho de campo, foi elaborado o protocolo deste estudo de caso, que se encontra no Anexo 2. Entendo que o protocolo é uma ferramenta muito útil não apenas para conferir confiabilidade ao estudo, mas também por ser um guia prático que orienta o trabalho de campo. Assim, procurei desenvolver um protocolo objetivo, conciso e que reunisse os elementos necessários para as atividades de campo.

5.2.9 (I) - Entrevistas, Observações e Registro de Dados Coletados

“As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos” (YIN, 2005, p. 109). Nesta pesquisa, utilizarei entrevistas, observações não-participantes e documentos ou dados aos quais tive acesso em campo.

As entrevistas foram semi-estruturadas, utilizando-se de perguntas abertas para extrair visões e opiniões do entrevistado (CRESWELL, 2007). A flexibilidade deste modelo permite que o pesquisador promova adaptações a contextos específicos e questões emergentes identificados durante as entrevistas (MILES e HUBERMAN, 1994). Assim, a idéia é apenas lançar questões para discussão que permitam uma condução superficial da temática abordada pelo entrevistado, garantindo que ele passe pelos temas de interesse da pesquisa, sem no entanto tolher sua liberdade de expressão, direcioná-lo, influenciá-lo ou intimidá-lo. Os pontos e objetivos das entrevistas encontram-se descritos no Anexo 2 - Protocolo do Estudo de Caso.

Também foram realizadas observações não-participantes com o objetivo de detectar comportamentos, fatos, situações e ações no local do estudo, que contribuíssem para a composição do cenário observado e para a triangulação dos dados obtidos nas entrevistas, corroborando ou não comentários dos entrevistados. É importante lembrar que as observações podem ser extremamente úteis para revelar aspectos não-usuais ou questões que tragam desconforto para os entrevistados (CRESWELL, 2007). As anotações e comentários sobre as observações foram incorporadas aos relatórios das entrevistas quando aconteceram na mesma visita ou em relatório similar específico para a observação quando esta aconteceu em visita exclusiva para tal fim.

Complementando as fontes de evidências desta pesquisa, a análise de documentos ou dados fornecidos pela empresa será incorporada ao processo de coleta de dados já que este tipo de fonte pode trazer informações concretas de forma discreta e oportuna (CRESWELL, 2007), sendo mais um elemento a contribuir com a contextualização e triangulação dos dados obtidos nas entrevistas e observações. Durante a coleta de dados, não houve uma disponibilização significativa de documentos, não sendo esta, portanto, uma fonte muito relevante nesta pesquisa.

Um aspecto importante da fase de coleta de dados é o registro das informações obtidas em campo, compondo o material para a análise da experiência de campo e também para a

sustentação dos resultados a serem apresentados pela pesquisa. A estratégia adotada foi registrar as entrevistas e observações através de anotações feitas por mim durante a atividade em campo e complementadas imediatamente após cada sessão com descrições mais detalhadas que expandam os relatos feitos durante a interação, quando necessário. Tal redação foi feita o mais breve possível após cada sessão e antes de uma próxima interação, evitando interferências na transcrição. Declarações ou respostas de conteúdo substancial ou revelador foram anotadas durante a entrevista, transcrevendo por completo a fala do entrevistado em algumas situações.

Além do registro escrito, em alguns casos foi feita a gravação das entrevistas, porém evitei usar este recurso, principalmente nas entrevistas com pessoas que não pertencem ao RH, o que poderia inibir os entrevistados e limitar o nível de informações que eles trouxeram para a discussão. Segundo Flick (2004), “a gravação de conversas diárias, está ligada a um grau de revelação, por parte dos membros, em relação à sua própria vida cotidiana, que, para eles, não é fácil controlar antecipadamente” (FLICK, 2004, p. 69). Já para alguns pesquisadores, embora a gravação possa inibir o entrevistado, ela desonera o pesquisador de grande volume de anotações, deixando-o livre para focar sua atenção em outros elementos durante o processo da entrevista (WEISS, 1995). Além disso, ela também isenta o registro dos dados de perspectivas do pesquisador, apresentando-os de forma mais natural (FLICK, 2004). Assim, entendo que a gravação deve ser usada com parcimônia e sensibilidade, garantindo sua adoção somente quando suas vantagens sejam superiores aos riscos e desvantagens da mesma.

No início do relatório de cada entrevista há um quadro que representa a ficha de documentação da mesma, como pode ser observado no esboço do relatório que aparece no Anexo 2 - Protocolo do Estudo de Caso e nos próprios relatórios das entrevistas também anexos ao final desta dissertação. As fichas de documentação de entrevistas apresentam o contexto e a situação da coleta de dados e outros pontos relacionados às questões da pesquisa e da aplicação metodológica (FLICK, 2004).

5.2.10 (J) – Análise de Dados e Aplicação do Modelo

Representada no fluxo de trabalho deste estudo linearmente após a fase de coleta de dados apenas para facilitar a representação esquemática das atividades, a análise de dados foi realizada simultânea e recorrentemente ao longo do processo de coleta, estendendo-se até término das conclusões desta pesquisa. Tal processo comum entre estudos qualitativos, especialmente os interpretativos, se justifica adicionalmente nesta pesquisa em função de sua opção pela seleção gradual da amostra, o que prevê que uma análise das informações coletadas seja realizada concomitantemente ao processo de coleta para orientar a escolha de respondentes e quantidade de entrevistas (FLICK, 2004).

Através do processo de análise de dados o pesquisador realiza a preparação, interpretação e reorganização dos dados, construindo entendimentos e significados para os mesmos que lhe darão sentido dentro do estudo em questão (CRESWELL, 2007; YIN, 2005).

É altamente recomendável que antes de iniciar o trabalho de campo, defina-se qual estratégia analítica geral será utilizada para a análise das informações coletadas (YIN, 2005). Isso contribui para a orientação do trabalho de campo e de análise do pesquisador.

O método central escolhido para a interpretação dos dados nesta pesquisa foi a Codificação Temática. Este procedimento foi inspirado em Strauss (1987), com adaptações em alguns detalhes que potencializaram sua aplicação em estudos comparativos, onde a diferença entre as perspectivas dos grupos sociais seja relevante (FLICK, 2004), o que é bastante aderente com os propósitos desta pesquisa e também com seu referencial metodológico (interpretativo construtivista) e teórico (que prima por considerar as particularidades do universo social e seus impactos sobre o uso da tecnologia e as estruturas que dela emergem), o que fica evidente no trecho de Flick (2004):

O pano de fundo teórico é a diversidade dos mundos sociais, conforme supõe o conceito das representações sociais (veja Capítulo 2) ou de uma maneira geral, as abordagens construtivistas (veja Capítulo 3). As questões de pesquisa concentram-se na análise da variedade e na distribuição de perspectivas sobre assuntos e processo em grupos sociais... Os dados são coletados com métodos que combinam inputs estruturadores e abertos em relação aos conteúdos... A generalização baseia-se em comparações de casos e grupos, e tem por objetivo o desenvolvimento de teorias (veja capítulo 18). (FLICK, 2004, p. 201)

Isto posto, a operacionalização da análise dos dados se deu neste estudo através de um processo que, seguindo as recomendações de Creswell (2007) com algumas adaptações para ajustá-lo ao procedimento da codificação temática descrito em Flick (2004), observou os seguintes passos:

- a) Organizar os dados coletados e as notas tomadas durante a coleta de dados e preparar os relatórios de cada entrevista, já agrupando as informações coletadas por assunto. Uma vez que os relatórios das entrevistas foram produzidos no mesmo dia ou no dia seguinte a sua realização, esta organização dos dados por assuntos se beneficiou da viva memória sobre as notas de campo e sobre a entrevista em si. Além disso, os relatórios também incluem uma descrição da pessoa entrevistada, ou seja, características e/ou comportamentos do entrevistado que sejam relevantes para situá-lo em relação à temática do estudo e ao caso em si. Este procedimento, ao mesmo tempo em que se prestou a documentar as entrevistas, já incluiu alguns elementos da primeira etapa de uma codificação temática, que consiste na descrição do caso, do entrevistado e dos tópicos centrais da entrevista em relação ao assunto da pesquisa (FLICK, 2004), facilitando muito o processo desta etapa da análise dos dados no momento oportuno;
- b) Ler todos os dados nos relatórios de entrevista, recorrendo aos demais dados disponíveis para dirimir dúvidas ou enriquecer entendimentos. Os demais dados em questão são as gravações e suas respectivas transcrições, assim como documentos e materiais de consulta sobre o objeto, como o site da empresa na Internet, por exemplo. Com este passo, onde a revisão individual do caso foi feita, pode-se dizer que realizei a análise do caso, como previsto no método da codificação temática;
- c) Codificar os dados, de acordo com as etapas da codificação temática. Nesta etapa, procedeu-se a codificação aberta e depois a seletiva para a produção de um sistema de categorias (FLICK, 2004). A codificação aberta busca expressar os dados coletados na forma de conceitos ou códigos (FLICK, 2004). A codificação seletiva, quando aplicada na codificação temática, busca encontrar domínios temáticos e categorias que possam ser aplicadas ao caso geral do estudo, independente de serem encontradas em todos os casos individuais, ou seja, em todas as entrevistas (FLICK, 2004). Esta estrutura temática passa a nortear a análise das entrevistas para aumentar a comparabilidade das mesmas (FLICK, 2004);
- d) Analisar os itens e variações nas categorias encontradas no passo anterior entre os entrevistados e entre os grupos de entrevistados, buscando atribuir-lhes significado e estabelecer a relevância das variações e das próprias categorias para o caso geral em si (FLICK, 2004);

- e) Planejar a apresentação das descrições e categorias. Nesta pesquisa, esta apresentação foi realizada através de passagens narrativas, discussões detalhadas de algumas questões relevantes detectados na análise dos dados e de alguns elementos visuais como uma TABELA com o sumário dos dados coletados organizados por temas, categorias, locais e contexto dos respondentes;
- f) Interpretar os dados, ou seja, extrair significado das informações, valendo-se do entendimento individual do pesquisador e da comparação com informações extraídas da literatura e teorias existentes, convergindo ou divergindo das mesmas. Nesta etapa interpretativa, os dados foram analisados pelas lentes dos modelos Multilevel Framework e e-HRM, cujas representações gráficas foram utilizadas para ilustrar os resultados facilitando a construção das conclusões finais do estudo.

A validação dos dados será observada em diversas fases da pesquisa, porém é importante destacar os procedimentos de validação de forma especial nesta fase de análise. Durante a interação em campo e o manuseio dos dados, foram consideradas as seguintes estratégias sugeridas por Creswell (2007) para confirmar a exatidão dos dados:

- a) Triangulação de diferentes fontes de informação para criar justificativas sólidas. Sempre que possível os temas relevantes que apareceram em uma entrevista, foram abordados também em outras entrevistas, preferencialmente em outra área e até em outra localidade;
- b) Descrição rica e densa dos resultados, visando transpor os leitores para o ambiente;
- c) Declaração dos possíveis vieses do pesquisador, informando sua formação, experiência e área de atuação, de forma a evidenciar as potenciais influências, a despeito do propósito de produzir um trabalho isento. Isso foi feito ao final do item 5.1.3;
- d) Apresentação de contradições e discrepâncias que surjam no decorrer do estudo.

5.2.11 (K) – Revisão Crítica do Modelo e dos Resultados Obtidos

O primeiro objetivo desta fase foi avaliar a aplicabilidade e abrangência do modelo Multilevel Framework para representar a estrutura que emerge do uso do sistema de RH auto-atendimento na Souza Cruz. Um modelo é uma representação da realidade através da qual os componentes de um fenômeno e as relações entre eles são organizados de forma lógica (FRANKFORT-NACHMIAS e NACHMIAS, 1996). Como uma abstração que ordena e simplifica a visão do mundo real, os componentes são considerados ou omitidos no modelo, de acordo com a relevância a eles atribuída na interpretação do pesquisador (FRANKFORT-NACHMIAS e NACHMIAS, 1996). A revisão bibliográfica sugere a ausência de aplicações deste modelo em cenários similares ao da presente pesquisa, o que torna esta fase ainda mais relevante para este estudo.

Assim, tentei representar os resultados obtidos através do modelo Multilevel Framework, validando sua aplicabilidade e procurando identificar elementos observados nas informações de campo que não sejam adequadamente endereçados no modelo proposto. Desta forma, os itens relevantes observados em campo foram contrapostos ao modelo com o objetivo de evidenciar itens relevantes que tenham sido desconsiderados no modelo, confirmando sua eficiência e adequação.

Além disso, nesta fase foi feita uma reflexão geral sobre o modelo e-HRM, sobre o sumário geral da pesquisa e sobre as coincidências e contradições entre os dados atuais e passados, resgatados do estudo anterior realizado na Souza Cruz.

5.2.12 (L) – Elaboração do Relatório Final e do Texto de Apresentação

A última etapa do trabalho consiste na composição do relatório final e do texto de apresentação da pesquisa na forma de dissertação. Embora esta seja a última etapa a ser concluída, ela não necessariamente deve iniciar após a conclusão das demais. Ao contrário, a redação deve começar no princípio do processo analítico (YIN, 2005). Ao longo da análise, do aprofundamento dos entendimentos e das conclusões, há uma recorrente retomada de trechos já redigidos, como aconteceu pesadamente com a revisão literária, que já havia sido escrita no projeto de qualificação, mas sofreu alterações importantes devido à mudança do modelo de análise principal, por exemplo.

Outras recomendações importantes para produzir um estudo de qualidade consistem em apresentar evidências suficientes para fundamentar as conclusões do caso, considerar perspectivas alternativas explorando proposições concorrentes e elaborar o texto de forma clara e atraente (YIN, 2005). O presente trabalho buscou seguir estas recomendações ao longo de sua produção.

5.3 A Execução da Pesquisa

Após explicitar o posicionamento e descrever detalhadamente a história da pesquisa, com suas escolhas e fundamentações metodológicas a cada etapa, vou finalmente falar sobre a pesquisa em si, sua execução e dados coletados. Estas informações não apenas permitiram as conclusões relatadas neste trabalho, como também oferecem condições para que os leitores possam avaliar a procedência destas conclusões e produzir novas considerações sobre esta temática.

A execução da pesquisa em si compreende as etapas de coleta e análise de dados, cujos procedimentos e opções metodológicas foram descritos e fundamentados em 5.2, especialmente nos itens G, H, I e J. Assim, o objetivo neste momento é discorrer sobre a operacionalização destas atividades e não voltar a reflexões metodológicas, a não ser nos pontos onde isso seja necessário para complementar a fundamentação dos procedimentos adotados.

A coleta de dados se resumiu a 42 entrevistas, totalizando 37 horas e 48 minutos. Elas foram distribuídas em três tipos: entrevistas exploratórias, de RH e das demais áreas. Cada um destes grupos se subdividiu em tipos específicos de acordo com os papéis dos entrevistados e também por locais, uma vez que as entrevistas foram feitas nas unidades de Cachoeirinha (fábrica), Santa Cruz do Sul (Usina da Fumo) e em SP, onde se encontram no mesmo endereço uma unidade administrativa (onde fica o RH e algumas outras áreas administrativas e de suporte) e uma unidade de Trade-Market (que abriga grupos de Vendas, Logística e Distribuição). A TABELA 5 traz um resumo geral desta distribuição.

		SP - Adm & Trade Market		Fábrica Cachoeirinha		Usina Santa Cruz do Sul		Total	
Grupo	Tipo	Qtd.	Duração	Qtd.	Duração	Qtd.	Duração	Qtd.	Duração
Exp	Exploratório RH	2	2h 56min					2	2h 56min
Exp	Exploratório TI	2	3h 10min					2	3h 10min
RH	Business Partner	1	2h					1	2h
RH	Lid. Atendimento	3	3h 45min					3	3h 45min
RH	Lid. Não Atendim.	3	2h 45min					3	2h 45min
RH	Operação Atend.	5	5h 19min					5	5h 19min
Áreas	Funcionários - ESS	4	3h 17min	9	5h 29min	6	2h 8min	19	10h 54min
Áreas	Gestores – MSS	2	1h 6min	3	4h 4min	2	1h 49min	7	6h 59min
						Total Geral		42	37h 48min

TABELA 5: Resumo Geral de Entrevistas

Fonte: Desenvolvida pela autora para esta pesquisa

A seguir, detalho as entrevistas exploratórias, as entrevistas de RH e das demais áreas, antes de passar à apresentação dos resultados.

5.3.1 Entrevistas Exploratórias

Como já descrito anteriormente, primeiramente foram realizadas algumas entrevistas exploratórias para traçar um entendimento do cenário da empresa e definir o quadro de entrevistas adequado aos interesses desta pesquisa. Na TABELA 6 – Sumário de Entrevistas Exploratórias trago uma visão geral desta exploração.

Entrevistados	Local	Duração	Objetivos Principais
Gerente da Central de Serviços	Filial SP	1h e 16min	<p>Estrutura Geral RH atual e seu histórico, incluindo as mudanças de Sistemas ao longo do tempo</p> <p>Estratégia, Objetivos, Políticas e Serviços RH</p> <p>Percepções RH sobre o papel do Sistema e seu uso no RH e nas áreas</p> <p>Divisão de responsabilidades e relações entre RH e Gestores das demais áreas</p>
Especialista de Sistemas do RH e Coordenador de Sistema de Folha de Pagamento do RH	Filial SP	1h e 40min	<p>Estrutura da Central de Serviços de RH atual</p> <p>Estrutura atual do Sistema de RH</p> <p>Histórico da implantação do SAP no RH em substituição ao Oracle</p> <p>Estrutura de suporte técnico e funcional do Sistema para o RH e demais áreas</p> <p>Percepções sobre o uso do Sistema no RH e nas áreas</p>
Business Partner de TI para RH Brasil	Filial SP	1h e 15min	<p>Estrutura de atendimento de TI para RH</p> <p>Histórico da implantação do SAP no RH em substituição ao Oracle</p> <p>Visão geral sobre a situação atual do Sistema no RH e demais áreas</p> <p>Divisão de responsabilidades entre o suporte regional e local de TI para o RH e níveis de autonomia</p> <p>Percepções sobre o uso do Sistema no RH e nas áreas</p>
Responsável Solution Center p/ RH no ambiente Regional BAT	Filial SP	1h e 55min	<p>Histórico do projeto de implantação do Sistema SAP no RH em substituição ao Oracle</p> <p>Histórico da mudança de sistema com seus impactos e objetivos do ponto de vista de estratégia e estrutura de TI</p> <p>Modelo atendimento regional de TI para RH</p>

TABELA 6: Sumário de Entrevistas Exploratórias
 Fonte: Desenvolvida pela Autora para esta pesquisa

Nesta etapa foram feitas 6 horas e 6 minutos de interação, distribuídas em 4 entrevistas com 5 pessoas, já que uma das entrevistas foi feita com 2 pessoas simultaneamente. O grupo de entrevistados nesta fase foi composto por:

- a) Gerente Geral da Central de Serviços de RH, representando a visão corporativa do RH e da direção da empresa em relação ao RH, seu Sistema e modelo de atuação;
- b) Especialista de Sistemas do RH e Coordenador de Sistema de Folha de Pagamento do RH, representando a visão operacional do RH em relação ao Sistema como apoio às suas rotinas;
- c) Business Partner de TI para RH, representando o suporte de TI para o RH Brasil;
- d) Responsável Solution Center p/ RH no ambiente Regional BAT, representando o suporte regional do SAP para o RH da região Lacar (Latin America & Caribbean – países da América Latina e Caribe).

Este mapeamento inicial foi importante para compreender o cenário atual da Souza Cruz no RH, especialmente no que tange ao Sistema, conforme descrito em mais detalhes no item 6.1. Cenário Mapeado. Além disso, possibilitou também identificar o organograma atual da CSRH e definir o quadro adequado de entrevistas de RH a partir dele. O conteúdo destas entrevistas encontra-se transcrito na íntegra no Anexo 3 – Entrevistas Exploratórias.

5.3.2 Entrevistas RH

As entrevistas na área de RH começaram logo após as primeiras entrevistas exploratórias. Neste grupo foram incluídos os seguintes tipos de funcionários:

- a) Líderes das áreas da CSRH voltadas ao atendimento ou ao processamento dos serviços aos funcionários, ou seja, o SAF, a área de Benefícios e de Lançamentos & Processos Folha;
- b) Líderes das demais áreas da CSRH, que respondem diretamente ao Gerente geral da área e que não estão ligadas ao atendimento de funcionários em si;

- c) BP de RH, que pertence à estrutura de RH, porém não responde à linha de comando da CSRH, sendo desta um parceiro;
- d) Analistas de RH que atuam nas áreas da CSRH voltadas ao atendimento de funcionários ou ao processamento dos serviços aos funcionários.

Foram realizadas 12 entrevistas semi-estruturadas, totalizando 13 horas e 49 minutos, com o objetivo de compreender as funções da área do entrevistado e como o Sistema apoia tais atividades de uma forma geral, assim como suas experiências e percepções de uso, ou seja, retratar a realidade do uso do sistema em sua área na prática.

A TABELA 7 – Sumário das Entrevistas do RH traz um panorama geral da distribuição das entrevistas entre os diferentes tipos de funcionários do grupo RH, assim como os objetivos principais que nortearam as entrevistas, lembrando que não foi aplicado nenhum questionário e nem estabelecido um diálogo de perguntas diretas às quais os entrevistados deveriam responder objetivamente. Ao contrário, procurei apenas motivar os entrevistados para que discorressem livremente sobre suas atividades e experiências, fazendo apenas intervenções para esclarecimentos ou para trazer assuntos de interesse prévio ou emergentes a partir do próprio discurso do entrevistado. Este mesmo procedimento se repetiu também na entrevistas das demais áreas.

Tipo	Qtd	Duração	Objetivos Principais
Business Partner	1	2h	<ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço da CSRH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores e com a CSRH
Lideranças ligadas a atendimento e serviços	3	3h 45min	<ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) • Como a equipe do entrevistado usa o Sistema e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso (seu e de sua equipe) • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Lideranças não ligadas a atendimento e serviços	3	2h 45min	<ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) • Como a equipe do entrevistado usa o Sistema e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso (seu e de sua equipe) • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Analistas de RH ligados à operação atendimentos e serviços RH	5	5h 19min	<ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Total	12	13h 49min	

TABELA 7: Sumário das Entrevistas de RH

Fonte:Desenvolvida pela autora para esta pesquisa

Os relatórios das entrevistas do RH encontram-se no Anexo 4. Conforme descrito no detalhamento metodológico do item 5.2 desta dissertação, os relatórios já trazem os assuntos agrupados, sendo o início do processo da codificação temática.

5.3.3 Entrevistas da Demais Áreas

Após as entrevistas do RH, iniciou-se o processo de entrevistas nas áreas, que envolveu uma viagem de 2 dias à Fabrica de Cachoeirinha e 2 dias na Usina de Fumo em Santa Cruz do Sul. Estas visitas, além de possibilitarem as entrevistas de grupos diversos para compor a amostra da pesquisa, também proporcionaram a oportunidade de observações da dinâmica da empresa em suas outras áreas e localidades, além da interação com outros públicos da organização.

Deste grupo constaram os seguintes tipos de funcionários:

- a) Gestores de Áreas diversas, que utilizam o portal ESS e também MSS, tendo responsabilidades de Gestão de Pessoas no sistema. Foram incluídos funcionários da Unidade de Trade-Market (São Paulo-SP), Industrial (Cachoeirinha-RS) e Usina de Fumo (Santa Cruz do Sul – RS);
- b) Funcionários de Áreas diversas, que utilizam o portal ESS ou o quiosque de Auto-atendimento. Foram incluídos funcionários da Unidade de Trade-Market (São Paulo-SP), Industrial (Cachoeirinha-RS) e Usina de Fumo (Santa Cruz do Sul – RS).

Foram realizadas 26 entrevistas semi-estruturadas, totalizando 37 horas e 48 minutos, com o objetivo de compreender como o Sistema apóia o funcionário e como contribui para suas funções de gestão de pessoas, nos casos em que ele tenha este papel, assim como suas experiências e percepções de uso, ou seja, retratar a realidade do uso do sistema em sua área na prática.

A TABELA 8 – Sumário das Entrevistas de Outras Áreas traz um panorama geral da distribuição das entrevistas entre os diferentes tipos de funcionários deste grupo e suas localidades, assim como os objetivos principais que nortearam as entrevistas. Vale lembrar

novamente que não foi aplicado nenhum questionário e nem estabelecido um diálogo de perguntas diretas às quais os entrevistados deveriam responder objetivamente. Ao contrário, procurei apenas motivar os entrevistados para que discorressem livremente sobre suas atividades e experiências, fazendo apenas intervenções para esclarecimentos ou para trazer assuntos de interesse prévio ou emergentes a partir do próprio discurso do entrevistado.

Tipo	Trade Market		Fábrica Cachoeirinha		Usina St Cruz Sul		Total		Objetivos Principais
	Qt.	Dur.	Qt.	Dur.	Qt.	Dur.	Qt	Dur.	
Funcionários - ESS e/ou Quiosque	4	3h 17min	9	5h 29min	6	2h 8min	19	10h 54 min	<ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre o serviço do RH geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Gestores - MSS	2	1h 6min	3	4h 4min	2	1h 49min	7	6h 59 min	<ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Contribuições do Sistema para o processo de gestão • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores e com a CSRH.
					Total Geral		26	37h 48 min	

TABELA 8: Sumário das Entrevistas de Outras Áreas
Fonte: Desenvolvida pela autora para esta pesquisa

Os relatórios das entrevistas das outras áreas encontram-se no Anexo 6. Conforme descrito no detalhamento metodológico do item 5.2 desta dissertação, os relatórios já trazem os assuntos agrupados, sendo o início do processo da codificação temática. É importante ressaltar que não foram feitas transcrições das entrevistas deste grupo porque as mesmas não foram gravadas, como as entrevistas exploratórias e do RH. A decisão de não gravar as entrevistas nestas áreas teve o objetivo de evitar inibições e constrangimentos dos entrevistados, o que poderia afetar negativamente o conteúdo obtido, conforme comentado anteriormente no item 5.2. As entrevistas deste grupo foram documentadas apenas através dos relatórios e anotações de campo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de iniciar a apresentação de considerações sobre os dados ou à aplicação dos modelos que serão usados em sua análise, este capítulo apresentará o mapeamento do cenário encontrado na Souza Cruz. Acredito que isso se faz especialmente importante em um estudo como este, onde o contexto é fundamental para a interpretação dos dados e dividi-lo com o leitor fortalece seu poder de análise e entendimento da lógica estabelecida no estudo.

Na sequência desta contextualização, passarei à aplicação do primeiro modelo escolhido neste trabalho, o Multilevel Framework (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007), compondo-o com os dados coletados. Como os dados coletados permitem considerações processuais, o Multilevel Framework será apresentado em dois momentos, o que possibilitará também a composição de um cenário que possa ser comparado com o observado no estudo anterior feito na Souza Cruz.

Um primeiro momento reflete o final do período em que o Oracle foi utilizado, logo antes de sua substituição pelo SAP. Os dados considerados neste quadro foram obtidos pelo discurso dos entrevistados nesta pesquisa. O resultado nele apresentado será o referencial para a discussão sobre as considerações da pesquisa anterior. A justificativa deste procedimento é simples. O estudo anterior foi feito em um período em que o sistema era o Oracle e a ele estava atrelada uma série de políticas e práticas que não permanecem no atual cenário da empresa no SAP. Assim, comparar diretamente os dois resultados (o da pesquisa anterior e o do momento atual), sem este recorte seria trazer à discussão algo de pouca consistência e relevância. Eu estaria comparando dois quadros diferentes em essência, ou seja, já a priori, para concluir que: sim, são diferentes!

Um segundo momento reflete a situação atual da empresa, já utilizando o SAP de acordo com um novo cenário não apenas tecnológico, mas também político e organizacional, guiado, portanto, por outros objetivos, estratégias e interesses. Neste ponto, novamente irei fazer considerações comparativas e processuais entre este quadro e o primeiro apresentado.

Finalmente, toda esta leitura histórica será usada na aplicação do modelo e-HRM onde as questões práticas, políticas e técnicas são condensadas para dar um panorama atual do

cenário da Souza Cruz pelo paradigma do RH, respondendo então ao propósito multidisciplinar deste trabalho e possibilitando a inclusão das questões trazidas pelos dados deste estudo sob o prisma do RH.

6.1 Cenário Mapeado

Aqui, faço uma breve revisão do cenário mapeado na empresa.

6.1.1 A Empresa Souza Cruz

A Souza Cruz foi fundada no Brasil pelo imigrante português Albino Souza Cruz em 1903 com 16 funcionários e uma máquina de produzir cigarros já enrolados em papel, inovadora para sua época. O negócio, que inicialmente funcionava em um sobrado no centro do Rio de Janeiro, foi bem sucedido e em 1910 a empresa já comprava a fábrica de Rapé Paulo Cordeiro, para onde transferiu suas instalações para produção de cigarros, que aos poucos substituiu o rapé. Para suportar a crescente demanda de recursos e tecnologia necessários para garantir o ritmo de crescimento da empresa, em 1914 Albino Souza Cruz transformou-a em uma sociedade anônima e entregou seu controle acionário para o grupo BAT – British American Tabaco.

Sob o comando do grupo BAT, a Souza Cruz consolidou-se como líder absoluta do mercado brasileiro. Com 62,1% de participação no mercado nacional, a Souza Cruz atende 247mil varejos, comercializando 78bilhões de unidades de cigarros por ano e FIGURANDO entre as 10 maiores contribuintes de impostos do país. Sua produção de fumo, além de abastecer as fábricas de cigarro do Brasil, produz aproximadamente 127mil toneladas de fumo para exportação, num processo que atende a mais de 50 países. Esta produção conta com 39 mil famílias de produtores agrícolas, que recebem toda a assistência técnica da empresa. A Souza Cruz emprega aproximadamente 7mil colaboradores fixos e 3mil safreiros, que atuam por contratos de trabalho com tempo determinado no período da safra de fumo. Sua cadeia produtiva completa gera ao todo aproximadamente 240mil postos de trabalho.

Além de atuar em um mercado polêmico e cercado de pressões sociais e regulatórias, a Souza Cruz enfrenta também uma série de outros desafios. O comércio paralelo de cigarros

avança, trazendo para o mercado produtos de inferior qualidade, mas com preços muito abaixo do mercado formal, numa competição desleal com os produtores legais de cigarros, como a Souza Cruz e seus concorrentes. A segurança é outro exemplo dos desafios diários da empresa, uma vez que sua equipe de distribuição de cigarros está constantemente exposta a riscos, que passam pelo trânsito perigoso das grandes cidades até a criminalidade que ameaça seus colaboradores e seu patrimônio. Para sobreviver e prosperar neste ambiente, a Souza Cruz entende que deve estar permanentemente atenta e adotar práticas de vanguarda em diversas áreas da empresa, num esforço conjunto e contínuo.

Embora o grupo BAT esteja consciente das restrições e desafios deste mercado no presente e no futuro, suas projeções para o futuro da empresa são otimistas. Ele acredita que a redução da taxa de fumantes nos próximos anos será compensada pelo crescimento da população mundial, proporcionando um crescimento nos volumes do mercado de fumo. Por outro lado, acredita-se também que a melhoria do poder aquisitivo da população de mercados emergentes lhes permitirá consumir os produtos de melhor qualidade e valor agregado produzidos pelos fabricantes internacionais de cigarros, como a BAT.

A BAT atua em mais de 180 países, cuja gestão está organizada por regiões. O Brasil FIGURA na região Lacar, que representa a América Latina e Caribe. Nos últimos anos a empresa vem intensificando sua estratégia de regionalização, fomentando a adoção de práticas, ferramentas e estruturas compartilhadas nas regiões. Esta onda foi se alastrando pelas diversas áreas de empresa e já atingiu o RH, onde o SAP, ferramenta de gestão adotada, foi implementado utilizando-se de um modelo regional. O RH da filial brasileira, que sempre assumiu uma posição de vanguarda no grupo BAT e na região, foi o precursor do uso deste sistema e vê neste processo oportunidades para a implantação de uma central de shared-services (Serviços Compartilhados) na região.

6.1.2 O RH na Souza Cruz

Nas entrevistas exploratórias ficou evidente que a Souza Cruz se reconhece como uma empresa que aplica práticas de vanguarda em seu RH, percepção esta confirmada nas entrevistas posteriores com os membros do RH e demais áreas. Seu histórico de utilização de

tecnologia na área de RH para apoiar tais práticas não é recente. No início dos anos 90, sob comando do Sr. Constantino, a empresa já dava seus primeiros passos nesta direção. Inspirado pelos procedimentos que observou nos funcionários da Disney em sua visita a este parque, ele vislumbrou a possibilidade de centralizar e padronizar os processos do RH da empresa, que na época eram descentralizados entre suas diversas filiais. Assim como na Disney, onde o pipoqueiro contava com uma Central de Atendimento que lhe fornecia todas as informações que ele necessitava para responder aos questionamentos dos visitantes, também a Souza Cruz poderia contar com uma unidade de RH que realizasse todos os processos da empresa e fornecesse aos funcionários de todas as filiais as informações que eles solicitassem, sem a necessidade de uma estrutura de RH em cada uma das filiais. Nascia o conceito da Central de Serviços de RH (CSRH) na Souza Cruz, que embora tenha evoluído em ferramentas e se modernizado ao longo destes anos, ainda reflete a essência do modelo atual do RH, como conta o Gerente da CSRH em sua entrevista:

...a gente tinha um senhor chamado Constantino que um belo dia foi para a Disney. Ele era um visionário. E lá ele percebeu que todos os empregados da Disney falavam muito bem de seus produtos, onde quer que estivessem. E aí ele ficava testando essa brincadeira... E ele falava, então Pipoqueiro, onde vai ser o show do Mickey? E ele dizia, só um instante... Aí ele vinha e respondia para o Constantino. E ele perguntou: como é que vocês são treinados para saber tudo isso? Nós somos treinados não para saber tudo isso. Nós somos treinados para não deixar o cliente sem resposta. Ele disse – Tá bom, você me deu a resposta, eu entendi, mas como é que isso acontece? Quando aparece coisas que eu sei, eu te falo, eu tenho um script aqui. Aquilo que eu não sei, uma central me suporta, então nessa que eu saí de cena eu fui falar com alguém no telefone. Aí ele (o Sr. Constantino) falou, como é que eu faço isso acontecer na Souza Cruz? Éramos n unidades, com n pessoas trabalhando desgarrados com n políticas. Então primeiro, para que todo mundo falasse a mesma língua, eu cuidei de políticas. A política que serve para SP, serve para RJ, serve para Uberlândia. Então primeiro cuidei de fazer a coisa igual.

Assim, já no início dos anos 90, a Souza Cruz iniciava uma primeira onda de modernização de sua estrutura de RH, cujo objetivo era padronizar as políticas e práticas de RH entre todas as filiais da Souza Cruz no Brasil para então eliminar estruturas locais de RH nestas filiais, centralizando os processos, o que traria um ganho de escala e tornaria o RH da Souza Cruz como um todo mais eficiente e enxuto. Para isso, o RH contou com o apoio da direção da empresa, que não apenas aprovou a reorganização dos processos e da área, como também suportou a implantação das novas ferramentas que o RH precisava neste contexto.

Para atender a este novo modelo, após a padronização das políticas entre as filiais, foi montada uma estrutura de RH em São Paulo, a CSRH, que passou a realizar todos os processos administrativos de RH e de Folha de Pagamento para os funcionários de todas as filiais da Souza Cruz no Brasil.

Além disso, foi preciso também criar uma estrutura centralizada para o atendimento aos funcionários, já que as filiais não contariam mais com equipes dedicadas de RH. Para isso foi criado o SAF - Serviço de Atendimento ao Funcionário. O SAF é um grupo de teleatendimento da CSRH, que conta com uma linha 0800 para atender os funcionários da Souza Cruz de todas as filiais do Brasil. A idéia da empresa era que ao ligar para este número, os funcionários não se sentissem atendidos por uma central de teleatendimento nos moldes normalmente vistos, onde os atendentes apenas registram os pedidos e raramente resolvem as questões de imediato, já que sua responsabilidade se restringe ao registro da ligação e ao fornecimento de informações simples que constam em um roteiro pré-estabelecido. Ao contrário, o objetivo era que o funcionário que deixou de ter o atendimento de uma pessoa do RH de sua filial, encontrasse no atendimento telefônico do SAF um alto grau de especialização e uma capacidade superior de suporte, possibilitando a solução on-line da maior parte de suas solicitações. Assim, o grupo que faz o atendimento do SAF é composto por analistas de RH, que se revezam periodicamente entre o atendimento do SAF e o trabalho em outras funções da CSRH para garantir que estejam sempre atualizados sobre as práticas e serviços da área, tendo assim o conhecimento e experiência necessários para de fato solucionar as questões apresentadas pelos funcionários. Conforme Gerente da Central de Serviços em sua entrevista:

Só que nós não somos meros atendentes. Nós somos analistas de RH, formados em fazer folha de pagamento o tempo todo que também atendem a um telefonema que pode responder ao vivo e a cores. 80% dos nossos tickets são respondidos on-line, então quer dizer, não é uma pessoa que não sabe responder.

Por outro lado, processamento e atendimento centralizados demandam ferramentas de TIC que viabilizem tal prática. A empresa sempre foi sensível à importância destas tecnologias na área e não apenas implantou-as originalmente quando este modelo chegou, como também promoveu a atualização das mesmas ao longo destes anos para garantir que o RH sempre estivesse munido das ferramentas necessárias para suportar este processo. Inicialmente, a Folha de Pagamento e demais funcionalidades da CSRH eram atendidas por um sistema chamado internamente de IBM. Em meados de 1996, este sistema foi substituído pelo Oracle, que além de prover as funcionalidades para o processamento das atividades da CSRH e do SAF, também trouxe para a Souza Cruz o modelo de auto-atendimento.

O Auto-atendimento adotado pela Souza Cruz era considerado um modelo de vanguarda em meados dos anos 90 para o RH das empresas no Brasil. Ele se dividia em duas partes, o ESS (Employee Self Service – Auto-atendimento de Empregados) e MSS

(Management Self Service – Auto-atendimento de Gestores). O ESS consiste em prover ferramentas para que os próprios funcionários possam realizar algumas funções sem a intervenção do RH, como consultar e imprimir contra-cheques, solicitar férias, consultar e alterar dados cadastrais próprios e de seus dependentes, consultar informações sobre benefícios, apontar horas extras e justificativas de atrasos, etc. Já o MSS consiste em dar ao gestor funcionalidades para que ele próprio possa fazer lançamentos relacionados à administração de sua equipe como aprovações de férias e horas extras, solicitação de abertura de vaga, movimentação de funcionário, promoções e aumentos de salário, registro de penalidades disciplinares, etc. No atendimento clássico de RH, grande parte destas atividades é feita por um funcionário do RH, que pessoalmente interage com funcionários e gestores para atendimento destas demandas, sendo ele o responsável pelos lançamentos e consultas no sistema que se façam necessários. Desta forma, mais do que uma nova ferramenta tecnológica, isto representa um novo modelo de atendimento de RH, um novo canal através do qual RH entrega seus serviços a funcionários e gestores. A implantação deste modelo representou uma grande ruptura na Souza Cruz. Segundo o Especialista de Sistemas do RH e Coordenador de Sistema de Folha de Pagamento do RH:

O choque grande aconteceu quando este modelo foi implantado. O gerente de linha achava que o RH estava tirando o trabalho do RH e passando para ele.

Este modelo encontra-se em atividade até hoje e parece já estar consolidado na empresa, valendo ressaltar apenas que esta consolidação aparentemente se refere apenas ao modelo em si, já que foram identificados questionamentos em relação à sua forma de operacionalização entre os funcionários das demais áreas, conforme descrito mais abaixo no detalhamento de suas entrevistas.

No que se refere à ferramenta, o Oracle, sistema onde tal modelo foi implantado, permaneceu em atividade por aproximadamente 10 anos (de 1996 a 2006, segundo o Gerente da CSRH), submetendo-se a ajustes e melhorias frequentes ao longo deste período. Em 2006 ele foi substituído pelo SAP, já que sua plataforma tecnológica encontrava-se obsoleta e o RH, alinhado a estratégias corporativas do grupo BAT, pretendia partir para uma solução de alcance regional. Esta mudança também representou uma ruptura para o RH da Souza Cruz. Embora não tenha alterado a estrutura ou práticas do RH, a implantação de um novo sistema mudou a interface com a qual os funcionários do RH estavam habituados a trabalhar. O Oracle era uma ferramenta altamente customizada, que ao longo de 10 anos de ajustes e

melhorias se tornou um retrato fiel dos processos pensados pelo RH da Souza Cruz. O SAP era uma ferramenta de mercado que trazia uma interface própria e uma nova forma de pensar os processos. Segundo vários entrevistados: “foi uma mudança cultural”, “mudou o paradigma”.

Reconhecendo a queda no nível de serviço oferecido pelo RH durante este processo de transição e os problemas internos da área em função desta mudança, a diretoria do RH promoveu uma mobilização para resgatar a qualidade dos serviços do RH. Esta iniciativa, chamada de projeto de Estabilização, tinha como objetivo mobilizar recursos de TI e RH para identificar as causas dos problemas e resolvê-las o mais rápido possível, fossem elas relacionadas à infra-estrutura tecnológica, a funcionalidades do SAP, a informações inseridas no Sistema pelos usuários, à carga de dados da implantação ou às questões relacionadas ao Change Management (Gestão de Mudanças) do projeto.

Adicionalmente, nesta oportunidade o RH percebeu a necessidade de atualizar a estrutura da CSRH. Desde sua criação, a CSRH era composta por analistas de RH respondendo diretamente a um único gerente. Percebeu-se, porém a necessidade de segmentar esta área, criando grupos específicos com responsabilidades demarcadas e lideranças intermediárias, que centralizariam as demandas do grupo e teriam certo nível de autonomia para solucionar questões mais operacionais do dia-a-dia, levando ao gerente da área apenas aquilo que exceda seu nível de autonomia. Desta forma, o gerente da CSRH passou a ter condições de focar sua atuação em temas mais estratégicos, resgatando o objetivo original de seu papel na CSRH, que havia se perdido ao longo do caminho em função da sobre-carga de trabalho operacional que nele era centralizada. O organograma da CRSH passou a ser o seguinte:

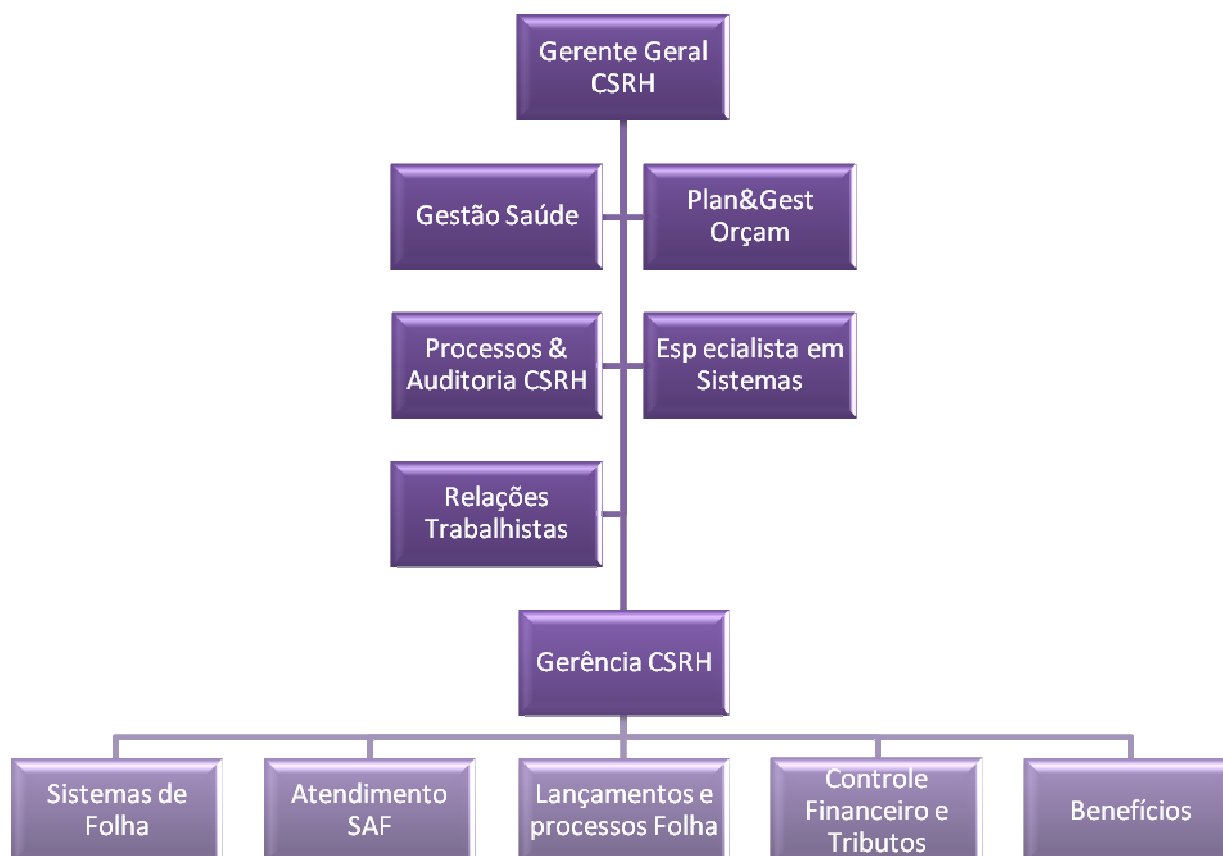


FIGURA 5: Organograma CSRH da Souza Cruz

Fonte: Construído pelo Autor desta pesquisa com base nos dados coletados nas entrevistas

Este retrato histórico do modelo de atendimento do RH e da aplicação de tecnologias para suportá-lo, assim como a evolução do mesmo ao longo do tempo, coaduna com o discurso constante dos entrevistados sobre o compromisso com a melhoria contínua e a disposição em adotar modelos e ferramentas modernas para se manter na vanguarda das práticas de RH. Por outro lado, este cenário no RH também parece refletir uma postura da empresa como um todo na busca de um ambiente organizacional que favoreça o aproveitamento do capital humano da empresa para conquista de resultados. Neste contexto o RH transformou-se em uma área estratégica para a empresa, como a fala do Gerente da CSRH reflete:

Assim, falando de Souza Cruz, eu posso falar muito forte que o RH é percebido como uma área importante do negócio. A modernização desta área na Souza Cruz é muito forte e o nosso diretor regional Mark também falou disso no encontro recente na Argentina, de como a gente tem sido uma empresa feliz em se tratando de RH e isso tem frequentado todas as nossas diretorias. Então é outro modelo. Quando você se vê dentro do negócio e você é ouvido, você percebe quanto estratégico este RH passou a ser. Eu poderia falar de uma área, poderia falar de uma empresa Souza Cruz, mas hoje você percebe num diretor regional que o discurso é o mesmo. Portanto, eu estou falando que na BAT, esta onda de estratégia e pessoas dentro de

negócio é o nosso negócio. Somos percebidos como uma área de resultado estratégico de longo prazo.

Corroborando esta colocação, seguem algumas outras ferramentas disponibilizadas não apenas pelo RH, mas pela corporação aos funcionários, que reafirmam a iniciativa da empresa neste sentido:

- a) papo - ajuda o funcionário a encaminhar alguns problemas particulares com um apoio profissional, contando com advogados e psicólogos, por exemplo;
- b) ouvidoria – canal de comunicação seguro para o funcionário através do qual ele é encorajado a registrar reclamações e denúncias de quaisquer abusos ou práticas que ele considere inadequadas ou desalinhadas com as normas e políticas da empresa. Segundo diversos depoimentos dos funcionários do RH, esta ferramenta tem contribuído para a mudança de processos e até de pessoas, uma vez que algumas questões, como excessos de autoritarismo, por exemplo, que antes não tinham como ser informados, hoje são notificados pelo próprio funcionário, que tem um canal seguro para fazê-lo. Neste caso exemplificado o líder desalinhado (responsável pelo abuso) seria identificado e trabalhado para que os abusos fossem contidos. Segundo uma das lideranças da CSRH: “Depois da ouvidoria, muita coisa mudou e muita gente foi embora”, uma vez que nem todos conseguem se adaptar a este estilo mais aberto e democrático que a empresa adotou e a Ouvidoria estimula;
- c) pesquisa Your Voice – pesquisa de clima mundial realizada periodicamente pelo grupo BAT. Com esta pesquisa a empresa ouve o funcionário e pode definir ações para tratar questões nela detectadas. Segundo algumas lideranças do RH, depois dela também foram observadas uma série de mudanças em processos, comportamentos, em benefícios e em posturas da empresa, que foram motivadas pelo conhecimento gerado pela pesquisa e aos planos de ação que ela desencadeou;
- d) pesquisa de satisfação periódica via URA. A pesquisa fica disponível na URA durante 15 dias a cada 2 meses, ou seja, ao ligar para o SAF a URA irá fazer algumas perguntas a funcionários aleatoriamente escolhidos, desde que estes concordem em participar da pesquisa. Trata-se de uma pesquisa bem simples, para identificar o nível de satisfação do funcionário com o SAF e com o atendimento dos analistas;

- e) programa Integrado de Metas denominado Line of Sight – através deste programa, os objetivos estratégicos definidos pela cúpula da empresa são usados como *inputs* para o nível seguinte definir suas metas, considerando como elas podem contribuir para o sucesso das metas do nível superior. Por sua vez, suas metas serão utilizadas como referência para a definição das metas de sua equipe, num processo que segue em cascata até o menor nível hierárquico. Desta forma, a empresa espera que os objetivos definidos em todos os níveis sejam alinhados. Como a atenção à gestão de pessoas faz parte do foco estratégico do mais alto nível diretivo, ela conseqüentemente se dissemina por toda a empresa, como destaca o gerente da CSRH:

O *Line of Sight* está implantado há três anos e isso são focos estratégicos. Então o mesmo foco estratégico serve para RH fazer a sua parte, serve para a área de *Trade Marketing*, serve para a área de ponta. Como eu faço este cascadeamento de objetivos, está lá no foco estratégico daquele diretor o cuidar de pessoas, então este “*cascade down*” acontece pelo menos há três anos e sempre tem um foco estratégico em pessoas. Hoje, se você falar com o gestor, com meu coordenador, com o menor nível de gente que cuida de gente, conhece o nosso objetivo, conhece o nosso interesse e sabe onde eu quero chegar.

Além dos programas formais indicados acima, ao permanecer na companhia e conversar com os funcionários algumas questões interessantes são bastante citadas por eles. Uma delas é a idéia de ‘liberdade com responsabilidade’ mencionada por funcionários de diversos níveis hierárquicos em todas as filiais visitadas. Embora ninguém tenha citado uma ação formal da empresa para disseminar esta idéia, ela foi citada espontaneamente pelos funcionários em diversos contextos discursivos, já que não havia nenhuma pergunta ou temática proposta na entrevista para abordar diretamente este tema. Ele sempre surgiu naturalmente na fala das pessoas ao explicar o funcionamento de processos ou contar histórias da empresa. Isso mostra o quanto este princípio está presente na memória dos funcionários. Outra questão, que surgiu com menor intensidade, mas também foi mencionada algumas vezes pelos funcionários, foi a política de ‘gestão de portas abertas’, simbolizando o livre acesso dos funcionários aos seus gerentes e superiores para sugerir, discutir, informar ou questionar. Também não foi citada a existência de um programa, mas algumas ações como placas nas portas de algumas salas de reuniões dizendo “Boas idéias nunca perturbam. Pode entrar”, indicam que há um movimento consciente da direção da empresa para estimular a participação dos funcionários, como comentou o BP de RH: “todos podem entrar e dar suas contribuições a qualquer momento”. Ele conta que isso é assim hoje, mas que no passado, o foco da gestão da empresa era somente o resultado, o que produzia forte pressão e problemas

de gestão interna. Quando a empresa percebeu que havia problemas de gestão, clima ruim, pessoas saindo da empresa e resultados caindo, resolveu criar um programa chamado “Programa Jornada”, cujo objetivo era trabalhar a cultura da organização para atingir a meta de ser “a melhor empresa para se trabalhar”, como conta este BP de RH. Após este programa, a empresa mudou muito e hoje está muito melhor e apresenta um comportamento mais alinhado com os valores da Souza Cruz, como mente aberta, espaço para empreendedorismo, grupos trabalhando juntos, respeito e espaço para as pessoas. A FIGURA do BP de RH nas áreas foi criada após este programa.

Em resumo, o RH da Souza Cruz passou por uma série de transformações ao longo dos anos, mantendo-se na vanguarda das práticas da área e também buscando manter-se alinhado aos princípios e estratégias que norteiam a empresa como um todo. Em meio a este processo, nasceu a CSRH, que é a parcela do RH que de fato faz parte deste estudo. Este grupo, que também se transformou no decorrer dos anos, tem buscado manter o alinhamento com a área de RH em geral e com a companhia. Neste contexto, a adoção do SAP veio não apenas promover a atualização tecnológica do RH na Souza Cruz, mas também alinhar a área à estratégia de atuação regional da BAT, que vêm se intensificando cada vez mais nos últimos anos. Esta constatação é resumida da seguinte forma pelo Gerente da CSRH:

É aí que começa a tirar esta plataforma Oracle totalmente desenvolvida com a nossa cara e falar: qual é a plataforma que pode suportar todo este pedaço de uma forma muito parecida, não igual, mas que eu tenha esta identidade de forma global? É aí que vem a onda SAP, transformando tudo o que a gente tem no mercado América Latina, Caribe e Canadá e daqui a pouco você vai ter três ou quatro grandes mercados... É por esta necessidade que você fala: saí de uma plataforma segura, tão customizada, tão minha e fui para uma plataforma global, que em um primeiro momento, eu preciso entender e aprender, dando um passinho atrás, porque eu era bom no que eu fazia e que agora eu não consigo fazer mais. Então tem um stress estabelecido neste *change management*, mas é por esta necessidade. A busca de alinhamento global, fornecedores globais. Enfim é o tal de subir a barra, né? Eu não estou mais falando de um mercado brasileiro

Ao implementar uma aplicação que pode ser utilizada também em outros países da região, a CSRH da Souza Cruz, que sempre foi tomada como referência no grupo BAT, não apenas estabeleceu um padrão que poderia ser adotado pelas operações dos demais países, como também se colocou como forte candidata a sediar uma operação de Shared-Service na região, como conta o gerente da CSRH:

É a chance de meu *Shared Service*. Se um dia eu desabilitei fábricas e fiz uma Central no Brasil, hoje eu posso também desabilitar estas funções de RH em outros

mercados e ganhar escala no Brasil ou em qualquer lugar no mundo que tenha ganhado em escala, eficiência marginal para prover esta solução. Este é o momento estratégico que nós estamos seguindo. Em 2009, rodaremos uma idéia de um *Business Case* para saber como é que eu começo a permear outras regiões, oferecendo o meu produto Folha e meus recursos de atendimento. Esta é a idéia.

Embora isto não apareça tão claramente nos discursos das pessoas mais operacionais do RH ou nos funcionários e gestores das demais áreas, esta questão FIGURA com muita força no discurso mais gerencial do RH e também da área de TI, cuja atuação regional já é uma realidade.

Assim, a CSRH mostra-se realmente dinâmica e ávida pela implementação de melhorias e práticas modernas, porém isso acontece em um cenário organizacional, que não apenas apoia este modelo, como também o requer. Desta forma, seria necessário uma avaliação mais profunda para estabelecer a relação ou ordem destes elementos, o que não é o objetivo deste trabalho. Por isso, aqui não me caberá definir se esta postura da CSRH é resultado de uma iniciativa própria da área que dialoga bem com o contexto geral da empresa ou se tal postura na CSRH é, ao contrário, gerada por este contexto da empresa. O que de fato importa neste momento é compreender que este cenário de melhorias contínuas e de busca por práticas legítimas e modernas é uma realidade na área e que ele está alinhado às estratégias da empresa como um todo, sendo, portanto, suportado por ela.

6.1.3 A Estrutura de TI para Suporte do RH na Souza Cruz

A área de TI da Souza Cruz atende somente as demandas da empresa no Brasil. Existe o grupo que dá apoio às áreas de Suporte (Support Functions), ou seja, áreas que não são diretamente envolvidas diretamente com a atividade principal da empresa, como o RH por exemplo. Cada uma delas terá o seu Parceiro de Negócio (Business Partner ou BP) em TI. O BP de TI que atende a CSRH não atende só a CSRH, mas sim o RH como um todo, incluindo as funções que ficam na matriz no RJ. Sua função é identificar todas as necessidades e oportunidades na área, desenhar projetos para atendê-las, viabilizar e acompanhar sua implementação.

O GSD é a área que cuida do suporte das ferramentas em operação, tanto para infraestrutura como para a aplicação. Esta área é regional, ou seja, atende toda a região Lacar, tendo uma equipe que atende o Brasil. Todos os projetos de TI são validados pelo GSD para avaliação de impactos no desenho, estrutura ou aplicação global. Está sendo estudada uma revisão no modelo atual, onde se criaria uma equipe de implementação dentro da estrutura do GSD. Desta forma, a área de TI local continuaria fazendo a prospecção, mas deixaria de fazer a implementação dos projetos, o que passaria a ser feito por este grupo de implementação do GSD. Isso ‘desafogaria’ o BP de TI nas áreas que hoje fica sobre-carregado, pois acumula estes dois papéis que nem sempre são facilmente conciliáveis.

As atualizações do SAP para a CSRH acontecem dentro de um processo chamado Global Release, que prevê 4 atualizações de versão (releases) por ano. As alterações são publicadas no ambiente QA (Quality Assurance – Certificação de Qualidade) para validações dos responsáveis em todos os países. Somente depois da confirmação positiva dos testes de todos ela é colocada em produção. Fora destas 4 atualizações, só são implantadas necessidades urgentes (como requerimentos legais, por exemplo) e que com certeza não possam afetar os demais países. Existe uma área, denominada Solution Center (Centro de Soluções) que fica no Brasil e é responsável por avaliar o conteúdo e os impactos de todas as atualizações, sendo ela que autoriza as atualizações fora do previsto.

Ainda não existe um grupo global funcional que discuta os modelos entre todos os países. Isto foi feito apenas na implantação, onde todos os gerentes de todos os países definiram em conjunto quais seriam funcionalidades globais e quais seriam locais, assim como também definiram o modelo das funcionalidades globais. Isso foi feito antes da primeira implantação do SAP (que foi no Brasil). Até agora, só funcionalidades locais demandaram alterações. Mudanças em funcionalidades globais ainda não aconteceram, mas caso ocorram deveriam passar por uma validação de todos os responsáveis da área de serviços de RH da região.

O usuário final não faz solicitações diretamente ao suporte de TI. Ele entra em contato com a área “Sistemas de Folha” da CSRH diretamente ou através do SAF, notificando seu problema ou dúvida. A equipe de Sistemas de Folha da CSRH fornece as orientações necessárias ao usuário, abrindo chamado junto à empresa externa que é responsável pelo suporte técnico do SAP, quando o problema realmente demande desenvolvimento, alterações de configuração ou cadastros de TABELAs reservadas SAP. É importante destacar que

esta área de Sistemas de Folha da CSRH não é formada por técnicos de TI, mas sim por pessoas de RH, que possuem grande conhecimento sobre o sistema e os processos do RH, podendo fazer uma primeira avaliação da procedência e adequação das solicitações ou problemas antes de repassá-las ao suporte técnico. Segundo o responsável por este grupo, na implantação, a média de chamados da área para o Suporte técnico era muito alto, chegando a aproximadamente 130 chamados/mês. Atualmente, a média é de 20 chamados/mês, sendo que a grande maioria é relacionado à atualização de TABELAs e coisas do gênero, sendo raramente chamados por problemas no sistema de fato.

6.1.4 A Ferramentas TIC da CSRH

O objetivo aqui não é fazer um mapeamento técnico das ferramentas utilizadas pela CSRH, mas descrevê-las em linhas gerais para compor o cenário da área. Também não me proponho a traçar uma visão completa de todas as ferramentas usadas pela área, uma vez que isso não agrega valor aos objetivos desta pesquisa. Assim, as ferramentas listadas e brevemente explanadas a seguir fazem parte do contexto relacionado ao objeto deste estudo.

- a) SAP – Sistema principal da área, implementado em maio/2006 para cobrir as atividades administrativas de RH (Folha de Pagamento, Recrutamento e Seleção, Gestão de Benefícios, Ponto, Cadastros gerais de funcionários de RH). A ferramenta está disponível através da rede interna Souza Cruz (inclusive as funcionalidade de Auto-serviço, o chamado Portal) e dos quiosques distribuídos pela empresa, sendo que nos quiosque estão disponíveis apenas as funcionalidades de consultas ESS. Outras atividades de lançamento de informações e MSS estão disponíveis apenas no portal, que pode ser acessado em qualquer equipamento conectado à rede Souza Cruz em todas as suas filiais do Brasil, desde que o usuário possua a devida autorização de acesso.
- b) “Oracle” – Sistema Legado desenvolvido por equipe interna Souza Cruz, que era usado antes da implementação do SAP em RH. Após a entrada do SAP, ele continua em uso apenas para as atividades listadas abaixo, sendo que há um projeto em

andamento para que tais funções sejam incorporadas ao SAP até março/2009 para desativá-lo em definitivo.

- Reembolso de Despesas Médicas
 - Gestão de Saúde
 - Consultas Diversas e Call Center
 - Data Integrator – importação dos dados do SAP para alimentar a base de dados do Oracle que dará suporte às funcionalidades acima citadas. Este é um processo automático, mas requer análises, uma vez que nem sempre os dados são importados corretamente, pois o desenho deste processo não está atendendo 100% das necessidades atuais, segundo informações de equipe da CSRH
- c) Dashboards – gerados trimestralmente a partir de dados extraídos do SAP e “trabalhados” manualmente através de mecanismos produzidos pelo especialista de sistemas da CSRH para gerar indicadores e gráficos nos modelos definidos pela CSRH. Não há no momento nenhuma previsão para implantação de uma ferramenta de BI (Business Intelligence ou Inteligência de Negócios) que são aplicações que fornecem meios para automatizar completa ou parcialmente este tipo de processo. O esquema de geração atual foi elaborado como uma solução provisória, porém vem atendendo bem as necessidades da CSRH, segundo o funcionário da CSRH responsável pela elaboração do mesmo, que entrega este material aos gerentes responsáveis pela CSRH.
- d) URA (Unidade de Resposta Audível) – Ferramenta que permite o atendimento automático, onde o funcionário se identifica com seu número de matrícula e senha pessoal, passando para um menu de opções de serviços disponíveis. Uma das opções é o contato com um atendente e as demais são itens que serão respondidos pela própria URA, como a confirmação de valores de recebimento do funcionário, por exemplo. Através da URA, o funcionário também consegue também fazer a emissão de documentos via fax (contra-cheque, informe de rendimentos, etc.). A informação que a URA utiliza nestes atendimentos vem da base de dados Oracle, que por sua vez foi alimentada pelos dados do SAP. Este processo será também migrado para o SAP até o final de 2008 ou início de 2009 (houve imprecisão nesta data entre os diferentes entrevistados que citaram esta mudança, ficando todos ao redor deste período).

- e) HotLine – Sistema onde são registrados os atendimentos do SAF e toda a movimentação que compõe o histórico de cada chamado. Este sistema está integrado ao Sistema da URA, de forma que, ao receber a ligação, na tela do atendente já são preenchidos os dados referentes à ligação como os dados do funcionário que está na linha. Estas ligações são enviadas pela URA quando o funcionário escolhe a opção de falar com o atendente. Neste Sistema ficam registrados todos os atendimentos de analistas feitos a este funcionário com o conteúdo completo dos mesmos, não constando apenas os detalhes dos atendimentos automáticos feitos pela URA. Esta base de dados possibilita a geração de relatórios gerenciais sobre o atendimento (por tipo de chamado, localidade e ação, por exemplo). A partir destes relatórios, a coordenação pode analisar o perfil do atendimento e planejar ações que evitem reincidências ou investigar problemas localizados em determinadas unidades, etc.
- f) Sistema de Monitoramento de Chamadas – desenvolvido internamente, possui consultas que mostram informações como quantidade de ligações por atendente, por exemplo.
- g) Portal ESS e MSS – é o portal dos funcionários, que também é usado para consultas ou para realização de lançamentos de informações, solicitações ou autorizações que estejam disponíveis no auto-serviço. Pode ser acessado apenas em computadores conectados à rede local da Souza Cruz, ou seja, computadores fisicamente ligados à rede nas dependências de filiais Souza Cruz ou conectados a ela através de VPN (Virtual Private Network ou Rede Virtual Privada, recurso utilizado para conectar computadores distantes fisicamente através do canal da internet, porém abrindo um canal seguro entre eles), caso ele seja habilitado para este tipo de acesso. Os atendentes do SAF acessam o Portal para acompanhar o funcionário quando este tem dificuldade de usá-lo, dando-lhe todas as orientações necessárias e até fazendo acompanhamento passo-a-passo, acessando a máquina do usuário remotamente. Para os gerentes das áreas, também há uma série de funções para Gestão de Equipe, de forma que o gestor tem visibilidade dos dados de todos os seus funcionários, pode aprovar coisas a serem dadas para ele (férias, descontos, etc.) e todas as demais funções de gestão. Os funcionários que não têm acesso a micro na empresa podem usar o portal através dos quiosques disponíveis em todas as unidades.

- h) Base de Relatórios e KPIs do SAF. Desenvolvida internamente, esta ferramenta integra as informações das diferentes bases para gerar relatórios e KPIs que refletem o que acontece no atendimento. A origem principal dos dados é a base de dados onde ficam registrados os atendimentos do SAF.
- i) Tallent – Sistema para gestão de desempenho do corpo Gerencial. Não é um sistema da CSRH, mas sim do RH corporativo.

6.2 Sumário da Estrutura Temática

Conforme previsto nos procedimentos metodológicos deste trabalho, após a coleta e registro dos dados em relatórios, onde as informações já foram agrupadas por assunto, foi feita uma leitura geral do material produzido, seguindo-se a ela os processos de codificação aberta e seletiva, conforme proposto por Flick (2004) para compor a codificação temática. Ao realizar este procedimento, gerei uma estrutura temática inicial que, conforme o método permite, foi usada como uma estrutura comparativa entre os diferentes grupos envolvidos, possibilitando encontrar a distribuição social das categorias nestes grupos.

Para suportar esta análise, foi feito um Sumário da Estrutura Temática, TABELA 8 abaixo, onde todos os itens associados às categorias da estrutura temática foram listados e sua ocorrência registrada no grupo de entrevistados em que apareceu. Embora este quadro traga a quantidade destas ocorrências, é importante ressaltar que não houve neste procedimento nenhuma intenção quantitativa. Lembrando das raízes interpretativas deste estudo, nenhuma destas categorias e ocorrências foi analisada isoladamente, fora de seu contexto, nem os números encontrados prestou-se a associações estatísticas. Ao contrário, esta TABELA serviu apenas para evidenciar contrastes e semelhanças entre as informações prestadas pelos diferentes grupos, em suas diferentes localidades. A avaliação da relevância de cada item se deu não pela quantidade de aparições, mas pela interpretação da mesma em seu contexto e pelo significado do mesmo dentro das questões desta pesquisa.

Este quadro sumário foi gerado a partir da análise dos dados das 38 entrevistas realizadas com membros da CSRH e das demais áreas em 3 filiais da empresa. Não foram consideradas nesta análise as entrevistas exploratórias, já que o propósito das mesmas era

Categoria	Item	Cachoeirinha		Santa Cruz do Sul		SP			CSRH			Total
		Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	BP	Liderança Atendimento	Lider. Não Atendimento	Operação Atendimento	
	Acha que ainda existe resistência ao atendimento centralizado, talvez em função da baixa qualidade do atendimento do SAF no começo.	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Associação espontânea do modelo a	Confiança	3	2	1	-	1	-	-	-	-	-	7
	Valorização/consideração da empresa com funcionário	2	-	1	-	-	-	-	-	-	1	4
	Transparência	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1	3
	Melhor Serviço para funcionário	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	3
	Divisão atividades RH para gestores	-	1	-	1	-	-	-	-	1	-	3
	Segurança na estrutura	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
	Autonomia	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	2
	Padronização Processos/políticas RH	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
	Parceria RH e áreas de negócio	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Substituição Oracle por SAP	Passou pela transição	6	2	3	2	3	1	1	3	3	4	28
	Gosta mais SAP hoje	6	3	1	2	2	-	1	-	-	1	16
	Gostava mais Oracle	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	2
	Percebe problemas implantação como parte do processo de mudança	3	2	1	1	-	-	1	2	1	3	14
	Não comentou sobre problemas da transição	3	1	1	1	2	-	-	-	-	-	8
	Mencionou que foi treinado na transição	1	1	-	-	-	-	1	1	1	-	5
	Mencionou que não foi treinado na transição	3	1	1	-	-	1	-	-	-	-	6
Questões que surgiram durante o processo de implantação	Força Tarefa RH em conjunto com IT para solução problemas transição	-	1	-	1	-	-	1	1	-	1	5
	SAP é menos customizado e menos automático que o Oracle e por isso demanda mais conhecimento do usuário sobre os processos e políticas de RH	-	-	-	-	-	-	1	1	2	1	5
	Oracle era mais aderente às necessidades do RH.	-	-	-	-	-	-	1	2	1	1	5
	Queda satisfação dos funcionários com o serviço do RH	-	-	-	-	-	-	1	3	-	-	4

Categoria	Item	Ca choei rinha		Santa Cruz do Sul		SP			CSRH			To tal
		Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	BP	Liderança Atendimento	Lider. Não Atendimento	Operação Atendimento	
	No SAP há menos liberdade e agilidade para customizar.	-	-	-	-	-	-	-	2	1	1	4
	Além mudança sist., havia também mudança de metodologia e modelo de trabalho RH; maior choque para RH.	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	3
	Havia necessidade de mudar a estrutura do RH.	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	3
	Oracle era integrado com HotLine e SAP não.	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2
	Suporte do sistema durante fase transição mostrou-se pouco ágil e efetivo, oferecendo soluções pontuais e não definitivas para os problemas que se apresentavam.	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
	Oracle não tinha todos os relatórios necessários, mas permitia conexão direta com Access para geração de relatórios montados no Access.	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
	Quantidade de ligações no SAF aumentou, pois havia um sentimento de insegurança também nos funcionários, que acabavam ligando para pedir mais confirmações.	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
	RH também não tinha confiança na ferramenta e aceitava todas as solicitações dos funcionários e gestores, mesmo quando elas estivessem disponíveis para eles no portal.	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Acesso a Informação para funcionários	Maioria informações que precisa como funcionário está ok no portal	7	2	2	1	-	-	-	-	1	-	13
	Não tem relatórios consolidados ou alertas no portal	1	2	-	-	1	2	-	-	-	-	6
	Não tem informações completas FASC	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Não tem informações completas Sua Chance	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Não tem detalhes de cálculos para que os próprios funcionários possam esclarecer dúvidas direto no portal	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Acesso a Informação	Áreas e gestores não têm acesso direto aos relatórios e informações	2	3	2	1	3	2	1	1	1	4	20

Categoria	Item	Ca choei rinha		Santa Cruz do Sul		SP			CSRH			To tal
		Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	BP	Liderança Atendimento	Lider. Não Atendimento	Operação Atendimento	
para Gestores e outras áreas que usam informações RH para seu trabalho	RH que necessita											
	Faltam relatórios consolidados e alertas	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-	4
	Constrói relatórios que precisa extraíndo dados SAP e montando seus relatórios no Access ou Excel.	-	-	-	-	-	-	1	1	2	-	4
	Fluxo do processo/documentos admissão não integrado com a área de treinamento	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	BPs pedem relatórios para SAF porque não sabem como usar ferramenta que está disponível para eles	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Impacto do modelo sobre relação do gestor com funcionário	Os aproxima e agiliza a comunicação	4	-	2	-	-	-	1	-	1	1	9
	Não interfere	3	-	1	-	4	-	-	-	-	-	8
	Depende do Gestor	-	1	1	1	-	2	-	-	-	-	5
	Depende da estrutura	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Gestores não preparados para gestão de pessoas	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Segurança Informação	Usa senha do gestor p/ fazer processos de gestão equipe	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	3
	Necessidade de revisão do perfil de acessos da CSRH	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Problemas/Dificuldades Ferramenta	Falta de consultas e/ou relatórios no portal	-	9	-	3	-	3	2	1	1	4	23
	Necessidade de revisão de funcionalidade atual para melhoria ou inclusão de funções	3	7	2	1	2	-	-	4	-	1	20
	Problemas de infra-estrutura, disponibilidade, comunicação no passado no portal ou no quiosque	4	2	2	-	-	2	1	2	1	2	16
	Muitas solicitações de melhoria ainda estão em andamento.	-	1	-	1	-	1	1	2	1	2	9
	Falta de preparo dos gestores	-	2	-	-	-	-	-	2	1	3	8
	Problemas com as funcionalidades no passado	1	-	2	-	-	-	-	2	1	1	7
	Problemas com infra-estrutura atualmente	-	-	2	-	-	-	-	3	-	1	6
	Problemas ou Erros no funcionamento do sistema	1	-	1	-	3	-	-	1	-	-	6

Categoria	Item	Ca choei rinha		Santa Cruz do Sul		SP			CSRH			To tal
		Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	BP	Liderança Atendimento	Lider. Não Atendimento	Operação Atendimento	
	Problema de performance no fechamento do mês	-	1	1	-	-	1	-	-	1	1	5
	Falta de conhecimento, informação ou treinamento	1	-	1	1	-	-	-	-	1	1	5
	Necessidade de alinhamento ou revisão da divisão de responsabilidades entre gestores e RH.	-	2	1	-	2	1	-	-	-	-	6
	Gestores ligam pedindo para RH algumas coisas que eles deveriam fazer e não fazem por problemas de infra-estrutura ou resistências	-	-	-	-	-	-	-	2	-	3	5
	SAP não consiste lançamentos	-	-	-	-	-	-	-	1	2	2	5
	Não foi informado com antecedência sobre mudanças/melhorias no portal	-	-	1	2	1	-	-	-	-	-	4
	Custo desenvolvimento do SAP é alto	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	3
	Informações erradas no portal pontualmente	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	Liberação de novos acessos complicada e/ou demorada	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
	Suporte SAP global é mais lento do que Oracle no passado	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2
	Local de trabalho barulhento dificultando o entendimento de orientações SAF quando liga para esclarecer dúvidas de uso	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Letra muito pequena na impressão do quiosque	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Dificuldade para esclarecer dúvidas sobre cálculos e valores com o SAF	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
	Digitação do banco de horas na Logística é complicada devido ao volume	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
	Não pode fazer lançamentos durante o mês todo em função da janela de fechamento da folha do RH	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
	O SAF não comunica ou retorna posição sobre coisas que deveria, como a criação da cadeira, por exemplo	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1

Categoria	Item	Cachoerinha		Santa Cruz do Sul		SP			CSRH			Total
		Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	Funcionário	Gestor	BP	Liderança Atendimento	Lider. Não Atendimento	Operação Atendimento	
	comunicação de suas ações											
	Sistema de Treinamento&Desenvolvimento padronizado e integrado com SAP RH	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
	Expansão acesso ao portal em ambiente externo (internet)	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2
	Acesso aos funcionários que efetivamente fazem atividades de gestão em seus próprios logins para não usarem mais senhas de seus gerentes	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	2
	Uso de outros canais de comunicação como chat com imagem, tira dúvidas via chat	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	Prolongar atendimento SAF até 18:00h	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
	Processo mais simples e rápido para confecção de crachás	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
	Colocar os 2 quiosques mais próximos para otimizar o uso de ambos e minimizar filas.	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Ampliar janela de disponibilidade para lançamentos no mês	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
	Rediscutir a divisão de responsabilidades entre os gestores e RH	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Definir o canal de contato ao suporte do processo de avaliação (Talent)	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	RH usar mais o conhecimento do usuário para melhorar o sistema	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	Melhorar a comunicação das mudanças	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	BPs trabalhar mais os gestores	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	Melhorar Infra-estrutura	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
	Conexão Direta ao SAP através do Access para montar relatórios	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
	Sistema contribuir para que o SAF seja mais proativo e menos reativo	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1

TABELA 9: Sumário da Estrutura Temática

Fonte: Desenvolvido pela Autora para esta pesquisa

6.2.1 Análise dos Temas Emergentes

Segue breve reflexão sobre os temas emergentes listados na tabela acima.

6.2.1.1 Uso da Ferramenta

Para facilitar a análise, o uso da ferramenta foi agrupado da seguinte forma:

- a) Como funcionário – caracterizado pela utilização das funções de consulta e lançamento disponíveis para os funcionários em geral para que estes acessem suas próprias informações e lançamentos, como consultas ao seu contra-cheque, benefícios, etc. As funcionalidades para este tipo de acesso estão disponíveis no portal e também nos quiosques, que são utilizados pelos funcionários que não tem acesso a micro-computadores para exercer sua atividade;
- b) Como Gestor – caracterizado pelo acesso a funcionalidades de gestão de equipe, onde o usuário tem acesso a informações dos funcionários subordinados a ele, podendo consultar seus dados e também fazendo as aprovações das suas solicitações (férias, horas extras, etc.). Também cabe ao usuário gestor da equipe solicitar contratações de funcionários para seu grupo, assim como desligamentos e quaisquer outras movimentações em sua equipe. Estas funcionalidades estão disponíveis aos gestores no portal;
- c) Como RH – acesso exclusivo dos funcionários do RH que não se limita a funcionalidades disponíveis no portal e no quiosque. Este acesso inclui também a utilização da aplicação SAP, já que aqui se prevê todas as funcionalidades transacionais e de consulta do SAP da CSRH, como os processos da Folha de Pagamento, por exemplo.

Este agrupamento não tem a pretensão de espelhar a diversidade de perfis de acesso utilizada pela companhia para segregação de responsabilidades e outros temas relacionados à segurança da informação. O objetivo aqui é apenas mapear o tipo de uso que os entrevistados fazem da ferramenta para identificar a intensidade e propósito de sua efetiva utilização.

As respostas sumarizadas nesta categoria apontam para o uso efetivo das ferramentas oferecidas em todos os níveis. É importante salientar que durante as entrevistas os funcionários citaram com exemplos o que usavam da ferramenta, de forma a dar ainda mais consistência à constatação de que as ferramentas são efetivamente utilizadas na prática.

Cabe salientar que ao todo foram entrevistados 7 gestores e no quadro vemos 8 funcionários que declaram usar funcionalidades que se referem ao perfil de gestão. Isso se deve ao fato que uma das funcionárias entrevistadas declarou realizar os lançamentos da equipe que caberiam ao gestor, mas que representam um grande volume de trabalho que ele não tem condições de absorver. Falaremos deste tema mais adiante.

Um ponto importante que os dados deste quadro não revelam é em relação à utilização dos quiosques. Na unidade de Cachoeirinha, permaneci ao lado do quiosque durante algum tempo e nenhum funcionário se aproximou para usá-lo. Fui até a fábrica em uma sala de café, onde havia vários funcionários, que deveriam ser, supostamente, usuários do quiosque. Ao perguntar sobre a utilização do quiosque, eles informaram que raramente o utilizam, pois na unidade da fábrica em que eles estão, há micros em quase todas as áreas e, como as pessoas que usam estes micros não ficam nas mesas o dia todo, sempre há uma oportunidade para que ele use o micro para acessar o portal ESS. Perguntados sobre porque preferem o portal ao quiosque, eles informaram que acostumaram a usar o portal na época em que o quiosque apresentava muitos problemas, ficava fora do ar ou falhava e por isso, “desistiram do quiosque”. Em algumas entrevistas desta unidade, funcionários e gestores também mencionaram que o quiosque teve muitos problemas no passado, confirmando o argumento dos operários. Além disso, eles também argumentam que o quiosque fica posicionado em um lugar muito ruim, afastado (o quiosque está dentro de uma sala de descanso que está dentro do refeitório, realmente fora da área de circulação dos funcionários, com exceção do seu momento de refeição). Os funcionários dizem que se o quiosque ficasse mais próximo do local de trabalho, como na própria área de café onde estávamos, ele poderia ser mais utilizado. Os funcionários enfatizaram que esta era a realidade de sua divisão toda, o SMD, porém eles não sabiam se as mesmas condições se aplicariam à divisão PMD, pois não sabem se lá os funcionários teriam a mesma disponibilidade de acesso a micros. Mas, segundo eles, se tiverem, provavelmente também iriam preferi-lo ao invés do quiosque, pois para eles o equipamento está ainda mais longe.

Também em relação ao quiosque, na unidade de Santa Cruz do Sul, onde há um grande público sazonal, os safreiros, também encontrei uma situação curiosa em relação ao quiosque. Além de também mencionar a instabilidade do mesmo no passado, também há uma dificuldade de uso em muitos destes funcionários. Muitos deles são pessoas de origem humilde, alguns vêm do trabalho agrícola, não tendo muito acesso às ferramentas deste tipo, sendo que vários deles têm dificuldade, inclusive, para utilizar os caixas eletrônicos. Mesmo diante deste cenário, não foi identificado nesta filial nenhuma ação de treinamento para orientar estes funcionários sobre o funcionamento do quiosque. A história de uma safreira que utiliza o quiosque atualmente reflete bem esta situação. Esta funcionária está neste ano em sua nona safra na Souza Cruz, sendo portanto conhecedora dos procedimentos e ferramentas da empresa, que já existiam nos anos anteriores, como o quiosque por exemplo. Atualmente ela declara usá-lo e gosta muito deste processo, porém lembra que teve dificuldades no começo. Não foi treinada para usar, mas uma colega lhe mostrou como era. Ela, que não tem muita habilidade com ferramentas tecnológicas, não “pegou de primeira”, mas ia todos os dias no quiosque na hora do seu intervalo para tentar usar. “Sabia que podia errar duas vezes. Errava e ia de novo no dia seguinte” até que conseguiu e aprendeu. Hoje ela não acha difícil e até ajuda os demais, reconhecendo que muitos não têm a mesma disposição que ela teve de se esforçar para aprender. Muitos também têm vergonha de tentar, pois, especialmente nos dias de pagamento, há fila para usar o quiosque e se uma pessoa demora ao usar, os outros reclamam, pois a fila cresce mais e isso é constrangedor para esta pessoa que está demorando. Por isso, estas pessoas acabam dando sua senha para os outros que sabem usar para que estes imprimam o seu contra-cheque.

Assim, embora o uso do ESS como um todo esteja presente em todos os entrevistados, estes apontaram para sinais contundentes de uso do quiosque por problemas de infra-estrutura e de treinamento.

6.2.1.2 Treinamento

Alguns funcionários mencionaram ter recebido treinamento, porém a maior parte dos entrevistados diz que não foi treinada e explorou as ferramentas sozinha ou recebeu algumas orientações iniciais de colegas e depois foi explorando.

Funcionários das áreas e da própria CSRH reconhecem não haver um programa formal de orientações aos novos funcionários em sua integração, por exemplo, que o oriente mais detalhadamente sobre o funcionamento desta ferramenta. Assim, os funcionários acabam aprendendo sozinhos ou pelos esclarecimento que recebem dos demais funcionários de sua equipe quando recorre a eles por alguma dúvida.

Esta consideração corrobora a colocação feita no item anterior sobre a dificuldade de utilização do quiosque, especialmente no público de safreiros, onde a menor familiaridade com ferramentas tecnológicas reduz a disposição para exploração individual e limitando, portanto, o acesso deste público.

6.2.1.3 Facilidade de Uso / Navegação pelas Telas

Boa parte dos entrevistados em todas as localidades declarou achar a navegação no portal ou quiosque fácil e praticamente intuitiva. Esta opinião foi encontrada em funcionários de todas as filiais. Ao mesmo tempo, uma parte dos entrevistados acha que a navegação do portal é confusa, que poderia ser mais objetiva e amigável. Um outro grupo lembra que a navegação do portal é fácil para as pessoas que já são usuários de micro-computadores, Esta consideração apareceu nas filiais de Cachoeirinha e Santa Cruz do Sul, com maior incidência nesta última, o que é coerente com a situação já comentada nos dois itens anteriores sobre o uso do quiosque pelos funcionários safreiros nesta localidade. Um funcionário da fábrica de Cachoeirinha disse que acha a navegação do quiosque não é tão boa quanto à do portal.

6.2.1.4 Percepção Sobre o Modelo RH Souza Cruz

A grande maioria dos entrevistados afirma que gosta do modelo de RH adotado pela Souza Cruz. Nota-se que a maior parte destas pessoas já trabalhou em outras empresas sob outros regimes e ainda assim afirma preferir este modelo, mesmo reconhecendo alguns problemas. Especialmente entre os gestores, há um questionamento sobre a divisão de responsabilidades e as ferramentas oferecidas aos gestores. Ainda assim, estes gestores

ênfatizam gostar do modelo em si e não cogitam seu abandono, mas manifestam o desejo de discutir algumas questões, que aparentemente não estão abertas à discussão com o RH.

Apenas um funcionário de Cachoeirinha e um de Santa Cruz do Sul, se posicionaram negativamente em relação ao modelo. O primeiro disse que ele tem coisas positivas e negativas. Já o segundo disse haver resistências ao atendimento centralizado devido à baixa qualidade do atendimento do SAF no início. Estes discursos pareceram isolados dos demais, que claramente apoiam o modelo, apesar de reconhecer deficiências, como a questão de responsabilidades citada pelos gestores e a falta de apoio local que será discutida mais à frente e que foi mencionada inúmeras vezes nas filiais.

6.2.1.5 Associação Espontânea do Modelo de RH

Este item foi verdadeiramente emergente, uma vez que nenhuma pergunta específica sobre ele foi feita e espontaneamente os funcionários fizeram associações muito interessantes ao falar do modelo de RH.

Diversos funcionários associam o modelo à confiança pelo fato de eles mesmos, fazerem lançamentos diretamente no sistema que alimentará a Folha de Pagamento. Vários dizem que isto está alinhado com o valor ‘Liberdade com Responsabilidade’ da Souza Cruz, como mostra o relatório da entrevista de um funcionária da fábrica de Cachoeirinha: “Eu me sinto valorizada quando eu mesma posso marcar. Não tem isso do gestor ficar cobrando. Acho que é uma liberdade que a gente conquistou que eu não quero perder”. Ela acha que em outros funcionários da fábrica, o sentimento também é de valorização por fazerem seus próprios lançamentos de férias e horas. “O ajudante não tem acesso a nada, mas ele se sente valorizado e respeitado de poder fazer isso”. Além disso, este processo desperta um sentimento de responsabilidade: “Nunca ouvi dizer que alguém lançou a mais para se beneficiar. Todo mundo quer fazer certinho. Isso é confiança que a gente ganhou com os gestores”.

Além da confiança, este depoimento também indica o sentimento de valorização/consideração da empresa pelo funcionário ao disponibilizar para este uma ferramenta moderna. Esta colocação é evidente na entrevista de um funcionário da fábrica de Cachoeirinha. Ele recorda que trabalhou em uma empresa onde havia vários projetos de

informatização, mas “o RH não estava incluído nisso”, não era prioridade para empresa informatizar o RH, “não era importante para a empresa”, o que lhe dava a sensação que os funcionários não eram importantes para a empresa também. O pessoal usava contra-cheques verdes e datilografavam as coisas. “A parte de RH era muito atrasada e a empresa não era assim atrasada para outras coisas”, investia para modernizar outras áreas, mas não o RH. Por isso, ele diz que gosta de ver a evolução do RH, pois se sente valorizado pela empresa por isso. Mostra que a empresa se importa com o atendimento dos funcionários.

Os funcionários também associaram o modelo com transparência, autonomia, melhoria do serviço aos funcionários, padronização de processos, segurança na estrutura e parceria do RH com áreas de negócio, o que são colocações bastante coerentes entre si. Alguns gestores também associaram o modelo à divisão de atividades do RH com gestores, o que também é coerente com o questionamento informado no item anterior pelos gestores sobre a divisão de responsabilidades com o RH.

6.2.1.6 Substituição Oracle por SAP

Apesar de aparecer no discurso, principalmente do RH, como um grande choque e um momento bastante problemático, a substituição do Oracle pelo SAP é percebida de forma bastante positiva pelos entrevistados. Dentre os 18 entrevistados que se manifestaram sobre sua preferência, 16 dizem gostar mais do SAP. Com bastante frequência os funcionários falaram dos problemas da transição, referindo-se a eles como parte do processo de mudança, ou seja, encarando-os com a naturalidade de uma situação transitória. Diversos outros entrevistados das áreas sequer citou tais problemas. Isso confirma também o que havia sido colocado nas entrevistas exploratórias que o maior problema da implantação do SAP foi dentro da própria CSRH, que lembra com mais intensidade destas dificuldades também nas entrevistas.

Chama a atenção também o fato de que poucos entrevistados citam o treinamento como parte do processo de transição. Dentre os que citam a questão de treinamento, alguns o fazem para mencionar que não foram treinados nesta oportunidade. Isso reforça mais uma vez a fragilidade do processo de treinamento em questão.

6.2.1.7 Questões que Surgiram Durante Processo Implantação SAP

Ao analisar as questões que surgiram durante o processo de implantação do SAP, surge algo interessante. Todos os itens desta categoria foram citados pelos membros do próprio RH, com exceção de um ponto relacionado à força tarefa organizada pelo RH para solucionar rapidamente os problemas da transição, que foi lembrado em todas as filiais. Isso sugere que as áreas reconheceram o esforço do RH para superar as dificuldades do momento da transição e também reafirma a questão colocada no item anterior sobre a percepção das áreas de que os problemas da implantação faziam parte do processo natural de mudança.

Por outro lado, os entrevistados da CSRH demonstram uma memória mais viva sobre estas questões, sugerindo que algumas ainda não estejam totalmente superadas pelo grupo. Dentre os itens citados, considero mais relevantes para este trabalho:

- a) SAP é menos customizado e menos automático que o Oracle e por isso demanda mais conhecimento do usuário sobre os processos e políticas de RH;
- b) Oracle era mais aderente às necessidades do RH;
- c) No SAP há menos liberdade e agilidade para customizar;
- d) Além da mudança do sistema, havia também uma mudança de metodologia e modelo de trabalho no RH; maior choque para RH;
- e) Havia necessidade de mudar a estrutura do RH.

Estes pontos denunciam que a mudança promovida pela substituição do Oracle pelo SAP transcende a ferramenta e o padrão tecnológico em si. A CSRH deixa de operar em uma ferramenta sobre a qual tinha total domínio, inclusive no desenho e desenvolvimento, para utilizar um sistema integrado ao modelo corporativo global da empresa. Isso trouxe consigo

outras mudanças no processo como um todo, exigindo novos comportamentos e habilidades, incluindo a própria reestruturação da área.

6.2.1.8 Acesso a Informações para Funcionários

De uma forma geral, os entrevistados mostraram-se satisfeitos com o nível de informação que o portal oferece para o funcionário sobre ele mesmo, ou seja, seus benefícios, valores a receber, dados cadastrais, etc. Apesar disso, algumas pessoas comentaram sobre a falta de relatórios e consultas com dados consolidados, facilitando a visualização de históricos sem ter que passar por inúmeras telas e fazer anotações ou imprimir. Também mencionaram a ausência de alertas que sinalizem ao funcionário quando alguma obrigação está a vencer ou qualquer outra pendência como férias, por exemplo.

Ainda que existam alguns comentários sobre coisas que poderiam estar no portal, de modo geral, os funcionários reforçaram que o mesmo atende as necessidades de informação para auto-atendimento do funcionário. Isso reforça a constatação de uso consolidado do portal ESS abordada em 6.2.1.1.

6.2.1.9 Acesso a Informações para Gestores e Áreas que Usam Informações RH

Já não se encontra o mesmo nível de satisfação ao conversar com gestores ou funcionários de outras áreas que utilizam dados do RH para executar suas tarefas, como a área de comunicação e de segurança, por exemplo. Nestes casos, os funcionários necessitam não apenas de informações sobre si mesmos, mas de relatórios e consultas com dados consolidados de suas equipes ou de toda a empresa nos casos de algumas ações gerais.

Estas pessoas foram enfáticas ao afirmar que não possuem as ferramentas de informação que necessitam e que sempre que precisam de algo têm que ligar para o SAF ou outro suporte da CSRH. Embora este suporte normalmente os atenda, eles se mostram

insatisfeitos com esta situação por vários motivos. Um deles é que as solicitações podem não ser atendidas de imediato e, dependendo da situação, este tempo pode atrapalhar o processo. Por outro lado, às vezes o gestor solicita um conjunto de dados, mas ao iniciar sua análise, percebe a importância de uma nova informação e tem que parar novamente para solicitar novos dados. Desta forma, eles ficariam mais confortáveis se eles próprios pudessem interagir com as consultas e informações para produzir suas análises.

Observa-se também que alguns funcionários da CSRH dizem extrair dados do SAP para montar seus relatórios em planilhas. Isso também indica que mesmo na CSRH os relatórios e consultas não estão totalmente disponíveis no sistema, o que obriga os usuários a exportar dados para outras ferramentas.

Triangulando esta informação com a entrevista exploratória do BP de IT para RH, nota-se que diversos relatórios estão disponíveis para a CSRH e que podem não estar disponíveis para o gestor e outras áreas por uma questão de perfil de acesso. Por outro lado, ele reconhece que nem todas as demandas por relatórios foram atendidas, especialmente às que são voltadas a relatórios gerenciais, os quais foram bastante comentados pelos gestores como uma ferramenta de trabalho importante para seu processo de gestão de pessoas.

6.2.1.10 Impacto do Modelo Sobre Relação do Gestor com Funcionário

Nesta categoria encontrei uma surpresa. Normalmente, os discursos sobre este modelo de RH enfatizam a aproximação da relação entre o gestor e o funcionário que ele promove, sendo este um de seus argumentos. Embora diversos entrevistados tenham expressado a opinião que o modelo agiliza a comunicação e, portanto tende a aproximar o gestor de seu funcionário, um maior número afirmou que este esquema simplesmente não interfere na relação ou que isso depende do gestor. Estas pessoas reconhecem que, o fato do funcionário fazer suas solicitações eletronicamente e do gestor também aprová-lo por este canal, não muda a necessidade de interação entre eles para definir o que será feito, como já havia na época das solicitações em papel e aprovações por assinatura.

6.2.1.11 Segurança da Informação

Não foram levantados muitos pontos relacionados à segurança da informação. O item de maior atenção nesta categoria é o fato de 3 pessoas terem informado usar as senhas de seus superiores para usar funcionalidades de gestão que não estão disponíveis em seu perfil. Um deles já ocupa um nível de gestão, porém ainda não tem o nível necessário para ter tais acessos. Como é ele, na prática, que faz esta atividade, seu gerente lhe deixa sua senha para que ele acesse tudo o que precisa. Outro funcionário, também declarou usar a senha de seu gerente pontualmente e não foi considerado como usuário do sistema como gestor no item 6.1.1.01.

O discurso mais curioso vem de uma secretária que utiliza o sistema com a senha de seu chefe para fazer os lançamentos e aprovações de sua equipe. Neste caso, trata-se de uma área grande, que demandaria muito tempo do gestor e por isso a atividade foi delegada à secretária. Segundo ela, isso é uma prática comum entre os gerentes e várias secretárias utilizam as senhas de seus chefes para fazer todos os lançamentos no portal para eles. Ela informa que a própria CSRH tem ciência disso, pois diversas vezes quando precisa de algo ou tem alguma dúvida sobre um lançamento, entra em contato com ela, pois sabe que foi ela que o fez, embora o mesmo esteja registrado na senha de seu gerente. A questão é que, do ponto de vista da segurança, esta situação é um problema, já que o compartilhamento de senhas de acesso implica em riscos para o sistema e para os funcionários e gestores envolvidos. Ao compartilhar sua senha com um funcionário, o gestor dá a ele não apenas acesso à funcionalidade particular que lhe delegou, mas também às demais transações e informações da equipe que não necessariamente este funcionário deveria acessar. Por outro lado, se perde rastreabilidade das ações deste funcionário, não se inclui este funcionários em treinamentos voltados a esta funcionalidades e mais uma série de questões voltadas à segurança e organização que saem prejudicadas neste contexto. Além destes problemas práticos que isso evidentemente gera, o ponto de interesse para a presente pesquisa reside na mensagem que pode existir por trás deste fato. Seria este um indício de que realmente existe um contingente de tarefas operacionais inseridas neste processo que alguns níveis hierárquicos não tenham condições de absorver? Seria este compartilhamento da senha com subordinados que farão de fato o trabalho a maneira prática de lidar com esta situação e sustentar o modelo discursivo?

6.2.1.12 Problemas/Dificuldades Ferramenta

Foram listados diversos problemas e dificuldades a partir das falas dos entrevistados, que sempre que possível foram agrupados para facilitar a análise. Muitos entrevistados citaram a falta de um relatório específico ou consulta no portal. Ao invés de listar cada um deles individualmente, criei um item no sumário para ‘Falta de consultas e/ou relatórios no portal’. Assim, este item pode ter aparecido mais de uma vez na mesma entrevista, já que cada relatório diferente foi contado como uma entrada no item. Este mesmo procedimento de codificação foi adotado nos demais itens desta categoria, deixando-os mais genéricos, de forma a permitir o agrupamento de questões similares. Este procedimento foi adotado para reduzir a quantidade de itens e facilitar a análise.

Ao analisar este quadro, vemos que a ausência de consultas e relatórios é um tema muito presente entre os gestores em todas as filiais. Embora também apareça na fala da CSRH e BP de RH, é no discurso dos gestores que este ponto aparece de forma mais enfática, não apenas pela quantidade de ocorrências, mas também pela forma de colocá-las. Os gestores foram muito mais incisivos do que a CSRH ou BP de RH ao falar sobre estas faltas, realmente descrevendo o impacto das mesmas em seu trabalho e na atividade de gestão de sua área. Por vezes, eles até relataram ou mostraram ferramentas paralelas necessárias em função da falta de tais relatórios no portal, enfatizando que têm consciência de que estas informações muitas vezes já estão no SAP e não deveriam ser duplicadas nestes controles paralelos, mas que ficam sem alternativas diante da dificuldade de extraí-las do Sistema. Este ponto reforça a questão levantada no item 6.2.1.9. relacionado ao acesso à informação dos gestores e áreas que necessitam de dados do RH para seu trabalho, onde houve uma demonstração de que o acesso a informação neste grupo é insatisfatório.

Outro ponto bastante destacado foi a necessidade de novas funcionalidades ou de expansão de funcionalidades existentes. Aqui novamente o maior destaque foram fornecidos pelas áreas. Embora a CSRH comente com frequência que o SAP não é tão aderente às suas necessidades, os funcionários da CSRH, mesmo quando perguntados objetivamente sobre quais seriam estas lacunas, não mencionam concretamente pontos funcionais faltantes que estejam de fato impactando seu trabalho, lançando alguma dúvida quanto à real falta de

aderência do SAP. Seria isso uma realidade concreta ou um mito ainda não superado pela área? Inversamente nas áreas, não se encontra muito este discurso genérico de inadequação da ferramenta, porém são citados de forma concreta diversos pontos que os entrevistados afirmam que necessitam e que não estão disponíveis. Novamente estas ausências recaem especialmente sobre os gestores, sendo que algumas questões levantadas pelos próprios funcionários se referem a questões da gestão que eles percebem ou que de alguma forma os impacta. Reforçando ainda mais as considerações relacionadas a este item, pode-se observar que em 'Problemas ou erros no funcionamento do sistema', há várias citações nas áreas, porém somente uma na CSRH. Isso não significa dizer que estes problemas não existam ou não sejam percebidos pela CSRH, lembrando que esta não foi uma pesquisa completa na área e também não abordava esta questão frontalmente, com perguntas objetivas relacionadas a isso, o que, diga-se de passagem, também não foi feito nas demais áreas onde isso foi mais lembrado pelas pessoas. O ponto que estou ponderando é apenas que as questões concretas foram mais lembradas pelas áreas, sugerindo estarem mais presentes na memória destas pessoas do que na das pessoas entrevistadas na CSRH. Esta pesquisa não tem elementos para justificar este fato, que pode ser decorrente de inúmeros fatores, de forma que qualquer consideração sobre isso seria pura inferência.

Aparecem também neste quadro as questões de infra-estrutura e aqui há novamente algo curioso. Foram citados com mais frequência e ênfase os problemas de infra-estrutura passados do que os problemas de infra-estrutura atuais. Isto sugere que está havendo uma melhoria nesta área e que esta melhoria está sendo percebida por todos. Um item que ainda apareceu fortemente foi a queda de performance na época do fechamento mensal, lembrada em todas as filiais.

É importante destacar que foi bastante citada também a existência de um processo de desenvolvimento de uma série de melhorias no Sistema, o que demonstra que todos estão cientes da evolução em curso, mesmo que não parecessem algumas vezes saber qual é exatamente o conteúdo destas melhorias. A falta de informação sobre as melhorias que apareceu subliminarmente neste item, é reforçada ao se verificar itens como a ausência de comunicação sobre a disponibilização de novas funcionalidades e melhorias no portal e a falta de conhecimento, informação ou treinamento. Em tempo, a falta de treinamento mencionada aqui também reforça o item relacionado à falta de preparo dos gestores, que foi citado mais enfaticamente pela própria CSRH, embora tenha também aparecido fora dela. Tudo isso dialoga, finalmente, com as considerações em 6.2.1.2. Treinamento.

Uma questão curiosa a se observar é que em todas as filiais surgiu por parte de gestores ou funcionários alguma observação referente à necessidade de revisão da divisão de responsabilidades entre o RH e as áreas. Embora os entrevistados da CSRH não mencionem esta necessidade claramente em seu discurso, os líderes e analistas da CSRH que operam o atendimento reconhecem que ainda recebem pedidos de gestores que poderiam realizar as referidas necessidades diretamente pelo auto-atendimento, mas que insistem em pedir à CSRH por problemas de infra-estrutura pontuais ou pela resistência de fazê-lo pessoalmente via portal. Estes dois itens analisados em conjunto sugerem que realmente há uma necessidade de maior diálogo entre a CSRH e as áreas, corroborando o que aparece no item 6.2.1.4. em que diversos gestores declararam aprovar o modelo, mas questionar a divisão de tarefas adotada na Souza Cruz.

Alguns itens que surgiram apenas nas entrevistas da CSRH reforçam as comparações que ainda existem na área e a transição pela qual as pessoas ainda passam nesta área:

- a) o SAP não consiste lançamentos (como o Oracle fazia por ser altamente customizado para o processo da CSRH) ;
- b) o custo de desenvolvimento do SAP é alto (o que realmente tende a ser se compararmos a estrutura individual de atendimento do Oracle ao modelo global proposto pelo SAP, sem considerar as sinergias e outros ganhos que podem ou não existir na Souza Cruz e que não necessariamente sejam percebidos pelo funcionário da CSRH);
- c) suporte global é mais lento do que o Oracle no passado (o que realmente é uma verdade, pois o Oracle era uma ferramenta dedicada e portanto havia maior liberdade para decidir sobre prioridades e conteúdos, o que se torna muito mais complexo em um modelo global, sem contar as questões de fundo técnico e processual que também influenciam os tempos de disponibilização dos novos pedidos).

Embora haja mais itens nesta categoria além dos comentados até agora, terminarei aqui as considerações sobre ela. Os itens mais relevantes constatados já foram comentados e os demais itens deste quadro poderão ser referenciados oportunamente para sustentar outras análises no decorrer deste trabalho, caso isso se faça oportuno.

6.2.1.13 Percepção Sobre Serviço do RH Souza Cruz

O item mais presente nesta temática é a necessidade de apoio presencial de RH nas filiais. Este comentário se repete entre funcionários e gestores em todas as filiais. Inclusive em SP, que se encontra no mesmo endereço da CSRH, houve um funcionário que externou esta necessidade. Em contextos e formas diferentes, esta foi a consideração mais mencionada pelos entrevistados ao falar de sua percepção sobre o serviço do RH. É interessante observar também que, ainda assim, o serviço do RH é considerado bom de uma forma geral, reforçando o ponto 6.2.1.4. onde se constatou que não há oposição ao modelo em si adotado pelo RH. Ao analisar também os contextos e discursos onde esta questão aparece, nota-se que não há posições muito radicais, sugerindo que esta seja uma reivindicação minimamente ponderada. Fala-se, por exemplo, de plantões de atendimento a funcionários em dias específicos do mês realizados pelos próprios funcionários das equipes locais de RH, que atualmente não prestam este tipo de atendimento. Isso demonstra que não há um clamor pela volta de estruturas descentralizadas, mas sim a constatação de que há uma lacuna na comunicação. Nesta categoria, houve um comentário de um gestor que pode contribuir para esta reflexão: ‘a CSRH está mais voltada ao atendimento dos gerentes do que às necessidades do grande público’. Este sentimento talvez também esteja presente em parte das 16 menções feitas a esta lacuna de comunicação e contato pessoal do RH com os funcionários observada nesta categoria.

Outros itens foram citados pontualmente nesta categoria, porém são todos complementares a estes ou de menor relevância para a presente pesquisa. Assim, não me prolongarei nos comentários individuais de todos eles, que poderão ser referenciados oportunamente para sustentar outras análises no decorrer deste trabalho, caso isso se faça oportuno.

6.2.1.14 Melhorias e Sugestões

Esta categoria se apresentou como uma confirmadora para algumas questões anteriores. Primeiramente, a presença de sugestões de melhoria concretas em quase todas as

entrevistas demonstra que o discurso gerencial sobre o foco na melhoria contínua apresentado nas entrevistas exploratórias reflete a postura dos entrevistados em todos os níveis hierárquicos, áreas e filiais. Isso pode sugerir que esta seja verdadeiramente uma postura da empresa, considerando-se, é claro, a capacidade limitada de generalização da presente pesquisa.

Por outro lado, a maior parte das questões citadas com mais frequência ou com maior ênfase pelos entrevistados apontam para os mesmos itens evidenciados nas análises das categorias anteriores. Abaixo foram selecionados os itens que se enquadram nesta afirmação e que trazem questões relevantes para esta pesquisa:

- a) Acesso direto a relatórios operacionais e gerenciais para gestores e para as áreas que usam informações de RH em seu trabalho;
- b) Melhorias em funcionalidades existentes ou novas funcionalidades, sejam elas novas sugestões, solicitações já enviadas ou já em desenvolvimento;
- c) Treinamento nas admissões ou reciclagens para funcionários e gestores, não restritos ao uso da ferramenta, mas também sobre políticas e temas gerais relacionados à gestão de pessoas da empresa;
- d) Mais apoio local de RH com atendimento físico nas filiais, seja ele permanente ou em plantões de atendimento regulares em períodos a definir;
- e) Pesquisa como esta com frequência para colher feedback das áreas sobre RH;
- f) Ações mais frequentes para disseminação da cultura de RH e comunicação de suas ações;
- g) Acesso aos funcionários que efetivamente fazem atividades de gestão em seus próprios logins para não usarem mais senhas de seus gerentes;
- h) Rediscutir a divisão de responsabilidades entre os gestores e RH;
- i) RH usar mais o conhecimento do usuário para melhorar o sistema;
- j) Melhorar a comunicação das mudanças;
- k) BPs trabalhar mais os gestores.

Estes pontos mostram que além das necessidades relacionadas à ferramenta em si, também há necessidade de intensificar a comunicação entre o RH e as áreas. Em parte, isto se refere à comunicação que parte do RH através de treinamentos, divulgações de políticas e melhorias ou na disponibilização de informações através de relatórios e consultas diretas no portal. Em outra parte, se refere a abrir canais para que as áreas possam se manifestar sobre suas opiniões e necessidades em relação ao RH e ao serviço que dele recebem.

6.3 Sumário de Questões Específicas das Entrevistas de RH

Além do sumário geral acima, nas entrevistas do RH foram observadas algumas questões que também julguei interessante demonstrar. Um novo sumário, que se encontra na TABELA 9, foi elaborado para expressar estas questões. Acredito que elas sejam relevantes para mostrar também o posicionamento do RH sobre alguns pontos que se relacionam com os que foram trazidos pelo sumário geral.

A TABELA 10 traz estes pontos listados na íntegra, porém seque abaixo algumas considerações sobre os itens mais relevantes para as reflexões desta pesquisa:

- Entre os objetivos de RH mais mencionados pelos entrevistados estão a melhoria contínua e a necessidade de inserir o RH e suas ferramentas em um modelo global. Além de ambas as afirmações terem sido percebidas em fatos concretos observados ao longo da pesquisa de campo, estas considerações estão alinhadas com o discursos dos gerentes da CSRH, o que reforça a existência de alinhamento dos objetivos e comunicação eficiente das estratégias entre os diferentes níveis hierárquicos da área.
- Houve pouca referência a questões voltadas a treinamento das áreas, o que revela um descompasso com o que foi apresentado pelas áreas sobre esta questão, que FIGURA de forma relevante entre as necessidades apontadas por elas.
- Em todos os níveis e áreas da CSRH os entrevistados citaram melhorias em andamento, o que reforça o compromisso prático da área com ações de melhoria.

- Entre as melhorias citadas, não estão apenas as ações relacionadas à ferramenta, mas também ações gerais, como o levantamento de problemas que está sendo feito pelo RH nas localidades, que sugere já haver na CSRH alguma sensibilidade à questão da comunicação demonstrada no sumário geral das áreas.
- Curiosamente, os analistas da CSRH citaram diversas vezes que o SAP atende as necessidades da área, embora isto tenha sido colocado em questão em outros momentos especialmente pelas lideranças da área.
- Ao expressar suas percepções, alguns entrevistados citaram que há resistências ao modelo entre os gestores e que estes, às vezes, ligam para o SAF para solicitar coisas que eles próprios poderiam fazer no auto-atendimento. Um dos analistas informou que o volume deste tipo de pedido representa a metade das solicitações que recebe dos gestores. Esta questão relaciona-se com o questionamento sobre a divisão de responsabilidades que apareceu no sumário geral, porém nota-se um descompasso nos entendimentos: o que os gestores expressam não é uma resistência ao modelo, mas sim à divisão de tarefas e às condições em que isso é feito. Esta diferença nos entendimentos corrobora a conclusão sobre a necessidade de intensificar o diálogo e a comunicação da CSRH e as áreas.
- Outras percepções interessantes manifestadas pela CSRH foram que a reestruturação da área ajudou-a a retomar o caminho para um RH mais criativo e proativo e que o perfil analítico do RH não é decorrência do sistema, mas sim parte da cultura da área.
- Ao falar sobre seus processos, a CSRH menciona que há pedidos frequentes de geração de relatórios e envio de informações às áreas, o que também corrobora o ponto levantado na análise geral sobre a falta de relatórios e consultas nas áreas para que estas possam fazer seu trabalho de forma mais independente da CSRH. Também foi citado o envio de relatórios mensais para as áreas após o fechamento, o que não foi citado pelas áreas.

Categoria	Item	BP RH	Líder. Atendto.	Líder. Não Atendto.	Operação Atendto.	Total
Objetivos RH	Preocupação com melhoria continua	1	2	1	1	5
	Modelo Global de RH	-	2	2	1	5
	Proatividade: evitar que funcionário tenha problema e precise ligar SAF	-	1	1	-	2
	Automatizar ao máximo atendimento e minimizar interface humana no SAF	-	1	-	1	2
	Atendimento de chamadas SAF em até 24h	-	1	-	-	1
	Mudança cultural: gestão de pessoas como um meio para obter resultados	1	-	-	-	1
	Trabalho em equipe entre BPs e CSRH	1	-	-	-	1
	Novas contratações RH buscam profissionais com experiência em SAP	-	1	-	-	1
	Ambiente aberto, comunicação fluída e trabalho em equipe no RH	-	1	-	-	1
	Acertividade e eficiência	-	1	-	-	1
	Qualidade Atendimento	-	-	-	1	1
	Alto nível conhecimento e autonomia equipe para agilizar soluções	-	1	-	-	1
	Garantir o cumprimento de leis e políticas RH	-	-	1	-	1
	RH estar preparado p/ auditorias internas e externas	-	1	-	-	1
Referente a Treinamento	Funcionários novos RH não têm treinamento formal SAP. Só on-the-job-training e apoio procedimentos Portal	-	1	-	-	1
	Funcionários novos recebem manual uso do portal e orientações na integração	-	1	-	-	1
	RH tem feito treinamentos para os gestores sobre questões relacionadas à gestão de pessoas, como questões trabalhistas, por exemplo.	-	1	-	-	1
Ações Melhoria RH em curso	Implantação do módulo de benefícios no SAP em andamento	-	1	-	2	3
	RH fazendo levantamento de problemas nas localidades	2	-	-	-	2
	Análise e plano de ação sobre motivos mais frequentes chamados SAF	1	-	-	1	2
	Projeto de substituição sistema Hotline atual por ferramenta integrada ao SAP	-	1	-	1	2
	Revisão de perfil de segurança em andamento	-	1	1	-	2
	Estímulo aos gestores para não concentrarem lançamentos nos últimos dias dos prazos	-	1	-	-	1
	Análise e plano de ação sobre erros mais frequentes identificados na auditoria interna	-	-	1	-	1
	Implantação do módulo de Saúde e Segurança do SAP em andamento	-	-	-	1	1
Percepções RH	O sistema atende as necessidades da área no geral	-	-	-	5	5

Categoria	Item	BP RH	Líder. Atendto.	Líder. Não Atendto.	Operação Atendto.	Total	
	Gestores se dividem entre os que apoiam o modelo e os que acham que estão fazendo o trabalho do RH	-	1	-	-	1	
	Perfil analítico não é decorrência do sistema, mas parte da cultura RH	-	1	-	-	1	
	Reestruturação RH ajudou a retomar o caminho do RH mais criativo e proativo	-	1	-	-	1	
	Está aumentando o acionamento do SAF pelo canal email	-	1	-	-	1	
	Funcionários ligam muito SAF porque a cultura está arraigada na empresa e funcionários confiam no serviço	-	1	-	-	1	
	Auto-atendimento bem-aceito na empresa	-	-	-	1	1	
	Gestores ligam para RH finalizar processos que eles não têm permissão por motivos de segurança	-	-	-	1	1	
	Funcionários antigos e com mais alto nível de informação, ligam mais para o SAF para confirmar as coisas	-	-	-	1	1	
	O volume de atendimento de gestores fica equilibrado entre coisas que estão disponíveis no portal e as que não estão	-	-	-	1	1	
Processos Atuais RH	Envio de book de relatórios para os gestores após fechamento	-	1	1	-	2	
	Pesquisa satisfação SAF: 88% satisfeitos com analistas atendimento e 89% com SAF em geral	-	1	-	-	1	
	Solicitações mais frequentes SAF: relatórios, esclarecimentos (especialmente sobre valores), solicitação ajuda gestores para fazer algo no portal por perda de prazo. Confirmação se o RH recebeu documentos enviados, solicitação de orientações para usar o portal	-	-	-	-	1	1
	Particularidade célula vendas: trabalho com remuneração variável e maior rotatividade	-	-	-	-	1	1
	Particularidade célula fumo: trabalho com safreiros	-	-	-	-	1	1
	Unidade fumo não tem muitos pedidos RH. Sua maior necessidade é agilidade nos processos e bom controle de documentos	-	-	-	-	1	1

TABELA 10: Sumário de Questões Específicas das Entrevistas de RH

Fonte: Desenvolvida pela Autora para esta pesquisa

6.4 Integração dos Dados ao Modelo Conceitual da Pesquisa

A etapa seguinte da análise dos dados se refere à integração dos dados obtidos ao modelo conceitual adotado nesta pesquisa. Para isto, os dados e reflexões expostos acima foram novamente analisados à luz deste referencial para que possam ser expressos nos moldes nele propostos.

Recapitulando rapidamente, o modelo conceitual deste trabalho propõe o uso do modelo Multilevel Framework para demonstrar a estrutura que emerge do uso do sistema na prática e sua composição dinâmica, expressa no modelo através da descrição dos grupos sociais relevantes, seus technological frames e o processo de negociação através do qual interagem. Tal modelo será aplicado em dois momentos: no período final da utilização do Oracle antes da implantação do SAP e no momento atual, o que permitirá algumas considerações processuais e facilitará a comparação com alguns pontos descritos em uma pesquisa anterior realizada por outro pesquisador na Souza Cruz. Os resultados destes modelos e suas reflexões serão finalmente utilizados para compor o e-HRM da empresa, utilizado como modelo de apoio para transpor as questões encontradas no Multilevel Framework, que é um modelo genérico para estudos relacionados ao uso de ferramentas de TIC em geral, para o universo específico de RH, reforçando a característica multi-disciplinar deste trabalho.

6.4.1 O Multilevel Framework no Período Final Oracle

A partir da retrospectiva dos entrevistados foi possível compor um quadro referencial da situação existente antes da implantação do SAP. É importante enfatizar que esta composição, assim como as reflexões sobre ela basearam-se em informações discursivas dos usuários, relatando suas memórias sobre este momento passado. Embora, tenha tentado triangular as informações entre as entrevistas, entendo que o quadro abaixo seja extremamente limitado e não tenho a intenção de assumi-lo como um retrato completo e absoluto, mas apenas como um referencial, onde grandes e relevantes elementos foram mapeados. Não há portanto a pretensão de citar todos os elementos que participaram desta dinâmica à sua época, mas aqueles grandes pontos que seguem presentes na memória e no discurso dos entrevistados.

Grupos Sociais Relevantes	Technological Frames	Processo de Negociação	Tecnologia-na-prática
RH	Constante Evolução	Compromisso da CSRH com o RH	Uso mecânico do Sistema local Oracle na CSRH
CSRH	Busca pela eficiência operacional da CSRH Consistências e Automação de processos p/ minimizar erros e aumentar produtividade CSRH Gestão de Pessoas compartilhada com gestores das áreas	pela melhoria contínua Domínio da CSRH sobre o desenvolvimento e manutenção do Sistema Desenvolvedores dedicados ao RH só p/ executar seus pedidos	Uso consistente ESS Uso normativo do MSS para administração de pessoas e alguns relatórios de apoio
Desenvolvedores Oracle	Desenvolvimento e manutenção do Sistema constantes para atender necessidades CSRH	Transferência do conhecimento de Analistas e gestores experientes da CSRH p/ o Sistema	Ferramentas Usadas: - Sistema Oracle com base de dados integrada à URA (atendimento automático SAF) e ao Hotline (atendimento SAF). - Portal ESS e MSS - Quiosques p/ consultas ESS - Ferramentas paralelas na CSRH para geração de relatórios e indicadores conforme modelos definidos pela CSRH. Acesso direto Access à base de dados do Sistema Oracle.
Funcionários das Áreas da Empresa	Disponibilidade de serviços de RH via Auto-atendimento Alta disponibilidade atendimento SAF Problemas frequentes no acesso aos quiosques nas filiais	Funcionários se habitua ao auto-serviço através do portal e quiosque e também do SAF	
Gestores das Áreas da Empresa	Serviços RH via Auto-atendimento e SAF Incorporação de tarefas administrativas de gestão de pessoas Sistema deve dar relatórios de apoio e ferramentas gerenciais para gestão de pessoas Questionamento sobre divisão de responsabilidades c/ CSRH	Determinação normativa obriga gestores a executar tarefas administrativas da gestão de pessoas	

TABELA 11: Multilevel Framework no Período final Oracle

Fonte: Adaptado de POZZEBON, DINIZ e JAYO (2008) com dados da presente pesquisa

6.4.1.1 Os Grupos Sociais Relevantes e seus Technological Frames no Quadro Oracle

Os grupos sociais relevantes e seus technological frames à época do uso do Oracle foram mapeados de acordo com as memórias citadas pelos entrevistados, referindo-se portanto aos elementos relevantes nesta retrospectiva dos indivíduos.

O primeiro grupo que se pode apreender dos discursos é o RH, com sua diretriz de constante evolução, retratada nas histórias sobre o nascimento da estrutura da CSRH e reforçadas constantemente como sendo um dos objetivos da área. A CSRH já aparece como um grupo separado, uma vez que já operava como uma área específica dentro da estrutura geral de RH. Mantinha-se no propósito da busca pela eficiência operacional da CSRH e do compartilhamento das atividades relacionadas à gestão de pessoas com os gerentes de linha. Via na automação dos processos e na incorporação de consistências no sistema, aliados para minimizar os erros e aumentar a produtividade da área, tendo uma equipe de desenvolvedores dedicada ao atendimento das novas demandas ou dos ajustes constantes que este processo altamente customizado requeria. Estes desenvolvedores, que também representam um grupo social relevante neste contexto, dedicavam-se a realizar na prática todas as solicitações da CSRH, seu cliente interno e exclusivo usuário da ferramenta em questão. Desta forma a CSRH tinha certo domínio do processo de desenvolvimento, como mostra a fala do Gerente da CSRH: “...nós fazíamos um pouco mais fácil a tarefa porque estava na nossa mão o direito de escrever programas”, referindo-se não à atividade de programar, mas à ascendência que tinha sobre os profissionais técnicos que executavam esta atividade em resposta aos seus pedidos.

Os funcionários das demais áreas já conheciam o modelo de auto-atendimento do RH e reconheciam a oferta do serviço do RH através do Portal ou dos quiosques, assim como a alta disponibilidade do serviço do SAF. Como um comentário, vale ressaltar que os funcionários já reconheciam uma certa diferenciação no serviço do SAF, que oferecia recursos para auto-atendimento telefônico através da URA e profissionais especializados da CSRH em lugar dos atendentes genéricos, comuns em serviços de tele-atendimento. Por outro lado, também recordam de forma marcante dos problemas e indisponibilidades frequentes dos quiosques nas filiais, o que desestimulava o uso mais frequente do mesmo.

Os gestores ou gerentes de linha compõem o último grupo social relevante desta análise. Reconhecem no auto-serviço e no SAP os canais de apoio a eles, como funcionários e também como gestores de suas equipes, uma vez que incorporaram uma série de tarefas administrativas relacionadas à gestão de pessoas. Acreditam que o sistema deve oferecer ferramentas gerenciais que contribuam com a atividade de gestão de pessoas efetivamente e questionam a divisão de responsabilidades com o RH.

6.4.1.2 Os Processos de Negociação e a Estrutura que Emerge do Uso do Sistema no Quadro Oracle

Como parte da estrutura de RH, a CSRH assume junto a ela um compromisso com a melhoria contínua. Com desenvolvedores dedicados a atender as solicitações de desenvolvimento da CSRH, que era a única responsável pelo uso do Oracle, a CSRH dominava o processo de manutenção e evolução da ferramenta, transferindo para ela o conhecimento de analistas e gestores mais experientes ao definir funcionalidades cada vez mais automáticas e orientadas a modelos de procedimentos específicos definidos previamente. Este alto nível de automação e orientação do processo sistêmico, com pouca necessidade de análise e decisão do usuário durante a execução de suas atividades no Sistema contribuiu para a alienação das pessoas que realizavam estas tarefas no dia-a-dia na CSRH. As pessoas diminuíram seus níveis de atenção e passaram a executar estas atividades de forma mecânica, partindo do pressuposto que o sistema e não suas análises e reflexões, as levariam ao eficaz exercício de seu trabalho.

Os funcionários das demais áreas, já habituados ao Auto-serviço e ao SAF, usam tais ferramentas de forma consistente, embora o uso mais intensivo dos quiosques seja pontuado pelos problemas frequentes de disponibilidade em função de problemas de infra-estrutura local.

Finalmente, os gestores das demais áreas da empresa, ou os gerentes de linha, executam tarefas administrativas ligadas à gestão de pessoas por uma determinação normativa da empresa, sob o argumento de compartilhar com as áreas a importante e estratégica responsabilidade de gerir os recursos humanos da empresa.

6.4.2 O Multilevel Framework Atual com SAP

O quadro referente ao Multilevel Framework Atual com o SAP foi construído de forma mais detalhada que o anterior uma vez que retrata a realidade atual da empresa. Assim, os fatos e percepções presentes sobre a experiência de uso, a possibilidade de maior número de entrevistas sobre ele e de observações concretas, fizeram dele uma referência mais completa e complexa do que o anterior.

Grupos Sociais Relevantes		Processo de Negociação	Tecnologia-na-prática
RH	<p>Constante Evolução</p> <p>Expansão da Regionalização</p>	Compromisso CSRH com RH de melhoria contínua e com estrutura regional	Uso analítico do Sistema Regional SAP na CSRH
Gerência CSRH	<p>Oportunidade de Shared Services na Região</p> <p>Estrutura robusta e sustentável na CSRH e foco mais estratégico</p> <p>Busca pela eficiência operacional da CSRH</p> <p>Gestão de Pessoas compartilhada com gestores das áreas</p>	Divisão das equipes na CSRH aumentando especialização e segregando responsabilidades, o que potencializa a segurança do processo	<p>Uso consistente do ESS</p> <p>Uso normativo do MSS para administração de pessoas e poucos relatórios de apoio Gerencial</p>
Analistas e Lideranças CSRH	<p>Busca pela eficiência operacional CSRH</p> <p>Conhecimento, atenção e conferência nos processos p/ minimizar erros CSRH</p> <p>Necessidades funcionais CSRH não atendidas totalmente SAP</p> <p>Desconforto com modelo de suporte e desenvolvimento do SAP</p> <p>Exportação de dados e ferramentas paralelas para relatórios e conferências</p> <p>Gestão de Pessoas compartilhada com gestores das áreas</p>	<p>Sistema projetado para necessidades regionais, não oferecendo consistências e automações de processos locais particulares, exige mais conhecimento e novo perfil na Operação da CSRH</p> <p>Demandas de desenvolv e manut SAP obedecem processo corporativo, onde prazos, custos e prioridades devem ser negociados para conciliar necessidades e interesses locais e regionais</p>	<p>Ferramentas Usadas:</p> <p>- Sistema SAP</p> <p>- URA (atendimento automático SAF) e Hotline (atendimento SAF) ainda não integrados ao SAP.</p>
BP RH nas Áreas	<p>Parceria com áreas para definição conjunta de práticas de RH que contribuam com negócio</p> <p>Apoio aos gestores com suporte CSRH</p> <p>Disseminação de práticas de gestão de pessoas entre os gestores das</p>	GSD e Provedores Externos obedecem agenda	- Portal ESS e

Grupos Sociais Relevantes		Processo de Negociação	Tecnologia-na-prática
	áreas	regional	MSS
Equipes Locais RH	Apoio local aos gestores com suporte CSRH Controles manuais ou relatórios solicitados ao SAF para atender necessidades de informações das áreas locais	Funcionários habituados ao auto-serviço, percebem mudança portal positivamente e se reafirmam no uso	- Quiosques p/ consultas ESS - Ferramentas paralelas na CSRH para conferências e geração de relatórios e indicadores
TI Souza Cruz	Prospecção e desenho de alterações ou novas funcionalidades SAP alinhadas com estratégia regional	Funcionários percebem lacunas no suporte da CSRH não preenchidos pelo auto-atendimento ou SAF e requerem mais apoio local	conforme modelos definidos pela CSRH. Não há possibilidade de acesso direto do
GSD e Provedor Suporte Externo	Compromisso com estratégia e agenda de implementação regional	Determinação normativa obriga gestores a executar tarefas administ da gestão de pessoas	Access à base de dados do SAP, sendo portanto a
Funcionários das Áreas da Empresa	Serviços RH via Auto-atendimento em evolução constante Quiosques nem sempre estão disponíveis nas filiais Alta disponibilidade do atendimento SAF	Falta de ferramentas de gestão aumenta a discordância dos gestores sobre divisão de responsabilidades c/ CSRH	alimentação destes dados feitas através da importação de relatórios gerados pelo SAP
Gestores das Áreas da Empresa	Serviços RH via Auto-atendimento e SAF Ferramenta de Auto-atendimento em evolução Incorporação de tarefas administrativas de gestão de pessoas Sistema deve dar relatórios de apoio e ferramentas gerenciais para gestão de pessoas Questionamento sobre divisão de responsabilidades c/ CSRH		

TABELA 12: Multilevel Framework Atual com SAP

Fonte: Adaptado de POZZEBON, DINIZ e JAYO (2008) com dados da presente pesquisa

6.4.2.1 Os Grupos Sociais Relevantes e seus Technological Frames no Quadro Atual com SAP

O RH corporativo segue sendo um grupo social relevante neste processo, mas além de sua demanda pela constante evolução da área, agora também está empenhado na expansão da regionalização e da aplicação das práticas globais do grupo BAT alinhadas às condições locais, como demonstra a fala do gerente da CSRH:

Nos últimos anos, esta aproximação (com o grupo BAT) é maior e você percebe que o que existe lá fora, há uma convergência de iniciativas para falar com as mesmas regras, com as mesmas práticas. Valores, logicamente diferenciados, porque as moedas são outras, mas há um alinhamento, mas ainda assim há uma liberdade de legislar. Como é que eu vou fazer para chegar? A legislação brasileira é muito específica, particular. Como é que eu faço isso com as mesmas regras, com as mesmas escritas de um americano, de um inglês? Você pretende fazer, escreve de forma diferente para chegar num resultado equivalente. Há um alinhamento, mas não é um alinhamento do tipo é deste jeito que funciona. Mas chegue nisso com as suas palavras.

A CSRH passou por uma reestruturação, organizando-se em grupos de atendimentos e criando um nível de liderança intermediário. Assim, a gerência da CSRH passou a ter uma posição mais estratégica, de forma a representar um grupo social diferenciado, que vislumbra as oportunidades de shared-services na região, sem descuidar-se da busca constante da eficiência da CSRH e fiel ao modelo de gestão de pessoas compartilhada com os gestores da respectivas áreas. Este distanciamento dos gerentes da CSRH pode ser percebido na fala de uma das líderes da CSRH:

...essa nova estrutura tirou o gerente (se refere às questões do dia-a-dia). Ele não tem como ficar cuidando de pequenas coisas, entendeu? Um cara que não aceita um problema de pensão alimentícia e ele teria que ligar para os advogados. Esse papel que eu fiz hoje... Isso, ele teria que fazer, essas coisas menores, que as pessoas vêm e trazem esse problema para mim...

O grupo representado pelos analistas e lideranças da CSRH possuem um discurso alinhado entre si e com os gerentes da CSRH no que se refere à busca pela eficiência da área e à gestão de pessoas compartilhada com os gerentes de linha.

Além disso, este grupo também tem outros elementos no seu technological frames, que demonstram que ainda não estão totalmente confortáveis com a nova ferramenta e que ainda não concluíram sua transição. Primeiramente, há a constatação que o SAP ainda não atende totalmente a CSRH em suas necessidades funcionais. Também existe um nítido desconforto com o esquema atual de suporte e desenvolvimento da ferramenta, como se vê em

diversos pontos do discurso do grupo, como no exemplo abaixo referente à fala de uma das líderes da CSRH:

A gente percebeu que nós saímos de um sistema que a gente tinha total domínio que era o ORACLE para o SAP, que a gente não tem. Um sistema feito por nós para nós. O que você imaginar ele fazia. De repente vem o SAP. Ai você escuta que o modo *Standard*, não faz....

... mas ainda não dominamos como dominávamos a outra ferramenta. Até porque ela é uma ferramenta que a gente não pode mexer muito. Nós tínhamos as formas gerais que a gente chamava de 'japonesa'. Não quero a cor dessa tela. Ela tem que ser verdinha, "botava" verdinha lá na cor. Hoje não. Tem que abrir um chamado, falar com nem sei quem para saber quanto custa. Primeiro para saber quanto custa você vai levar uma semana. Qualquer modificação vai levar no mínimo 15 dias. Tem que se habituar a isso também, porém hoje a gente está se ajustando...

...a gente esbarra numa questão de morosidade por questão do sistema. É o que eu disse antes: nós tínhamos sistema feito por nós para nós. Hoje nós temos uma lista de melhorias muito grande.

Em função da utilização de um modelo de trabalho geral, sem amarrações automáticas e consistências que guiem o processo do usuário totalmente, disseminou-se a consciência de que há necessidade de conhecimento, atenção e conferências para minimizar erros, como ressalta uma das lideranças da CSRH:

Ele (refere-se ao SAP) aceita o que você colocar lá dentro. Você não pode falar do sistema. O sistema, ele é ótimo, mas se você colocar informação errada lá, ela vai ficar lá porque ele não critica, ele não faz nada. Esse é o problema do SAP. Principalmente para área de RH, o outro sistema que nós tínhamos que ele criticava o tempo todo o que você fazia de errado. Se você colocasse uma data errada ele constava o tempo todo. O SAP ele não critica nada. Ele depende muito do conhecimento das pessoas. Se você colocar informações corretas, ótimo. Se você colocar informações erradas, vão ficar erradas lá dentro. Pois ele não vai te criticar e para mim isso é serio.

Todo este quadro resultou também na geração de dados para exportação para ferramentas paralelas, essencialmente voltadas para relatórios e conferências específicas que a área requer, como pondera uma das líderes da CSRH:

Mas eu acho ainda que a gente está fazendo muita coisa manual. Muito controle manual. Na medida em que essas melhorias forem sendo implementadas e a coisa ficar mais automatizada, tirar a responsabilidade desse controle manual das nossas mãos. Ai, com certeza, a gente vai conseguir fazer muito melhor do que a gente faz hoje.

Ao triangular esta informação com os dados obtidos da área de TI, encontra-se uma ponderação sobre estas conferências. A área, que está analisando o tema para incorporar as reais necessidades no próprio SAP, indica que algumas delas são feitas atualmente ainda como um resíduo da insegurança da CSRH em relação ao sistema e que, nestes casos, não serão implementadas no Sistema, como revela o BP de TI para RH:

A questão de conferência, o que mais tinha no projeto eram conferências, ou seja, não confiavam no SAP... Mas a coisa foi diminuindo. Este tipo de conferência depende muito... porque às vezes é a conferência da conferência, da conferência. Não estou dizendo que tudo que o pessoal confere aqui a gente vai fazer, porque não vai. Mas aquilo que realmente tem que ter um controle, uma conferência.

Uma figura que vem sendo fortalecida ao longo do tempo na Souza Cruz, o BP de RH trabalha com as áreas para a definição conjunta de práticas de RH que contribuam com o negócio da empresa. É o BP de RH que apoia os gerentes das áreas em suas atividades diárias, muitas vezes contando com a equipe da CSRH para atender suas demandas. Também dissemina práticas de gestão de pessoas entre os gerentes de linha. Pode-se observar na TABELA 9, Sumário da Estrutura Temática que na categoria Percepções Sobre o Serviço de RH na Souza Cruz, o item 'FIGURA BP aproxima RH das necessidades da área' foi mencionado não apenas pelo próprio BP, mas também por gestores das áreas.

As equipes de apoio local de RH funcionam como postos avançados do RH nas filiais, não tendo nenhuma atividade voltada aos serviços realizados pela CSRH. Presta um apoio local aos gestores das áreas em relação a temas de RH em geral. Utiliza-se de controles manuais ou relatórios solicitados ao SAF para fazer seus controles e fornecer dados aos gestores locais.

A equipe de TI da Souza Cruz também é um grupo social relevante neste processo. Faz a prospecção e o desenho das alterações ou novas funcionalidades no módulo de RH no SAP, sempre buscando o alinhamento destes com a estratégia regional da ferramenta. Um novo grupo social neste processo é o GSD, que neste caso específico aparece ao lado do desenvolvedor externo do SAP para fornecer todo o suporte e o desenvolvimento necessários para as áreas de Serviços de RH dos diferentes países da região que utilizam a ferramenta.

Os funcionários das demais áreas da empresa, usuários do auto-atendimento, reconhecem a alta disponibilidade do atendimento do SAF. Uma funcionária da fábrica, por exemplo, ressalta em sua entrevista que sempre é bem atendida pelo SAF:

A educação do pessoal do SAF é fora de série! Todos atendem muito bem... Você não fica esperando como num atendimento de tele-marketing.

Estes funcionários percebem também as evoluções constantes que aconteceram no sistema de auto-atendimento a eles oferecido pelo portal ou quiosque, como vemos nas considerações de um outro funcionário da fábrica:

O serviço está cada vez melhor, inovando, evoluindo. (refere-se ao portal do ESS)

O auto-serviço via portal ou SAF também já está consolidado entre os gestores das áreas, que também reconhecem a evolução do sistema oferecido. Estes gerentes que incorporaram as atividades administrativas da gestão de pessoas, acreditam que o sistema deveria prover relatórios de apoio e gerenciais para que eles pudessem efetivamente usar esta ferramenta para a gestão de pessoas propriamente dita, como pode ser constatado na TABELA 9 – Sumário da Estrutura Temática, na categoria ‘Acesso a informações para gestores e outras áreas que usam informações do RH para seu trabalho’, onde a deficiência de relatórios para este fim foi mencionada por 6 dos 7 gestores entrevistados. Embora aprovem o modelo do RH em si, eles também questionam a divisão de responsabilidades entre eles e a CSRH, como se pode constar na categoria ‘Percepção sobre o modelo RH Souza Cruz’ desta mesma TABELA 9.

6.4.2.2 Os Processos de Negociação e a Estrutura que Emerge do Uso do Sistema no Quadro Atual com SAP

A CSRH permanece em seu compromisso em relação ao RH corporativo com a melhoria contínua e agora também com a estrutura regional. Isso pode ser corroborado pelos dados da TABELA 10 – Sumário de Questões Específicas das Entrevistas de RH, onde cada um destes dois pontos foi identificado no discurso de 5 entrevistados do RH. Nesta mesma TABELA pode-se também verificar que a melhoria contínua não é apenas um discurso, mas também uma prática da área, já que na categoria ‘Ações melhoria RH em curso’ os entrevistados da CSRH mencionaram 8 ações concretas de melhoria em curso, tendo sido algumas repetidas entre eles, de forma a totalizar 14 citações de melhorias em curso nas entrevistas da CSRH.

A divisão das equipes na CSRH resultou em uma organização que permite o foco dos analistas e conseqüentemente sua especialização, segregando responsabilidades, o que também potencializa a segurança do processo. O Sistema SAP implementado segue um modelo global projetado para atender as necessidades regionais e não oferece consistências e automações de processos locais particulares, exigindo um novo perfil na Operação da CSRH. Isso aparece claramente na TABELA 9 – Sumário da Estrutura Temática, na categoria ‘Questões que surgiram durante o processo de implantação’, onde o item ‘SAP é menos

customizado e menos automático que o Oracle e por isso demanda mais conhecimento do usuário sobre processos e políticas RH' foi encontrado no discurso de 5 entrevistados da CSRH distribuídos em todos os grupos da área que participaram da pesquisa.

As demandas de desenvolvimento e manutenção do SAP obedecem ao processo corporativo, onde prazos, custos e prioridades devem ser negociados para conciliar necessidades e interesses locais e regionais. O grupo regional de suporte de TI denominado GSD e os provedores externos de suporte ao SAP seguem também uma agenda regional. Isso muda completamente a dinâmica anterior da CSRH, que dominava o processo de desenvolvimento e agora tem que se submeter a um processo amplo, onde não tem mais a liberdade absoluta para definir o que e quando será mudado no SAP. Isso pode ser verificado na TABELA 9 – Sumário da Estrutura Temática, na categoria 'Questões que surgiram durante o processo de implantação' no item 'No SAP há menos liberdade e agilidade para customizar', citado 4 vezes na CSRH. Além disso, na categoria 'Problemas/Dificuldades Ferramenta', o item 'Suporte SAP global é mais lento que Oracle' foi encontrado em 2 entrevistas e o item 'Custo desenvolvimento SAP é alto' foi encontrado 3 vezes. Nota-se também que os entrevistados mencionaram com certa frequência que 'Muitas solicitações de melhoria ainda estão em andamento', o que foi mencionado por 9 entrevistados, não apenas na CSRH, mas também nas demais áreas.

Esta nova dinâmica deu origem a uma estrutura de uso, que denominei Uso analítico do Sistema Regional SAP na CSRH para expressar uma interação mais crítica e analítica do funcionário da CSRH com o Sistema no exercício de sua atividade diária. Esta estrutura revela que, ao sair da zona de conforto que o sistema anterior oferecia, onde o domínio do processo de desenvolvimento permitia a composição de uma ferramenta que incorporava todas as consistências e regras a serem aplicadas nos processos diários, os usuários tiveram que assumir um papel mais analítico em relação à sua interação com o Sistema. Esta deixou de ser mecânica e passou a ser mais crítica e analítica, exigindo mais conhecimento e atenção nas operações diárias.

Os Funcionário das demais áreas, habituados ao auto-serviço, percebem mudança do portal de forma positiva e se reafirmam no seu uso, embora percebam lacunas no suporte da CSRH não preenchidas pelo auto-atendimento ou SAF e manifestem seu desejo por mais apoio presencial local. Esta demanda pode ser verificada ao analisar diversos item da TABELA 9 – Sumário da Estrutura Temática, porém o item 'Falta contato RH (presença

física), mencionado 8 vezes na categoria ‘Percepção sobre o serviço RH na Souza Cruz’ aborda o tema mais frontalmente. De qualquer forma, a estrutura que emerge do uso do ESS (Employee Self-Service) aponta para sua utilização consistente, o que foi corroborado na categoria ‘Uso da ferramenta’ no item ‘Como funcionário’ (que representa a utilização do portal para acesso a funções de auto-serviço do funcionário, como consulta a contra-cheques e benefícios, por exemplo). Este item foi mencionado por 38 entrevistados de um total de 38 considerados neste quadro, ou seja, todos os funcionários entrevistados se declararam usuários do ESS. Em diferentes intensidades, obviamente, mas todos o utilizam de alguma forma. No RH, onde os funcionários tem acesso ao aplicativo do SAP, algumas vezes mencionaram fazer as consultas diretamente na aplicação ao invés de entrar no portal. Porém, embora estejam usando a interface do SAP com a qual já interagem com mais frequência no dia-a-dia, igualmente estão realizando uma consulta a título de auto-atendimento como funcionários. Desta forma, com amplo reconhecimento de uso e aceitação entre os funcionários, denominei a estrutura que emerge de seu uso de ‘Uso consistente do ESS’.

Também é importante mencionar a categoria ‘Associação espontânea do modelo’, onde captei as associações que os entrevistados faziam espontaneamente em seu discurso sobre este modelo de atendimento. Como se pode notar na TABELA 9, com frequência os funcionários o associaram com confiança, consideração da empresa com o funcionário, transparência e autonomia, entre outros. Foi mencionado por diversos funcionários que o auto-serviço reforça o valor de liberdade com responsabilidade da Souza Cruz, já que os próprios funcionários fazem seus lançamentos de horas, por exemplo. Isso lhes dá um certo sentimento de autonomia e confiança, embora saibam que as horas lançadas deverão ser aprovadas pelo seu superior antes de serem efetivamente pagas. Por outro lado, perceber que possuem uma ferramenta moderna comunica consideração da empresa com o funcionários. Estes sentimentos reforçam a disposição dos funcionários em utilizar este serviço e utilizá-lo com responsabilidade.

Já entre os gestores ou gerentes de linha, que continuam obrigados a executar atividades administrativas de gestão de pessoas, ainda se denota a falta de relatórios gerenciais e de apoio para que eles efetivamente tenham uma ferramenta para gestão de pessoas. Esta constatação reforça ainda mais o questionamento do grupo sobre a divisão de responsabilidades entre ele e a CSRH. A estrutura que emerge do uso do sistema neste grupo foi chamada de ‘Uso Normativo do MSS para Administração de Pessoas e Poucos Relatórios

de Apoio Gerencial'. É importante ponderar que os gestores aprovam o modelo, como se pode ver na categoria 'Percepção sobre o modelo de RH Souza Cruz' da TABELA 9. Nela pode-se ver também a intensidade com que os gestores mencionaram não ter acesso a relatórios e informações de RH que necessitam diretamente pelo sistema na categoria 'Acesso a informações para gestores e outras áreas que usam informações de RH para seu trabalho'. Nota-se também os inúmeros pontos voltados à questão de informação citados na categoria 'Problemas/Dificuldades ferramenta', com especial destaque ao item 'Falta de relatórios consolidados das equipes e gerenciais para que os próprios gestores possam emitir e analisar', mencionado 10 vezes, inclusive por membros do próprio RH que reconhecem esta deficiência. Estes pontos, entre outros identificados no referido sumário indicam que a percepção dos gestores é que o MSS lhes dá ferramentas para a execução de atividades administrativas e burocráticas da gestão de RH, deixando-lhes carentes de ferramentas para efetiva gestão de pessoas. Isso leva alguns gestores a questionar a divisão de responsabilidades imposta a eles.

Gostaria também de considerar alguns pontos sobre as questões materiais e tecnológicas envolvidas neste processo. Em primeiro lugar, ao observar a lista dos itens da categoria 'Problemas/Dificuldades' da TABELA 9 – Sumário da Estrutura Temática, vemos um grande número de lacunas funcionais na ferramenta, ou seja, funcionalidades não disponíveis para o usuário que dela necessita para seu trabalho. Por outro lado, ainda existem itens relacionados à disponibilidade de infra-estrutura nas filiais, limitando ou atrapalhando o uso do Sistema, especialmente do quiosque de auto-atendimento. Finalmente, observa-se na lista de ferramentas usadas no quadro de tecnologia-na-prática, que ainda existe algumas deficiências como a não integração entre o SAP e as aplicações de atendimento do SAF, assim como se verifica a presença de ferramentas paralelas na CSRH que apoiam conferências e relatórios ainda não disponíveis no SAP. Alguns relatórios solicitados ao SAF ou aos BPs são gerados por eles através do próprio SAP, não estando disponíveis aos gestores ou áreas solicitantes por uma questão de perfil de acesso. Outros, são gerados de forma paralela, o que também não pode ser disponibilizado diretamente aos solicitantes. Estes pontos remetem a questões que não se encerram na dimensão social, mas também envolvem aspectos materiais da ferramenta oferecida aos funcionários, chamando a atenção para a importância de também considerá-los como parte importante deste processo e de seus estudos, que muitas vezes o negligenciam em detrimento das dimensões puramente sociais.

6.4.3 O e-HRM-in-Practice da Souza Cruz

Uma primeira constatação desta pesquisa é que a Souza Cruz não tem um e-HRM formalmente elaborado com base em sua estratégia de Gestão de RH. De qualquer forma, ao contrário do que foi encontrado por Ruel, Bondarouk e Looise (2004), a empresa possui um claro direcionamento estratégico de Gestão de RH para embasar seu e-HRM, como também objetivos definidos para a utilização de ferramentas de TIC em RH como canais de entrega dos serviços da área. Assim, o e-HRM apresentado a seguir não representa um modelo oficial da empresa, mas algo produzido pela presente pesquisa com base nos dados coletados por ela.

A partir das informações captadas em campo e organizadas pelo Multilevel Framework, foi possível compor o e-HRM da Souza Cruz, levando-se em consideração não apenas o discurso do RH, mas também a prática observada de fato na CSRH e nas demais áreas, usuárias dos serviços do RH. Adotei o termo e-HRM-in-Practice para enfatizar a abordagem utilizada na composição do modelo nesta pesquisa, já que considero esta uma informação relevante para a correta compreensão dos resultados obtidos, que seguem representados abaixo na FIGURA 6.

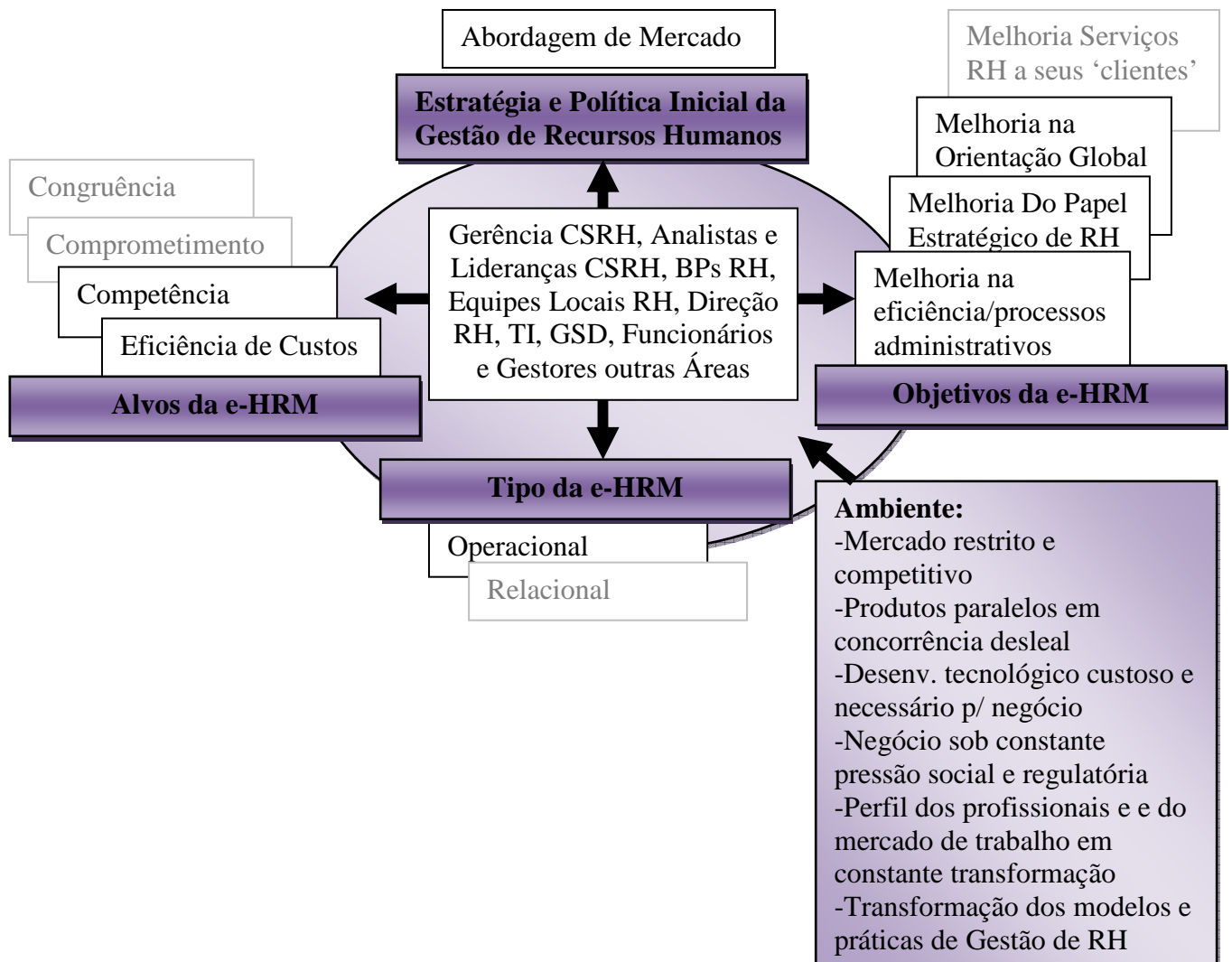


FIGURA 6: O e-HRM-in-Practice da Souza Cruz
 Fonte: Adaptado de Ruel, Bondarouk e Looise, 2004

No modelo acima, os elementos centrais destacados como agentes foram apreendidos dos Grupos Sociais Relevantes do Multilevel Framework Atual da Souza Cruz. Já as questões relacionadas ao ambiente foram deduzidas da contextualização da empresa descrita no item 6.1. Já os demais elementos do modelo (Estratégia e Política Original, Alvo, Objetivo e Tipo) foram elaborados a partir de análises diversas. Para garantir o entendimento e sustentar os elementos propostos, é necessário passar por cada um destes itens, explicando seu conteúdo e justificando suas escolhas, conforme elaborado a seguir.

Antes de iniciar este detalhamento, gostaria de chamar a atenção para a representação de alguns elementos em fonte cinza do modelo acima. Esta diferenciação foi feita propositalmente para evidenciar elementos que tenham sido encontrados no discurso e na prática, porém com fraca expressão nesta última. É importante observar que o modelo original de Ruel, Bondarouk e Looise (2004) não prevê este procedimento. Porém, proponho que ele seja utilizado para uma melhor representação dos resultados identificados, uma vez que os mesmos foram verificados considerando a prática da empresa e a prática é muito restritiva em relação a afirmações absolutas. Por isso, acredito que oferecer uma forma de indicar a existência, mas não a suficiência de um item pode ser extremamente valioso para apontar oportunidades de melhorias através do modelo, especialmente quando ele for aplicado a partir das informações da prática, como acontece no presente estudo.

6.4.3.1 Estratégia e Política Inicial de Gestão de Recursos Humanos

A Estratégia e Política Inicial de Gestão de Recursos Humanos da Souza Cruz foi enquadrada como uma abordagem de Mercado. Segundo as categorias de Beer et al (1984), adotadas no presente trabalho, a abordagem de mercado refere-se a organizações que requerem constantes mudanças em reação às demandas do mercado em que está inserida, o que significa, em outras palavras, organizações que requerem flexibilidade e dinamismo. Esta caracterização é facilmente associada à realidade do RH da Souza Cruz apresentada nos dados desta pesquisa. As informações históricas e contextuais sobre a empresa, o RH, as ferramentas e o suporte de TI para RH no item 6.1 já fazem uma sustentação inicial desta afirmação. Posteriormente, a análise do Multilevel-framework nos dois momentos retratados em 6.4.1 e 6.4.2 completam o argumento. Através destes dados, pode-se constatar que o RH da Souza Cruz, desde os tempos do Sr. Constantino, esteve sempre comprometido com a adoção de modelos de trabalho e ferramentas de vanguarda para que a área tivesse condições de contribuir com os objetivos do negócio, que opera em um ambiente turbulento e cercado de pressões sociais e normativas. A recente reestruturação da área e substituição do sistema para aderir a um modelo que possibilite uma atuação regional da área de RH no grupo BAT

confirma que a política ou estratégia original da Souza Cruz é realmente voltada para uma abordagem de mercado.

6.4.3.2 Alvos da e-HRM-in-Practice

Os alvos do e-HRM do modelo original utilizam as categorias de Beer et al (1984) para expressar as grandes metas que devem guiar toda a e-HRM, direcionando, inclusive, os objetivos que serão atribuídas a ela. Tais categorias incluem Eficiência de Custos, Alta Competência, Comprometimento e Congruência. Todos estes elementos são encontrados em alguma medida na Souza Cruz, porém dois deles apresentam pouca expressão na prática retratada e por isso foram representados em cinza.

A ‘Eficiência de Custos’ esteve presente desde os primeiros passos da construção do modelo de RH da Souza Cruz e continuou FIGURANDO no Multilevel Framework do período final de utilização do Oracle e também no período atual, incluída entre os elementos que compõem o item ‘Busca pela eficiência operacional da CSRH’. É importante destacar que esta eficiência não se limita a custos, como reforça o discurso de diversos integrantes da área. Esta eficiência retrata um conceito mais amplo, onde outras questões processuais também estão inseridas. Neste ponto o que interessa é que o custo faz parte desta eficiência e, portanto, há um direcionamento presente na empresa pela eficiência de custos na CSRH captado pelo Multilevel Framework e, portanto, ele está presente na estratégia de e-HRM da Souza Cruz.

Em tempo, cabe fazer um pequeno esclarecimento sobre a categoria Eficiência de Custos proposta no modelo por seus autores. Nesta proposta original, ela não se refere só à eficiência operacional do RH e seus custos, mas às questões gerais relacionadas aos custos de Recursos Humanos na companhia, envolvendo a competitividade dos níveis salariais e as taxas de turnover, por exemplo. Não fazia parte do escopo deste trabalho fazer uma análise profunda sobre estas questões, de forma que os dados considerados nesta categoria se limitaram a refletir o discurso dos entrevistados, não tendo sido feita nenhuma comparação dos indicadores da Souza Cruz com as práticas de seu segmento ou qualquer outra estratégia específica para validar este ponto. Também não foram feitas perguntas específicas para

compor uma base de dados sólida para estas comparações. Assim, este trabalho se limitou a captar as percepções dos entrevistados e também às observações feitas na empresa durante o período de inserção em campo. É importante destacar também que a eficiência operacional da área talvez tenha uma participação mais forte na composição desta categoria na presente pesquisa, uma vez que os dados obtidos nas entrevistas relacionados a esta categoria são majoritariamente voltados à eficiência operacional do RH e não a outros pontos que compõem esta categoria originalmente.

Na categoria de Beer et al (1984) a ‘Competência’ é caracterizada pela capacidade dos indivíduos de aprenderem novas tarefas e funções quando necessário. Este ponto aparece como um elemento importante no cenário de transformações constantes da CSRH da Souza Cruz, que pode ser verificado em 6.1 e também pela evolução que se observa ao comparar o Multilevel Framework do período da utilização final do Oracle com o referente ao período atual. Nota-se nesta comparação que houve grandes mudanças e que as mesmas foram absorvidas pela CSRH e também pelas demais áreas que também passaram pela transformação em questão, evidenciando a característica da ‘competência’ para absorção de novos modos de execução de tarefas que as equipes envolvida demonstram. Por último, gostaria de chamar a atenção para o fato de que o novo sistema adotado, que opera dentro de um modelo global, requer mais conhecimento de seus operadores, como demonstra o technological frame da equipe da Central de Serviços e também o Processo de Negociação do Multilevel Framework Atual. Isto sugere a manutenção de um perfil de equipe capacitada para absorver permanentemente o conhecimento que emerge das tarefas diárias e, portanto, potencializa sua capacidade para aprendizados futuros.

O ‘Comprometimento’ é caracterizado por equipes motivadas, que compreendem as mudanças e estão dispostas a interagir com elas e com seus impactos, de acordo com as categorias de Beer et al (1984). Existem fatores que apontam para esta disposição às mudanças, que podem ser observadas no Sumário Comparativo das Estruturas Temáticas na TABELA 8, como a aceitação que os funcionários e gestores das áreas demonstram em relação ao SAP e o entendimento de que os problemas ocorridos no período próximo à implantação eram parte do processo de transição, por exemplo. No entanto, pode-se identificar no Multilevel Framework dos dois períodos retratados que há um questionamento por parte dos gestores sobre algumas questões ligadas à forma como este modelo de RH foi operacionalizado e as tarefas e responsabilidades divididas com os gestores. Isso indica que

estes grupos não compreendem as mudanças ou não concordam com elas, ou seja, não estão motivados a interagir com estas mudanças e seus impactos. Desta forma, entendo que a categoria ‘Comprometimento’ deve permanecer no modelo como elemento presente, porém em letras de cor cinza para expressar a insuficiência do mesmo e a necessidade de se endereçar uma questão relevante por trás dele.

A última categoria deste grupo é a ‘Congruência’ que, de acordo com Beer et al (1984) refere-se à manutenção de uma organização interna estruturada para atender aos interesses de todos os stakeholders. Analogamente ao que foi descrito no item anterior, a ‘Congruência’ também pode ser encontrada no discurso e em algumas práticas, como a ‘Parceria com áreas para a definição de práticas de RH que contribuam com o negócio’ que compõe o technological frame do BP de RH no Multilevel Framework atual, por exemplo. Porém, as lacunas no suporte local identificadas pelos funcionários e a falta de ferramentas necessárias para a realização de suas tarefas de gestão apontada de forma unânime pelos gestores entrevistados indica fragilidades importantes neste quesito. Por isso, ele também foi representado no modelo acima em letras de cor cinza para enfatizar a existência de questões importantes a serem consideradas aqui também.

6.4.3.3 Objetivos da e-HRM-in-Practice

Objetivos da e-HRM-in-Practice - o modelo original sugere as categorias de Lepak e Snell (1998): melhoria no papel estratégico do RH, nos serviços prestados aos ‘clientes’ do RH e na eficiência/processos administrativos. Duas destas categorias foram encontradas claramente entre os objetivos discursivos e práticos da Souza Cruz, uma foi encontrada porém com restrições de ordem prática e uma nova categoria foi identificada com destaque suficiente para ser proposta como uma adição ao modelo original dos autores.

O primeiro, e talvez mais marcante de todos os objetivos deste modelo, é o que se refere à ‘Melhoria da Eficiência/processos Administrativos’, que já estava presente na

primeira onda de reestruturação do RH, à época da criação da CSRH, e continua presente até hoje, como se pode ver no Multi-level Framework dos dois momentos retratados: ambos trazem a ‘Busca pela eficiência operacional da CSRH’ entre os Technological Frames da CSRH.

Outro objetivo presente é a ‘Melhoria do Papel Estratégico de RH’, que se encontra fortemente no discurso histórico e que ficou um pouco difusa no Multi-level Framework do período final do Oracle, mas reaparece com grande ênfase no Multi-level Framework atual. Nele, além de manter-se o Technological Frame da ‘Gestão Compartilhada com os Gestores das Áreas’, também se acrescenta a ‘Estrutura Robusta e Sustentável na CSRH e Foco Mais Estratégico’, que reflete o direcionamento que orientou a reestruturação da CSRH e o novo esquema de atuação da área.

O terceiro objetivo, o da ‘Melhoria dos Serviços do RH aos Seus Clientes’ aparece mais forte no discurso do que nas evidências captadas na prática. É certo que algumas práticas finalmente resultam em melhores serviços aos clientes, como por exemplo, a ‘Parceria com as Áreas para Definição Conjunta de Práticas de RH que Contribuam com o Negócio’ que se vê no Technological Frame dos BPs de RH. Porém, a ausência de preocupações concretas com a maneira como funcionários e gestores estão recebendo este modelo de serviços de RH no Multilevel Framework denuncia certa fragilidade na atenção prática dispensada a estes elementos. Um retorno aos dados obtidos em campo, demonstrado no item 6.2, aponta questões relacionadas à carência de presença física do RH nas filiais, falta de recursos disponíveis na ferramenta entregue pelo RH aos gestores para que eles operacionalizem a gestão de pessoas e a falta de canais de comunicação para discutir com os gestores a divisão de responsabilidades proposta pelo modelo de RH vigente. Dadas estas constatações, proponho que o presente objetivo não seja retirado completamente, já que há traços do mesmo em algumas ações mapeadas, porém que o mesmo seja representado na cor cinza, indicando a fraqueza de seu reflexo nas práticas observadas.

Finalmente, foi encontrado um forte objetivo no discurso e na prática do e-HRM da Souza Cruz, relacionado à Melhoria na Orientação Global da Companhia. Esta categoria não constava no modelo original dos autores e foi incluída por eles após a coleta de dados em campo, onde identificaram esta questão em 4 das 5 empresas pesquisadas, sendo que a única empresa que não apresentou esta questão, não tinha atuação internacional (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). A clara identificação desta categoria no presente estudo

confirma a procedência da opção feita pelos autores de incluí-la entre os objetivos considerados pelo modelo. Trata-se de uma questão bastante presente nas empresas e cujos desdobramentos ainda carecem de maiores entendimentos. Assim, chamar a atenção para sua existência pode alertar pesquisadores e praticantes para a necessidade de explorá-la mais consistentemente.

6.4.3.4 Tipos de e-HRM-in-Practice

Os tipos de e-HRM utilizados neste modelo aderem às categorias de Lepak e Snell (1998) que são o Operacional (focado em tarefas administrativas de RH), Relacional (inclui tarefas de suporte aos processos de negócio) e Transformacional (refere-se à questão de caráter estratégico como processos de mudança e gestão de conhecimento). O e-HRM-in-Practice observado na Souza Cruz já apresenta as questões administrativas bem consolidadas como se pode confirmar no discurso histórico e nas questões relacionadas ao uso da ferramenta no Sumário Comparativo das Estruturas Temáticas e no Multilevel Framework dos dois períodos retratados. Em todos estes quadros, os dados apontam para a utilização consolidada das funcionalidades administrativas na CSRH, entre os funcionários e gestores, sendo portanto a categoria Operacional já sedimentada na operação do e-HRM da Souza Cruz.

Seguindo uma escala evolutiva, a e-HRM-in-Practice já apresenta algumas funcionalidades relacionais em pleno funcionamento, como o processo de solicitação de contratação e seleção, as promoções e seus registros no histórico funcional, por exemplo. No entanto, ainda possui lacunas nesta categoria, como a falta de sistema integrado de treinamento e a falta de relatórios e consultas de gestão de pessoas para dar suporte às ações específicas inerentes aos processo de negócio de cada área (citadas no Sumário das Estruturas Temáticas nas categorias dificuldades/problemas e sugestões e também informada no Multilevel Framework atual). Desta forma, também optei por acrescentar este tipo ao e-HRM-in-Practice da Souza Cruz com letras na cor cinza para indicar a emergência deste tipo de e-HRM na empresa, uma vez que, apesar das lacunas ainda existentes para posicioná-lo neste

tipo, vários elementos do mesmo já foram encontrados em prática e alguns outros fazem parte das melhorias em andamento listadas pelo RH, como se pode verificar no Sumário de Questões Específicas do RH. Assim, entendo que trazer esta informação no modelo ajude a posicionar mais adequadamente a empresa, que já consolidou um tipo de e-HRM e está agora passando por uma evolução, através da qual está caminhando rumo a um novo tipo de e-HRM.

- a) O terceiro tipo previsto nestas categorias, o ‘Transformacional’ realmente não foi identificado nos dados coletados na empresa e por isso não aparece em seu e-HRM-in-Practice.

7 CONCLUSÕES

A despeito do crescente interesse das teorias organizacionais pela temática de TIC, os estudos realizados neste campo estão longe de refletir a importância do fenômeno tecnológico na vida empresarial contemporânea. Embora os avanços tecnológicos e as transformações na aplicação das tecnologias nos ambientes de negócio e nos modelos organizacionais estejam consistentemente expandindo a participação da TIC nas organizações e modificando sua natureza, os estudos organizacionais não têm endereçado a ela proporcional atenção (ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008). Deve-se reconhecer que isso pode ser atribuído, em parte, à crescente complexidade do ambiente organizacional contemporâneo, que urge pelo aprofundamento de questões em múltiplas áreas, dividindo, portanto, os esforços de pesquisa (ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008). Por outro lado, isso também é resultado da falta de interesse de muitos pesquisadores deste campo pela temática, seja por considerá-la um tópico material que não se enquadra no escopo de seus trabalhos, seja pela dificuldade de parte deste grupo, especialmente os menos familiarizados com o diálogo tecnológico, em lidar com seus complexos e emergentes cenários, mapeá-los e analisá-los (ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008).

Quanto aos pesquisadores que se dedicaram a esta área de estudos nas últimas décadas, embora seus trabalhos tenham apresentado avanços e aberto novas perspectivas teóricas, muitas vezes inspiradas em outros campos, como a Sociologia, por exemplo, eles ainda não puderam dominar a complexidade do fenômeno em questão, o que faz com que diversos deles se lancem na busca de novas abordagens para avançar os entendimentos (JONES e KARSTEN, 2008; ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008).

Diante destas constatações, o discurso de Barley e Orlikowski (2001), clamando por mais integração e interação entre os estudos de Tecnologia e Organizações, continua bastante atual. Acredito que a abordagem da prática e a construção de pesquisas multidisciplinares podem ser de grande valia para esta integração. A contribuição da abordagem da prática, primeiramente, reside no fato de que ela pressupõe o estudo do fenômeno em seu contexto de ação real (ORLIKOWSKI, 2000; PYE e PETTIGREW, 2005), o que evidencia a transcendência do tema às questões meramente tecnológicas e o coloca no centro do debate organizacional sobre como as empresas funcionam no cenário contemporâneo. Por outro lado,

tal perspectiva fatalmente ocasiona a incorporação de temas diversos, já que a prática tecnológica é permeada por elementos materiais e sociais, que não apenas a influenciam, mas também às constituem através de um processo recíproco e contínuo. Analogamente, a adoção de visões multidisciplinares também contribui para o entendimento mais amplo desta complexa temática e do cenário onde ela está inserida.

Por estas razões, a presente pesquisa optou pelo estudo do uso de um Sistema de RH na Souza Cruz, através do qual a empresa operacionaliza um novo modelo de gestão, abordando-o a partir de sua inserção prática na rotina diária da organização. Este estudo procurou reunir elementos para análises multidisciplinares, ou seja, não apenas as perspectivas de TIC, mas também de RH foram nele incorporadas. Além de aderir aos anseios das pesquisas de TIC, esta proposta também se mostra bastante aderente à agenda de pesquisa da literatura de RH, que urge pela adoção de perspectivas alternativas de estudo para avançar no entendimento de questões emergentes da área, que também passou por inúmeras transformações nas últimas décadas (FRANCIS e KEEGAN, 2006).

Para fazer frente a este desafio, esta pesquisa, cujo caráter é qualitativo, coletou dados através de entrevistas semi-estruturadas que foram analisadas através de um processo de codificação temática. De acordo com este método, os dados coletados passaram por uma etapa de codificação simples e depois pela codificação seletiva, gerando uma estrutura temática utilizada para produzir um quadro que chamei de Sumário da Estrutura Temática.. A partir da análise desta estrutura e de suas categorias e itens organizados neste quadro, foi possível compor o Multilevel Framework, modelo proposto por Pozzebon, Diniz e Jayo (2008) que foi adotado como referencial teórico principal do modelo conceitual desta pesquisa. Os dados e reflexões gerados pelo Multilevel Framework foram então utilizados para compor o e-HRM, modelo proposto por Ruel, Bondarouk e Looise (2004) para retratar o modelo de gestão de pessoas baseado no uso de ferramentas tecnológicas e sistemas de informação.

A seguir, passo a tecer minhas considerações sobre as análises de ambos os modelos, à luz de outras teorias e estudos nas áreas em referência. Finalmente, exponho as oportunidades para futuros trabalhos e os limites do presente estudo.

7.1 Reflexões Sobre o Multilevel Framework

Antes de discutir os resultados apresentados no modelo para o objeto da presente pesquisa, gostaria de fazer uma breve reflexão sobre a aplicação do modelo em si. Após minha interação com o Multilevel Framework neste estudo, advogo que ele tem grandes possibilidades de aplicação prática, uma vez que expõe de forma muito clara e didática o retrato do cenário estudado, evidenciando suas fortalezas e fraquezas. Em contra-partida, sua natureza essencialmente qualitativa e interpretativa demanda redobrada atenção ao método e rigor científico na coleta e análise dos dados da pesquisa empírica para garantir a validade e isenção dos resultados.

Apesar de ter sido concebido para um estudo societal, que incorporava distintas organizações e múltiplas unidades de análise (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2008), ele também se mostrou aderente a um estudo de caso circunscrito a uma única organização, sendo extremamente útil para evidenciar a interação social entre os diversos grupos que a compõem. Assim, acredito que ele seja uma boa alternativa para estudos relacionados a objetos ligados a uma complexa rede de interações e relações na organização, como o caso do Sistema de RH com funcionalidades de Auto-atendimento, cuja utilização por todos os funcionários da empresa aumenta potencialmente a complexidade das relações envolvidas no processo.

Além disso, embora incorpore a perspectiva de uma corrente criticada pelo determinismo social em total detrimento das influências materiais sobre o fenômeno tecnológico (a SST), ao combinar três diferentes abordagens teóricas, este modelo supera os limites desta dicotomia e abre espaço para análises mais amplas. Pessoalmente, acredito no poder integrativo deste modelo, embora reconheça que ele não é óbvio e sua operacionalização exige certa profundidade de conhecimento e habilidade de execução. As questões ligadas ao universo material, por exemplo, poderiam ser citadas na coluna *Technological Frames* alinhadas ao(s) grupo(s) social(is) a que se aplicam e também incorporadas na coluna que descreve o Processo de Negociação quando exercerem impacto relevante sobre ele. Esta proposta é ilustrativa e tem apenas o objetivo de argumentar que existem possibilidades de incorporar questões materiais nestes quadrantes quando forem identificadas pelo pesquisador como relevantes no processo de estruturação do qual emerge a

tecnologia-na-prática demonstrada na última coluna do modelo. De fato, o modelo permite esta consideração, mas não a exige, ou seja, todo o referencial teórico que suporta este modelo é mais orientado às dinâmicas sociais, de forma que o olhar sobre as questões materiais será muito mais uma escolha do pesquisador do que uma proposta do modelo. No meu entendimento, no entanto, não cabe apenas aos modelos e teorias, mas também ao pesquisador, lançar um olhar mais integrativo sobre o objeto de seu estudo para produzir trabalhos mais amplos e compreensivos na área de TIC.

Não obstante, é importante reconhecer que estas medidas de atenção à dimensão material do fenômeno tecnológico durante a operacionalização da pesquisa e aplicação do modelo permitem certo grau de integração, mas não são capazes de romper com a divisão ontológica entre a tecnologia e os humanos (ou as organizações), conforme propõe uma corrente de estudos emergente neste campo, rotulada por Orlikowski e Scott (2008) como ‘Sociomaterialidade’. Esta vertente é fortemente influenciada pela Teoria do Ator-Rede de Callon (1986) e Latour (1987), que propõe a incorporação dos elementos não-humanos no processo da agência, reconhecendo-os como atores simetricamente relevantes. Inspirado no paradigma teórico de Giddens (1984), o Multilevel Framework atribui centralidade apenas aos atores humanos, uma vez que não reconhece os elementos não-humanos como atores, mas como elementos com os quais os atores interagem ao longo do processo de agência. Embora esta também tenha sido a perspectiva adotada no presente estudo, acho que esta outra corrente pode contribuir para os avanços tão necessários nos estudos de TIC e deixo-a como sugestão para futuros estudos, que poderão verificar a possibilidade de integrar as excelentes contribuições do Multilevel Framework a este novo olhar. Este tema será explorado abaixo no item 7.4 Questões para Futuros Estudos.

Feitas as considerações sobre o modelo, cabe agora uma análise dos resultados de sua aplicação nesta pesquisa.

Uma revisão sobre o Multilevel Framework do período final de utilização do Oracle mostra que naquele momento, o cenário oferecia menor complexidade. Primeiramente, havia uma menor quantidade de grupos sociais envolvidos e estes operavam sob influência de questões menos amplas e mais direcionadas à operacionalização dos serviços de RH com mais eficiência e qualidade. Além disso, a centralização das decisões sobre o funcionamento do sistema e a ascendência do RH sobre a equipe de desenvolvimento, permitiu a produção de uma ferramenta altamente customizada, que incorporou o conhecimento da área em uma série

de processos e consistências implantadas no sistema. A consciência que as pessoas da CSRH tinham sobre esta incorporação gerou um processo de alienação na execução das tarefas na equipe, uma vez que ela confiava no poder da ferramenta em guiar o procedimento e automatizar processos que, ao longo do tempo, foram esquecidos pelos funcionários que não mais precisavam realizá-los repetidamente em sua rotina diária. Isso nos remete à velha questão da Automação discutida nos estudos de Zuboff (1988). Embora a visão proposta pela autora através da dicotomia ‘Automação versus Informatização’ me pareça um modelo contingencial superado, que credita ao processo de implementação e gestão adotado pela empresa os efeitos ‘automatizantes’ ou ‘informatizantes’, a questão que ele evidencia ainda hoje está presente, como mostram os dados desta pesquisa. Assim, esta temática requer uma nova onda de estudos que usufruam de outras perspectivas teóricas para avançar o conhecimento a seu respeito, que possam efetivamente contribuir para a superação da questão. Uma corrente teórica que me parece promissora para este fim é aquela que estuda o processo de institucionalização, o que fica como sugestão para futuros estudos.

Outra conclusão a que podemos chegar pela análise do Multilevel Framework do período Oracle é a prioridade dada à busca da eficiência do processo da CSRH. Embora existam indícios como a confecção de relatórios de apoio para gestores, por exemplo, que demonstram preocupações com os demais usuários da ferramenta, há uma evidente ênfase na questão da eficiência e produtividade da CSRH, reforçada pela cultura de melhoria contínua presente na área. A dinâmica observada, no entanto, aponta para um processo de melhoria baseado em ‘single-loop learning’ ou aprendizado de circuito simples (ARGYRIS, 1992).

Já o Multilevel Framework do momento atual traz um retrato completamente diferente. Primeiramente, cresce a complexidade do cenário, que incorpora outros grupos sociais com diferentes motivações, níveis de conhecimento e racionalidades. Este ambiente mais complexo não permite a confecção de funcionalidades no sistema tão aderentes aos processos desejados pela área, uma vez que as mesmas deverão atender às realidades de diferentes mercados simultaneamente. Além disso, todo o processo de desenvolvimento passa a estar subordinado aos novos grupos que representam a comunidade regional da empresa, o que transforma não apenas o esquema de atendimento, mas também a cadeia de comando do mesmo. Esta nova realidade demanda da CSRH um maior nível de conhecimento sobre seus processos e maior atenção e análise ao executá-los, em outras palavras, um novo perfil profissional. Neste cenário, a CSRH passa por uma reestruturação, dividindo a equipe em

grupos focados em determinados processos e criando um nível de liderança intermediária entre estes e o gerente, permitindo a especialização dos grupos e de seus líderes operacionais e também o retorno do foco estratégico no nível gerencial.

Este quadro evidencia que a adoção de ferramentas e de modelos de suporte de TI globais ou regionais (envolvendo múltiplos países de uma região) não é apenas uma mudança no paradigma da área de TI e de sua organização interna. Este processo deflagra uma série de consequências às quais as organizações como um todo, e não apenas a área de TI, devem estar atentas. Acredito que esta seja uma questão de grande importância não apenas para os praticantes, mas também para os pesquisadores, uma vez que o campo de estudos de TIC carece de teorias comprovadamente adequadas à abordagem deste novo cenário, que traz implicações não apenas teóricas, mas também metodológicas, que vão desde a problematização até a coleta e análise dos dados neste novo cenário, geograficamente disperso, culturalmente diverso e temporalmente anacrônico.

No caso da Souza Cruz, os dados mostram que este processo não representa apenas a opção por este modelo tecnológico, mas sim uma questão estratégica mais ampla e coordenada entre as áreas, não sendo possível sequer identificar claramente a precedência entre elas. Algumas vezes, a iniciativa parece ter vindo do RH como meio para viabilizar suas pretensões de atuação regional. Outras vezes, parece a aplicação no RH da estratégia geral de TI para todas as áreas e ferramentas da empresa. Por fim, e talvez o mais provável, em alguns discursos parece que o processo foi deflagrado justamente pela convergência entre as estratégias das duas áreas. Seja como for, o fato a ser enaltecido é a existência de um esforço amplo, coordenado e multidisciplinar na Souza Cruz, não se limitando à mudança da ferramenta oferecida aos funcionários da CSRH para realização de suas tarefas ou para o auto-atendimento dos funcionários das demais áreas. Ao contrário, a substituição da ferramenta fez parte de um contexto maior e mais profundo de mudanças que ainda estão em curso e para as quais a CSRH está procurando se preparar.

É importante destacar também que isso não significa que todas as consequências deste processo foram detalhadamente previstas e todas as ações para fazer frente a estas mudanças foram antecipadamente planejadas, o que não seria coerente com a ontologia desta pesquisa, pois denotaria uma visão determinista do fenômeno. Diversas questões emergiram ao longo do processo e foram endereçadas por decisões e ações igualmente emergentes, como a própria reorganização da CSRH ou o projeto de 'Estabilização', por exemplo. Isso não diminui os

méritos da estratégia, mas sim denota a adequação de abordagens mais modernas da mesma, que considerem a necessidade de maiores esforços de coordenação e alinhamento entre as áreas, não apenas para a sua execução, mas para a sua contínua transformação para adequar-se a questões emergentes. Nos últimos anos, a abordagem da estratégia sob um paradigma chamado Strategy-as-Practice vem ganhando espaço nos estudos acadêmicos, justamente por enfatizar este tipo de questão. Esta teoria, assume que “a estratégia é algo que as pessoas fazem” e não um elemento estático representado por um plano que “as organizações tem”, como se observa nas abordagens convencionais (JOHNSON et al, 2007). Para esta corrente, a estratégia não deve mais ser vista como uma sequência episódica de planejamento e decisão, mas sim como um processo contínuo, diluído na vida diária da organização e envolvendo uma maior número de atores (JOHNSON et al, 2007). Em função disso, estes pesquisadores argumentam que a teoria estratégica carece de análises mais profundas nos níveis individuais e processuais e suas relações com a dinâmica diária das organizações e também com as dinâmicas institucionais (macro) (JOHNSON et al, 2007). Os dados empíricos observados nesta pesquisa corroboram esta proposição.

Um outro ponto bastante evidente no Multilevel Framework atual diz respeito à insatisfação dos gestores com a divisão de responsabilidades entre eles e o RH e, principalmente, a falta de aderência entre o tipo de funcionalidades que os gestores receberam no Sistema e a idéia da transferência da gestão de pessoas para eles. A dificuldade de acesso a informações através de relatórios operacionais ou gerenciais que atendam às necessidades diárias destes gestores reforça seu argumento que de fato estes gestores estão sendo convidados a assumir a gestão administrativa das pessoas, o que deveria ser apenas uma parte do processo. Alguns gestores afirmam que esta falta de aderência já existia no sistema anterior e que em nenhum momento após a atribuição destas atividades aos gestores, eles receberam ferramentas adequadas para efetivamente operacionalizarem a gestão de pessoas. O que realmente foi disponibilizado a eles foram funcionalidades voltadas às atividades administrativas, que nem sempre eles podem assumir pessoalmente, dado o tamanho de suas equipes e ao volume de tarefas transacionais que isso gera. Esta questão nos possibilita três comentários adicionais.

Primeiramente, a impossibilidade de alguns gestores atenderem ao volume de lançamentos e interações sistêmicas para a gestão administrativa da equipe ou a falta de acesso de alguns gestores que são os responsáveis por tais processos, mas que não têm o cargo

requerido para fazê-lo de acordo com a política de acessos da empresa, geram uma situação à qual estes gestores respondem lançando mão de certo ‘decoupling’, ou seja, diferença entre o discurso e a prática na organização (MOTTA e VASCONCELOS, 2006) . Isto fica evidente no caso das secretárias que utilizam as senhas de seus gerentes para fazer os lançamentos e até as aprovações de solicitações de funcionários da equipe em seu lugar. Igualmente se mostra no caso do gestor que, apesar de ser o superior imediato de um grupo de funcionários, não possui um cargo que lhe permita acesso a funcionalidades de gestão no Sistema, porém como seu chefe delega a ele esta atividade de gestão sobre sua equipe, a solução é também usar a senha do gerente para ter acesso às funções necessárias. Nos casos observados, este ‘decoupling’ se apresentou como a válvula de escape para adequar o procedimento determinado pelo RH às condições da área. Há que se ponderar, no entanto, que este tipo de expediente pode trazer efeitos colaterais não percebidos ou não endereçados adequadamente, uma vez que todo o processo é ‘informal’, embora amplamente conhecido pela empresa. No caso do uso das senhas pessoais do gestor por sua secretária ou outro funcionário de sua equipe, por exemplo, há um grave problema de segurança de informação que é um fator chave para a implementação de Sistemas descentralizados de RH e também da governança de TI como um todo. Do ponto de vista de TI, seria mais adequado que estas pessoas recebessem acesso a tais funcionalidades diretamente em seus usuários ao invés de permanecerem usando senhas que não são suas. Isso também permitiria que elas fossem incluídas nos processos gerais de treinamento e comunicação referentes a estes acessos, o que fatalmente fica prejudicado quando o funcionário não consta na lista formal de usuários envolvidos no processo em questão. De qualquer modo, a definição de perfis de acesso ao sistema é normalmente uma questão muito mais política do que técnica.

Em segundo lugar, a inexistência de funcionalidades que apoiem concretamente a atividade de gestão de pessoas numa abordagem mais estratégica e analítica e não meramente administrativa, reforça a percepção dos gestores de que o principal objetivo do RH neste processo é a eficiência operacional da CSRH. De acordo com os dados das entrevistas, este sentimento vem se intensificando entre os gestores, o que pode abalar a legitimidade da CSRH perante os gestores ao longo do tempo. Atualmente, a despeito destas diferenças, a CSRH, assim como o RH por inteiro, são reconhecidos e respeitados pela qualidade dos serviços prestados e pela crença geral de que o modelo que eles propõem corresponde a uma prática de vanguarda. Os dados da pesquisa mostram que os gestores, apesar de questionar estes pontos, apoiam e acreditam no modelo proposto pelo RH. Porém a manutenção destas

dificuldades entre os gestores por um longo período pode produzir desgastes capazes de minar esta confiança, abalar a legitimidade da CSRH diante deles ou mesmo intensificar a adoção de outras práticas de ‘decoupling’, como alternativa a tais problemas. Adicionalmente, as informações da pesquisa também demonstram que há uma demanda de diálogo sobre esta questão reprimida entre os gestores. Isto demonstra que já existe uma consciência sobre a não aderência do padrão adotado às necessidades dos gestores. A constatação de que algo não atende às necessidades às quais se destina é o primeiro passo para a perda da legitimidade e o processo de mudança ou desinstitucionalização (SCOTT, 2001). Assim, recomendo que a CSRH não ignore a situação e a opinião dos gestores, mantendo o status quo através de regulações normativas, mas sim que promova um diálogo que não apenas poderá trazer novas idéias que contribuam para o avanço do modelo, como também poderá reforçar ainda mais a imagem da área e ampliar sua legitimidade junto ao grupo.

Em terceiro lugar, a reflexão sobre estas questões também nos aponta para a necessidade de uma maior inclusão dos gestores no processo de desenvolvimento e implantação dos sistemas de RH, já que eles passaram a representar um grupo singular e importante de usuários de tais ferramentas. Normalmente, a área de RH assume a maior responsabilidade das definições funcionais para o desenvolvimento e/ou a configuração do Sistema de RH como um todo. Porém, se a gestão de pessoas está sendo compartilhada pelos gestores e essa atividade é feita através deste sistema, também se faz necessário re-pensar a participação destes gestores no seu processo de desenvolvimento e implantação. Um dos gestores da Souza Cruz afirmou que a CSRH ‘deveria aproveitar mais o conhecimento dos usuários’ para solucionar os problemas e melhorar a ferramenta, pois acredita que eles tenham muito a contribuir para o crescimento da mesma. Tal afirmação ilustra bem esta questão, sugerindo que a mudança estrutural do RH esteja também demandando uma mudança na estrutura dos grupos de desenvolvimento, implantação e manutenção evolutiva dos sistemas envolvidos neste processo.

Um último ponto a ser observado neste Multilevel Framework é a percepção dos funcionários de que há uma lacuna entre a CSRH e os funcionários que não foi preenchida pelo auto-atendimento ou pelo SAF. Esta questão será explorada mais adiante na perspectiva de RH, porém aqui vale ressaltar a incapacidade das ferramentas tecnológicas de suprir determinadas necessidades.

7.2 O e-HRM-in-Practice

A partir dos dados da pesquisa e, especialmente, os dados revelados no Multilevel Framework nos dois períodos observados e no Sumário da Estrutura Temática, foi possível construir o e-HRM da Souza Cruz. Como os dados utilizados para esta composição refletem a prática da organização, uma vez que esta é a abordagem deste estudo, proponho a expressão e-HRM-in-Practice para expressar a aplicação do mesmo através deste paradigma. Isto significa que os elementos do modelo e suas categorias foram deduzidos a partir das práticas observadas ou relatadas pelos entrevistados. Não houve perguntas diretas aos entrevistados de RH ou de outras áreas sobre estas categorias concretas do modelo. Os objetivos retratados no modelo, por exemplo, não foram diretamente perguntados aos entrevistados e agrupados nas categorias propostas pelo modelo original. As respostas dos entrevistados sobre a prática da CSRH e do RH como um todo, sobre a implantação da ferramenta e sobre as dinâmicas através da qual ela é usada na empresa geraram uma série de dados a partir dos quais os objetivos realmente perseguidos pela prática da empresa foram apreendidos. Ou seja, mais do que a realidade discursiva ou os planos e estratégias formais, a aplicação deste modelo no presente estudo buscou identificar a prática diária da empresa, o que foi bastante facilitado pelo uso do Multilevel Framework que também foi construído sobre o paradigma da prática.

Acredito que esta abordagem seja promissora nesta área, onde a adoção de processos de gestão compartilhada com as áreas e auto-atendimento para os funcionários muitas vezes são decorrentes de pressões institucionais e deflagram impactos que se disseminam em diversas outras questões sobre as quais nem sempre há consenso. Isto muitas vezes é equacionado pela operação através de um certo nível de decoupling, que pode ser mais bem captado em análises baseadas em informações sobre a prática. Temos um exemplo disso no presente estudo, onde a coleta de dados sobre as rotinas diárias revelou o uso das senhas dos gerentes pelas suas assistentes para que elas façam lançamentos e aprovações em seu lugar. Uma coleta de dados sob outra perspectiva talvez não captasse este evento, que pode ter significado relevante a respeito do questionamento existente entre os gestores sobre a divisão de responsabilidades com o RH e as condições necessárias para que eles possam operacionalizá-las. No artigo seminal deste modelo Ruel, Bondarouk e Looise (2004)

elaboraram um quadro comparativo entre as funcionalidades tecnicamente disponíveis nas empresas estudadas e as que realmente haviam sido adotadas e estavam realmente sendo usadas pelos funcionários e gerentes de linha. Este quadro mostrava disparidades nas 5 empresas estudadas, reforçando meu argumento sobre a necessidade de se observar a prática para expandir os entendimentos sobre as dinâmicas que regem de fato estes processos. Deste modo, acredito que este estudo ofereça uma contribuição importante ao experimentar o modelo sob este prisma, constatando as vantagens observadas nesta pesquisa, que poderão inspirar novos trabalhos a validá-las em outros contextos ou expandi-las através de outros modelos, por exemplo.

Outra pequena alteração feita na aplicação do modelo neste trabalho foi a representação de algumas categorias em cor cinza para representar a insuficiência de uma categoria, mas ainda assim registrar sua existência nos dados analisados. Acredito que isto seja importante ao adotar o enfoque da prática, pois tal abordagem potencialmente pode apresentar resultados mais contraditórios, de forma que a criação de um estado intermediário entre existir ou não, pode tornar o modelo mais flexível e também permitir a visualização de processos em andamento numa perspectiva evolutiva, como também processos não consolidados na prática em função de tensões ou divergências não resolvidas na organização. Um exemplo disso neste estudo é o objetivo de Melhoria dos Serviços de RH a Seus Clientes, que embora esteja presente entre as preocupações do RH para os funcionários em geral, falha em sua atenção aos gestores que também fazem parte do público cliente considerado nesta categoria. Por esta razão, acredito que esta possibilidade de citar a categoria referenciando sua fragilidade pode contribuir para a produção de retratos mais fiéis do objeto em análise, potencializando o poder demonstrativo do modelo.

Feitos estes comentários sobre o modelo e-HRM neste estudo, avalio o resultado obtido pela sua aplicação como satisfatório, considerando-se que o objetivo da mesma nesta pesquisa era integrar as questões emergentes no estudo sobre o uso da TIC no processo de gestão de pessoas às discussões de RH, permitindo uma leitura multidisciplinar dos dados coletados. Entendo que este modelo tenha conseguido cumprir este papel nesta pesquisa, CONFIGURANDO-se como uma alternativa a ser avaliada em outros estudos que tenham a mesma ambição. Gostaria de destacar, porém, que ele traz uma abordagem bastante ampla do e-HRM, uma vez que sua unidade de análise é a organização. Em função disso, ele não possui elementos para refletir detalhes interessantes e relevantes que surgiram na avaliação do

Multilevel Framework ou da Estrutura Temática montada para a análise dos dados coletados, por exemplo. Apesar disso, ao apresentar categorias que abrangem diversas facetas do processo, ele oferece uma oportunidade para que estas questões sejam discutidas, já que elas fatalmente integram a base de sustentação das escolhas feitas na composição das categorias gerais. Se por um lado isso torna o modelo flexível e abrangente, por outro lado, aumenta a complexidade de sua aplicação, pois requer uma análise cuidadosa dos elementos emergentes para endereçá-los adequadamente às amplas categorias propostas.

Uma leitura do e-HRM-in-practice da Souza Cruz elaborado neste estudo mostra que a empresa já passou pelo degrau operacional do e-HRM e está avançando no seu patamar relacional. Os dados obtidos não revelam traços consistentes de uma estratégia transformacional no e-HRM-in-practice da empresa, o que reforça uma consideração de alguns pesquisadores que apesar dos frequentes discursos sobre os benefícios de um e-HRM transformacional nas pesquisas da RH, são raras as aplicações práticas do mesmo (BRODERICK e BOURDEAU, 1992; BALL, 2001). Na pesquisa de Ruel, Bondarouk e Looise (2004) apenas uma entre as cinco empresas estudadas realmente utiliza um tipo de e-HRM transformacional, o que indica que a situação encontrada na Souza Cruz reflete uma realidade geral. O curioso é que, sendo a Souza Cruz uma empresa que adotou o e-HRM há muitos anos e tendo ele passado por inúmeras mudanças ao longo deste período que permitiram avanços tecnológicos e processuais em diversos aspectos, pouco se tenha evoluído na direção do enfoque transformacional e nem haja discursos evidentes que apontem a existência de planos concretos para tal. Assim, se a literatura vem professando esta prática há tantos anos e os discursos dos praticantes de RH também são alinhados com ela sobre o potencial de benefícios que um e-HRM transformacional pode oferecer e, ainda assim, a adesão real a ele é tão baixa, talvez seja tempo de compreender melhor as razões que impedem sua propagação entre as empresas. Seria uma questão de custos, de cultura, de política ou a falta de oferta tecnológica que atenda aos anseios do RH em relação a este processo? Esta pesquisa não reúne condições para um maior aprofundamento do tema, deixando-o como sugestão para futuros estudos.

A despeito disso, a Souza Cruz pode ser considerada uma empresa na vanguarda para a questão do e-HRM. O fato de tê-lo adotado ainda nos anos 90, faz com que as questões mais básicas do processo já tenham sido equacionadas, o que fica evidente ao verificar que todas as categorias relacionadas aos objetivos e aos alvos diretores do processo foram detectados em

algum grau na empresa. Alguns deles foram representados em cinza, evidenciando fragilidades ou áreas de oportunidade, porém nenhum deles se mostrou completamente descoberto pela empresa, o que reforça a solidez de seu processo. Os avanços observados com a implantação do SAP como parte de uma estratégia global, entre outras mudanças passadas recentemente, mostram que há uma evolução consistente do modelo e um alinhamento entre ele as estratégias e políticas gerais de RH. Uma rápida revisão no estudo de Ruel, Bondarouk e Looise (2004) identifica, por exemplo, que apenas 2 das 5 empresas pesquisadas possuía uma estratégia de HRM na qual o e-HRM poderia se basear e que os objetivos não pareciam claramente definidos e organizados em todas elas. Isso reforça o argumento de que a Souza Cruz realmente manteve-se um passo adiante em relação às empresas deste estudo. Em tempo, a posição diferenciada da Souza Cruz nesta área já havia sido observada em um estudo anterior sobre esta mesma temática feito na empresa em meados de 2002 (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004).

Coerentemente, as questões principais que se revelam ao observar o e-HRM-in-Practice da Souza Cruz e também as razões e composições das categorias nele representadas mostram que a empresa encontra-se diante de temas muito atuais também na literatura de RH. Primeiramente, a carência de canal direto e pessoal entre os funcionários e o RH aponta para a questão enunciada por Ulrich e Brockbank (2005). Os autores refletem que a incorporação das visões estratégicas e de negócio não deve fazer com que os profissionais da área de RH se percam de uma parte central do trabalho da área que é ouvir, responder e cuidar do funcionário (ULRICH e BROCKBANK, 2005 apud FRANCIS e KEEGAN, 2006). A literatura recente de RH tem alertado para as consequências da ausência de canais diretos entre o RH e os funcionários, que se CONFIGURAM na falta de suporte estrutural e social aos mesmos (FRANCIS e KEEGAN, 2006). Este tema também evidencia os limites da tecnologia como mediadora dos serviços de RH e chama a atenção para a inadequação de visões radicais que professam a total substituição das estruturas humanas pela tecnologia nesta área. Certamente, as ferramentas modernas das quais o RH dispõe na atualidade permitem a redução de seus quadros e o ganho de escala através da centralização de alguns processos, assim como a possibilidade de descentralizar outros que são entregues aos gerentes de linha. Porém, afirmar que isso permite a eliminação total de contatos diretos com o RH seria ignorar o lembrete de Ulrich e Brockbank (2005) sobre o que deve estar no centro da atenção do RH: ouvir, responder e cuidar do funcionário. Na Souza Cruz, este canal direto seria representado pelo SAF, porém a alta frequência dos pedidos de suporte local entre os entrevistados, por

diversas vezes bem fundamentada por eles, revela que a mediação do email ou telefone no contato, a falta de personalização deste atendimento em relação às questões locais e a ausência de empatia do SAF com as particularidades destes locais remotos, fazem com que ele não seja percebido pelos funcionários como suficiente para estabelecer este canal direto. O serviço do SAF é bastante elogiado e muito utilizado, como revela a grande quantidade de chamados atendidos. Porém, na percepção dos funcionários, o objetivo deste canal é restrito a questões mais administrativas relacionadas aos processos burocráticos de folha de pagamentos e benefícios, o que de fato não abrange todo o escopo ao qual deve se prestar este canal direto entre funcionários e RH mencionado pela literatura da área. Assim, a questão que se coloca diante da Souza Cruz neste estudo reflete a questão proposta pela literatura recente de RH: manter-se no propósito de expansão do e-HRM, usufruindo ao máximo de seus benefícios financeiros e estratégicos sem perder o foco nas pessoas, o que certamente não é uma equação simples.

Uma segunda questão que surge nesta discussão se refere às condições dos gerentes de linha assumirem as responsabilidades sobre gestão de pessoas antes centralizadas no RH. Confirmando os comentários de Francis e Keegan (2006), na Souza Cruz foram apontadas algumas questões sobre as condições e ferramentas para que os gerentes assumam efetivamente esta posição, alertando para a responsabilidade do RH em preparar estas pessoas para fazê-lo e entregar-lhes as ferramentas adequadas para tal. O que se vê nos dados coletados entre os gestores não é uma resistência ao modelo em si, mas, ao contrário, uma consciência madura sobre a necessidade de discutir a divisão de responsabilidades entre as áreas e o RH para ajustar o processo às condições mais adequadas para a empresa como um todo, considerando suas particularidades e obtendo as informações necessárias junto às áreas para preparar ferramentas que sejam capazes de atender às suas demandas. Mais uma vez, o que está diante do RH da Souza Cruz é uma questão nova neste campo, que não deve ser confundida com a velha discussão sobre a resistência ou a capacidade dos gestores para assumir atividades de gestão de pessoas. Entendo que o tema que se coloca aqui é a nova relação entre o RH e os gestores para a construção de estruturas descentralizadas de gestão de pessoas adequadas às condições da empresa e alinhadas com a estratégia geral da organização e também com a estratégia de RH.

Finalmente, outro ponto observado nos dados coletados aponta para um conjunto interessante de considerações. Ao falar sobre o grau de dificuldade de navegação na

ferramenta, diversos entrevistados afirmam que ela é simples para ‘quem já sabe mexer no computador’. Ao falar sobre a disponibilidade de estrutura para acesso, vários entrevistados da fábrica e da usina de fumo falam sobre problemas no acesso através dos quiosques, seja por questões técnicas de infra-estrutura local ou pelo conhecimento para utilizá-lo. Os depoimentos de diversos funcionários da Usina de Fumo apontam para a existência de um público digitalmente excluído e que tem sérias dificuldades ou resistências para aderir ao uso de tecnologias como esta. Estes mesmos depoimentos dão conta que não há treinamento para o uso do sistema de auto-atendimento quando estes funcionários chegam à empresa, situação esta também relatada nas demais localidades, inclusive pelo próprio RH. A questão é que o treinamento para navegar em uma ferramenta, cujo funcionamento é intuitivo para usuários frequentes de outros sistemas ou da Internet, pode ser dispensável, porém não se pode dizer o mesmo no caso de pessoas que têm dificuldades ou nenhuma experiência anterior com este tipo de aplicação, como foi observado na usina de Santa Cruz do Sul, por exemplo. Embora talvez esta questão seja localizada e não tenha apresentado uma grande quantidade de desdobramentos na amostra entrevistada, não é possível medir com estes dados a extensão de seus impactos na empresa. De qualquer forma, acho oportuno citar sua incidência não apenas para pontuá-la na Souza Cruz, mas para chamar a atenção para uma outra discussão emergente na temática de e-HRM, que Ruel, Bondarouk e Looise (2004) chamaram de ‘cyber-division’ na organização. O termo busca retratar a segregação de grupos que tenham acessos mais restritos aos recursos e ferramentas de TI da empresa. Esta restrição de acesso comentada pelos autores havia se manifestado em seu estudo pela insuficiente infra-estrutura de acesso disponibilizada aos funcionários da fábrica, por exemplo. No presente estudo, no entanto, vemos que não apenas a infra-estrutura física, mas também a estrutura de treinamentos e orientação aos funcionários pode restringir o acesso de determinados grupos da organização às ferramentas de e-HRM, o que significa deixá-los à margem do próprio serviço do RH, agora oferecido através do sistema de auto-atendimento. No momento em que a sociedade brasileira discute mecanismos para eliminar a ‘exclusão digital’, altamente presente em nosso país, entendo que esta questão não deva ser esquecida na discussão sobre o uso da TIC justamente em RH.

7.3 Questões para Estudos Futuros

Algumas questões foram identificadas ao longo deste trabalho como potenciais oportunidades para futuros estudos.

No campo dos estudos de TIC, pode-se sugerir que se avance nas seguintes possibilidades de contribuição:

- a) Refletir sobre a possibilidade de incorporar ao Multilevel Framework à perspectiva da Sociomaterialidade, considerando sua inspiração conceitual na teoria do ator-rede de Callon (1986) e Latour (1987). Como já dito anteriormente, talvez esta perspectiva possa despertar novas questões que contribuam para o avanço do conhecimento nesta área, especialmente para a construção de teorias e modelos que se adaptem aos novos contextos tecnológicos nas organizações;
- b) Construir pesquisas que permitam testar modelos e teorias de estudo de TIC em ambientes globais de uso, desenvolvimento e suporte das ferramentas, validando sua aplicabilidade nestes novos cenários, considerando variáveis inerentes a ele, como dispersão geográfica, diferenciação cultural e temporal entre os grupos envolvidos.

Para os estudos de RH, ficam algumas questões que não puderam ser amplamente esgotadas nesta pesquisa, mas que me parecem promissoras:

- a) Explorar as razões pelas quais empresas que adotam o e-HRM, mesmo que em modelos consolidados como a Souza Cruz, não avançaram na direção do e-HRM transformacional. Como comentado anteriormente, a literatura tem professado os benefícios da adoção de modelos transformacionais, entre os quais a construção de vantagens competitivas para as empresas. Também os discursos dos praticantes concordam com tais afirmações. No entanto, ao observar a prática das empresas constata-se a baixa adoção concreta do modelo. Acredito que explorar as causas desta contradição pode revelar elementos interessantes ainda não captados pela discussão;

- b) Verificar como as diferenças no nível de conhecimento digital ou de familiaridade dos funcionários com o uso de Sistemas de Informação ou Internet, tem sido endereçada pelas empresas na implementação dos modelos de RH baseados em auto-atendimento. Que tipo de impactos isso vem trazendo para os projetos de implementação deste modelo e também para os funcionários, especialmente aqueles que apresentem baixo nível de informatização. Não acredito que esta questão seja restrita à implantação de ferramentas de RH, mas advogo que estudá-la nesta área pode ser uma boa oportunidade para entender este tema, devido à diversidade dos grupos de usuários que utilizam as ferramentas de auto-atendimento, o que pode oferecer padrões comparativos interessantes;
- c) Aprofundar o estudo das questões de RH sob o paradigma da prática, não apenas no que se refere à adoção e uso de ferramentas de TIC, mas em relação a outras questões contemporâneas que se colocam nesta área. Da mesma forma como esta perspectiva vem possibilitando a expansão do conhecimento sobre outras temáticas às quais vem sendo aplicada, como a estratégia, por exemplo, acredito que ela também pode oferecer uma alternativa promissora de estudos para RH;
- d) Investigar os impactos da disseminação de modelos de e-HRM entre matrizes e subsidiárias, impondo a estas últimas o compartilhamento de modelos de gestão, informação e aplicações de auto-atendimento nem sempre aderentes à sua realidade e para os quais nem sempre elas estão preparadas. Para atingir este propósito, seria necessário compreender a incorporação cotidiana destas funcionalidades na “periferia”, o que potencializa a aderência de modelos que utilizam a perspectiva da prática, como o modelo de e-HRM-in-practice. Um exemplo desta questão foi detectado em uma das empresas visitadas na fase exploratória desta pesquisa. A subsidiária brasileira havia passado por uma tentativa frustrada de implantação de quiosques de auto-atendimento de RH. Segundo os relatos do representante do RH, houve forte resistência dos funcionários que chegaram a praticar atos de vandalismo nos quiosques, levando o RH a abortar o processo. Verificou-se, porém, que o sistema oferecido no quiosque era exatamente o mesmo usado na matriz da empresa, sem sequer traduzi-lo para o português. A fábrica, local onde houve o maior foco de “resistência”, localiza-se no interior de São Paulo e conta com milhares de operários de níveis sociais, educacionais e culturais diversos. Pode-se deduzir a dificuldade de muitas destas

peças em usar uma ferramenta que demandava navegação por diversas telas até chegar às funções desejadas e cuja escrita não entendia, já que estava toda em inglês. Certamente a observação deste processo na prática traria uma visão clara dos significados atribuídos por estes grupos ao uso deste sistema, de suas reações e dos processos alternativos que tenham se desenvolvido como alternativa para suplantar a impossibilidade de alguns funcionários utilizarem a sistemática oficial. Neste sentido, o modelo e-HRM-in-practice poderia ser uma alternativa interessante para a compreensão desta questão.

7.4 Limites do Estudo

Por tratar-se de um estudo qualitativo interpretativo, não houve nenhuma intenção de construir planos amostrais estatísticos, de forma a não haver possibilidade de quantificar a representatividade das questões encontradas dentro do cenário da Souza Cruz. Também não é possível fazer generalizações ou extrapolar suas considerações a outras organizações.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: Um Estudo no Setor Bancário. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v. 3, n.1, p. 47-70, Jan./Abr. 1999.
- ALBERTIN, A. L. O Comércio Eletrônico Evolui e Consolida-se no Mercado Brasileiro. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 40, n.4, p. 94-102, Out/Dez 2000.
- ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Cambridge: Blackwell, 1992.
- BALL, K. The Use of Human Resources Information Systems: a Survey. **Personnel Review**, v. 30, p. 677-693, 2001.
- BARLEY, S. R. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observation of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 78-108, 1986.
- BARLEY, S. R. Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work. **Organization Science**, v. 1, p. 220-242, 1990.
- BARNEY, J. B. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. **Human Resources Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; MILLS, Q.; WALTON, R. **Managing Human Assets**. New York: The Free Press, 1984.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality**. Nova York: Doubleday, 1967.
- BIJKER, W. E.; HUGHES, T. P.; PINCH, T. J. (eds). **The Social Construction of Technological Systems**. Cambridge: MIT Press, 1987.
- BOXALL, P. The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm. **Human Resources Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 59-75, 1996.
- BOURDIEU, P. **Outline of a Theory of Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 1977.
- BRODERICK, R.; BOUDREAU, J. W. Human Resource Management, Information Technology and the Competitive Edge. **The Academy of Management Executive**, v. 6, n. 2, p. 7-17, Maio 1992.
- BRYANT, C. G. A.; JARY, D. **The Contemporary Giddens: Social Theory in a Globalizing Age**. Basingstoke: Palgrave, 2001.
- CALLON, M. Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fisherman of Saint Brieuç Bay. In: LAW, J. **Power, Action and Belief: A New sociology of Knowledge?** Londres: Routledge and Kegan Paul, 1986. P. 196-229.

CLAUSEN, C.; KOCH, C. The Role of Space and Occasions in the Transformation of Information Technologies – Lessons from the Social Shapping of IT Systems for Manufacturing in a Danish Context. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 11, n. 3, p. 463-482, 1999.

COAKES, E. Knowledge Management: a Sociotechnical Perspective. In: COAKES, E.; WILLIS, D.; CLARKE, S. **Knowledge Management in the Sociotechnical World: The Graffiti Continues**. Londres: Springer, 2002. Cap. 2, p. 4-14.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT T. H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia de Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DeSANCTIS, G.; POOLE, M. S. Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptative Structuration Theory. **Organization Science**, v. 5, n. 2, p. 121-147, July-August 1994.

DERY, K.; HALL, R.; WAILES, N. ERP's as 'Technologies-in-practice': Social Construction, Materiality and the Role of Organization Factors. **New Technology, Work and Employment**, v. 21, n. 3, p. 229-241, 2006.

DINIZ, E. H.; et al; **Abordagens Epistemológicas em Pesquisas Qualitativas: Além do Positivismo nas Pesquisas na Área de Sistemas de Informação**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, n. 30, 2006, Salvador.

EISENHARDT, K. M; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANCIS, H.; KEEGAN A. The Changing face of HRM: in Search of Balance. **Human Resources Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 231-249, 2006.

FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D. **Research Methods in the Social Sciences**. Londres: Arnald, 1996.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

HANSEN, M. T.; DEIMLER, M. S. Cutting Costs While Improving Morale With B2E Management. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 1, p. 96–100, 2001.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy-as-Practice – Research Directions and Resources**. Cambridge University Press, 2007

JONES, M. R.; KARSTEN, H. Giddens's Structuration Theory and Information Systems Research. **MIS Quarterly**, v. 32, n.1, p. 127-157, 2008.

KAPLAN, B.; MAXWELL, J.A. Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems. In: ANDERSON, J. G; AYDIN, C. E.; JAY, S. J. **Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications**. California: Sage, 1994, p.45-68.

LATOURET, B. **Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society**. Cambridge: Harvard University Press, 1987

LEPAK, D.P.; SNELL, S. A. Virtual HR: Strategic Human Resources Management in the 21st Century. **Human Resources Management Review**, v. 8, n. 3, p. 215-234, 1998.

MACAU, F. R. **Implementação da TI em RH a Partir de uma Visão Sociotécnica : o Modelo Político de Gestão de Pessoas Como Fator de sucesso**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, n. 29, 2005, Brasília.

MACPHERSON, A.; JONES, O. Object-mediated Learning and Strategic Renewal in a Mature Organization. **Management Learning**, v. 39, n. 2, p. 177-201, 2008.

MARKUS M. L.; LEE, A. S. Special Issue on Intensive Research in Information Systems: Using Qualitative, Interpretive, and Case Methods to Study Information Technology. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 35-38, 1999.

MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na Gestão de Pessoas: Estratégias de Auto-atendimento Para o Novo RH**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ORLIKOWSKI, W. J. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 398-427, 1992.

_____ Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens For Studying Technology in Organizations. **Organization Science**, v.11, N.4, p.404-428, 2000.

_____ Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. **Organization Studies**, v.28, n. 9, p.1435-1448, 2007.

_____ BARLEY, S. R. Technology and Institutions: What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn from Each Other? **MIS Quarterly**, v.25, n.2, p.145-165, Jun 2001.

PETTIGREW, A. M. Contextualist Research and the Study of Organizational Change Processes. In MUMFORD, E. et al. (eds.). **Research Methods in Information Systems**. New York: North-Holland, 1985.

_____ Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, p. 649-670, 1987.

_____. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. **Organizational Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PINCH, T. F.; BIJKER, W. E. The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other. In: BIJKER, W. E. et al. (eds.). **The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology**. England: MIT Press, 1984.

POZZEBON, M. **Demystifying the Rhetorical Closure of ERP Packages**. In: International Conference of Information Systems, n. 22, 2001.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. **Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados?** In: **22 ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD**, 1998, Foz do Iguaçu.

POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. **The Structuration Theory in IS: Usage Patterns and Methodological Issues**. In: **Academy of Management Conference**, 2000, Toronto.

POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Structuration Theory in the IS Field: An Assessment of Research Strategies. In: **EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS**, n. 9, 2001, Bled.

POZZEBON, M.; DINIZ, E; JAYO, M. **A Conceptual Model for Studying Correspondent Banking and Microcredit in Brazil**. OASIS WORKSHOP SPONSORED BY IFIP WORKING GROUP 8.2, Montreal, Dez 2007.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição: COMO DESENVOLVER DIFERENCIAIS INOVADORES EM PARCERIA COM OS CLIENTES**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PYE, A.; PETTIGREW, A. Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future. **British Journal of Management**, v. 16, p. 27-38, 2005.

QUEIROZ, A. C. S.; VASCONCELOS F. C. **Organizações, Confiabilidade e Tecnologia**. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO ENANPAD**, n. 28, 2004, Curitiba.

RUEL, H.; BONDAROUK, T.; LOOISE, J. K. E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. **Management Revue**, v. 15, n. 3, p. 364-380, 2004.

SAETRE, A. S.; et al; Enacting Media Use in Organizations. **Journal of Information, Information Technology and Organizations**, v. 2, 2007.

SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n.3, p. 207-219, 1987.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage. 2001.

STAKE, R. E. **The Art Of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

_____. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Strategies of Qualitative Inquiry**. California: Sage Publications, 1998.

STRAUS, A. L. **Qualitative Analysis for Social Scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

TAPSCOTT, D.; WELLINGTONS, A. D. **Wikinomics: Como a Colaboração em Massa Pode Mudar o Seu Negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007

TORKZADEH, G.; DOLL, W. J. The Development of a Toll for Measuring the Perceived Impact of Information Technology on Work. **Omega International Journal of Management Science**, v. 27, n. 3, p. 327-339, 1999.

VON HIPPEL, E. Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. **Management Science**, v. 32, n.7, p.791-805, Jul/1986.

WALSHAM, G. Interpretative Case Studies in IS Research: Nature and Method. **European Journal of Information Systems**, v. 4, n. 2, p. 74-81, 1995

WALSHAM, G.; SAHAY, S. GIS for District-Level Administration in India: Problems and Opportunities. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 39-66, 1999.

WEICK, K. E. Drop Your Tools: an Allegory for Organizational Studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 301-313.

WEISS, R. S.; **Learning From Strangers**. New York: Free Press, 1995.

WERTHEIN, J. A Sociedade da Informação e seus Desafios. **CI Inf**, v. 29, n. 2, p. 71-77, Mai Ago 2000.

WOODWARD, J. **Industrial Organization: Theory and Practice**. London: Oxford University Press, 1965.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 756-772, 1998.

YEUNG, A.; BROCKBANK, W. Reengineering HR Trough Information Technology. **Human Resources Planning**, v. 8, n.2, p. 24-37, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUBOFF, S. Automatizar/Informatizar: as Duas Faces da Tecnologia Inteligente. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.34, n.6, p. 80-91, Nov/Dez 1994

9 Anexos

9.1 Anexo 1 - Apresentação da Pesquisa para Empresas para Pleitear Acesso a Campo

Apresentação da Pesquisa para Empresas para Pleitear Acesso a Campo

Título Provisório da Pesquisa: “Tecnologia na Prática: impactos e influências recíprocas entre tecnologia e atores sociais – um estudo de caso”

Pesquisadora: Mestranda Simone da Silva Luvizan¹

Orientador: Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas²

Apresentação

O livro "Tecnologia na Gestão de Pessoas - Estratégias de auto-atendimento para o novo RH" oferece um primeiro contato com o trabalho de pesquisa que buscamos expandir na Empresa XXX. O livro foi escrito pelo Prof. André Ofenhejm Mascarenhas e pelo Prof. Flávio Vasconcelos, da EAESP/FGV, com base em estudos de caso construídos na Souza Cruz (Brasil) e Mercedes Benz (Alemanha), e é produto de trabalho consistente dos professores na linha de pesquisa sobre a aplicação de novas tecnologias na gestão de pessoas. O professor André é orientador desta pesquisa, que segue na mesma linha temática de seu trabalho, avançando, porém, na análise do fenômeno tecnológico no ambiente organizacional à luz de novos referenciais teóricos que focalizam os impactos e influências recíprocas entre a tecnologia e os atores sociais que com ela interagem. Assumimos para esta pesquisa que os padrões efetivos de uso da tecnologia dependem não só das funcionalidades colocadas à disposição pela empresa, mas também das disposições dos indivíduos e grupos à sua utilização, o que implica a análise de fatores sociais, psicológicos e políticos que incidem à apropriação das ferramentas tecnológicas. Assim, a aplicação de ferramentas de RH auto-atendimento na Empresa XXX nos parece um objeto promissor de análise, uma vez que suas funcionalidades estão disponíveis a grupos de indivíduos inseridos em contextos sociais diversificados, implicando padrões de uso distintos, o que permite o mapeamento e a análise da interferência destas diferenças no uso efetivo da tecnologia e seus resultados nos distintos grupos.

Reiteramos, portanto, nosso interesse em realizar uma série de visitas e entrevistas com usuários do sistema, gestores e funcionários do RH da Empresa XXX para que possamos elaborar um estudo de caso que contribua com o desenvolvimento de teorias acadêmicas com aplicação prática. Seguem abaixo algumas informações sobre tais procedimentos.

Objetivos da pesquisa: Mapear e analisar os padrões de uso do portal de auto-atendimento de RH entre diversos grupos na organização, identificando os elementos constitutivos e inter-relações destes padrões por meio da aplicação do modelo teórico *Technology-in-practice*. Elaborar um estudo de caso com os dados obtidos, analisando-os à luz das diversas teorias de gestão da atualidade.

Diferencial do estudo: Foco no uso da tecnologia e não na ferramenta em si ou no processo de implementação. Estudos orientados pela “experiência de uso” representam uma corrente recente dos estudos de TI e ainda foram pouco aplicados em estudos de casos no Brasil. Desta forma, os resultados desta pesquisa podem contribuir com a confirmação dos achados de pesquisas similares realizadas em outros países, indicando as idiossincrasias dos usuários de ferramentas de TI na Empresa XXX.

Metodologia de Coleta de Dados: os dados serão coletados pelo pesquisador através de entrevistas semi-estruturadas com usuários do Sistema e observações em campo, destacando-se que:

- a) A quantidade e a duração das entrevistas poderão ser negociadas com a Empresa XXX. Como referência, poderia se estimar a necessidade de 20 entrevistas, com duração entre 1’30 e 2’30;
- b) A lista dos indivíduos a serem entrevistados e a agenda deverá ser elaborada em conjunto com o representante do RH da Empresa XXX. Este representante também será entrevistado inicialmente para o mapeamento dos grupos e informações básicas sobre a ferramenta, objetivos e status do projeto.;
- c) As despesas referentes aos deslocamentos e quaisquer outros custos relacionados à pesquisa serão arcadas pela pesquisadora, não tendo a Empresa XXX qualquer responsabilidade sobre elas;

- d) Os pesquisadores comprometem-se a cumprir todos os procedimentos internos da Empresa XXX durante a realização dos trabalhos dentro da empresa (integração de segurança, normas internas de circulação, uso de EPIs, etc.).

Divulgação e Discussão dos Dados: Os dados obtidos nas entrevistas serão disponibilizados na íntegra para o RH da Empresa XXX. As análises serão divulgadas sob a forma de um estudo de caso acadêmico, que será parte integrante de uma dissertação de Mestrado e de artigos acadêmicos a serem publicados em congressos, revistas e demais veículos científicos. A Empresa XXX poderá se manter anônima nestes textos, sendo referenciada através de um codinome, caso expresse o desejo de não se identificar no trabalho. Os pesquisadores se dispõem a apresentar e discutir os resultados obtidos com o RH da Empresa XXX, buscando que os mesmos possam contribuir com o desenvolvimento da empresa no que se refere ao tema em questão.

¹**Simone da Silva Luvizan** – formada em Ciências da Computação e especializada em Engenharia de Software pela Universidade São Judas Tadeu, atua há 16 anos na área da TI de empresas nacionais e multinacionais, participando do desenvolvimento, implantação e gestão de projetos de TI em diversos segmentos de negócio. Atualmente, é Líder de Projetos de Sistemas da Ryder Logística (operadora logística americana) e está cursando mestrado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário da FEI, onde estuda os impactos sócio-culturais do uso da TI e da introdução de inovações tecnológicas nas organizações.

²**Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas** – formado em Administração de Empresas pela EAESP/FGV e em Ciências Sociais pela FFLCH/USP, mestre e doutor em Organizações e Gestão de Pessoas pela EAESP/FGV. Atualmente, é membro permanente do corpo docente do curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário da FEI, onde ministra o curso de Metodologia e Análise Qualitativa, orienta dissertações, iniciação científica e trabalhos de curso. É co-coordenador da Coleção “Debates em Administração”, publicada pela Ed. Thomson Learning. É co-autor dos livros “Tecnologia na Gestão de Pessoas – estratégias de auto-atendimento para o novo RH”, “Paradoxos Organizacionais – uma visão transformacional” e “Organizações em Aprendizagem”, também publicados pela Ed. Thomson Learning, além de diversos artigos científicos em periódicos e congressos no Brasil e no exterior.

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1441707907162724>

9.2 Anexo 2 - Protocolo do Estudo de Caso

Protocolo do Estudo de Caso

1. Visão Geral do Estudo

Responsável: Simone da Silva Luvizan

Orientador: André Ofenhejm Mascarenhas

Título: E-HRM-In-Practice: Um Estudo Sobre O Uso Da Tecnologia Em Rh Pelas Lentes Da Prática

Entidade da Pesquisa de Campo: Souza Cruz, unidades São Paulo (SP), Cachoeirinha(RS) e Santa Cruz do Sul(RS).

Caso em Estudo: Uso do Sistema de RH Auto-atendimento e a estrutura que dele emerge, considerando a perspectiva da prática, não somente no RH, mas também nas demais áreas usuárias da ferramenta que participarão da pesquisa.

Metodologia: pesquisa qualitativa baseada em entrevistas semi-estruturadas e observações.

2. Público e Distribuição das Entrevistas

Entrevistas Exploratórias com membros de TI e de RH, que ocupem posições-chave e que tenham conhecimento sobre o sistema, seu processo de implantação e uso, assim como das estratégias e objetivos da empresa para o modelo de RH e de Tecnologia adotado pela empresa:

IT – 2 entrevistas

RH – 2 entrevistas

Entrevistas RH e Demais Áreas, planejadas com base nos dados das entrevistas exploratórias, preenchendo o quadro abaixo com os locais e quantidades de entrevistas a serem realizadas:

Grupo	Tipo	SP - Adm & Trade Market	Fábrica Cachoeirinha	Usina Santa Cruz do Sul	Total
RH	Business Partner	1			1
RH	Lid. Atendimento	3			3
RH	Lid. Não Atendim.	3			3
RH	Operação Atend.	5			5
Áreas	Funcionários - ESS	4	9	6	19
Áreas	Gestores – MSS	2	3	2	7
	Total	18	12	8	38

3. Procedimentos de Coleta e Registro de Dados

Método de Coleta: Entrevistas semi-estruturada

Método de Registro: Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista. A gravação da entrevista deve ser aplicada apenas nos casos em que não houver indícios de que este método inibirá ou constrangerá o entrevistado, garantindo as condições necessárias para uma participação franca e aberta do mesmo.

Relatórios de Entrevistas: deve conter os pontos principais das respostas e comentários dos usuários, citando entre aspas frases ou expressões ditas pelo entrevistado e transcritas literalmente no relatório. Acrescentar um quadro inicial descrevendo objetivos, local, data e hora inicial e final da entrevista, método de coleta e registro utilizados. Adicionar observações referentes a percepções do entrevistado sobre a entrevista, o entrevistado ou quaisquer acontecimentos ou comentários que pareçam relevantes e que contribuam para a posterior análise da incursão em campo. O conteúdo do relatório deve estar agrupado por assuntos/temas para facilitar a análise posterior. Os relatórios devem ser produzidos no mesmo dia ou no dia seguinte à realização da entrevista para facilitar a correta reprodução de suas memórias.

4. Objetivos das Entrevistas

Embora haja espaço para a incorporação de questões emergentes, as entrevistas partirão de um conjunto de objetivos prévio para orientação de sua execução. Ao longo das entrevistas, estes objetivos devem incorporar questões adicionais que sejam identificadas como relevantes durante o trabalho de campo.

Entrevistas Exploratórias

Os objetivos iniciais das entrevistas exploratórias:

- compreender o status atual do sistema e do modelo de RH, suas estratégias e serviços, assim como o papel do sistema neste contexto
- mapear as funções cobertas/descobertas pelo Sistema
- mapear a organização e estrutura das áreas, suas equipes, locais e responsáveis para planejamento das entrevistas do RH e identificação de outras áreas a entrevistar.

Por serem exploratórias, estas entrevistas devem ser conduzidas de forma bem aberta, buscando captar e incluir questões emergentes.

Entrevistas do RH

O objetivo das entrevistas do RH é compreender:

- Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades
- Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência)
- Como a equipe do entrevistado usa o Sistema e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades
- Percepções e experiências de uso (seu e de sua equipe)
- Uso de ferramentas complementares, se houver
- Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço
- Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões

Entrevistas das Demais Áreas

O objetivo das entrevistas das demais áreas é compreender:

- Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades
- Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência)

- Percepções e experiências deste uso
- Percepções sobre serviço da CSRH em geral e recebido via auto-serviço
- Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
- Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores e com a CSRH
- Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH

9.3 Anexo 3 - Transcrições das Entrevistas Exploratórias

Local:	Souza Cruz – SP
Data e horário:	21/10/2008 de 15h15 às 16:31h
Entrevistador :	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo:	Entrevista exploratória semi-estruturada com objetivo de compreender o status atual do modelo de RH, suas estratégias e serviços, assim como o papel do sistema neste contexto. Mapear a estrutura da empresa e do RH para definir o plano amostral da pesquisa.
Entrevistado(s)	Norberto – Gerente da CSRH (área de processos e atendimento)
Método de Registro:	Gravação
Comentários:	O conteúdo da transcrição abaixo se refere às respostas e comentários do entrevistado ao longo da entrevista. O texto em negrito refere-se às perguntas e intervenções da entrevistadora, enquanto o texto em caracter normal representa a fala do entrevistado. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

Apresentação do Entrevistado:

Norberto – Gerente da CSRH — é responsável pelas áreas de Sistemas Folha, Atendimento/Call Center, Lançamentos/Processos Folha, Processos Financeiros e Tributários e Benefícios. Ingressou na empresa quando o modelo de RH com SAF e processos de RH centralizados e auto-atendimento já estavam implementados com o Sistema desenvolvido internamente pela Souza Cruz em Oracle. Acompanhou todo o processo de migração deste sistema para o SAP. Atuava como Business Partner de RH para a área de Trade Marketing e assumiu esta posição após a implantação do SAP.

Entrevista:

Vamos falar um pouco sobre o modelo do Recursos Humanos da Souza Cruz e como ele é percebido pelas áreas. A Souza Cruz já usa este modelo há vários anos. Ele já está consolidado, completamente aceito pelas áreas?

Sempre há alguma queixa. Na questão de gestores de *Business* (de vendas, de fábrica) há dez, 12 anos atrás por conta até de *downsizing*, algumas coisas que eram feitas por RH acabam sendo feitas hoje pela área, como gestão de pessoas. Mesmo um pouco do dia-a-dia, a área de Treinamento Funcional, hoje, está descentralizada. As áreas tocam muito bem isso. Mas, também nesta mesma onda você começa crescer, acaba suportando ele com sistemas e não mais com pessoas. Eu tinha RH dedicados dentro de unidades para fazer um pouco da tarefa do Gestor e hoje não.

Hoje eu tenho um sistema interligado com minha Folha de Pagamentos e com minha área de Serviços e Benefícios, que eles interagem o tempo todo com a gente, solicitando férias, admitindo, demitindo. Eles interagem através de intranet e eles já estão escrevendo no meu banco de dados. Então, no passado eles tinham alguém para fazer isso. Eles falam assim: eu tenho que fazer isso também. Eu preciso fazer cigarro, eu preciso vender cigarro, mas aí eles acordaram, eu também preciso cuidar de pessoas. É, mas é isso mesmo! Você também precisa cuidar de pessoas. Ah, não, mas eu tinha gente que cuidava pra mim. A percepção deles é que a gente que cuidava era o auxiliar de escritório dele, quando na verdade, ele deveria fazer a gestão. Então, esta ação única de fazer um *input*, coisas deste tipo, eles se sentem órfãos, porque no passado eles já tiveram auxiliares de alguma coisa para fazer a tarefa. Por isso é que existe uma queixa velada do tipo: Estou fazendo o trabalho do RH. Então é um jeito, um paradigma, mas também eu estou falando de gestores mais antigos que viram as mudanças. Aqueles que não participaram e não viram as mudanças fazem isso muito bem obrigado, interagem muito bem com a máquina, interagem muito bem com o sistema.

Eles já chegaram e o modelo era esse, então eu não tenho esta comparação...

Eu não tenho a referência de que tinha mais gente pra fazer mais coisas. A sensação que dá é que com menor quantidade eu tenho que fazer tantas outras coisas porque o mundo ficou muito rápido. Eu às vezes reclamo um pouco disso porque eu falo: Puxa vida! O e-mail podia parar de funcionar na hora que eu saio né? Aí quando eu volto, eu começo aonde eu parei. E hoje isso não é verdade. As pessoas continuam trabalhando, os e-mails viram a noite e quando você volta àquela tela, que era limpa, aparecem 20 atribuições que você sequer tinha planejado para fazer no dia seguinte. Esta questão da tecnologia, na visão da gestão, ela dificulta um pouco o jogo. Principalmente dos mais antigos.

Como é que você vê hoje os gestores, gerentes de linha, estas lideranças das áreas... Como é que você sente o preparo deles para assumir estas atividades? Você acha que

todas estas pessoas estão preparadas para assumir estas atividades, não só do ponto de vista do sistema, mas no ponto de vista do conjunto que esta atividade significa na questão da liderança e da gestão das pessoas?

Aí você tem um pouco de tudo, né? Essas pessoas chegam cada dia mais cedo no cargo de liderança. Bons conhecedores, boas formações, conhecedores de tecnologia, bastante, mas chegam cedo a liderar pessoas e muitas vezes geram algumas lacunas, porque não foi experimentado. Este experimento com pessoas não tem jeito: não é de ouvir falar, não é de ler livros é de definitivamente liderar. Alguns vêm prontos. Isso aí, quando você encontra, muito bem obrigado, mas nem todos estão prontos né? As pessoas conseguem muito pensar em resultados, pouco em pessoas.

Na organização hoje, nós vemos que a onda é exatamente o contrário: pessoas para atingirem resultados. Então as pessoas estão acordando, os gestores estão acordando que a onda é essa e que a necessidade é essa. Você vê os mais novos falando muito bem disso, cuidando muito bem disso. Os mais velhos aprendendo a refazer, porque eles eram muito de resultados. E definitivamente tem aqueles que não compram a idéia, que ainda acha que o modelo ainda é único e exclusivo de resultado e no curto prazo, mas hoje uma minoria.

O nosso momento, eu estou falando exclusivamente de Souza Cruz, é outro. É liderança formada pensando em gente e não em coisa. Então, esse é o nosso momento, mas é um caminho que já vem pelo menos de 2003 para cá, todos os anos a gente investindo em formação destes líderes, destes gestores e, certamente, pesquisando o nosso clima o tempo todo. Neste momento, a gente tá rodando uma pesquisa de clima, o nome dela é *Your Voice*: é uma pesquisa de abrangência mundial, todas as unidades BAT (*British American Tobacco*) farão e este é o momento que a Souza Cruz está passando. De 15 a 31 de outubro (de 2008) todos os colaboradores serão convidados a responder a pesquisa de clima, que fala muito forte com gestão de pessoas. Então este é a nossa retroalimentação, de quanto a gente está percorrendo na nossa formação de gente que cuida de gente. Essa é a idéia.

Até para a gente se situar um pouquinho, qual é a missão do RH na Souza Cruz? Qual é a estratégia do RH na Souza Cruz?

Pois é. A gente sempre fica batendo nestas questões de missão, de estratégia, de visão e é difícil falar. Cada momento, cada direção, você pega um pouco destas mudanças. O nosso diretor, hoje, ele é muito prático. A gente faz mais e conta menos. O que é isso? Traduzir as nossas ações em resultados para depois falar fizemos e é assim que funciona. No passado era muito de falar, falar, falar e pouco fazer e hoje o RH se sente muito mais parceiro de negócio,

entendendo os desafios para que no final do dia a gente facilite a vida deste gestor, deste colaborador para atingir a meta.

Como eu faço isso? Nós crescemos. Nós éramos uma área que até 2003/2004 ainda reativa por conta do *downsizing*, tudo chegava e a gente tinha que reagir e hoje nós estamos ocupando mais espaços dentro do negócio.

Todas as unidades têm hoje embaixadores de RH. São nossos *Business Partner* que levam tudo aquilo que eu sinto que é *expertise*: Central de RH, remuneração, desenvolvimento organizacional ou recrutamento e seleção. Eles levam isso pra gente. A gente sente que no final do dia tem que ser um facilitador, um apoio, um parceiro, para que estas ações de gestão de pessoas ou relacionadas a questões trabalhistas sejam o mais leve possível, o mais correto possível, para que este gestor continue fazendo cigarro, entregando cigarro, vendendo cigarro. É uma área muito mais na busca de parceria. Somos vistos deste jeito, ocupamos o espaço.

Falando em missão, qual é a nossa missão? Que no final do dia, estes resultados que as áreas têm como objetivo maior: crescimento de *share*, crescimento de exportação, a gente tenta pegar todos estes objetivos macros e traduzir como é que a nossa área contribui para que eles cheguem naquele resultado muito mais objetivo. Facilitei o jogo ou não facilitei o jogo no final de um período? Acho que essa é a nossa missão, nossa visão, onde queremos chegar.

Descomplicando um pouco o jogo. A gente sempre pensa que o RH complica um pouco o jogo. Então a gente fala com eles e com processos, questionando o tempo todo nosso jeito de fazer, dá para fazer mais fácil? Mais rápido? Melhor, num custo equivalente? Se não, ele vai bater na porta de outro RH. Se ele tiver esta opção, vai falar: tem outro RH de outra empresa que faz melhor que vocês. Então é assim que a gente pensa no nosso dia-a-dia.

E a área de RH tem objetivos, metas a cumprir que sejam acompanhadas regularmente?

Como isso funciona?

É assim: nós temos os objetivos de nossa direção. Chamamos até uma reunião recentemente de “Desafios 2009” que é o que nós vamos perseguir: dez, 12, 20 iniciativas no ano. Todas elas linkadas com os nossos objetivos estratégicos da organização. Vamos fazer um *cascade* do que é que a diretoria de RH contribui com estes focos estratégicos. Nesta reunião, os objetivos da diretoria são conhecidos e cada negócio, sub-negócio de RH, conhecendo estes objetivos, faz um alinhamento de objetivos.

Como é que eu faço para esta diretoria chegar nesta meia dúzia, nestes dez, nestes 12 itens que perseguiremos no ano? Quais serão os meus esforços para contribuir com os esforços da minha diretoria? Então, são todos colocados como objetivos anuais e nós colocamos as

métricas. Como é que eu vou avaliar isso e quais são as medidas de sucesso ao longo do tempo.

São itens anuais e a primeira onda pensando já em 2009 aconteceu na primeira semana de outubro, já conhecendo quais serão os objetivos de nossa diretoria no ano de 2009. A primeira onda, a primeira *wave*, já aconteceu. A segunda onda é agora esta gerência entender, internalizar e falar: estão aqui os nossos desafios linkados com os de nossa direção e daqui sai o de vocês. Serve para mim, enquanto gerente da Central e servirá para os meus coordenadores, dizendo: qual será a sua contribuição para a gente chegar neste meu, que fala com o meu sênior, que fala com o do diretor da área.

É um processo de alinhamento de objetivos, mais conhecido na companhia como *Line of Sights*. É assim que a gente tem trabalhado nos últimos três anos. Tem dado bastante resultado. São acompanhados, até porque no final do período, tem o seu desempenho. Qual é a régua que eu vou ser aferido ao final do período, olhando para o meu desempenho individual sem perder o link com aquilo que é maior. Quais foram as minhas entregas dentro do que eu acordei com o meu gerente.

Isso é uma medida da avaliação de desempenho que se usa para todos os funcionários, todos os níveis?

Acaba sendo, de acordo com o seu tamanho, ele se refaz como desempenho no final de um ciclo, entendeu?

E esta avaliação de desempenho que existe ela é ligada a remuneração?

Remuneração variável. Dos gerentes acontece olhando para o indivíduo e fechamos o ciclo de 2008. Em abril de 2009, nós estamos recompensando os resultados de 2008. É lá que eu faço as minhas aferições. Olhando para os profissionais a gente faz isso no modelo de equipe. Para os demais departamentos onde estão os profissionais, os operacionais, isso fala também se a área atingiu resultados, mas eu não remunero pessoas, eu remunero também variável, mas só que são equipes ou áreas de resultados. Não faço uma avaliação do indivíduo pensando no variável.

No indivíduo, eu penso em mérito que é o crescimento do salário, aí eu estou falando de plano de desenvolvimento individual, não só de resultados. Faço uma avaliação de desempenho também para o indivíduo, mas eu estou olhando mais para a remuneração fixa dele, no grupo estou falando do variável.

Hoje como é a cadeia de decisão e de planejamento de vocês aqui do RH? Vocês fazem parte de um grupo internacional que é a BAT. As decisões sobre a política de RH, as ações de RH, como é que é que é isso dentro desta organização?

O alinhamento?

O alinhamento e a autonomia.

O Geraldo (superior hierárquico) poderia de responder melhor do que eu. Rapidamente falando, nós temos *guidelines*. Um exemplo: como é o meu mercado pagador de salário, qual a minha política, mediana, Q3 do mercado? Então a gente sabe como é que funciona isso na BAT, ah legal. Aplico diretamente na Souza Cruz? Não, faço, crio políticas de convergência. Tenho liberdade para construir políticas de benefícios, para construir regras de pagamentos de salário, alinhando aquilo que a nossa *Globe House* já vem trabalhando. Historicamente, a Souza Cruz teve vida própria. Historicamente, ela criou políticas.

Quando ela foi comprada pela BAT, ela já era uma empresa consolidada.

É e sempre criou políticas, sempre administrou seus salários e havia um descompasso. Nos últimos anos, esta aproximação é maior e você percebe que o que existe lá fora, há uma convergência de iniciativas para falar com as mesmas regras, com as mesmas práticas. Valores, logicamente diferenciados, porque as moedas são outras, mas há um alinhamento, mas ainda assim há uma liberdade de legislar. Como é que eu vou fazer para chegar? A legislação brasileira é muito específica, particular. Como é que eu faço isso com as mesmas regras, com as mesmas escritas de um americano, de um inglês? Você pretende fazer, escreve de forma diferente para chegar num resultado equivalente. Há um alinhamento, mas não é um alinhamento do tipo é deste jeito que funciona. Mas chegue nisso com as suas palavras. Temos a liberdade de escrever e de propor formas de gestão, políticas, na Souza Cruz.

Como você acha que a direção tanto local da Souza Cruz como da BAT vêem o papel do RH hoje para o negócio, para a organização como um todo e o serviço que o RH hoje presta?

Assim, falando de Souza Cruz, eu posso falar muito forte que o RH é percebido como uma área importante do negócio. A modernização desta área na Souza Cruz é muito forte e o nosso diretor regional Mark ? também falou disso no encontro recente na Argentina, de como a gente tem sido uma empresa feliz em se tratando de RH e isso tem frequentado todas as nossas diretorias. Então é outro modelo. Quando você se vê dentro do negócio e você é

ouvido, você percebe quanto estratégico este RH passou a ser. Eu poderia falar de uma área, poderia falar de uma empresa Souza Cruz, mas hoje você percebe num diretor regional que o discurso é o mesmo. Portanto, eu estou falando que na BAT, esta onda de estratégia e pessoas dentro de negócio é o nosso negócio. Somos percebidos como uma área de resultado estratégico de longo prazo.

E você acha que esta é a mesma visão dos gestores locais, dos gerentes de linha, do pessoal que está um pouco mais na base, mas ainda em posições de liderança?

Por conta do *Line of Sight* sim. Se você me fizesse esta pergunta há três anos, eualaria: tenho dúvida. Mas o *Line of Sight* está implantado há três anos e isso são focos estratégicos. Então o mesmo foco estratégico serve para RH fazer a sua parte, serve para a área de *Trade Marketing*, serve para a área de ponta. Como eu faço este cascadeamento de objetivos, está lá no foco estratégico daquele diretor o cuidar de pessoas, então este “*cascade down*” acontece pelo menos a pelos menos há três anos e sempre tem um foco estratégico em pessoas. Hoje, se você falar com gestor, com meu coordenador, com o menor nível de gente que cuida de gente, conhece o nosso objetivo, conhece o nosso interesse e sabe onde eu quero chegar.

E ele percebe que isso contribui com os objetivos da área dele?

Sem dúvida. Nos últimos três anos, hoje muito mais percebido. No primeiro ano, talvez nem tanto, mas ao longo, né?

É um processo...

É cultura, né? Esta curva demora um pouco, mas hoje eu te afirmo que está internalizado. Não há 100%, isso é difícil afirmar. Sempre tem os desgarrados. Aquele que está meio que dormindo e não se mostrou ainda, mas eu tendo a afirmar que é conhecida aonde a gente quer chegar falando de pessoas, por todos.

Quando gente fala dos funcionários, fora das lideranças e gerências? Como é que você acha que os funcionários, hoje, percebem o serviço do RH, principalmente pensando neste modelo em que o RH não é uma cara tão visível para todos esses funcionários?

É. Apesar da gente não estar mais o tempo todo do ladinho dele, nós temos um serviço interessante, o SAF – Serviço de Atendimento ao Funcionário (apesar da gente chamar de colaborador agora), mas o SAF é muito bem conhecido. Ele serve para solucionar todas as questões transacionais. Mas ele também captura um monte de outras coisas. Também nos

últimos dois anos nós temos uma ouvidoria de RH, que trata de processos, de gestão, que trata de um monte de outras coisas, que passa por sigilo, que passa por todo aquele regramento de uma ouvidoria. Então, por conta desta novidade, deste sigilo, destas entregas do serviço de assistência que a gente acaba entregando, o colaborador nos vê também como referência dentro desta companhia.

Não é um *call center* terceirizado para ter as férias. É um *call center* com inteligência. Ainda reativo. Estamos numa mudança, querendo fazer este *call center* virar uma Central de Relacionamento com uma linha própria. Mas mesmo ainda não chegando neste momento, o nosso crédito com o colaborador é bastante alto. Muito alto. Se você olhar na pesquisa de satisfação está na casa dos 88, 89, 90% de satisfação com o que a gente entrega, então como que a gente é percebido. Estou falando deste pedaço de RH, que é o pedaço mais conhecido pela organização.

É o mais visível.

Sim. É com ele que eu me relaciono e me queixo com ele que eu peço ajuda. Então parece virtual, mas não é. A gente percebe o quanto de crédito tem isso.

Pelo que você está falando, esta percepção é bem aderente com o que é na prática, essa percepção é bem próxima da realidade?

Sim. Temos problemas. Como eu te falei temos 90% de assertividade. Eu tenho 10% de infelizes porque eu erro, porque o outro também não entendeu o que eu quero dizer, também tem erro do outro lado e a gente também tem que administrar um pouco destas insatisfações porque às vezes elas são veladas. Eu não estou dando o recado para você do tipo: eu tenho problema no pagamento, eu estou infeliz com alguma outra coisa e eu não consigo ser tão assertivo nesta infelicidade, então na sua pesquisa você é ruim.

Você canaliza?

É tem um pouco disso, né? É igual o serviço de restaurante. Eu sou gestor do restaurante e tem uma boa refeição, mas você percebe que você nunca vai agradar 100%.

Estes cinco, esses dez que faltam, eu preciso entender qual é o motivador para ele falar não ou para ele falar ruim ou para ele falar muito ruim. E às vezes ele tá meio mascarado por um momento dele, por um momento que eu provoquei, mas ainda eu não consegui entender como é que eu acerto mais com ele. Eu preciso entender e não é fácil. Cuidar de gente também tem dessas.

Fala um pouquinho agora do ambiente de negócios da Souza Cruz, do ambiente onde o RH está inserido? É um ambiente de muita mudança, de muita pressão por custo, como que é este ambiente?

Óbvio, pressão por custo a gente não tira o olho disso. O tempo todo este assunto vem à mesa.

Isso é uma prioridade?

Não.

É importante ou a é prioridade?

É importante. Eu falo muito isso, nós estamos com um *sourcing* no mercado em que chamamos fornecedores porque estes fornecedores deixaram de cumprir algumas coisas que estão deixando nossos colaboradores infelizes. Quer seja pelo serviço prestado, pela qualidade da assistência médica, pela falta de aderência de prestadores. Eles me geram algumas infelicidades até para um custo importante. Aí como eles me geram estas infelicidades eu vou ao mercado e aí eu percebo que tem parceiros que podem ser melhores a um custo equivalente ou menor. Então o que eu estou querendo dizer com isso: a matéria custo é importante? É e sempre será. Só que eu vou com dois pratinhos. Eu quero rodar também o pratinho da qualidade. Se ele me entregar melhor e com um custo equivalente ou um custo relativamente maior, mas que eu consiga baixar este meu nervosismo, por que não?

É isso que eu tenho falado sempre com estes fornecedores: Gente! Vamos cuidar sempre de custo, mas eu não estou querendo custo baixo à qualidade baixa.

Não é custo baixo a qualquer custo, né?

Exatamente. Essa é a conta. Isso vale para um monte de outras coisas, vale aqui pra dentro. Então falando de salário, não adianta falar vou pagar mediana de mercado, vou pagar média de mercado e pesquise um mercado muito pobre e pago um salário muito ruim. Então eu cerco as melhores empresas pagadoras para em sim buscar uma mediana de mercado e então satisfazer este meu grupo. Se eu pegar a minha média de mercado de uma amostra ruim eu vou pagar mal e aí eu vou ter um monte de infelizes aqui dentro e eu trabalho com valores o tempo todo. Eu trabalho com gente falando com gente o tempo todo. Como é que eu deixo este camarada para falar tão bem da minha bandeira se eu trato ele tão mal? Olho pro custo? Olho. Mas custo, benefício, qualidade. É uma matriz que não pode desgarrar.

Como é o turnover de vocês, é muito alto?

Depende para que área você olhe. Nós temos uma área bastante grande hoje, *Trade Marketing*, é a maior área de negócio, com quase 3.500. Somos 7.500 e destes 7.500, 3.500 estão dentro de *Trade Marketing*. Dentro de *Trade Marketing* os cargos mais representativos: o vendedor e o motorista que entrega. Um grupo de quase 2.000 pessoas é um grupo grande e o *turnover* aí é um pouco acelerado. Por conta até do produto, como ele é visto na rua, é visto como dinheiro. As pessoas entram e não se adaptam. Então para motorista o *turnover* é um pouco maior. Vendedor é razoável porque é um cargo representativo, é um número elevado de pessoas.

Nas outras áreas, tirando esta febre de vender e entregar, é um *turnover* que eu considero normal. Para você ter uma idéia, olhando só para RH, eu troquei duas pessoas no ano passado, mas o desempenho da pessoa não estava muito legal e eram pessoas de dez, 11 anos. Então se você olhar hoje eu devo ter três ou quatro chegando há um ano porque eu cresci um pouco o quadro. Mas o meu pessoal, eu tenho relógio de ouro aqui dentro, tenho 25 anos, 15, 10, 12, cinco e tem estes de um ano que estão por aí. Então quer dizer, o *turnover* é um pouco acentuado na área de vender e entregar, o resto da companhia, temperatura e pressão normal.

Não é nenhum grilo.

Não estou perdendo gente para o mercado porque minha política de remuneração é bem representativa, quer dizer, isto é percebido. Outros fatores que possam falar com *turnover*, como a Gestão de Pessoas, está investindo fortemente no tempo. Por conta disso não temos perdido tantas pessoas. Mais por conta do risco do vender e entregar. É dinheiro né? Então, às vezes, as pessoas correm um pouco desta matéria porque a segurança pública é ineficiente.

Apesar de eu ter esforços hoje, ter programas voltados a tentar suprir um pouco da lacuna que a segurança pública nos deixou: atenção psicológica, atuação de advogados, atuação de médicos dedicados, a gente tem um monte de ações porque hoje o Estado não nos fornece, mas eu não sou polícia. Eu não consigo evitar que o roubo, o assalto, o furto deixe de acontecer. Eu só consigo agir reativamente, cuidando das nossas pessoas depois que aparece o incidente.

Até tento evitar o incidente colocando segurança no carro, colocando escolta, colocando rastreamento. Mas ainda assim, não faço o papel da polícia. E isso é um grande grilo, apesar da gente trabalhar em conjunto com as forças, as forças policiais com a nossa inteligência, mas eu não evito, eu não faço o papel de polícia pra dizer este carro está blindado, não acontecerá um incidente ao longo do dia dele numa rota de trabalho.

Este é um problema que a gente tenta minimizar. Temos bons esforços, bons resultados, mas ele não é zero. Ele acontece, entendeu?

E é uma questão que, enfim, está um pouco fora...

É um pouco maior do que a gente. Nesta hora é maior. Eu não consigo colocar ele na redoma e falar vai e volta com segurança. Então apesar de oferecer tudo o que está ao nosso alcance, ainda assim existe risco.

Já falando de dificuldades da área de Recursos Humanos, você diria que esta é uma dificuldade?

É uma dificuldade que está sendo resolvida, não só pela área de RH. A própria área de segurança, que não tá linkada ao RH. A própria área de negócio tem preocupação com isso e faz muitos esforços para que isso não aconteça (rastreamento, segurança, escolta). Isso não é de RH. A área domina isso e propõe isso com seus custos. E a gente acaba validando o processo, cuidando de pessoas, advogados, psicólogos. É construído a quatro mãos. Não é só o RH que enfrenta estas questões. Somos construtores, também, mas sozinhos não fazemos nada. Precisamos das áreas para nos apoiar nestas decisões e fazer acontecer.

Falando um pouquinho do sistema: quais foram os objetivos originais do projeto de sistemas de vocês. Já conversei com Geraldo, Jair e Rogério e eles me contaram um pouco sobre a implementação do SAP. Então já existia uma ferramenta com este modelo de auto-atendimento, já tinha esse conceito e esta ferramenta foi substituída pelo SAP. Quais eram os objetivos para este projeto?

Você quer falar somente da mudança ou você quer falar do início e porque que a gente entra no modelo de central de RH?

Se você puder falar das duas coisas, a gente constrói a história como um todo.

Antes do Geraldo e do Cerqueira, a gente tinha um senhor chamado Constantino, que um belo dia foi para a Disney. Ele era um visionário. Lá ele percebeu que todos os empregados da Disney falavam muito bem de seus produtos, onde quer que estivessem.

Ele ficava testando essa brincadeira e ele conta sempre com uma naturalidade, que a gente fala: Puxa vida, que sacada! E ele falava: então pipoqueiro, onde vai ser o show do Mickey? E ele dizia: só um instante. Esse cara saía de cena, ligava para um *call center* e falava - Tem um interessado em saber onde vai ser o show do Mickey - e eles diziam - Vai ser no castelo de

gelo tal, na hora tal, na rua tal. Aí ele vinha e respondia, respondeu para o Constantino. E ele perguntou: como é que vocês são treinados para saber tudo isso?

Nós somos treinados não para saber tudo isso. Nós somos treinados para não deixar o cliente sem resposta. Ele disse: Tá bom, você me deu a resposta, eu entendi, mas como é que isso acontece? Quando aparecem coisas que eu sei, eu te falo, eu tenho um script aqui. Aquilo que eu não sei, uma Central me suporta. Então nessa que eu saí de cena eu fui falar com alguém no telefone.

Aí ele falou, como é que eu faço isso acontecer na Souza Cruz? Éramos “N” unidades, com “N” pessoas trabalhando desgarrados com “N” políticas.

Primeiro, para que todo mundo falasse a mesma língua, eu cuidei de políticas. A política que serve para São Paulo serve para Rio de Janeiro e serve para Uberlândia. Cuidei de fazer a coisa igual.

Isso nós estamos falando de grupos de RH? Não estamos falando de outras áreas?

Exclusivo de RH. Na Souza Cruz, o modelo que eu estou te explicando é só RH. Porque o *Shared Services* você vê hoje com outras iniciativas, inclusive com Finanças e tal. Mas tudo o que eu estou te falando é puro RH. Então em torno de 1990, 92 ele voltou com este sonho e falou: ‘eu vou fazer isso acontecer’.

Ele começa a reescrever políticas e alinhar com as áreas: As políticas aplicadas serão essas, em um número menor de políticas, mas com alinhamento, de forma que todo mundo no Brasil falava um pouco melhor em torno do mesmo assunto. A segunda onda foi: se eu faço isso um pouco melhor então eu posso ter menos gente fazendo, porque eu posso centralizar e ganhar em escala: foi a onda da Central de RH. Como é que eu faço isso? Serviço 0800, o nosso ramal interno e por aí vai.

Só que nós não somos meros atendentes. Nós somos analistas de RH, formados em fazer folha de pagamento o tempo todo que também atendem a um telefonema que pode responder ao vivo e a cores. Os 80% dos nossos tickets são respondidos on-line. Então quer dizer, não é uma pessoa que não sabe responder.

E aí começa: montamos uma Central de RH. Quem suportava a gente era a Oracle, uma folha local, totalmente customizada. Os nossos ‘japoneses’ estavam aqui dentro e se eu preciso fazer isso, vai lá e escreve de novo e então esta folha começa a fazer tudo o que a gente quer. Muito boa. Nós até brincávamos que a gente até colocava válvulas anti-bobeira. Cada vez que eu testava o sistema, eu pensava ‘como é que eu não erro?’ Fechando algumas portinhas. Então o sistema era muito customizado e seguro.

Só que nós somos parte de uma empresa global. Então este sistema durou dez anos, de 1996 a 2006 e aí veio a onda global. Fazemos bem isso, temos uma Central de Atendimento, nos outros mercados ainda não temos. Somos referência disso no mundo BAT. Souza Cruz em atendimento de RH é referência. Sabemos fazer isso muito bem e alguns mercados começaram a perceber isso para saber se vale a pena levar isso para implementar este modelo lá. Acabam começando algumas iniciativas isoladas para fazer algo parecido com a gente.

Para que chegue nisso em um bom tom, eu preciso ter pelo menos uma plataforma igual. É aí que começa a tirar esta plataforma Oracle totalmente desenvolvida com a nossa cara e falar: Qual é a plataforma que pode suportar todo este pedaço de uma forma muito parecida, não igual, mas que eu tenha esta identidade de forma global?

É aí que vem a onda SAP, transformando tudo o que a gente tem no mercado América Latina, Caribe e Canadá e daqui a pouco você vai ter três ou quatro grandes mercados, que é essa a divisão da Souza Cruz e a BAT faz para o mundo, dividindo em macro-regiões.

É por esta necessidade que você fala: saí de uma plataforma segura, tão customizada, tão minha e fui para uma plataforma global, que em um primeiro momento, eu preciso entender e aprender, dando um passinho atrás, porque eu era bom no que eu fazia e que agora eu não consigo fazer mais. Então tem um stress estabelecido neste *change management*, mas é por esta necessidade. A busca de alinhamento global, fornecedores globais. Enfim é o tal de subir a barra, né? Eu não estou mais falando de um mercado brasileiro.

Está falando de uma solução que você pode replicar em outros mercados...

Exatamente. É a chance de meu *Shared*. Se um dia eu desabilitei fábricas e fiz uma Central no Brasil, hoje eu posso também desabilitar estas funções de RH em outros mercados e ganhar escala no Brasil ou em qualquer lugar no mundo que tenha ganhado em escala, eficiência marginal para prover esta solução. Este é o momento estratégico que nós estamos seguindo. Em 2009, rodaremos uma idéia de um *Business Case* para saber como é que eu começo a permear outras regiões, oferecendo o meu produto Folha e meus recursos de atendimento. Esta é a idéia.

Neste projeto do SAP, agora mais recente, o único objetivo era padronizar e ter uma ferramenta de suporte global. Não tinha nenhum objetivo de melhoria?

No final do dia eu melhorei controles, né? Porque hoje na *Globe House*, no meu *headquarter* eu consigo falar, tá bom, como é que eu controlo, por exemplo, o *headcount* de minhas subsidiárias no mundo inteiro. Se a ferramenta é única, certamente alguém tem um botão

master que certamente tem controle. Então é nesta onda que também está sendo percorrido. Eu tenho duas entregas: a 'standardização' e que fala com controles.

Do ponto de vista do grupo BAT, não do teu ponto de vista local...

Que é maior que o meu. Eu estou falando de outras iniciativas, que não é só RH. Se você vir hoje manufatura converge com SAP, Finanças convergem. Então quer dizer, todas estas plataformas estão em cima dele. O controle é maior do que RH. Todas as áreas já aderiram ou estão aderindo à questão do SAP como plataforma única no mundo.

Não havia nenhum objetivo de expansão funcional ou resolver algum problema que você tinha na ferramenta anterior?

No meu caso não, por isso que nós fomos o piloto da ferramenta. Pode ser até que em outros mercados receberão soluções superiores ao que eles tinham. No nosso caso, não necessariamente. Patinamos um pouco porque até nós fazíamos um pouco mais fácil a tarefa porque estava na nossa mão o direito de escrever programas.

Era tudo bem 'taylor-made'...

Taylor-made, isso mesmo!

Você acha que estes objetivos originais de standardização estão sendo atingidos agora que esta ferramenta está indo para os outros mercados?

Sim, a última onda de implementação na América Latina é a BATCA, que é a Costa Rica. E é nossa última wave de implantação do SAP nos mercados Latin America. Já está no último momento. Dali pra frente, como eu não consegui ele *full*, manter todas as habilidades SAP em funcionamento, em perfeito funcionamento mas já estão ali, instaladas. E aí a gente começa a ligar outras funções que o SAP já me fornece. Hoje se cuida única e exclusivamente folha de pagamento e de portal. Hoje tem tudo isso lá dentro, posso falar de talento, de organizacional, recrutamento e seleção, mas a gente ainda não ligou estes botões, por enquanto. Quando eu tiver com todos os mercados limpos, eu começo a crescer.

O plano de vocês é ir por esse caminho mesmo, de expandir essas ferramentas para estas outras áreas, funcionalidades também?

Sim. Já estamos solicitando ao IT para vermos planos de carreira e sucessão. Já está desenvolvido, já está em outros mercados e agora a gente está convergindo esse

“camaradinha” com um programa *Enable*, para que eles consigam para funcionar juntos. Isso na plataforma SAP de forma a integrá-las no dia-a-dia. Isso vai valer para outros módulos. Mais pra frente a gente vai desenvolver módulos, posso desenvolver módulo de atendimento, porque hoje eu tenho legados né. Sem desligar tudo o que já existia internamente. Estou num projeto, neste exato momento que, até fevereiro de 2009 eu tenho que desligar estes legados que ainda estão na minha plataforma.

Pode ser que atendimento, outro mercado desenvolva, se interesse, ou SAP ou eu posso também disponibilizar essa tecnologia já implantada para outros mercados.

Pelo que eu to entendendo se a idéia repetir o modelo nos outros países, esse modelo ser replicado, principalmente este módulo de atendimento, vai ser uma receptividade de todos.

Exatamente. Estamos andando na frente. Esse é o custo, você paga um pouco mais, você erra mais..

Mas também você faz do seu jeito. Você tem a vantagem de tomar algumas decisões que os demais...

Tem a sua cara, é verdade...

E você vira referência, do tipo: vem cá – me ensina a fazer, me ensina a implantar. Então além de fazer, além de entregar o meu dia-a-dia eu tenho que entregar um pouco mais porque eles vão bater na minha porta para aprender para replicar lá.

Mas isso para vocês é muito bom né?

Bom. Não é uma queixa não. Enquanto área, enquanto desenvolvimento, oportunidades. Exatamente o ex-gerente da Central, hoje, está na Costa Rica, implantando SAP, implantando Central de Relacionamento. É um momento que nós exportamos alguém com estas competências com coisas para fazer por lá. Como eu te falo, há oportunidades. Está lá “ralando”. Faz um ano que o Agenor ta lá.

É legal que é um trabalho de vocês reconhecido pelo grupo né.

Recebemos a visita de um diretor da Costa Rica. Falamo-nos por um, dois dias e agora há uma pessoa cuidando lá desta implantação. E não é RH brasileiro.

E num grupo que não é brasileiro, é outra coisa. Normalmente quando a matriz é em outro país, geralmente o país que é da matriz que acaba sendo o exportador do conhecimento, do trabalho e tudo mais.

Isso vale e como também tem gente de fora aqui ta?

Claro.

Tem uns projetos gigantescos de RH que tem gente do mundo inteiro aqui. É com este jeitão que a BAT constrói os modelos. Eles falam pra gente que até para atender uma necessidade de mercado, mas também para convergir. Como neste ambiente de RH nós somos ainda *Benchmarking*, nós mandamos nossa “faixa preta”. Nossa faixa preta está lá para falar deste modelo, deste... é um gerente que foi falar da Central, que tem no mínimo 10 anos e portanto tem muita competência para falar sobre isso.

Mas, pelo que to entendendo isso também é um jeito, uma postura da BAT. Não é uma empresa que se coloca lá na matriz como a central do conhecimento, a cabeça pensante... Ela vai a cada um dos países onde ela opera e pega de cada um o que ela encontra de melhor.

O Geraldo mesmo é um que vira e mexe é requisitado para compor grupos de trabalho na própria *Globe House*, em Londres. Se não é em Londres é na região. Estavam discutindo e ele está requisitado para uma reunião sobre a região Latino America. Ele vai ter que estar lá, porque atualmente ele é um dos “faixa preta “ do RH aqui do Brasil.

Ele é requisitado e está o tempo todo falando sobre o que estamos fazendo e influenciando, o que é a melhor parte, de como convergir com as nossas necessidades também por conta de RH. Ele é meu chefe, mas nos últimos 20 dias ele é

... chefe virtual

Existem mais 2 ou 3 pessoas do RH que são freqüentemente requisitadas para levarem o que sabem do RH. Isso acontece.

Cada um na sua área. Os brasileiros andando pelo mundo. Esses dias estava procurando um rapaz com quem eu tinha que falar e ele estava na Venezuela. Cadê o pessoal que tenho que falar sobre o mercado latino-americano? Ah, ta no Canadá. São brasileiros suportando projetos na matriz.

Tem um chefe aqui e um chefe em Londres. O chefe aqui é o olho: o cara ta fazendo e o de Londres é estratégico, dentro da *Globe House* e TI é um dos ambientes que está mais

ambientado que RH, enquanto estruturação matricial em questões mais internacionais que o RH. Mas o RH anda no mesmo ritmo, como centro de soluções de problemas.

E voltando a falar do sistema, o que você acha que afeta o sistema para as percepções das áreas do RH, mas não só as percepções e também os resultados do serviço. É alguma coisa que você acha que o sistema ajuda? Coisas que entre aspas você ache que o sistema atrapalhe. Talvez não por ele em si, mas por uma conjuntura atual.

Eu não penso nestas coisas. O sistema faz o que eu quero. A gente tem encontrado boas tecnologias, boas idéias para eu colocar na mão do gestor, no seu dia-a-dia. Às vezes demora um pouco para aprender, mas isso é na mudança. Isso melhora quando minimizo o impacto da mudança. Mas hoje o sistema não é o grilo. O grilo ta em infra-estrutura. O que é que eu to falando: às vezes é meu *speedy* que não funciona. Claro que eu preciso de infra-estrutura.

Às vezes a ferramenta do RH ta numa ponta e o pessoal fala: que ferramenta ruim! Mas o pessoal não ta falando da ferramenta, ta falando de máquina, de hardware, a conexão é ruim. A gente paga uma conta que não deveria ser nossa.

Em RH, qualquer sistema que você desenvolva: reembolso de viagem, qualquer coisa que você fale: entra na internet e resolve, se a infra não estiver legal ele vai falar, ele vai fazer uma conta que não é minha. E é nisso que eu venho percebendo que algumas unidades vem fazendo de uns tempos pra cá. Retroalimentar o que eu posso fazer melhor.

É lógico que eu posso medir processos para eu fazer melhor, não to falando de sistemas. Simplificar o jogo, mas metade das observações quem vem é de infra-estrutura e a área de TI tem que passar por alguns investimentos que estão deixando os gestores bravos por falha na conexão, por erro, então, não é sistema.

É algo onde o sistema está trafegando, que na visão do usuário é a mesma coisa.

Na visão de quem está usando, aquilo não está disponível...

O RH on line, nosso portal de RH não funciona. Como não funciona? Você está falando de que? Mas você não conseguiu fazer as promoções? Não, nem cheguei lá.

Então ele ta falando que o sistema de RH não funciona porque ele não conseguiu entrar na página.

Então o descrédito é do RH. A página que não funciona. Mas não é isso. Então isso é nosso grilo hoje. Desmistificar e investir. Um investimento que eu provoco, mas é TI quem pilota.

Está dentro de um contexto maior né... Agora um assunto delicado, normalmente. Como que você avalia a informação, a qualidade da informação que você lê. Você tem um sistema e aí essa pergunta abre para dois: um é realmente a qualidade da informação que você tem e que é colocada no sistema, o quanto que ela é confiável, quanto à veracidade e o outro é o modelo da informação que entra no sistema e quanto isso te atende. ... Eu to falando da qualidade da informação, do ponto de vista da confiabilidade: você tem um sistema transacional que alguém está alimentando e ta lançando uma promoção, tem alguém do RH que ta conferindo, gerando parâmetros que depois serão usados em cálculos. Uma série de dados que são introduzidos ali, as pessoas estão oferecendo para o sistema. A qualidade do *input* dos dados no sistema, isso é uma dimensão de qualidade da informação. Depois você tem outra dimensão de qualidade da informação que é o modelo. Quer dizer: eu tenho todos os campos que eu preciso? Eu tenho o acesso que eu preciso, mas o sistema não tem dentro do *template* um local para um certo dado ou, de repente ele não te fornece um relatório de consulta fácil ou tem que puxar os dados de um monte de lugares...

Vamos lá. Falando da qualidade de informação, de *input* e conferências hoje: boa. Três anos atrás: muito ruim. Porque parte desse legado foi passado para uma plataforma nova e eu te digo que curva do *change management* foi um pouco curto. As pessoas não estavam muito bem informadas sobre esta nova plataforma, não sabiam preencher ou escreviam no lugar errado, então erramos bastante. Isso em 2006. Com todos os meus operadores sabem como, quando, onde e porque fazer. Porém ainda erram ou eu ainda tenho informação ruim. Por quê? Porque eu ainda não desliguei legados. Eu ainda hoje escrevo no SAP, entrego para uma plataforma Oracle que alimenta um monte de subsistemas. Essas interfaces são eletrônicas para eu fazer esta descarga tenho que seguir um monte de regrinhas e estas regrinhas descarregam informação ruim.

As pessoas que vem buscar informação neste legado, que não ficou muito bom, podem estar lendo um jornal de ontem ou um jornal errado. Isso pode acontecer. Então eles decidiram descer este legado e chegar até, no máximo, a fevereiro de 2009. E sem este cara funcionando eu vivo muito bem, obrigado. Então eu tenho sim, problema estabelecido com qualidade de informação transacional.

Mas a qualidade do *input*, você acha que as pessoas... é página virada?

Tem espaço pra melhorar. Mas ainda não compromete. Já comprometeu. Tem espaço.

E do outro lado da questão? Como você vê o modelo da informação se é pertinente à necessidade...

Grande parte sim, porque quando você vai pro *template* global você tem que abrir mão de algumas coisas. Por outro lado, eu tenho como construir novos espaços, só que isso, hoje, ficou mais lento. Mais caro e eu tenho que esperar momentos de releases. Antes eu fazia e colocava no ar na hora que eu queria. Hoje não. Eu tenho que fazer essa convergência com outros mercados e aquilo que era fácil, barato e rápido, hoje eu tenho que fazer meia dúzia de perguntas para saber se é relevante para mais de um mercado, se vale a pena pagar. Enfim, perdi não a eficiência, a liberdade... é difícil, mas eu posso construir, desde que eu tenha realmente passado pelos crivos da necessidade. É um pouco mais duro, mas eu preciso conviver. Porque aquilo que é legal eu escrevo, *anyway, down* faz e tem aquilo que pode esperar, têm alguns que só me fornecem relatório você já tem solução de outro mercado. Apesar de eu ter uma dificuldade, no final do todo, existe um ganho financeiro, que não posso transformar isso em fatos isolados, vindo pra suprir uma necessidade numa próxima *release*.

Você comentou você acha que você já está bem de relatório, de gráficos, de informações gerenciais?

A nossa sorte é que somos bons extratores de informação. Os relatórios não são muito bem estruturados, mas eu consigo extrair tudo que eu quero e de forma dinâmica, de forma inteligente. Eu e meus analistas conseguimos fazer e dá para lidar com a informação do jeito que a gente queira e transformando em relatório.

Seria ótimo eu apertar um botão no SAP e sair tudo que eu quero. Mas isso facilita o jogo, qualquer um faz. Como eu não tenho essa parte muito bem desenhada ainda, os meus extratores de informação são inteligentes.

Gente capacitada para ir lá, captar os dados, por lá no Excel, baixar no Acess...

Eu Rh ta. As pessoas batem na minha porta para pedir informação. A gente tem suprido bem, por conta dessa nossa eficiência na extração de dados.

Se eu to entendendo, uma oportunidade seria parar a ferramenta, onde eu to para te ajudar a facilitar, democratizar o acesso à informação.

Sem dúvida. Tem os gargalos de produção.

Você ainda hoje é o extrator das informações e que depois vai disseminar essa informação.

Hoje eu tenho problemas, porque as pessoas batem a minha porta e tem gente que acha que tinha um histórico tal...

E eu não tenho como fazer essa extração de dados. Daí você entra na nossa fila, sabendo da prioridade do caso, e o problema é que às vezes cada um quer dar sua cara. Quando eu faço a extração, se eu acostumar mal este cliente e depois entregar um relatório ele vai falar: ah, mas esse não tem tudo.

Ou tem uma coluna a mais que eu não quero ver...

Ele vai ficando mal-acostumado se eu ficar fazendo pra ele e tem o tempo ainda.... ele com o tempo vai ter que lidar com um relatório mais quadrado, mas que vai ter que aprender a polir...

Mas isso é um projeto de vocês? Faz parte de alguma iniciativa

Ao final deste, a gente pensa num projeto chamado DW, com um processo de extração de dados um pouco mais amigável para distribuir como padrão.

Você tem alguma coisa a mais que você acha relevante comentar sobre o tema, sobre a experiência de vocês com esse modelo de serviços e este sistema que têm hoje. E esses projetos até de desligar os legados em 2009.

Não subestime o tempo da mudança. Pense em fazer o melhor na tecnologia, nas coisas, melhorar a um custo equivalente, mas na hora de falar como é que a gente cuida da mudança, gaste tempo e dinheiro com isso. É aí que está o compromisso e a segurança de que o que eu comprei será muito bem pilotado por essas pessoas que eu estou treinando.

É um cuidado que tem que se tomar, principalmente com usuário chato. Daí eu penso: ah, mas vou treinar todo mundo....

Usuário chato tem que ter conhecimento de tudo. Da mesma forma que a gente se propõe a fazer esse modelo é gol contra na fase de implantação.

Às vezes é um pilar bem pequenininho na hora que você está desenhando o sistema, é um pilar e você tem que explicar para uma pessoa que sequer sabe lidar com uma interface.

A experiência de vocês é...

É uma experiência que aprendemos bastante, mas com um pouco de dor. Poderia ser com menos dor, na minha percepção.

E hoje você acha que isto está superado? Da transição...

Da transição sim. Estamos mais seguros, entregando com mais assertividade e com um prazo menor de construção, porque trabalhamos demais.. Na época da transição você trabalha muito e então se está chegando a um modelo adequado. Ainda tem espaço, mas não é mais o que foi vivido há dois anos.

Isto que eu to te falando, há dois anos eu era um *business partner*, conheço bem a matéria, mas eu não vivi o projeto. Alguns soldadinhos no meio do projeto pedem pra sair, não agüentam.

E vocês tiveram muitas cisões e perdas dentro da área?

Não. Foi justamente durante o projeto que as pessoas cansaram bastante, não agüentaram: analistas, consultores, porque o dia-a-dia continua. Começa-se a fazer coisas a mais, mas o dia-a-dia tem que entregar. Tem gente, que notadamente não suporta.

Eu tenho que ter um background porque eu sei que pode acontecer um revés. Isso é importante mapear.

Mas foi uma experiência positiva né?

Sem dúvida. Na hora a historinha é difícil, mas depois consegue olhar pra trás e dar risada.

Também ressalve-se que houve uma mudança de diretoria que pegou o projeto implantado e comprou a necessidade que as pessoas estavam passando. Reviu como estava o processo de estabilização. Percebeu que foi, mas não adequadamente. Fez um segundo projeto de fiscalização da ferramenta SAP. E neste momento, maio de 2007, que efetivamente as coisas começam a tomar um rumo de estabilização.

Quando eu conversei com o Jair e o Rogério eles me falaram do projeto de estabilização... você tem alguma memória do projeto de estabilização, se foi feita uma lista de questões a serem atacadas....

Falar de lista não, foram frentes..porque quando as coisas não andam muito bem , o próprio RH não se entende. Você tem um Rh centrado que tem que fazer as coisas e um RH de ponta que são seus embaixadores. Quando as coisas não estão bem ,as coisas começam a dar errado e não sabem defender diante do cliente e começa a criar um certo descompasso. E isso é muito ruim questão de descrédito, de fogo amigo que a gente chamava né. No projeto de estabilização pegamos todas essas áreas embaixadoras, trouxemos para a Central de RH para que eles falassem o que é que estava ruim, do ponto de vista do usuário e à quatro mãos

construímos estas respostas a todas estas demandas que estavam perdidas. Porém, quando voltaram as equipes de trabalho, todos tinham solução para os modelos, independente se tinha expertise ou se era embaixador, um *business partner*.

E cada um pegou uma frente: a frente da mudança, a frente de sistemas, de treinar e cada um tinha um pedaço da história, que sempre convergia para o modelo total.

A estabilização começa em novembro de 2007 e vai até outubro (2008), capitaneado pelo diretor de RH, que viu que toda a equipe estava cansada. Visualmente falando, cansada e uma tarefa que estava entregando com qualidade. Então ele vem, compra novas funcionalidades do sistema, reescreve programas, do jeito melhor de fazer, elimina problemas de transição que estava acontecendo e compromete pessoas com a estabilização.

Este foi o grande vôo, que a febre que vinha de 2006 estava um grupo agora coeso. Revimos processos, revimos formas de relacionamento e fizemos isso até o final de outubro. Então qual foi a lista? Um monte. Cada grupo ficou com seus afazeres e cada grupo era constituído, sei lá, por três, quatro, cinco pessoas e detalhe: ombro a ombro com a tua área, de TI, que sozinho, não faria, claro. O comprar, o especificar, trazer os melhores consultores, dedicar tempo, sempre, sempre, sempre com o TI. Sozinho a gente ia ficar com um bico “deste tamanho”, brigando, dando cotovelada e não ia dar certo. A integração foi importante. Talvez a melhor resposta de todas: integrar as pessoas num mesmo objetivo.

E essa iniciativa foi em 2007?

Foi em 2007, finalizando no mês de outubro. Foi em agosto de 2007 que me convidaram a voltar ao RH, para liderar o time dali pra frente.

Você era de que área antes?

Eu era um *Business Partner* para a área de *Trade Marketing*. Eu era embaixador do Rh, na Central de *Trade Marketing* e trazia os insumos para o RH o tempo todo. E nesse choque de interesses eu estava bem no meio, no “recheio do sanduíche”. Então dá pra falar dos dois lados, muito bem.

Eu entrei na companhia em 1996. Era o momento em que o Constantino estava materializando o sonho dele, da Central de informações.

Você apesar de ser uma pessoa de ser, de ter bastante tempo de companhia, já vem com esta mentalidade deste modelo mais novo.

Vamos falar: eu entrei na Souza Cruz porque o SAF foi inventado. Eu entrei porque houve um crescimento de quadro que a Central de Informações do RH estava sendo constituída. Por esta razão eu vim integrar o time. Essa história que antecede, a história do Cerqueira , que foi meu chefe e não foi meu chefe, eu conheço com boa particularidade. Não sou o pai da matéria, mas resumindo esta é a curva do tempo para falar de uma Central de Serviços compartilhada, que começou no Brasil e que agora estamos exportando, um sonho mais alto para latino America.

É uma empresa dinâmica, pelo pouco contato que eu tenho tido com vocês. Eu vejo um dinamismo muito grande nas pessoas, todo mundo fala com entusiasmo daquilo que faz.
Eu respondo por mim, mas percebo que há muita gente com uma bandeira equivalente.

Local:	Souza Cruz – SP
Data e horário:	23/10/2008 de 15:00h às 16:00h – Parte 1 27/10/2008 de 15:05 às 16:05h – Parte 2
Entrevistador :	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo:	Entrevista exploratória semi-estruturada com objetivo de compreender o status atual de TI para RH, suas estratégias e serviços, assim como o papel do sistema neste contexto. Mapear a estrutura da empresa para definir o plano amostral da pesquisa.
Entrevistado(s)	Almir – TI Global
Método de Registro:	Gravação
Comentários:	O conteúdo da transcrição abaixo se refere às respostas e comentários do entrevistado ao longo da entrevista. O texto em negrito refere-se às perguntas e intervenções da entrevistadora, enquanto que o texto em caracter normal representa a fala do entrevistado. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

Você é a primeira pessoa fora da área de RH com quem eu falo e assim eu gostaria que primeiramente você situasse um pouco a sua área em relação à ferramenta de RH, qual é a responsabilidade da sua área.

Primeiro eu vou contar o histórico, dar um "*background*". Estou trabalhando na Souza Cruz desde 1997. Em 1997, quando eu vim pra cá estava na área de IT para RH com o objetivo de construir o primeiro modelo de "*Employee Self Service*" e "*Manager Self Service*". Antes disso, o RH na Souza Cruz, ele era, por várias histórias, descentralizado e onde havia pessoas de RH nas localidades. Depois disso, se centralizou o processo de RH em termos de infraestrutura e, com isso, se padronizou os processos. Solicitar férias, admitir, transferir e promover era um processo padrão independente de onde que ele fosse executado.

Esse sistema, só para alinhar, é o que pessoal da área chama de Oracle. Foi na época da implantação?

Esse sistema, só que nessa época quando se centralizou IT, se centralizou o processo, eu ainda tinha pessoas de RH 'nas pontas' fazendo todo o operacional do RH ou atendendo demandas de negócio. Por exemplo: Almir: estou com problema no contracheque. Almir: preciso transferir um empregado. Almir era o "cara" do RH. Depois disso, após o pessoal de RH ir para o EUA e conhecer empresas lá, eles viram soluções. E aí com o advento da internet em 1996, 1995, poxa, por que nós não mantemos centralizado tudo, mas descentralizamos ou compartilhamos esses serviços com o próprio gestor executando a atividade de RH? Então, foi-se para um modelo que é o que tem hoje, aonde o gestor nas pontas faz gestão da equipe dele. Ele solicita admissão, transfere o empregado, promove, solicita rescisão e aprova férias. Isso em termos de gestor. Já o empregado, não precisa mais ligar para o RH. Desde 1997, o empregado tem ferramentas para que acessasse sua informação pessoal. O empregado de onde ele estivesse ele recebesse seu contracheque via fax ou visse o saldo do salário dele. O próprio empregado pedisse suas férias, (o gestor ver se aprova ou não). Então começou a se criar esse modelo, em 1997, modelo baseado na internet. Nessa época quando tinha o Oracle, não só como base de dados, mas sistemas Oracle *Client Server*. Não era possível disponibilizar essa ferramenta para as pontas. Era ferramenta pesada, as redes naquela época não eram rápidas, performance era baixa.

O Oracle que vocês chamam, usa-se banco de dados Oracle ou Oracle Financial?

Não, era um pacote. Foi construído tudo aqui dentro. Foi feito do zero aqui. Isso não dava para disponibilizar fora daqui de São Paulo. Era muito lento, muito pesado. Chegou a Internet. Naquela época eu era consultor. A Souza Cruz contratou a nossa empresa, eu vim aqui com uma equipe e desenvolvemos tudo isso. Desde 1997, *Employee Self Service, Manager Self Service*, aonde o empregado deixa as informações, solicita o que ele quer. O gestor gere a sua equipe. Desde admitir, até promover, aprovar férias. Isso tudo foi construído dentro de casa. Foi evoluindo ao redor do tempo 1998, 1999, 2000. Depois teve o conceito da URA — Ferramenta que o empregado URA, daí implementamos todas as funcionalidades, ferramentas de *Self Service* deixamos disponível na URA. O empregado solicita tudo pela URA (Férias...). Para as pessoas que não têm acesso aos desktops, a gente implementou quiosques (Parceria com Itaotec) que nem temos hoje nos Shoppings. (fizemos em 2000), onde os empregados vão aos quiosques e imprimem as suas informações. Mas tem aqueles funcionários que ficam realmente fora da Souza Cruz, e como atender esse? A gente disponibilizou via Ura também. Isso foi crescendo e se desenvolvendo. Houve uma mudança cultural na companhia. Naquela época o RH era uma salinha. Você imagina sair do modelo desses, onde os gestores possam

gerir nossas equipes e fazer o serviço do RH, o RH vai fazer o quê? Então veio toda essa mudança. O Geraldo deve ter contado essas histórias (Modelo *Business*). Implementado tudo isso, chegou 2003, 2004 e essas ferramentas já estavam defasadas, em que sentido? Versões novas, as ferramentas que desenvolvemos o sistema não existiam mais no mercado. A gente precisava trocar de ferramenta. E aí fomos avaliar no mercado (*People Software*), precisávamos ampliar, houve várias avaliações. Até que fizemos parceria com SAP (*Systems Applications and Products*). Em 2005, nós iniciamos o que nós chamamos de Program 42 – Programa: conceito de vários projetos executados, ao mesmo tempo, onde esse programa tinha o objetivo, a seguinte premissa: A Souza Cruz, desde nessa época (1997), já era considerada *Benchmarking* de mercado, em termos de RH e *Benchmarking* na BAT. Ou seja, onde o menor número de profissionais de RH para atender o maior número de empregados. Onde tenho o menor custo de RH para operacionalizar a Companhia. Devido a vários KPIs que ela tinha foi considerada *Benchmarking*. Esse programa dizia então: já que a Souza Cruz precisava trocar a plataforma urgente, porque senão poderia ter um colapso na área de TI, com infra-estrutura ultrapassada, software sem suporte. De repente, estava gerando um risco pro *Business*. E aí, decidimos fazer esse programa.

Objetivos desse programa: primeiro, pegar a Souza Cruz e implementar ela no SAP-HR, tanto R3, como portal. Tinha que, no mínimo, substituir o que a gente já tinha. Nada menos do que isso: atender o que já existia, mesmo não tendo o *full potential* SAP na época. Segundo: vamos aproveitar o momento e criar um *template* Global de processos de RH, utilizando o próprio SAP, para que isso possa ser implementado em todos os mercados da BAT. Conceito de BAT como empresa global, você já está familiarizada. BAT (Europa, Ásia Pacífico, África - *Midle East*, Lacar – (*Latin American & Caribe*)).

Vieram pessoas de RH do mundo inteiro, no início do projeto. Ficamos três meses aqui. Esses são 15 processos que vão ser implementados globalmente na BAT. Então, a gente construiu o *template*, os aceleradores desse processo, no SAP-HR, isso foi um dos objetivos do projeto. Segundo a implementação da Souza Cruz. Terceiro objetivo, implementação do processo global de carreira e sucessão (que é o Talent) também feito no SAP-HR. Quarto objetivo era criar uma área global, centro de soluções, que suportasse o *rollout* desse *template* global para todos os outros mercados da BAT. Uma área que fosse responsável por resguardar a integridade deste *template* global, em termos de *Business* e em termos de SAP-HR e uma área que fosse responsável por, principalmente, manter a integridade do SAP-HR como um todo e essa área *Solution Center* (Essa é minha área).

A gente chamava GSD (*Global Server Delivery*). É uma empresa BAT, que cuida de toda parte de TI da BAT. Aqui no Brasil, na região, ela não é uma empresa separada. Pertence a SOUZA CRUZ. Sou funcionário da SOUZA CRUZ. Mas em Kuala Lumpur (capital da Malásia), é empresa separada. Mas aqui, ela faz parte da estrutura SOUZA CRUZ, área global como se fosse uma empresa.

Ela é de propriedade da Holding?

Ela está na Souza Cruz por questões de impostos e vários outros fatores. Como se fosse uma empresa independente. A minha área GSD-SAP-HR (*Globo Solution Center*). Essa área é responsável justamente para suportar a implementação desses *templates* globais, garantir integridade do SAP-HR como um todo, definir modelos de governança global para garantir tudo isso. Dentro do modelo de governança global nós temos dois processos:

Primeiro - *Change Management*- Toda mudança no sistema tem que ser cadastrada numa *change*, passa por fluxos de aprovação, análise, impacto e, uma vez implementada essas *changes*, eu tenho outra, modelo de processo que é o que eu chamo de *Business Releases*- “Ajunto” vários pacotinhos de mudanças, que vão ser promovidos para produção, numa data específica. Depois que eu analisei o impacto delas sobre a funcionalidade atual. Depois que eu peguei meus usuários de cada um dos mercados que implementaram e testaram as funcionalidades atuais para ver se não impactados pelas novas, depois disso mando para produção. Isso é a área que eu cuido, pois dentro *Solution Center* eu tenho o gerente que fica em Londres (*Solution Center Manager*). Abaixo dele eu, que cuido dessa área global de *Business Process* e toda parte de desenvolvimento, Deplore, de novos processos globais e eu tenho outra área do lado, um par meu que é o *Lisers (Global Designer Authority)*, é consultor SAP, que é responsável por garantir os processos globais sejam íntegros em termos de *Business* e solução para todo novo processo desenvolvido. Ele proponha soluções ou valida solução. A área dele é responsável por garantir que cada nova melhoria, sendo feita em cada um dos mercados, tenha um processo de QA, para ver se esses times de projetos estão seguindo os *dead lines* globais.

Em cada região da BAT, ele tem uma pessoa embaixo da equipe dele que cuida dessas atividades. Tem uma para Lacar, Europa, Ásia, África, Middle East, ESPR. Então o *Solution Center* é dividido nessas duas áreas: Uma área solução, que cuida do dia-a-dia em termos de integridade de novos *rollouts*, *Business release*, que é a minha área.

Tinha entendido, conversando com o pessoal do RH, que o motivo da mudança do Oracle pelo SAP tinha sido uma iniciativa de ter uma ferramenta global, que poderia ter sido replicada em outros países. Você coloca um ingrediente novo, que seria independente dessa iniciativa global, existia uma iniciativa local em função do esgotamento tecnológico da ferramenta anterior...

Imagine o seguinte: Nós tratamos várias vezes antes disso, que a Souza Cruz chegou num patamar de serviços e de qualidade, que ela não conseguia mais reduzir o custo. (Analista de RH por número de empregados atendidos). Na época, se eles não entregassem seis mil empregados fixos, de seis em seis meses nós temos os “safreiros” chegam a 10.000. Se você pegar 10.000 e dividir pelo número de analistas de RH que eu tenho na Central de Serviços daria 500. Vinte analistas para atender 500 empregados, não conseguia mais reduzir isso. Qual era a forma de melhorar meu *Benchmarking*? Compartilhar o meu modelo com outras empresas do próprio grupo ou com empresas de fora.

Então aí é o conceito de *Shared Service*. Vamos compartilhar isso: nos países de Lacer, não foi aprovado por causa de custos. Vamos tentar compartilhar isso com a AMBEV, também não deu certo. A AMBEV foi comprada pela AMBRIL, acabou parando. O que nós vamos fazer? Vamos tentar implementar isso global, de repente e o momento global. Como nós precisávamos implementar o SAP, *People Software* ou construir tudo dentro de casa de novo, para ferramentas mais novas, independente disso a gente precisava refazer a plataforma. E aí, nesse momento, surgiu essa sinergia. Meu ex-gerente: Opa! Vamos tentar global. Aí surgiu esse programa, foi aprovado e aí dentro desse programa foi essa zorra que eu te falei. Mas não foi a troca pelo SAP, não foi simplesmente porque vamos fazer o processo global.

Foi ao contrario, na verdade vocês decidiram pelo SAP.

Não decidimos sozinhos, nós decidimos o seguinte:

Uma ferramenta global...

O IT recomendava o seguinte: depois de praticamente 97, oito, nove anos, quase dez anos com a mesma ferramenta. Em TI, com a mesma ferramenta dez anos é complicado. Na época, chegamos para o *Business*, não temos mais como melhorar ou manter o que nos temos. O *Business* estava com novas demandas. A gente não tem como construir isso. Vai ficar muito caro. A ferramenta já não tem mais suporte. Chegou-se num impasse que tinha um risco pro TI e para o *Business*. A gente tava perdendo a demanda deles. Porque a ferramenta não suportava mais a construção, era arriscado. E aí essa decisão como um todo e a gente foi atrás

do *People Software*, e deu todo aquele rolo da *People Software*. A SAP fez uma proposta e a gente foi para SAP. Nesse momento, já estava decidido pelo programa global.

O Global acabou sendo uma maneira de ajudar a financiar internamente o projeto, que é uma demanda?

Mais ou menos, porque a Souza Cruz gastou muito dinheiro para implementar. Quem pagou a implementação da Souza Cruz, quem pagou a implementação desse *template* global, no Brasil, foi a Souza Cruz (não foi nem global).

Talvez se financiar, politicamente falando...

Até para manter essa base de TI comum globalmente. utilizar a implementação do SAP em outros mercados, o mesmo *template*, aceleradores, o que foi o formato do projeto.

O que está implementado hoje? Nesse projeto todo, tudo que foi pensado, foi implementado ou vocês tem releases em preparação?

Vamos pensar o seguinte: nós temos: Lacar, Europa, STK, África Middle East, (em cada região dessas, eu tenho um SAP-HR: SAP-HR para Lacar, SAP-HR para STK, um para EUROPA, um para M, um para Talent. Então, nós temos uma *instance* global de SAP pro processo de carreira e sucessão e quatro *instances* regionais para suportar as regiões. Quando eu falo para você que eu tenho lá o meu global *template*, que é esse acelerador dos processos, esse global *template* já está implementado em todas as regiões, implementado tecnicamente. Ou seja, ele está lá disponível no saquinho.

Eu tenho um servidor em cada uma dessas regiões, Global template esta lá?

Quais os mercados dessas regiões efetivamente já estão usando o SAP-HR que é o que a gente chama de *rollout*. Em Lacar, último rollout agora para BATICA: que é um *cluster* (grupo) de países (Costa Rica, Ilhas Caribenhas). Esses já estão implementando com release, que eu já estou implementando agora. Que o *go live* desse release para produção vai ser no dia 12 (dezembro de 2008) Quem hoje está usando SAP-HR, Laçar, efetivamente: Brasil, Chile, Peru, México, Argentina, Colômbia e Venezuela. Esses mercados todos já usam SAP-HR, cada um com um escopo de implementação diferente. Então, por exemplo: esse global *template* aqui, utilização obrigatória, no mínimo, que é o que a gente chama de módulo de PA-ON (*Minimum enable*). Tem alguns processos de *Personnal Administration and*

Organization Manager, independente de que o mercado vai implementar do SAP de funcionalidade, ele tem que implementar isso daqui.

Isso deve ser atualização das metas por outros usarem?

Eu tenho aqui também recrutamento e treinamento, mas isso o mercado não é obrigado a implementar. Quando ele implementar, ele usa esse acelerador. Aqui todos esses já estão com isso aqui implementado. Brasil está implementado *full-SAP*. Eu tenho PA, OM, PB, Recrutamento, Treinamento, Portal, Folha, Time. Agora se eu pego Chile, Peru, só estão implementado PA, OM, Folha. Argentina PA, OM, Folha e *Time*. Os mercados não têm que implementar todas as mesmas funcionalidades. Se eles implementarem, no mínimo, global tem que ir junto. As outras implementam conforme o planejamento deles. Agora, se eles forem implementar um dia benefícios, ele tem que usar o SAP.

Hoje esses países, em que já foi implementado o SAP, mas não numa versão *full*, como o Brasil, mas como mínima ou numa CONFIGURAÇÃO que foi adequada ao país. Vamos supor que na Venezuela, não usou o *Time*, por exemplo, pode usar, implementar o outro *Time* ou tem que seguir com a solução, que ele já tem, *Time*, e no que ele quiser mudar, ele tem que mudar para SAP?

Aí que é o ponto, a Venezuela implementou *full* também agora. Vamos falar de BATICA. Eles estão implementando a maioria dos módulos, mas não tão implementado Folha. Porque Folha, com eles são *cluster* de países, são várias regras diferentes, a SAP não tem localização para todas as redes, então eles tem uma folha deles lá, com interface SAP e vai continuar. Se algum dia eles quiserem fazer outro projeto Folha, não são obrigados a escolher a folha da SAP. Eles podem implementar uma folha local que seja melhor lá. Esses processos globais sim, eles têm que implementar dentro do SAP. Não se tem justificativa. Geralmente não, porque os processos globais são genéricos, aceleradores. Não impactam em processos legais de localização do mercado.

Pelo que você falou, esses processos globais foram desenhados em conjunto com demais países?

A BAT tem 187 mercados, ou seja, 187 países. Não tinha 187 pessoas aqui, mas ele cobre muito dessas coisas. Ele foi feito de tal forma que permite que o mercado, coloque as coisas específicas, sem perder aderência do global. Na Europa, até agora só implementando UK, para final desse ano e ano que vem está sendo implementado um *rollout* regional. A partir do

global *template*, estão fazendo um *template* regional. A partir deste vai ser feito o *rollout* para cada mercado da Europa, STK. A mesma coisa, implementado na Malásia e Coréia. Estão trabalhando agora em cima do *template* regional. A partir do global, ele regional, vai ser feito *rollout* para cada mercado da Ásia. *África-Middle East*: Aqui já foi implementado em cima do *template* regional. Eles trabalham em formato de *clusters*. Temos *Clusters* lá, Dubai, Turquia e vários outros países. Nenhum país entrou sozinho. Todas as implantações foram baseadas em *clusters* regionais. Isto tudo por quê? Porque a BAT, no caminho de ser *Shared Servers* regionais. Como eu posso ter *Shared Servers*, se tem o processo aliado regionalmente? O SAP, ele veio não só para implementar a Souza Cruz, mas justamente para suportar essa visão futura da BAT, de se chegar num modelo regional de processo.

Esse é um movimento só dentro da área de RH ou na BAT como um todo, em todas as áreas?

Na BAT, como um todo. A gente está tendo um projeto agora, *Client Marketing Distribution*, está começando aquilo que nos fizemos em 2005: Processos globais e aí depois *rollouts* regionais. Várias áreas de negócio já vem trabalhando em cima disso. *Supply Chain* já tem isso. Já vem trabalhando em cima disso, parte de finanças do RQ, também já. Lacar já trabalha nesse modelo regional. Primeira região ter implementado, já *full*, tanto o SAP-HR, com SAP-FE, SAP-SO, SAP-MM, parte RT mesmo.

Isso já é a ferramenta de vocês, foi implementada fora deste projeto. Esses outros módulos do SAP.

Não tem nada a ver com a nossa área. O nosso *Solution Center* só cuida da parte SAP-HR. O *Solution Center* de HR e um *Solution Center* Global que cuida de todas as regiões. O ERP são *Solution Center* regionais. Tem o *Solution Center* de ERP para Lacar, Europa, Ásia, África, *Middle East*, são *Solution Centers* regionais.

No caso do HR, que você fala, tem um grupo, aqui trabalhando numa implementação. Aqui são grupos também regionais que ficam nesses países fazendo *rollout* ou você tem uma equipe única que viaja faz o *rollout* em outras regiões?

Não. Eu tenho um time central que suporta esse *global template*, *Release*, *Solution Designer*, mas a implementação do *rollout*, disso nos mercados, nas regiões, e de responsabilidade de outra área que chama *Solution Delivery* que é uma área Global, ela é responsável por implementar grandes projetos. Ela decide, esses *rollouts* da Europa terão uma equipe única,

que vai implementar um fornecedor, toda Europa ou vou contratar uma consultoria em cada mercado para implementar isso. De repente, eu contrato uma única consultoria para criar o *template* regional e depois dependendo do *budget* dos mercados, cada mercado vai contratando a sua equipe para implementar o *rollout* desse *template*. Isso não é a gente que cuida.

A área de *Solution Delivery* fica aonde?

É global, é a mesma estrutura, o que acontece...

Ela fica embaixo do GSD...

Tenho aqui várias estruturas. Não me lembro de todas de cabeça, tenho aqui: IT-S (IT-Service). Aqui está minha área, *Solution Center* de SAP-HR, *Solution Center* de portal, *Solution Delivery*, também está espalhada nas regiões.

Combinam globalmente para uma só, mas você tem pessoas representando essa área, distribuída nas regiões. Aqui no Brasil você tem alguém representando essa área?

Lacar, que também está espalhada nas regiões. Tenho uma pessoa em Lacar que fica no Brasil, pois GSD em Lacar fica em Porto Alegre. Lá em Porto Alegre tenho uma pessoa. Eu não sei se em Porto Alegre. Ele é da Costa Rica, não sei onde ele está sentado. Ele é *System Solution Delivery*. Esse cara é responsável por planejar os projetos que vão ter na região, não só para SAP-HR, para qualquer outra implementação. Esses projetos têm que estar alinhados com a nossa área aqui. Não só em termos, temos que garantir a implementação siga os LNs globais. Tem custo por projeto adicional, pois vou alocar o meu time para fazer um PA, criando uma release para fazer depois de introdução. Tem toda uma sinergia aí entre as áreas.

Você já me falou um pouquinho dos objetivos da época do projeto. Pelo que estou entendendo, naquele momento, não tinham objetivos concretos em relação a questões funcionais que tivessem que ser implementadas. O objetivo era substituir uma ferramenta tecnicamente esgotada por outro modelo tecnicamente superior que tivesse suporte para o global. Esses eram os grandes objetivos do projeto, não tinha: temos que implementar esse projeto e parte das funcionalidades que não temos no sistema anterior para Souza Cruz?

Claro que na época, como a Souza Cruz era *Benchmarking*, ela tinha tudo implementado. Se você fosse procurar uma empresa que tivesse sistema *Self Service* no Brasil, você não achava.

Agora acha, mas antes não tinha isso. Então, quando a gente foi implementar o SAP. Naquela época, o RH está criando novas demandas em cima dessa funcionalidade. Já tinham e a gente não conseguia implementar por causa da ferramenta. Algumas dessas funcionalidades novas entraram no projeto, outras não. Deixaram para ser implementadas depois. Por causa de custo, prazo, vários fatores. Até que a Souza Cruz está com um projeto grande agora. Chama-se *Full Potential* para desenvolver e implementar novas funcionalidades na ferramenta justamente ao *improvement* nas funcionalidades do serviço que o RH disponibiliza hoje, para a companhia, para os gestores.

Na época, o objetivo era esse. Eu tenho que trocar por uma ferramenta que atenda o que eu tenho hoje, mas que me permita muito mais. Esse era o objetivo: que me permitisse o *Self-service*, *global shared service*, que outros mercados também implementem. Claramente quais funcionalidades a gente conhecia por a gente foi atrás do SAP, de conhecer outras ferramentas? O SAP tem: isso, isso e isso. Foi atrás de conhecer outras ferramentas. Então o SAP. Isso atende a Souza Cruz e mais para frente a Souza Cruz vai poder usar muito mais. A SAP, a maior empresa do mundo nessa área, continua evoluindo. Com certeza o *full, potencial* da ferramenta, cada dia se expandir mais. O que está acontecendo? Ter em mente esse longo prazo: 2008 tal funcionalidade, 2009 tal e 2010 tal.

Existia uma grande superioridade imediata, funcional que seria implementado em função do que já existia antes? (Ferramenta funcionalmente complexa).

Nossa área era que nem pastelaria, RH fazia a gente fazia, pastel de queijo, carne, carne com queijo, qualquer coisa, pois a gente tinha um time de IT, dedicado, para desenvolver dessa forma: está bom, vamos lá e faz.

Esse foi um objetivo do projeto que você julga atingido?

Totalmente. Como foi um programa global, esse programa terminou em 2007. Encerrou-se o último *workscreem*, em novembro de 2007. Foi considerado totalmente atendido. Implementamos na Souza Cruz. Ganhamos o acelerador global. Fizemos os *rollouts*, porque tinha um número de mercados para fazer *rollouts*. No mínimo, dois mercados por região. Fizemos os *rollouts* desses mercados que foram: UK, Malásia, Coréia, M (*Middle East*), aqui no Brasil, Chile, Peru, México, Argentina e criamos o *Solution Center*. Implementamos a ferramenta global de carreira e sucessão, substituindo a anterior, ou seja, todos os grandes objetivos do programa global foram atingidos.

O que você diria que foram os maiores desafios, dificuldades desse projeto aqui na Souza Cruz?

Implementar uma ferramenta que nós não conhecíamos, uma delas. Imagine o seguinte: eu conhecia muito de TI, muito que eu tinha implementado aqui, muito de *Business* de HR também, só que eu não conhecia nada da ferramenta que a gente queria implementar. Nem o *Business* conhecia, nem TI. Foi um grande desafio. Gerou grande dor de cabeça. Você fica na mão do que a consultoria está te oferecendo. Até que hoje estou fazendo academia SAP. Pois como a gente respira SAP-HR, eu não vou ser consultor, não sei o dia de amanhã, mas não sei meu plano, mas precisa saber o que é a ferramenta que a gente respira. Como discutir melhor com as consultorias que vem oferecer alguma coisa com os consultores? Isso a gente não estava preparado em 2005. Isso foi um dos grandes desafios. Outra coisa que foi um grande desafio foi o escopo do projeto. Na época, a SAP divulgou na mídia. Foi a primeira empresa a implementar escopo *Full* desse no Brasil.

Na América Latina, a Souza Cruz implementou tudo, todos os módulos. Foi um grande desafio também. Outro grande desafio, dificuldade, que a gente começou a sentir naquela época era o relacionamento global. Até aquele momento nós pensávamos em Brasil, em Souza Cruz. Esse era o nosso mundo. Você começou a pensar agora Europa, Ásia, África, outros países da região. Começa a se comunicar com pessoas de cultura diferente, não pensam da mesma forma que você, a língua. Uns falam inglês muito bem, outros não falam nada. Outros, horrível. Isso foi grande desafio.

Outra coisa: mudança de cultura também. Isso não é implementação da Souza Cruz. Pois ela foi a primeira a implementar, naquela época, o SAP-HR era da Souza Cruz, o portal era da Souza Cruz. Depois, começou a entrar nos outros mercados, na região. Então SAP-HR hoje não é da Souza Cruz. É da Souza Cruz, do Chile, México, Argentina, Colômbia, Venezuela, Batic. Portal era da Souza Cruz, não é mais. A área de RH não é mais portal, Venezuela, Chile, Peru. Portal não é mais só HR e da região, funcionalidades que não HR, estão sendo implementadas em interfaces Portal da SAP. Mudança de cultura muito grande. Passa a ter uma coisa em que você era o dono, mudava como quisesse, parava a hora que quisesse, instalava a hora que quisesse. Agora não, preciso ter governança, processo de *Change*. Foi preciso ter processo de *release*. Isso me custa. Se a Souza Cruz quer implementar uma melhoria legal, crítica, pode até implementar. Vou precisar verificar se não tem impacto com outros mercados. Se tiver, eu vou ter que engajar usuários de cada um dos mercados, para testar tudo antes de ir para produção. Isso se torna uma coisa muito grande. Isso é um desafio atual que a gente está trabalhando em disseminar para alinhar esse processo de governança

nas regiões, justamente para mostrar que já não preocupa com isso, para garantir, manter a integridade da ferramenta e atenda o *Business*, sem por em risco o ambiente, dinheiro investido, isso é mudança muito grande. Você está pensando “*above the*” de Marketing. Não estou pensando em Brasil, Chile, Peru, México, estou pensando como região, global.

Como que é a coisa da decisão dentro desse grupo? Eu, aqui no Brasil, tenho uma necessidade, demanda para o portal, para quem eu entrego essa demanda? Eu entrego para *Solution Center*, sempre vai conversar com as outras áreas? Eu RH com outro RH?

Esse é o processo de *Change Management*. Isso é uma coisa que está se amadurecendo, o processo já existe. Para toda melhoria eu tenho que abrir uma *Change*, mas vou parar novos. Mas eu não vou falar todas as “*steps*”. O que acontece: Eu tenho duas entidades, que chamam *Global Standard Council*. Isso não só para HR, *Regional Standard Council*. Em cada região, eu tenho *Regional Standard Council* e tem representantes de HR de cada mercado. Tem o Geraldo, o Geraldo dos outros mercados. Esses caras aqui têm um calendário, aonde eles têm que sentar junto para analisar todas as *Changes* que estão requisitadas, junto com esses tem o *Regional Designer Authority*, que está na equipe do LISES que eu te falei. Esse pessoal aprova o que vai ser feito, o que não vai, risco e custo. Uma vez isso aprovado e implementado, então eu que também estou nesse grupo aqui. Com esse grupo definir o calendário de *releases*, justamente o que eu estou fazendo agora. Em meio a definir os calendários com a Europa, Ásia, África, Lacar, para ano que vem (2009).

Com esse grupo aqui, eu vou falar o seguinte: ano que vem nos vamos ter releases. Em Maio e Setembro, então já está acordado, próprio *Business*, que tudo o que for melhoria vão entrar só nessas datas. Nesse meio tempo teve uma mudança de folha? Legal, que o Brasil alterou a regra, governo. A SAP disponibilizou? Eu tenho que implementar. Está bom, a gente tem diferentes tipos de *Change*: *Change* normais, *Business critical Change*. Legal, não posso esperar até Maio do ano que vem para colocar em produção. Ela segue o mesmo processo de release. Analisado o impacto dela, senão tiver impacto, ela vai para produção. Se tiver impacto vai ter *regression test* que eu pego os *users* de cada mercado para retestarem a funcionalidade atual. Aí vai para produção, só que tudo desse processo decisório. Ele se baseia nessa abertura, reuniões do *Regional Standard Council*.

Essas reuniões regulares ou pré-agendadas.

Só que isso é uma coisa que nenhuma das regiões está fazendo, ainda se for ter em mente RH. No RT já está muito estabelecido. RH isso é uma coisa que tem conversar com o Geraldo e

começar a fazer acontecer. Os representantes de RH têm que participar dessas reuniões que tem dos *Regional Standard Council*. Aí não é só pessoal de RH, tem outras áreas também, RP, FINANÇAS, CO. Aqui só tem o gerente. Esse o pessoal não conhece o detalhe de operação. Tenho outro grupo que a gente chama *Focus Group*. Por exemplo: vou falar de TI como folha. Norberto... Vão chamar o *espera* dele de Folha, que é o Rogério para falar com *espera* dele no México, da Colômbia, todos outros que têm Folha. O pessoal vai propor uma solução para resolver essa *Change*. Esse é o modelo de governança. Exatamente nesse ponto que nós estamos de alinhar com o *Business*. Fazer isso acontecer. Do lado de IT já está tudo definido: modelos de governança já estão funcionando. Agora a gente tem que se alinhar com o *Business*, para funcionar essa engrenagem como um todo. Isso está caminhando. Coisa recente, o *Solution Center* foi criado em meio do ano passado (2007). Esse começou a organizar efetivamente o *Business* a partir desse ano. (2008)

É uma área nova?

É uma área nova. Os processos estão sendo colocados em prática, alinhados, pré-definidos.

Falando ainda das dificuldades, faltou um pouco dessa coisa regional? Teve alguma resistência do projeto em função de testar dentro do modelo Taylor made? As coisas das pessoas... Vieram com outro modelo de SAP, que a gente sabe tem um *template* diferente ou alguma outra coisa?

No início sim, não com a gente, teve resistência. Não, teve um medo. Imagina o seguinte: todo lado de TI, ferramenta, coisa nova, temos que suportar isso. Como suportar? Como do lado do *Business*, que o próprio Geraldo, Norberto possam falar mais. Eles eram *experts* na ferramenta antiga. Faziam tudo e conforme precisassem de uma mudança. Essa mudança era feito dentro de casa. Não precisa esperar release, não precisa ter aprovação não sei do que. Estava tudo ali, SAP prateleira. Quanto mais eu mudo a ferramenta, desenvolvendo coisas novas, eu corro risco. O ideal é usar *Standard*. Só desenvolver realmente onde não atende o *Business*. O SAP não faz isso, não faz aquilo. De repente, ele não faz como eu faço. O processo dele, na época do projeto é o seguinte: Está bom que na fase, que no SAP chama-se *Blue print*. Tenho um processo. A premissa era ser 100% *vanilla*, ou seja, *Standard*. O que não atende esse processo? Eu posso fazer do jeito que o SAP permite? Posso. Então vamos fazer agora. Esse processo é um processo *core*, crítico, diferencial do negócio. E o SAP não atende, então está bom. A gente customiza.

Conversando com o pessoal, eles me contaram que outras fases do projeto chamaram de estabilização.

Geralmente vai se implementar SAP, demora três, quatro meses para estabilizar. Aqui demorou quase dois anos.

Essa estabilização, pelo que eu entendi, foi um momento posterior a implementação, em que se levantou pontos, e aí na utilização perceberam alguma outra necessidade.

Exatamente isso. Implementou-se, foi pro *go live* e aí começou a usar ferramenta. Percebeu que não estava atendendo a plataforma esperada. Aquilo que foi testado durante o projeto. É uma coisa é você testar cenários na implementação. Você não consegue testar 100% de todos os seus cenários. Na hora do dia-a-dia, vou perceber coisas que ou não estavam funcionando da forma esperada. Determinado cenário de dados não tinham confronto direto, não foram pegos e outras coisas que no dia-a-dia não dá para ser assim. Muito esforço está demorando muito ou podemos racionalizar, assim, essa foi a estabilização.

Este projeto terminou em 2007?

Exatamente.

Agora vocês têm um novo projeto que implementam em 2009 para desligar o legado.

Esse projeto eu não estou. A premissa é tudo o que é possível fazer no SAP vai ser feito no SAP. Só não vai ser o que realmente não der mesmo.

Vai preparar para o pessoal fazer?

Eu não cuido de Souza Cruz, cuido do global. A gente se relaciona com a Souza Cruz, como se relaciona com os outros mercados, para garantir a governança, integridade, *dead lines* globais, releases. Projeto da Souza Cruz, da área de IT de *Management* com IT da Souza Cruz, que gerencia esse projeto.

Ele é um projeto local que, eventualmente, pode vir a fazer parte de um projeto global?

Hoje é local, é necessidade da Souza Cruz. Eu estava até conversando isso hoje com meu par do *Solution Centre* RP. Para mim, é cada vez mais importante, que não só a Souza Cruz, mas que todos os outros mercados, comecem a pensar nas suas mudanças regionalmente. Ou seja, a Souza Cruz tem que analisar a ferramenta, funcionalidade X. Será que a funcionalidade não

pode ser compartilhada, criada para outros mercados da região, um *template* regional. Onde que vai acontecer isso: no *Regional Standard Curse*.

Geraldo vai simplificar tal coisa, de repente o Geraldo, do México, Argentina..., Opa! Isso me interessa!

Esse projeto não foi feito aqui?

Definido do WORD da Souza Cruz, definição aqui.

Parte 2 – Entrevista Almir - TI

Eu tava revisando... A conversa da semana passada, sobre o projeto. A gente já falou bastante, já cobriu quase todos os pontos, que eu ia te perguntar. A única coisa que ficou um pouquinho em aberto que eu queria entender melhor com você é qual foi o organograma do projeto? Qual foi a participação dos usuários? Havia um grupo de *key users* ou não ou foi todo terceirizado... Como que era mais ou menos esse grupo de implantação?

Como eu te falei, foi um programa. Eu tenho *program manager*. Eu tinha o PMO, embaixo eu tinha as *workstream*, WS-1, WS-2, e por ai até WS-5. Para cada *workstream* dessa eu tinha o *Project Manager*. Esse *Project Manager* era um cara do *business*. No caso de implementação do SAP-RH para Souza Cruz. Tinha outras *workstreams*, que não tinha *business* envolvido, só IT. Como por exemplo, a criação do *Solution Center*. Então, aqui eu tinha o *Project Manager* e um cara de IT *Project Manager*. Embaixo desse pessoal aqui, eu tinha a parte de *Change Management*. Eu tinha aqui a parte de *key users* e aqui embaixo eu tinha o IT-*Project Manager* e todo time de *IT-team*. Essa foi a estrutura utilizada nas implementações do programa. E claro, sem que o *board*, sponsor do programa. Ou seja: toda e qualquer estrutura do projeto dentro da BAT segue os padrões de uma metodologia, que nos chamamos de *principture*, que é totalmente equivalente ao PMI. Você tem o *board* do projeto, os pontos, gerente do programa, gerente do projeto. Essa foi a estrutura que você tinha como par o *Project Manager* do *supplier*, que foi a consultoria que implementou. E aqui embaixo, todo time de implementação do *supplier*.

O supplier nesse momento era IBM?

IBM. Então você tinha todo esse time aqui implementado aqui na Souza Cruz.. Isso daqui segue nas outras regiões. Só que agora não é mais programa. Mas, você tem o gerente do

projeto. Agora, que eu te falei que tinha área global, que era *Solution Delivery*. Então, agora com essa estrutura o *Solution Delivery Manager* para cada região. *Regional Delivery Manager*: dentro dele, pode ter outros *Solution Delivery Manager*. Esses caras aqui são que conduzem o projeto. Não a parte do *business*. *Business* não está envolvido. Sempre tem o gerente de projeto do *Business* principal *Stakeholder*, que vai estar no dia-a-dia do projeto.

Esse cara aqui fica entre o Business e o HN?

É o *IT Project Manager*, que agora mudou para *Solution Delivery Manager*.

Vai trabalhar junto com o grupo de IT, fazendo a interface com a área de negócios. Especificamente aqui, no projeto da Souza Cruz, quem que era esse projeto?

Era o Geraldo. Aqui o Geraldo, Rogério... Aqui fui eu.

O Rogério, que você está falando não é o Rogério do RH ou é?

Lá era outro Rogério. Este Rogério, que está como gerente global do *Benchmarking Distribution*. Aqui era Ana Paula (IBM). Esse aqui era a estrutura onde tava aqui, quem tava de *key users* era o Rogério , Tereza Almeida, Angelina, Iraí.

A Ester.

A Ester, não fez parte do projeto, a Ester não. Na implementação em 2005, não me lembro dela não.

Estou fazendo paralelo com as pessoas que estou conhecendo agora.

Não participou como *key user* aqui não.

Provavelmente foi o Rogério.

Rogério, Tereza, Angelina, Iraí. Dirigiu-se, teve que parar parte da central, tirar parte da central, tirar parte da central do time da área do trabalho. Foram contratados alguns terceiros para substituir.

Essas pessoas ficaram *full-time* focadas no projeto só, durante todo tempo de implementação?

A gente tentava o máximo disso. Isso era a necessidade. Preciso expandir isso daqui, trazer mais pessoas para ajudar. Isso é uma coisa muito grande, principalmente na parte de captação de dados, “cutover”. Aí teve que envolver mais pessoas. Só *key user* não foram suficientes.

Pelo que eu conheço de implantação desse tipo, os *key users* ficam muito focados nas questões funcionais, parte profissional, desenhar os processos de trabalho.

Você lembra que eu te falei, toda implementação SAP, tirar parte da infra-estrutura fora. Mas ela começa com *duo print*, o *designer build*, testes unitários, testes integrados e aí parte de treinamento, toda parte de treinamento *change* aqui. Produção laboratorial e *go live*. Então existiu user desde aqui, do *blueprint, designer build*, teste unitário, teste integrado estava envolvido aqui.

E aí eu entendo que eles ficaram com essa parte. Eu entendo bem a função desse pessoal. O que ficava *Change Manager* era uma pessoa? Era um grupo?

Era uma pessoa, na verdade entre o Geraldo e os *key users* tinha um *team leader* aqui. Esse cara aqui é um *double hat*, que era o Moacir Duarte. O Moacir Duarte fez todo trabalho de *Change* e ele era também o líder dos *key users*. Ele era gerente também. Ele também participou de uma *workstream* que foi do dpp-global e *business Blueprint* dos processos globais. O que essa parte de *Change*. Essa parte de *Change* era comunicado. Empresa, parte de treinamento, as mudanças que estavam se envolvendo com SAP, como isso afetaria os gestores, as áreas principalmente nesse trabalho, parte de treinamento. Como todo SAP, ia pegar a própria Central de Serviço. Tem um *Change* interno em RH também. A mudança era muito grande.

Ele era a pessoa responsável por fazer a comunicação com as outras áreas.

Internamente com o RH também, treinamento.

Negociar com outras áreas, toda essa agenda de treinamento, toda essa mudança de processo que viriam com o SAP. Da implantação era mais ou menos tinha para fechar. Falou um pouco das questões locais, você me explicou bem como e a parte de localização também. Agora trazendo um pouco mais pros nossos dias de hoje para o que você vê hoje. Como e que você vê a relação dos usuários hoje, com ferramenta. Tudo o que foi implantado.

Eu não tenho muita visibilidade disso, Simone. Eu não tenho relação.

Você não tem relação com os usuários?

Eu tenho relacionamento com a Souza Cruz, porque estou aqui, com amigos, mais de dez anos de relacionamento, são setores meus também. Mas assim, cuidar de se preocupar com isso, no dia-a-dia, eu não me preocupo. Agora, a evolução da plataforma, depois da estabilização, tudo. Esse relacionamento dos usuários melhorou bastante. Hoje, a gente tem muito menos problema de reclamações, estabilidade do ambiente, do portal, erros do que antes. Após o *go life*.

É natural.

Demorou a estabilização quase um ano ou mais. Tinha muitas reclamações, pessoal de RH, times crescem, pois aquilo que eles faziam numa forma ágil, sem problemas, estava demorando muito mais, estava complicado. Mas isso foi se estabilizando, tem também aquela curva de aprendizado, SAP não é uma ferramenta fácil. Ainda mais se você, fala do SAP, *backoffice* que é o que a central utiliza. Toda essa curva de aprendizado para eles começarem a mexer na ferramenta, tirar maior proveito da ferramenta, relatórios *standards*, coisas que a ferramenta dados, que eles não usavam. Isso está melhorando. Eu acho que pode melhorar muito mais.

Tem alguma medição disso? Medição de uso das funcionalidades ou já tiveram algum trabalho junto aos usuários, para saber efetivamente o que foi implantado, e utilizado?

Eu não sei, o Norberto, ele vai te dar essa informação, pois o modelo de RH é baseado no que? Eu tenho os gestores, os empregados se enquadram, gestores também. Qual que é a interface que esse pessoal tem com o RH. Então vamos lá: Eu tenho algumas ferramentas aqui: o *Lótus Notes*, eu tenho o URA, *Employee Self-service*, eu tenho *manager self-service*. Aí eu tenho aqui o analista de RH, eu tenho aqui nesse meio o que o RH chama de *business-partner*.

Que está justamente lá próximo das atividades de loker?

Próximos das atividades estratégicas, tirar dúvida de contracheque, de processo. Então vamos lá: se eu falar o seguinte: que antes disso aqui, o SS- MSS ele atendia as demandas desse público em 90%. Entre URA e Lotus Notes na URA, percentual muito maior. Vamos dizer aqui 9% e o analista RH de 0 a 1%.

Quando você fala do notes, você tem alguma ferramenta dentro de publicação notes ou são e-mails? Algum mandou e-mail?

São e-mails. Alguém mandou pedindo alguma coisa, meio específica.

Quem responde esse e-mail, é analista, pessoal de RH?

Então imagina que eu tinha isso antes. Se depois que eu implementei o SAP, como eu posso medir a usabilidade de tudo isso aqui? Se isso aqui, imagina eram 90 caem para 60%. O que vai acontecer? Isso daqui vai aumentar 40%. Se eu aumentar 40% aqui. Eu não vou ter *headcount* para dar conta disso aqui. Pois o pessoal está trabalhando dia e noite concorda? Então, o que acontece, o pessoal da central têm relatórios, que eles medem quanto se está se resolvendo aquilo, quanto está correndo aqui. Aonde eles tiram esses percentuais. Então eu sei: a folha hoje em vez de 90 aumentou para 95%, está no SSS, a URA cai para 4% e aqui continua com 0,1%. Opa! Impactou. Estou com o mesmo numero de profissionais. Houve, mas não foi por causa disso daqui. Foram por N outros fatores.

Essa medição, quem tem é o Norberto?

O Norberto. Ele tem algumas dessas medições aqui, principalmente de URA, tamanho da demanda que está aqui na Central de Serviços. Qual o percentual hoje de envolvimento dos analistas de RH para responder a demanda de gestores empregados. Isso aumentou é porque alguma coisa diminuiu aqui. A parte tecnológica não está atendendo de alguma forma. Antes na solução anterior, nós tínhamos relatórios baseados em servidores de web que davam algumas habilidades disso daqui. Hoje por portal SAP, eu acho que não tem implementado para Souza Cruz. que não tinha uma ferramenta, não sei se você conhece, web-logs, são ferramentas que lêem o log no portal. Quais as finalidades? Isso eu lembro, na época que a gente implementou o SAP não existia ferramenta para isso. Eu acho que não foi implementado nada ainda. Eu acho que essa parte aqui, com certeza, o que ele tem e daqui da URA, demanda daqui. Através disso daqui, eu consigo chegar nisso daqui. Não qual a funcionalidade mais utilizada, mas o quanto está utilizando isso daqui, entendeu?

Hoje se você tivesse que desvendar lógico dessa parte. Você ainda tem interação com a ferramenta, eu entendo que hoje algumas coisas com o grupo da Souza Cruz você não interage tanto quanto você falou, mas dessa parte, que hoje é visível para você, qual que você diria que e a maior dificuldade ou desafio a ser vencido? Alguma coisa que deva ser

implementada na ferramenta que ainda não foi que poderia dar um ganho grande para Souza Cruz?

Não, tem sim. Para mim, tem uma funcionalidade que ainda não foi utilizada plenamente pela Souza Cruz. Eu acho que tem um potencial muito grande e toda parte de *personnal-development* do SAP, que envolve toda parte de treinamento, toda parte de avaliação de *skills*, mapeamento de *skills*, avaliação de desempenho. Toda essa parte aqui que é uma parte muito forte no SAP. Por exemplo, para cada posição que eu tenho, eu tenho um cargo que descreve essa posição. Para esse cargo, eu tenho tais *skills* que são necessários.

Tem o gap analysis...

Eu tenho uma pessoa ocupando essa posição. Como que eu sei que ela...

Está de acordo.

Está de acordo ou não está, ou em termos de planejamento de carreira: o que ela precisa? Qual o GAP, para posição dela. Tudo isso que o SAP oferece automaticamente *standard*. Isso hoje não está implementado na Souza Cruz.

Você acha isso uma grande oportunidade.

Com certeza.

Existe algum plano para expandir a implementação.

Não sei. Porque isso é o *business* que demanda isso. Existe uma estrutura dentro do RH, que eles chamam de GP-RH, que é tipo um *Standard Council*, que tem os gerentes seniores de cada área de RH. Então remuneração, treinamento, recrutamento, benefícios, *talent*. Esse pessoal aqui é o que decide o que vai ser implementado, o que vai ser orçado, para onde vai a Souza Cruz. É a camada estratégica do RH, que está ligado ao diretor. Esse time que define isso. Eu não tenho a mínima idéia, pois isso não me interessa.

Enquanto não for o projeto que vai entrar numa release...

Esse eu vejo como um dos principais módulos em termos de *full potential*, que não foi utilizado pela Souza Cruz. que ainda poderia ser utilizado, traria um grande benefício, agregaria valor. Fora esses todos os outros a Souza Cruz implementou bem.

Falando um pouco de informação, como é que você acha que o SAP já contribuiu e o que venha a contribuir para distribuição de informação da empresa, do gestor lá na ponta, tem uma informação fácil do próprio RH ter um acesso fácil à informação sobre.

Aí ,para mim, SAP-HR.

Processos.

Implementação do SAP-portal que é outra ferramenta que ainda está subutilizada.

Mas já implementada.

O *Employee self-service* e o *manager self service*. Eles são o que a gente chama de *business-process* do SAP-portal, que está implementado. Eu tenho aqui o interface-portal. Quais módulos do SAP-portal hoje são utilizados? Quais *business process*, nós temos utilizados hoje na Lacar ou na Souza Cruz. Só o *Employee self-service* do *Manager self-service*. Tenho diversos outros módulos aqui, colaboração, *now advanger*, que poderiam ser implementados e alavancariam a distribuição de informação. Falando especificamente de SS em SS, tudo o que é informação para gestor, para empregado, isso está tudo bem coberto dentro dessas soluções aqui. Que é o MSS, SS e URA. Realmente, não vejo nada faltando. Sempre tem algo para melhorar. Tem tudo: as principais informações necessárias para o gestor gerir sua equipe, distribuir empregado, saber suas informações, solicitar serviços está aqui dentro dessas três camadas.

Mesmo informações do gestor mais estratégicas?

Aí entra outra coisa. Que potencial que eu não falei na pergunta de cima. Além dessa parte de PD, toda parte de BI (*business intelligence*), todo esse módulo aqui, antes de se implementar o SAP era utilizada uma ferramenta chamada *MicroStrategy*, aonde a gente tinha todo *dashboard* de RH e informações gerenciais. Entrou o SAP se implementou o BI, mais de 50 relatórios. Só que esses relatórios não vingaram, não agregaram o valor necessário, não foram implementados da forma que deveriam. O *Business* realmente queria. Parou-se a utilização disso e existe um projeto, não sei quando vai ocorrer. Aí depende do Business, de se re-implementar, como parte do *full-potential* o módulo de BI.

E o BW?

O BW, que no SAP mudou *business warehouse* para *business intelligence*, esse é outro módulo que futuramente a Souza Cruz tem que pensar na implementação. Agora a

implementação disso daqui ela está vindo também de um *template* global, não só para RH, mas BAT como um todo. Então a idéia é que eu vou ter *bases* regionais do BI, aonde vou ter cubos de informações padronizados.

Desenhados para aquele lugar?

Regionalmente, e aí o mercado, se ele quiser alguma coisa específica, talvez não tenha liberdade de fazer direto aqui. Mas, ele tem que fazer de outra forma. Tem um grupo trabalhando globalmente de como se utilizar o BI de uma forma mais racional, que se agregue valor, através de todo mundo ficar considerado, férias, cubos, *challenger* de estruturas, ferramentas como um todo.

Hoje vocês não deram continuidade para esse projeto do *MicroStrategy*?

Não sei se eles estão usando esses relatórios. Não sei se tem acesso a essas informações.

Pelo que eu conversei com o Norberto, já ele me explicou um pouco a extração de dados do SAP para fazer relatórios e tudo mais. Deu-me a impressão que não tem uma ferramenta como está aqui no meio.

Não. Eles não estão usando.

Deve ser algum trabalho que eles fazem ali com ferramenta?

Querys SAP. Querys não são informações gerenciais, não são nesse formato de BI.

Isso você acha que é uma oportunidade?

Sim. É uma tendência. Não só da Souza Cruz, mas global, pois essas informações gerenciais serão levadas aos gestores, ao *board*, pessoal de *assembler* e a própria ferramenta do RH. Medir KPIs, informações gerenciais que são necessárias.

Hoje como é que vocês tratam a questão de segurança da informação? Tem alguma coisa específica? Isso foi tratado só durante a época do projeto? Tem uma política formal para toda questão de perfil, tem um padrão, gestor que define?

Não, aqui em Lacar tem área de controle de acesso. Não é só pro SAP-RH, que é célula de acesso. Essa área que controla os acessos, solicitações de acesso ao ambiente. Agora assim, o que cada posição requer de acesso para fazer o seu trabalho dia-a-dia. Isso foi mapeado pelo próprio *business*. Por exemplo, o analista de RH: quais são as transações que ele precisa de

acesso para trabalhar? Tudo isso foi empacotado, numa ferramenta chamada *etrust*. Então, quando o pessoal que precisa de acesso, entra nessa ferramenta e faz a requisição lá. Então eu tenho diversos perfis, tanto de R3, como de portal, que estão empacotados dentro dessa ferramenta e as requisições são feitas via a ferramenta. Todo processo de *workflow* e de aprovação para se dar o acesso, para se dar o acesso, para se ganhar o acesso.

Hoje você não tem problema quanto a isso, confidencialidade?

O que tem de problema é que muitos desses perfis não estão atendendo a realidade de hoje. De repente, tem pessoas que têm mais acessos que deveriam ter ou não estar segregado da forma que deveria. Isso tem alguns problemas. Mas, tem um projeto que estamos começando agora, justamente para rever toda essa parte de perfil, principalmente para Souza Cruz.. Os outros mercados que fizeram a implementação, depois já ajustaram melhor isso.

Os primeiros acabam não tendo referência para fazer.

É outra coisa também que aí independente de *business*, eu to começando a implementar agora uma ferramenta global do SAP, que se chama *firefighter*, que é uma ferramenta justamente para controlar acesso e em ambiente produtivo. Por exemplo: preciso de um suporte de acesso ao SAP-all, poder máximo. Então esse acesso vai ser dado via ferramenta que loga, monitora, onde até quando essa pessoa vai ter o acesso. Qualquer coisa suspeita, ela modifica. Isso está sendo implementado globalmente. Vai implementar Ásia, Pacífico. Depois vai implementar para todas as regiões. Isso vai estar com controle de acesso ao ambiente produtivo, muito mais seguro. Hoje a gente não tem ferramenta automática para monitorar isso. Se eu quero saber hoje, quem tem SAP-all, quem tem que tipo, eu tenho que pegar o meu *business*, ir lá pegar e buscar todas *roles*, tudo o que existe. Isto até em virtude de auditoria e segurança está sendo implementada essa ferramenta globalmente na BAT. Já está sendo implementada no ERP. Já está mais avançado e a gente vai implementar por SAP-RH.

Você tem algum problema com acesso, confidencialidade?

Que eu saiba não.

Esse usuário está com mais acesso que deveria?

Não é usuário é eventual. Estou falando da própria central, pessoal de RH, nas pontas não. Lá não tem. Eu estou falando o seguinte: por exemplo, eu tenho o pessoal que dá o *input* para

dados de folha, o pessoal que processa a folha, o que corrige, o que fecha, o que envia para banco, que aprova o IBI. Então essa segregação aqui...

Por questão de auditoria e tudo mais?

Está sendo ajustado. Quando foi feito o projeto, isso tava ok. Foi implementado ok, mas se perdeu depois. Teve alguns problemas.

Você não tem situação que as pessoas estarem com menos até, usando o usuário do outro para SAP.

Que eu saiba não.

Situações opostas.

Não controlo isso. A princípio não.

A princípio... e o contrario, pouco mais?

Está dando o input, pode processar e aprovar o BI. Outra coisa também que a gente tem implementado para garantir segurança, para alguns em info tipos do SAP-RH, info tipos críticos. A gente tem o log ligado. A gente sabe quem alterou quem deletou, quem incluiu informação, então para TABELAs principais do SA-HR, a gente tem esse log ativado. Aí ele dá essas informações.

Como é que você teria essa informação? Como é que você vê a questão de acuracidade que tem no SAP, que estão muitos ligados ao input?

Não tenho informação.

Mas isso não foi um problema, ao ponto de chegar aqui, virar o projeto?

Não, na parte do SAP-HR, *back office* não. Tanto que, quanto foi feito a carga de dados do legado pro SAP-HR, um dos grandes cuidados, que até tem um aumento de time, que eu te falei foi justamente no *datacleaning*. O que eu vou subir é realmente relevante, possível? Como fazer o de para, como é para lidar com a informação que foi subida, se subiu ok, se subiu? Isso não causou muito problema.

Depois da implantação.

Depois da implantação.

Hoje, qual é o nível de falhas? Você já começou a falar disso agora pouco. Na implantação tinha problemas, mais frequentes, tudo mais. Mas hoje você, até onde você tenha conhecimento, tem muitos problemas no SAP, ou de parada, de falha de sucesso, cálculo errado, tela com erro?

De parada não. Informação que eu tenha não. Até mesmo que o número de tickets que são abertos pelo suporte não são tão elevados. Você não tem muitos tickets abertos no suporte, é porque está estável. O ambiente em si, em termos de infra-estrutura, está estabilizado. A gente não tem problema de parada de R3, do portal, a não ser por *backups*, coisas programadas.

A performance desse ambiente é boa? Está bem dimensionada, para aquilo que vocês têm hoje?

O R3 sim. O que eu não sei dizer é se em termos de infra-estrutura, largura de banda de rede, todas as localidades da Souza Cruz estão ok ou não. Em termos de dimensionamento dos servidores para região aqui. Quando foi implementado, foi implementado o dobro da capacidade que ele precisava para ter a região toda implementada. Não temos nenhuma reclamação em relação a isso.

Você falou que a quantidade de chamadas do suporte é pequena. Esse suporte, ele chega aqui direto para vocês? Como que é?

Eu não uso. A gente não tem envolvimento com isso. Mas como que funciona? Foi contratada uma empresa global para suportar o SAP-HR. Então eu tenho a um time, a Per systems, dela na Índia, que suporta o Taiti, suporta Europa, suporta África, *Midle East* e suporta Ásia-Pacífico, isso na Índia.

Tinha outra empresa, que eu tinha entendido que estava fazendo o suporte de vocês, que seria uma empresa chamada HRB.

Isso antes, essa daqui só faz projeto agora suporte não. Antes de fazer o *handover* dos suportes locais para pesquisa, eu tenho uma Per system e o time da Per system está aqui em Lacar, São Paulo que suporta todos os mercados. Suporta Brasil, México, Argentina, Venezuela, que ta entrando, Colômbia. Só não suporta ainda Chile e Peru que é uma empresa local que vai ser entrar no sistema. A Per system é que dá suporte global pro SAP-HR. Então se o usuário tem algum problema, tem algum erro, o usuário final, eles passam isso para Central de Serviços. Eles abrem chamado para o SAP. Aí o SAP, o Rogério, pessoal que

cuida disso. Abre o ticket com a própria *Per system*, que na verdade abre o ticket com *HP-help desk*. Esse cara aqui repassa para *Per system*. Esse é o formato de suporte.

E esse pessoal da HRB, qual é a função deles hoje?

Projetos. Implementar projeto para mercado, mais nada. Aqui na Souza Cruz, eles só implementam projetos.

Um dia eu conversei com Jair e Rogério eu tinha entendido que eles estavam fazendo esses processos. A retrospectiva do projeto, tudo mais. Eu tinha entendido que quem tinha assumido o suporte era a HRB. Talvez que eles estavam contando essa história.

Não, é *Per system*. A HRB está fazendo o projeto, *full potential*, está lá em cima, todos os projetos que estão sendo tocados pela Souza Cruz, no SAP-HR, está sendo feito pela HRB.

Suporte *Per system*. Hoje vocês têm algum plano, não sei se essa pergunta é com você. Você tem programa, plano de contingência formal, para que um momento em que o sistema não estiver disponível.. Como é que eu acesso? Ou não tem ou não e necessário? Se tem? Já foi utilizado?

Tem *Disaster Recovery Plan* para Lacar. O que é um problema, que eu vim descobrir agora, pro SAP-HR não tem. Nós temos o nosso *datacenter* em Porto Alegre. Fábrica - Cachoeirinha. Então tem o *datacenter 1*, o *datacenter 2* lá aonde eu tenho meu *disaster recovery* implantado lá. Hoje o SAP-HR eu vim a saber não está nesse plano aqui de *disaster recovery*. Se pegar fogo aqui eu não tenho a infra-estrutura toda pro SAP-HR. DBA têm *backups* tudo mais. Não tem *failover* aqui, para ativar uma contingência aqui. Eu ainda estou aguardando confirmação disso. Acho estranho, mas estou esperando. Agora, tirando Lacar, pra Europa, M, Talent, eu estou justamente agora, gerenciando um *disaster recovery test*, que vai acontecer no final de semana de 15 de novembro (2008). Então em portal, para essas outras rises, a gente tem um *disaster recovery plan*. Justamente o teste, que nós vamos fazer. Vai desligar o *datacenter1*, que fica em Frankfurt e vai ligar o *datacenter 2*, que fica a 100 km, 10 km, desse daqui, Frankfurt, algum lugar. Aí desligou aqui, pum!:. Vai subir automaticamente, a gente vai testar se todo procedimento está funcionando, está ok. Então a ESPK, não tenho informação ainda. Mas a idéia é que eu tenha esse *disaster recovery center*, para todas as regiões.

Para todo mundo?

Independente se eu quero ligar um, dois, três dias, o nível de serviço está relacionado a criticidade do sistema.

É também algum investimento que você vai fazer. Agora independente do *disaster recovery*, você sabe se na área existe algum plano de trabalho de contingência?

Não sei. Perguntar pro Geraldo, Norberto.

A gente falou, conversando com Rogério, Norberto. Eles comentaram que ainda existe um público que ainda não tem acesso aos sistemas, que é um público que fica fora da empresa e tudo mais. O Rogério e o Jair comentaram cerca de 40% pessoas que não têm acesso porque não ficam dentro da Souza Cruz. Pessoas que trabalham fora: Existe algum plano de expandir, o modelo para áreas? Eles me falaram o número sem muita precisão. Era uma idéia de grandeza.

Vamos lá. Se o cara não tem acesso ao sistema, ao portal, ao SS-SS, ele tem acesso a URA e ao 0800.

Mas eu não acho esse número. Não era para falar da URA era para falar ...

Exatamente do portal. Todos que não têm acesso ao portal, não estão fisicamente aqui próximos de quiosques e tudo mais.

Cinco anos atrás ou mais, eu fiz um projeto de um modelo de projeto para disponibilizar o portal via *mobile*. Então seja *blackberry*, porque provavelmente esse público, que eles estão falando são os vendedores.

Sim, também vendedores.

Esse pessoal tem não *blackberry*, mais outros *smartphones*. Então na época, eu construí baseado no portal que a gente tinha uma solução que levava para esse pessoal as informações. Ai veio o SAP. Isso não foi implementado. Agora, eu não sei quais são os problemas dele, mas que existe solução para isso sim.

Não é um projeto.

O problema ai não é falta de tecnologia para se implementar. Prioridade do *business* para implementar.

Eu entendi conversando com ele, você que é de IT você que me confirma. Hoje de portal ele está disponível na intranet, mas na internet.

Só intranet, pela segurança.

Geraldo falou que algumas pessoas têm acesso a algumas coisas.

Você tem o que a gente chama de canal Souza Cruz, é uma BPN.

Ai cai na intranet.

Eu estou viajando, fora, no hotel, acesso aqui normal, via esse canal.

É que você não está numa internet pública, está tirando através da BPN, você está usando a BPN. O funcionário em casa não tem.

Não tem, por ser extenso, tem custo, não tem isso.

Isso não seria uma alternativa para esse público, por causa de custo?

Eu acho que não. A alternativa estável é a própria utilização do *mobile*.

Eles já têm outras ferramentas.

Se está perdido, que eles vão no comércio, vender cigarro, eles já tem a ferramenta.

É um público que está acostumado com essa interface.

Já.

Projetos futuros concretos, que você tem para Souza Cruz hoje?

Eu não posso falar do projeto da Souza Cruz. Quem fala de projeto da Souza Cruz é o *business*, Geraldo e o Norberto e a área de IT suporte *function* é que suporta a Souza Cruz, em termos de IT. É a Dora, que é a gerente da área, Ricardo, eles falam de projeto. Potencial, que você perguntou. Quais são os potenciais que eu vejo do projeto, implementação, *personnal development*, BI. A própria legal *Employee self-service* pro vendedor, *mobile* que ai, é que eu vejo de principal.

Já é bastante trabalho...

Graças a Deus.

Hoje, qual é o nível de flexibilidade que a ferramenta, que você tem, com a ferramenta na mão do usuário, que eles fazem pequenas CONFIGURAções ou não.

Não, canal de suporte que o usuário nós temos dois tipos de usuários: o usuário gestor-empregado e o usuário RH.

Eu to falando do RH.

O usuário RH, o que eles têm de flexibilidade nas mãos deles, eles usam, SAP-query, *help query*. Fazer essas queries, esses relatórios, que eles precisam. Agora, CONFIGURAção específica no sistema não. Que eu saiba isso tudo aberto via ticket de suporte.

Com o pessoal da Per system.

Não me lembro de eles terem acesso à CONFIGURAção.

E como hoje está, para eu entender eu fiz um desenho, conversando com Jair e Rogério, sobre como que era a distribuição dos sistemas. Eu queria confirmar, com você. Pelo que entendi existe um servidor, um nível de aplicação que fica na Europa, não souberam.

Não, no SAP-HR, não, Foi aquilo que eu te falei aquele dia. Eu tenho Lacar, SAP-HR, portal aqui. Este eu tenho outro SAP-HR. Aí eu tenho *Talent* que é global. Eu tenho na Europa, SAP-HR para Europa, um para M. Se você quiser saber fisicamente dos servidores, esses todos aqui é o que a gente chama *Shared structure*, que na no DC de Frankfurt.

Talvez seja isso que eles estão se referindo aqui.

SAP-HR separados, *instances* separadas.

Porque isso que eles me explicaram aqui, pois isso eu estou voltando nessa questão do desenho deles e o que eu vi, ficou um pouco diferente do que você tinha falado. A explicação deles é que havia um aqui na América Latina, que inclusive ficava no Brasil (Porto Alegre), outra na África, Europa, na Ásia e um na Inglaterra.

Na Inglaterra não tem servidor nenhum.

E cada um desse era servidor de bancos de dados, como servidor de aplicação, tinha só um aqui.

Não é isso.

Na verdade, não existe essa FIGURA de servidor de aplicação?

Tem o R3, tem isso. Cada listes tem seu servidor de aplicação.

Na BAT não existe esta FIGURA como servidor único de aplicação. Ele está em cada um dos locais.

Aqui no *datacenter*, por exemplo, para você ver como funciona para Europa, Taiti e M, que fica em Frankfurt. Eu tenho um servidor único, aonde eu tenho o Talent que é o global, com um servidor de aplicação. Mas é o mesmo servidor, mas são *clusters* separados. Aí eu tenho outro servidor, aonde eu tenho: Europa, M e servidor de aplicação do Talent e esse daqui, que não está sendo usado ainda. Outro servidor aqui embaixo, aonde eu tenho as minhas listas de desenvolvimento para Europa, Taiti, M e um outro de deve. Essa infra-estrutura aqui é compartilhada. Na verdade, eu tenho dois servidores de aplicação dentro desse IT. Na verdade, são duas máquinas *clusterizadas*. Agora aqui no Brasil, Lacar tenho outro setor de aplicação.

Por isso, que eu estou voltando nessa questão, revisando todo mundo. Eu fiquei na dúvida por que...

Lacar: Aqui em Lacar, eu tenho uma máquina que é servidor de aplicação DB-*application*. Aqui outro servidor de aplicação como um todo pro R3, dois servidores de produção, e aí formato.

E ai, dentro desses dois servidores você tem tanto data-base, como servidor de aplicação?

Geralmente é separado. Servidor de aplicação para banco de dados e um para R3 como um todo.

Mas você sempre tem um conjunto. Você nunca tem um servidor de dados conversando servidor de aplicação, está lá no outro *data center*, ou outra região.

Não, não. Isso está tudo numa localidade física única.

Aí o pessoal, a estrutura de *releases*, que cuida de cada um dos servidores.

São do supply local, para Lacar e HP, para Europa Per systems e para Ásia, Pacífico e HQ. Esse pessoal que gerencia toda essa infra-estrutura aí no dia-a-dia. A minha área é responsável por fazer o papel de infra-estrutura *manager* também. Sou responsável pela capacidade, demanda de sizes esse tipo de coisa. Isso *Solution Center* é responsável garantir que

periodicamente seja revista a infra-estrutura, o tipo de size, a capacidade, tudo isto. Não por ser guerreiro, isso não. Eu tenho que garantir, que nenhum projeto vai entrar no IR e vai parar a máquina. Não dá, para fazer isso agora, percurso de aumentar memória, aumentar disco, essas todas coisas. Agora os *datacenter* são responsáveis por monitorar a máquina. Ah, olha, está tendo isto aqui. Crescendo aqui, pode estourar o disco. Isso não sou eu que monitoro.

Isso, na verdade, você recebe como input pro seu, que é a parte de planejamento de tudo isso?

Isso, se uma pessoa me chamar por SM, tranquilo, provavelmente infra-estrutura manager. Vai usar só disco, não dá para eu ficar controlando isso daqui.

Às vezes são até técnica, estilos.

Complicado. Procedimento necessário para gerenciar isso. Isso como funcione como está desenhado o *landscape* na BAT, todo pro SAP-HR.

Almir, você tem alguma coisa importante e que a gente não tocou sobre status atual do projeto, principalmente falando da Souza Cruz, desse histórico todo, alguma coisa que a gente não falou é importante?

Sinceramente não, agente passou por tudo. Todo histórico, todo *background*, projeto, *Solution Center*, governança, suporte. Sinceramente passamos por tudo. Infra-estrutura, segurança, oportunidade para Souza Cruz. Sinceramente não, que eu me lembre, não.

Local:	Souza Cruz – SP
Data e horário:	26/11/2008 de 10:21h às 11:31h
Entrevistador:	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo:	Entrevista exploratória semi-estruturada com objetivo de compreender o status atual de TI para RH, suas estratégias e serviços, assim como o papel do sistema neste contexto. Mapear a estrutura da empresa para definir o plano amostral da pesquisa.
Entrevistado	Everton
Método de Registro:	Gravação
Comentários:	O conteúdo da transcrição abaixo se refere às respostas e comentários do entrevistado ao longo da entrevista. Os textos em negrito referem-se às perguntas e intervenções da entrevistadora, enquanto que o texto em caráter normal representa a fala do entrevistado. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

Everton, eu queria que você me contasse um pouquinho, em primeiro lugar, da estrutura de TI para o seu atendimento da área. Eu também já conversei com o Almir e eu entendi que ele está numa área, um grupo corporativo, regional e ele tem um papel, pelo que entendi, um papel diferente do de vocês.

Na verdade, a área do Almir é diferente. Ela foi concebida recentemente porque envolve, até mais em virtude da BAT como um todo de investir numa plataforma regional.

Então hoje a gente está partindo para esta linha, não todos os serviços, mas cada vez mais se concentrando numa plataforma SAP. Essa foi a decisão.

E isso é uma tendência então.

A tendência é haver uma centralização e aí, quando a gente fala de uma estratégia da BAT, é uma centralização de região, a regional Lacar. Então, a área do Almir, ele tem que garantir a consistência, minimizar impacto e ser o gestor de toda uma região. O que ele precisa garantir? Que vá ocorrer uma melhoria, alguma mexida. Por exemplo: que um sistema na Argentina

não vá impactar num negócio no Brasil. Então ele envolve esse controle, essa gestão, essa garantia, digamos do ambiente como um todo e de novos desenvolvimentos nível regional. Minha área, eu trabalho exclusivamente com a Souza Cruz. Digamos eu foco é Brasil. Eu não vejo demandas e nem tenho envolvimento com outros países. Na estrutura de TI da Souza Cruz nós temos uma área chamada de Support Functions que é gestão de área de negócios que não envolvam a operação fumo, que são marketing, vendas e a parte industrial. Então tudo que não é área industrial e marketing cai na nossa área em termos de demanda.

Então a gente põe aí RH, Jurídico, Comunicação, Financeiro, e eu atualmente atuo como *Business Partner* de IT para RH e aí eu estou falando de RH como um todo. Temos a área de serviços de RH, mas existe todo um desenvolvimento de competências, que enfim, existem na matriz. Então, qualquer demanda da área de TI que vem para mim a gente dá um direcionamento, avalia, junto a área parte de negócios. Minha área basicamente é atender demandas, não só necessidades, mas prospectar novas soluções, tentar estar o mais próximo da área de negócios para entender como a tecnologia pode dar um apoio ou uma vantagem competitiva, um ganho de produtividade ou reduzir riscos, enfim, na operação, digamos no meu caso de RH. Mas, tem um par meu que trabalha com o jurídico, que é outra base e a estrutura é bem diferente da área do Almir.

Entendi. No caso, toda essa parte de infra-estrutura e tal são vocês que vão identificar ou não? Você tem, além de....

Não. Tem outra área. Por exemplo: minha área é área de projetos, tem toda uma divisão, tem uma entidade dentro da Souza Cruz que é de IT da Souza Cruz e tem a GSD que cuida de toda a parte de infra-estrutura. O GSD já tem uma visão regional. Tem uma equipe do GSD que cuida suporte de Brasil. Então toda parte de infra-estrutura, digamos, eu, que sou o ponto de contato, muitas das demandas acabam vindo para mim. Mas eu acabo ou direcionando para o GSD ou se for problemas de infra-estrutura, por exemplo: ah, o servidor saiu do ar, uma aplicação, o usuário, ele mesmo já tem os próprios canais de SLA, de escalação, que já são gerenciados pelo GSD. Então minha área é: novas demandas e projetos. Eu que implemento o projeto até o final e depois, quando ele vai para produção, todo contrato de gestão e suporte, ele fica sob gestão de GSD. Eu saio e vou cuidar de outra demanda.

A área de GSD não está embaixo desta área de IT?

Não. Na verdade, a área de IT se reporta ao “*head*” de IT que é para a diretoria da Souza Cruz e a área de GSD se reporta a um “*head*” em Londres, na Globe house. São áreas separadas. O

que a gente procura? Eu sempre, eu sou ponto de contato para novas demandas, mas os problemas, tipo: o sistema parou, parou faturamento... Esse tipo de demanda é sempre direcionada para o GSD. O que a gente procura, tenta aproximar o pessoal do GSD. Existem pessoas que tem foco em RH, finanças, então.. Também tem esse contato do time de RH comigo, para novas demandas e problemas de on board com um par meu, só de que GSD.

Quando você fala de suporte, você está falando só de suporte de infra ou você está falando de suporte de aplicação.

Suporte de aplicação também. Tudo, de aplicação e de infra.

E aí, GSD atende Brasil

Aí é como um todo atende região, mas tem uma equipe que atende Brasil. E a equipe do Almir, ele também é vinculado ao GSD, só que é outra área, focada em SAP, que garante toda questão de release e entrada de novas demandas na instancia. Hoje, porque a gente tem um servidor único em termos de SAP, que fica no data Center em Porto Alegre e no mesmo servidor roda toda a América Latina. Então, o risco de você mexer numa configuração numa parede, ele vai lidar com todos os *key users*, ok, mas acertar um elemento *core* do SAP e de outros mercados é alto. A área dele envolve aplicações neste sentido, entendeu?

Agora a infra deste elemento novo fica sob gestão do Almir, que é uma outra área, mas todo mundo é dentro de um “chapéu” do GSD e a minha área é totalmente TI Souza Cruz.

Vocês, hoje, os projetos por exemplo, mesmo que sejam projetos voltados ao SAP, na área de RH, ele vai ser direcionado e modelado pela sua área?

Modelo atual

Mesmo que forem...

Regional.

Mesmo se tiverem essa coisa de SAP e tiverem oportunidade de desenvolvimento em outros países... ainda assim vai ser feito pela sua área.

Eu tenho sempre, em qualquer projeto, dois pontos de contato. Eu tenho a área do Almir, como um todo e aí tem outras pessoas, a Érica.... e outras pessoas que estão envolvidas, que aí eles vão fazer a avaliação do que eu to implementando, se vai haver impacto nos outros mercados. Minhas demandas de projetos é atender às necessidades de Brasil e ele vai dizer:

isso pode, isso não pode. Atende a uma necessidade no Brasil, mas pode ter impacto na Argentina. Eu preciso ter um ok para implementar, do usuário dando ok e está ok esse produto que você está me entregando e toda essa parte de teste, homologação, de projeto se atende à minha necessidade. E um ok da área do Almir, falando que este aqui, olha, está aderente aos padrões globais da BAT e não tem impacto em outro mercado. E eu tenho que ter um terceiro ok, da área do GSD, que é só falar: beleza, mas você vai hospedar isso, mas não vai ter impacto algum, já tem um contrato de SLA, então agora eu assumo um “on going” disso, que é uma outra área.

A partir do momento que eu colocar em produção, eu saio do circuito, digamos, e as novas demandas são direcionadas para o GSD, como chamados, tickets, etc.

Se for identificada uma nova demanda, uma nova necessidade de melhoria, daí volta para mim esta demanda e aí eu conduzo um projeto. Agora assim, esse é o modelo atual que a gente está pensando em mudar, mais pra frente.

Qual seria?

O modelo do futuro, porque hoje a minha FIGURA, que é o *Business Consultant*, você fica sobrecarregado, porque além de eu conduzir todos os projetos do dia-a-dia, se alguém fala :tive uma idéia, será que dá pra... eu tenho que ter tempo para conversar e tentar entender aquilo ali. E acaba que eu fico muito sobrecarregado, de conduzir os projetos e prospectar e estar no dia-a-dia da área. A idéia é que haja uma divisão e isso está em discussão, que seria um outra área em GSD, que seria uma área de entrega de projetos. Eu ficaria mais focado com a área de negócios de Rh, levantando demandas e fazendo toda essa parte. Eu vou desenhar o escopo do projeto, vou ver o orçamento, vou contratar fornecedor, pedir, levar estes cases na diretoria e com a aprovação do projeto, eu entregaria para uma área que vai conduzir esse projeto de ponta a ponta.

Seria um projeto, uma área de implementação.

De implementação de projetos e ai eu vou ter uma participação nessa área. Como eu sou o ponto de contato entre a área e o usuário, eu vou reportar o andamento do projeto, enfim, mas o dia-a-dia do projeto eu não estaria envolvido. Eu seria mais um *stakeholder* (parte interessada) deste projeto e ai essa área, depois que entregasse esse projeto, ele iria para a gestão de GSD. Hoje eu faço estes dois papéis. Eu, hoje, ao mesmo tempo em que eu estou aqui com um grande projeto, toda essa equipe aqui, ela está locada em um projeto, aqui para a Central. Além disso, eu tenho demandas lá na matriz, das outras áreas, com outros projetos

ocorrendo e volta e meia surge alguma necessidade. Dizem, pô, a gente tava pensando nisso, precisamos ver e tal... Existe um acúmulo de funções nesse ponto, né? Mas atualmente, eu pego no papel desde a demanda até a entrega em produção.

E hoje, falando do RH, do SAP para o RH, quais são as áreas que estão atendidas, dos grandes projetos que vocês têm planejado para RH

Em termos de SAP, porque assim, na estrutura de RH da Souza Cruz, você tem desenvolvimento, toda nova política de remuneração, de carreira etc., mas acaba que a implementação como um todo, a operação ocorre aqui na Central. Digamos, todo o foco dos sistemas de RH ela tem como foco melhorar a produtividade e o dia-a-dia da operação aqui na Central de Serviços e por outro lado trabalhar um modelo que o RH consiga entregar os serviços de uma forma mais eficaz e para os demais colaboradores. O foco é sempre assim: o RH como usuário operando, mas na ponta você tem como cliente o restante da companhia. Qualquer funcionário é um cliente de RH. Todas as soluções que a gente vai planejando, você sempre tem uma fase mais “parruda”, que é de *BackOffice*, que é o pessoal que acessa, dentro do SAP, diretamente com o frontend e para uma área de usuário você deveria ter uma interface mais magra, mais simples, uma interface web, que é o portal de serviços. A idéia é que, quem não seja RH, acesse o portal de serviços e aqui na Central fique todo o *BackOffice* da operação em termos de sistema. Além disso, você tem umas outras FIGURAs. Você tem a parte de consultoria de RH, que trabalham nos processos de recrutamento e seleção e tem acessos que são diferentes do restante dos usuários e os próprios BPs, que são pessoas que trabalham em RH, mas que ficam em outras unidades prestando serviços de Recursos Humanos como um todo. Então eu acho que são pessoas que acessam mais informações, mais para tirar dúvidas de algum funcionário ou fazer algum planejamento de carreira, reuniões com gerências de outras unidades.

E aí essas pessoas prestam consultoria? Eles só têm como acesso o portal ou eles tem acesso ao SAP?

Eles têm acesso direto. Digamos, as demais áreas é só portal. R3 são as consultorias, outros BPs e a Central de serviços.

Eu tinha entendido que os BPs que ficam nas unidades, eles, quando precisassem de alguma coisa, eles também enviassem para Central e eu não tinha essa leitura de que eles tivessem acesso direto ao R3.

Alguns têm. Porque dependendo do tipo de informação eles não têm a gama de acessos, enfim, permissões que tem a equipe aqui da Central, mas alguns PPS daqui da matriz eles acessam, fazem cálculo. Eles têm algumas funcionalidades de *heavy user* se você comparar a um usuário final que tem acesso só ao portal.

Quando você fala desses BPs você está falando dos que ficam na matriz, lá no Rio ou você está falando dos que podem ficar lá em Cachoeirinha...

Isso. Em qualquer localidade.

Entendi.

Agora, eu me colocando na área de cliente, que eu sou um cliente de RH também. Às vezes eu tenha alguma questão, por exemplo, que tenha uma dúvida no contracheque que eu tenho que ligar aqui para a Central, mas, às vezes, eu tenho algum problema e daí eu procuro um DP da minha unidade e ai ele consegue, às vezes, resolver esse problema remotamente. Se é algo mais operacional eu procuro aqui direto na Central de serviços. Mas existem demandas locais para os BPs, por isso que eles possuem um acesso um pouco diferenciado. Agora com relação a questão que você tinha comentado sobre a projetos. O fato é assim: esse modelo quis concentrar a maioria dos sistemas no SAP, só que hoje, nem todos os sistemas estão no SAP. Até porque o RH da Souza Cruz ele evoluiu no modelo de atendimento, de ter uma centralização de *Shared service*. Com isso, essa caminhada vem desde 1994, se não me engano, para implementar, só que isso numa plataforma Oracle, com em sistemas com diversas tecnologias.

E ai iniciou- se e pensaram: precisamos expandir o *shared service* regional. Vamos ver uma plataforma robusta que possa suportar esse modelo e é o que trouxe para o SAP. Em 2006, mais ou menos foi feito o go live do projeto e então foram os módulos “core”: folha, parte de administração pessoal, estrutura organizacional e alguns módulos periféricos. O fato é que hoje a gente ainda convive com as duas plataformas. Isso em termos técnicos, a gente tem uma série de problemas. A idéia, a maioria das iniciativas que eu estou envolvido aqui na central é uma gama muito grande de sistemas que foram evoluindo e serviços. Ao longo de 10 anos está migrando isso tudo para dentro de SAP ou o que não foi possível desenvolver em SAP estaria numa outra plataforma, mas teria que ter uma integração, ter uma base de dados única, mas a gente tem convivido com duas bases de dados.

Então o objetivo é colocar tudo no SAP?

É.

Ou numa ferramenta integrada ao SAP...

Isso, integrada no SAP. Porque hoje a gente possui dois cadastros de funcionários e daí pode ter divergências. Enfim, tem sistemas que levam à base. Então aos poucos a gente está desplugando daqui e plugando ali. Essa é a grande iniciativa porque se está falando de uma série de sistemas grandes que foram evoluindo. Foram sofrendo melhorias, você vai e muda processo. Em termos de automação de processos na Souza Cruz, tem um nível muito alto. Essa área da Central é uma área muito baseada em operação e muito baseada em plataformas de tecnologia.

Só para eu entender: do que, quando a gente fala do RH, o RH está com o SAP a partir daqui da central de serviços e ela está bastante do trabalho dela em SAP

Não todo.

Como está o RH como um todo, em grandes partes, o que é que está em SAP e o que está em outra ferramenta?

No SAP a gente tem a parte de estrutura organizacional, cadastro de funcionários, onde todo o processo de admissão é feito no SAP, folha de pagamento, parte do IDI, transferência bancária, etc. Agora fora do SAP, a gente tem todo o sistema de benefícios, toda a parte de reembolso e despesa médica, educacional, parte de assistência de saúde está fora, uma parte do sistema médico, que é utilizado nas unidades no processo admissional como um todo, a parte de segurança ocupacional, saúde está toda fora do SAP. Tem também um sistema de avaliação de desempenho. A gente tem dois grandes grupos: dos gerentes e não gerentes.

O grupo não gerencial usa um sistema diferente do grupo gerencial. Esse sistema do grupo gerencial é um sistema, que inclusive não fica nem nesta instância de SAP – LACAR é global, o SAP. O gerencial. O sistema de avaliação, o Talent.

Agora a gente tem o sistema de gestão de desempenho, que digamos é o Talent para o grupo não gerencial e esse sistema está fora do SAP. Então é onde se coloca os objetivos do ano, enfim, passa o ano e depois você faz uma avaliação do conceito em relação ao cumprimento das metas. Esse sistema está fora e a gente tem o sistema de atendimento do SAF, onde quando alguém liga para cá pedindo alguma informação usando o sistema de controle de ticket, de chamado. Ele é um pacote de mercado, ele é fora, mas não conversa hoje com o SAP.

Você disse que é um programa de mercado e eu tinha entendido que tinha sido um desenvolvimento interno para o atendimento.

Não, é um pacote e a gente vai fazer um *upgrade* nele. A proposta do projeto: o mesmo fornecedor, só que este novo módulo faz uma interface com o SAP e então ele conseguiria ler essa base SAP, porque ele lê a base Oracle, os sistemas de atendimento e a URA, que é o próprio atendimento eletrônico. A gente tem um nível auto de sofisticação, de automação na URA. Hoje você consegue consultar....

A URA vocês também fizeram um desenvolvimento aqui, interno

A URA é um outro fornecedor. A gente comprou um pacote e esse fornecedor fez as customizações necessárias no produto dele para atender à nossa necessidade, mas a URA também a gente está nesse projeto com esse fornecedor da URA e essa versão nova ele conseguiria buscar as informações no R3. Tem consulta de contracheque, você consegue receber via fax, consegue imprimir todos os demonstrativos. A URA supre aqui quase 95% das necessidades, das demandas já ficam na URA. Falando do atendimento automático. Dali passa-se para o atendente, que são coisas mais específicas. Essa parte toda está fora do SAP.

Hoje o fornecedor também está desenvolvendo a integração, porque não tem isso ativo no produto dele.

Não tem. Na verdade ele tem, mas numa nova versão. Na versão que tem aqui não tem, mas já existe. E nesse projeto a gente está fazendo upgrade desta versão.

Tanto da URA quanto do sistema de atendimento?

Isso.

Então são coisas separadas.

São dois pacotes, de fornecedores separados. Mas...

Esse sistema independente da URA

O Hot line

E a URA?

A URA é a URA mesmo.

Tem um fornecedor que fez o aplicativo usando a tecnologia de URA.

Isso. E existe uma integração destes dois sistemas. Quando você está na URA, navegando nas opções e lista lá para falar com um dos atendentes, a URA já direciona para o *Hot Line*. Já aparece aqui para o operador, na tela, para o funcionário. E os dados, quando se entra na URA, você informa qual é a sua matrícula. A URA já vai e busca quem é você, mas tudo isso no Oracle.

Já entra na tela do operador e já entra na fila do *Hot Line*, mas são sistemas isolados. Eu posso mexer nele e não mexer no outro. São módulos separados e de fornecedores diferentes.

E hoje o projeto é um que visa justamente pegar todas essas outras ferramentas que estão fora do SAP e colocar dentro de uma plataforma SAP ou de uma plataforma integrada ao SAP.

Agora, a gente não vai fazer isso tudo de uma vez só. Estamos fazendo aos poucos e tem questão de prioridade, de orçamento... A longo prazo, a visão de como a gente enxerga, de como evolução em termos de tecnologia aqui na Central é estar tudo numa base única plugado no SAP. O que for pacote, soluções, porque o SAP é muito engessado e ele não tem tudo em termos de funcionalidade. Não tem tudo que atenda à nossa necessidade, como operação de RH. Nós vamos buscar algum pacote no mercado ou desenvolver, mas no final das contas, a consulta tem que ser na base SAP.

Tem outra questão que aí não envolve RH, mas envolve TI, porque exhibe, mantém o dado “core”. Se eu vou desenvolver um sistema para o jurídico, que tem contrato, quem vai fazer o contrato é o funcionário. Ele tem que ter, tem que vir na base de dados do RH, para obter essa informação do funcionário. Então, hoje, todas as interfaces, a gente está falando de uma “pancada” de sistemas da Souza Cruz que buscam informações nos sistemas de RH no Oracle, na base antiga. Se eu desligasse essa base, eu manteria o RH funcionando, mas pararia o sistema de rendas. Então, todos estes sistemas ainda terão que fazer interface com o R3.

E isso não acontece ainda?

Não acontece. Hoje estão todos plugados ali. Na implementação do projeto, a gente já tinha todos os sistemas consolidados e os sistemas foram desenvolvidos buscando informação aqui. Quando entrou o SAP: bom, não vamos conseguir desligar todo mundo agora, vamos implementar o módulo *core* e aí foi feita uma integração do SAP com esse sistema legado,

porque alteração se entrou novo funcionário, ocorre no SAP, mas se eu consultar o sistema de benefícios, esse cara tem que existir no sistema para ele pedir um reembolso médico.

O SAP gera uma interface diária que alimenta essa base de legado desse banco Oracle para que os outros sistemas vejam as atualizações que são feitas. É feita uma rescisão: a Central atualiza no SAP. Essa interface ela leva, ela reflete essa demissão no Oracle e daí isso vai para o sistema de contratos. Esse cara já não vai poder fazer um contrato em nome da Souza Cruz e aí, se ele acessar o sistema pedindo reembolso de assistência médica, ele já vai estar como demitido e não vai conseguir.

Mesmo com este projeto que está acontecendo agora, que vai integrar saúde, benefícios, tudo mais, isso tudo já está caminhando para entrar na plataforma SAP. Mesmo assim, essa integração com o Oracle vai demorar um pouco mais..

Um pouco mais. A gente vai desenvolver nesse projeto. A gente está mapeando todos os demais sistemas e que informações eles buscam na base de RH e a gente vai desenvolver um componente, mas aí a gente vai entrar em acordo com cada equipe que mantém cada sistema, em termos de tempo de cada implementação para que ele adéque. Hoje, você busca, por exemplo: nome, telefone, endereço na base Oracle. Agora eu vou te entregar esta mesma informação numa transação, num programa SAP que ele não vai mais achar aqui. Ele tem que mexer no sistema dele para que eu possa parar com essa atualização da base legada.

E esses sistemas são sistemas desenvolvidos internamente ou não?

Tem de todo tipo, tudo que é plataforma, tudo que é fornecedor. A gente está falando de 20, 30 sistemas. Existem até sistemas que são hospedados internamente, sistemas externos via web, enfim. Existem sistemas que se parar, são críticos para a companhia. Tem outros que nem tanto, tem cinco ou seis usuários. Tem outros sistemas SAP, tem Java, tem ASP, tem em VB, tem mais. Aí vai uma série de pacotes, porque a gente está falando de sistemas que atendem industrial, intranet que a gente vai buscar informação, a mais diversa gama de sistemas.

Pelo que eu entendi do que você está falando e um pouco da fala do Almir, a decisão pela substituição do Oracle foi uma decisão que tinha em vista essa coisa estratégica de integração global e tudo mais e não havia o projeto de SAP. Não havia um esgotamento do Oracle, o Oracle não deixou de atender o RH quando vocês mudaram, ou sim, ele já estava deixando de atender ao RH e mudou de plataforma?

Sim. Por quê? Antes de se iniciar todo o projeto o Oracle atendia plenamente o RH. O que acontece é que não houve um investimento, uma continuidade na plataforma Oracle. Hoje se não tivesse SAP, a forma como está implementada em termos de infra-estrutura nós estamos enfrentando uma série de problemas de parada de aplicação, servidores estão obsoletos...

Isso no Oracle?

No Oracle. Como foi decidido antes de SAP, houve uma decisão da Souza Cruz de montar um data center único. Nós tínhamos um data Center em São Paulo, um no Rio, um por unidade, tanto que o servidor SAP fica em Porto Alegre. Esse data Center único tem os servidores mais novos, toda uma equipe monitorando e essa parte de RH ficou meio que nos esquecimento e está em utilização, mas está ainda aqui em São Paulo e aqui não tem uma gestão, existe uma acompanhamento, mas não é, não segue os padrões de políticas corporativas de manutenção de TI que nós temos em Porto Alegre.

Só o fato de manter aqui, mesmo que não tivesse essa estratégia de SAP, de plataforma única, todo o ambiente está em risco de parada, o sistema nas últimas de servidor. Nós teríamos que fazer um projeto de migrar todas as aplicações que estão hoje aqui para Porto Alegre. Aí, quando você migrar, tudo bem, pode manter Oracle, pode, porque a gente tem banco Oracle em Porto Alegre, mas aí já muda a versão do Oracle, muda. Já teria que ter um projeto de migração e algumas aplicações, como foram desenvolvidas, estão amarradas no servidor fixo, já teria que ter uma mexida grande, se manter esta continuidade no RH.

Outro ponto é que a Souza Cruz, cada vez mais, isso é um processo evolutivo. O RH foi automatizando e integrando cada vez mais serviços. Isso foi gerando uma demanda maior de aplicação e a infra-estrutura ficou obsoleta. Porque a infra-estrutura, se você está aumentando seus serviços, você tem que saber sua meta no futuro e isso não foram feito. Foi feito em certo ponto, mas não como deveria, a infra está bastante obsoleta. Se não tivesse esse movimento de SAP, o que tem hoje não duraria muito tempo. Demandaria altos investimentos. Então, o que a gente está propondo neste projeto? Um: levar e integrar ao SAP porque tem uma estratégia com a BAT. Dois: Levar isso tudo já para Porto Alegre e a gente já resolve o problema de infra-estrutura. Já que vamos reescrever todas as aplicações e aí se junta à área de negócios no mapeamento, integrando novas funcionalidades, integrando coisas novas e teoricamente, o que não é utilizado ou esquecido no tempo, nós nem estaríamos implementando. A gente também tem uma entrega grande em termos de novas funcionalidades e serviços para o RH e para os usuários, facilidades..

A estratégia agora é migrar o data center daqui e da maneira que ele está não vai para Porto Alegre e não vai perder, até porque haveria um grande investimento.

E hoje, se eu pegar um servidor daqui e levar pra lá, não serve, porque o data Center já tem outro padrão. Aqui a gente tem aplicação, não desktop, mas servidor Intel e lá é tudo gaveta, setor, rack. É outra estrutura que nós temos, versão do Oracle também. Lá por exemplo, temos aplicações 10G e aqui ainda temos aplicações 9 E. Enfim, do jeito que está não daria para continuar.

A idéia de vocês é fazendo esta migração da URA e do Hot line essa migração já vai acontecer, essa nova implementação já vai acontecer lá no data Center ou ainda vai acontecer.

O Hot line lá, agora a URA ainda teremos que fazer testes de infra-estrutura, porque a URA, um dos pré-requisitos é demandar um tempo de resposta rápido. Uma questão de conexão, não dá para ligar e ficar opção 1, e o usuário ficar na linha esperando.

É uma das atividades do projeto fazer este teste de infra-estrutura e envolve reestruturação de PABX. Então a URA, o SAP está lá, mas de repente o PABX, precisa ficar lá, mas o retorno aqui é mais rápido. Mas cada vez que eu clico, eu vou chamar uma RFC que é um componente e vou buscar o saldo do cara lá no contracheque no R3. Daí eu vou para o Rio, São Paulo, Porto Alegre e de repente a URA vai pra lá, mas aí a ligação hoje entra por aqui. Vou ter que passar e entrar por lá e isso ainda vai ter que avaliar isso em termos de infra.

A idéia é a seguinte: tudo Porto Alegre, mas se alguma das soluções não se mostrar, seja mais eficiente, melhor que alternativa do que ficar em Porto Alegre, nós vamos manter aqui, mas adequar, já com contrato de SLA, um outro tipo de gestão.

Falando do funcional, a empresa tinha o Oracle, pelo que eu entendi, funcionalmente atendia, existiam demandas não atendidas tinham toda esta questão que você está falando...

Existiam demandas não atendidas, mas não que o Oracle não atendesse. Era uma questão de serem encaminhadas novas demandas, porque o negócio é muito dinâmico aqui na Souza Cruz. Muda-se tendência, política, volta e meia, mas assim, era uma plataforma que poderia se continuar em termos de solução, tá? Agora o grande problema era a infra-estrutura, que demandaria um investimento alto.

De maneira geral, o funcional é como você falou, tendo uma demanda, não que não tenha uma ferramenta...

Usa o SAP.

Exatamente. E principalmente sendo uma ferramenta definida também pela própria Souza Cruz, ao longo do tempo eu imagino que as pessoas foram até incorporando como um processo natural, tentar coisas novas o tempo todo e demandar coisas novas o tempo todo para essa ferramenta, mas de uma maneira geral ela estava atendendo. Havia esta questão estrutural e havia a questão estratégica de lá na frente prover uma estrutura regional. Tudo isso culminou na implantação do SAP. Funcionalmente você acha que ele aportou coisas para a operação, ainda que não fosse o objetivo da migração. Porque não foi um motivo funcional, mas você acha que funcionalmente, na sua avaliação, ele aportou para a Souza Cruz?

Com a implementação atual depende. Funcional do lado do RH, acho que integrar novas funcionalidades não. Só que quando você fala de SAP, você fala de mudança de cultura e de processo. Então, teve uma mudança grande, porque o SAP não é só o SAP, é uma ferramenta. Tem todos os processos ali por trás que demandam outro entendimento diferente do Oracle. Eu acho que o que o SAP trouxe de vantagem é que como ele é uma ferramenta de mercado, ele tem uma série de controles e processos que poderiam dar maior segurança, digamos, em relação ao Oracle. Porque o Oracle é uma plataforma aberta e o Oracle é um banco de dados, que dependendo do desenvolvimento, você pode fazer aquilo ali da forma que você quiser e acaba que você fica com um processo mais personalizado.

Agora para o dia-a-dia do RH ele não trouxe. Trouxe de uma forma diferente, mas na minha visão não trouxe nada a mais, isso pensando aqui na Central. Agora, pensando corporativamente foi um grande passo, porque ele trouxe uma padronização de processos, ele trouxe a possibilidade de você fazer um *shared service* de RH, coisa que com a plataforma atual era totalmente localizado o desenvolvimento. Estrategicamente é um salto.

Para a central de serviços não trouxe nada de novo. Foi só uma forma diferente e com outro processo, com muito mais dificuldade, até por uma questão de cultura e conhecimento das pessoas em relação ao Oracle, que era uma plataforma que a pessoa trabalhava há 10 anos, onde falavam: ah, preciso mudar essa vírgula, então muda. Agora, no SAP quero mudar isso. Opa! Preciso ver se não impacta no Chile, na Argentina, Venezuela... Ah, isso não pode, isso é o Standard do SAP é horrível, é horrível, mas é o Standard, mas isso avançou o processo por aqui, mas acho que isso é foi num primeiro momento: ah, mas no legado eu tinha isso, Oracle

eu tinha isso, fazia aquilo e hoje você não tem, tem que fazer. Mas, no início foi complicado, porque foi um choque de cultura, engessou o processo. Mudou de uma plataforma que vinha evoluindo em 10, 12 anos e você chega e em 1 ano e você muda tudo e o processo não é mais assim. Com certeza, tem muito buraco.

Pensando agora, fazendo uma avaliação, passando agora o “Tsunami” que é a implementação...

Ainda estamos no Tsunami, mas..

Não é uma marolinha... mas não é um...

Depois a gente implementou o projeto grande de estabilização, uma série de melhorias e correções e agora a gente está com a parte core, que é folha, que a gente já vai levar para outros sistemas e isso já vai gerar impacto. Com certeza vão ter problemas e depois vamos ter que fazer outro para arrumar toda a casa.

Falando da implantação do projeto e até das dificuldades do começo, como é que você avalia o conteúdo deste projeto de estabilização e das dificuldades que aconteceram? Eram dificuldades, que na sua avaliação como TI realmente eram problemas concretos, de desenvolvimento, entrada de dados. A gente sabe que no começo sempre acontecem alguns problemas que acabam sendo resultado disso. Uma carga de dados, geralmente inconsistente, geralmente lá na frente gera dados inconsistentes para o funcionário que acha que o sistema não está funcionando. Não vai ter o entendimento da razão daquilo. Você como TI, qual que é a sua avaliação: realmente eram problemas concretos ou o problema era um pouquinho mais de treinamento ou a decisão da própria área mudar o processo e essa funcionalidade se tornaria aderente, mas essa decisão não veio e a mudança foi no sistema, como é que você avalia isso?

A maioria dos problemas teve muito problema concreto mesmo, problema de carga de dados, funcionalidade com problema. Num primeiro momento eu colocaria uns 60% de problemas reais de implementação dos projetos, tal. Agora acho que o que pecou foi uma boa parte de entendimento. O usuário queria operar a plataforma SAP com a cabeça Oracle, sabe? Faltou acho que um treinamento, uma questão de mudança de cultura. Várias pessoas que iam trabalhar no dia-a-dia então no tentar entender a fundo, foi meio na tentativa erro ao fundo do funcionamento da ferramenta SAP. Problemas do tipo: ah, eu não consigo fazer isso, isso é um erro, não é. O que havia era que a forma era diferente de ser feito. E aí teve muito

problema e aí eu acho que essa parte com a companhia como um todo. Porque no SAP existe uma questão e você vai colocar lá, admitir uma pessoa, criar uma nova posição. Algumas coisas internas do SAP passassem no portal, para o gestor, o cara que está lá do outro lado e trabalha no marketing e quer pedir posição no SAP. Então alguns conceitos ficaram meio soltos. Esse projeto de estabilização, a gente focou: vamos resolver os chamados, os tickets, os principais e vamos focar mais na parte de *change management*. Fizemos todo o mapeamento da parte de processos, a aderência disso ao SAP. Então, meio que reeducando a utilização de SAP aqui e também toda a parte de comunicação, em que a gente comunicou as melhorias, deixando a parte do portal mais enxuta possível, esconder o máximo de operação possível. O usuário: quero admitir fulano de tal para vaga tal. Tudo isso: qual a posição, amarrar hierarquia tinha que ser amarrado, feito aqui na Central. No início, tivemos muito problemas técnicos, IT mesmo. E resolvido isso aí ficou o buraco do *change management*.

Esse projeto de implementação, ele também não foi só mudança de sistema, ele cuidou disso.

Isso. Cuidou disso. Nosso maior foco foi esse. Aí passou, digamos uma crise, mas hoje a gente vive ainda, em virtude dessas duas fases e dessa integração que é algo extremamente complexo.

Hoje você acha que esta questão do *change management*, isso já não tem mais?

Deveria não ter, Acho que não tem porque você um ciclo. Entram novas pessoas, outras saem. A companhia está sempre mudando. Minha idéia desse *change management*, ele é, ele deveria ser contínuo, mas ele não precisa ser da forma que ele foi no projeto, mas eu acho que ele já chegou num nível bem aceitável para o dia-a-dia. Agora, esse projeto que a gente está fazendo, vai mudar uma série de coisas. A gente vai ter que, no planejamento, mudar uma série de coisas. Tem que ver no *change management* que: mudaram as despesas médicas, reembolso agora é assim... Aí começa né? Como a gente está deixando o sistema, tem a galera que vai dizer: pô, a política não está legal, vamos mexer na política. Então você já aproveita que está mexendo no sistema, colocando numa outra plataforma, em outro ambiente e já vai mexer na política. Quer dizer, as chances de você ter um sistema novo, com uma cara nova, com operação e uma política diferente, de ter problemas de utilização é de 100%. Não tem como não dar erro. O usuário está acostumado a trabalhar há 10 anos com uma interface e passar a usar a usar outra. Exige muito dessa frente *change management*. Isso vai ser endereçado no projeto.

Agora falando de outras, saindo aqui um pouco da Central, aliás antes, uma última pergunta sobre a Central, como é que você concilia, avalia o uso das pessoas aqui na Central do que está disponível. Você acha que tudo que está disponível as pessoas utilizam? Você ainda vê oportunidades de fomentar o uso das funcionalidades que existem na Central? Como é que você vê isso?

Dizer que tudo está sendo utilizado, não está. Tem uma série de relatórios e tem uma questão de: ah, estou demandando, isso é urgente. Ai você vai, implementa e aí chegam e falam que agora mudou a prioridade e não é mais urgente. Daí fica assim: há melhorias que a gente fez, no projeto, entrega, que na época era crise e as coisas foram escaladas num nível alto de gerência e quando as coisas são entregues, implementa-se fica lá um ano parada. Se está lá parado há um ano no ambiente de teste não é tão urgente. Então, tem essa questão de prioridades, a questão de não utilizar tudo, de ter o costume do processo antigo que ficou muito enraizado, então tem, um pouco de resistência. Acho que de uma forma geral, em termos de utilização o resultado é muito positivo.

Eu não trabalhei só na Souza Cruz. Eu trabalhei em diversas outras áreas de negócios e eu acho que aqui, principalmente na Central e entendimento do usuário com o sistema é muito alto. Então isso favorece o lado de utilização, de aprofundar, produzir, corrigir e em contrapartida, a pessoa quando conhece muito o sistema, ela acaba demandando mais e acha que o tal coisa pode ser melhor e às vezes não é. Então você está tendo uma demanda maior, tendo às vezes: ah, isso aqui não está legal. Ah, vai demorar? Então deixa fazer um “puxadinho” aqui e às vezes não está utilizando de forma correta e ai o sisteminha acaba gerando outros problemas. O relatório, às vezes pode ter um problema de má utilização quando você tem alguém que não conhece muito bem o sistema e está utilizando aquilo ali como e é a única forma de se utilizar, que foi até o exemplo que você tinha mencionado, de dar novas utilizações, tipo: você está utilizando isso para isso, não é bem assim. Isso aqui acontece muito.

Até em função de nível de entendimento do ...

Do usuário. Ele próprio consegue saber onde está o problema. Isso ta no Oracle, isso na camada de integração, que é feito lá no Oracle, se é problema de banco de dados e pedem para corrigir isso lá. Então o nível de entendimento e a relação aqui na Central de usuário em sistemas, ele é muito alto. Isso por um lado facilita certo tipo de trabalho. Aqui quando tem alguma reunião de Sistemas, alguma decisão participam o Geraldo, a gerência. Em outras

áreas, às vezes participa o estagiário, do estagiário. Ah não tenho tempo, não é prioridade e manda o estagiário. É ele que vai participar do projeto e aí na hora fala: ah, mas não foi isso que eu pedi. Claro que não foi isso, você não viu, você mandou seu estagiário. Aqui já é o contrário. Isso aí, por um lado, em termos de trabalho facilita muito.

Tem um envolvimento grande...

Da área como um todo.

Agora falando das outras áreas, ainda do RH, mas das outras áreas. Pelo que eu entendi hoje o SAP está muito mais focado em atender às demandas da Central de Atendimento, mas você tem outras áreas de RH, cuidando de outras coisas...

Tudo que é política, demandada, acabam sendo implementadas aqui e operação fica aqui.

A gente tem outros sistemas, que tem toda uma parte de pesquisas, são feitas via e-mail. Você tem controle de pesquisas, tem um sistema ou um projeto de... a gente está tendo uma parte de treinamento, de como fazer o curso à distância, ensino à distância. Tem toda uma parte de comunicação de RH, em termos de intranet, de como publicar conteúdo, sites, enfim, isso aí tem um envolvimento de TI também. Existem demandas, tem uma área que é Lacar, que tem muita regional também. Levantamento de informações enfim, coisas que envolvam aplicações que são utilizadas lá pela equipe da matriz. Então o pessoal lá, em termos de atuação, o pessoal aqui é muito mais, em termos de demanda é muito maior para TI.. Agora lá tenho um envolvimento muito mais na parte de definições, de eles ficarem pensando: isso é viável? Não é? Então é muito mais uma parte de consultoria, de levantamento. Eu tenho outros projetos lá, mas em termos de complexidade são bem menores que os projetos que eu tenho aqui.

Como é que você vê oportunidades de expandir o uso do SAP nessas outras áreas?

Nessas outras áreas eu não vejo muita. Porque hoje, o SAP tem o que a gente chama o que seria o nosso *staff*, que está cuidando da operação. Depois que a gente “botar” todo em operação, o que a gente pode fazer? Entrar com uma parte de informações gerenciais. Hoje se a gente extrair um relatório, o SAP te propicia isso. Hoje, parte da informação está no SAP, parte está no Oracle, no legado, parte no Access e não sei aonde para você consolidar isso tudo. Eu acho que um grande benefício do SAP para outra área da matriz seria uma visão mais estratégica, extrair informações. Mas, hoje no SAP ele tem operações. No momento eu não vejo uma oportunidade de utilização, de expandir. Na verdade eu não vejo uma

necessidade. As outras área acabam atuando. quem põe os PPS, os PPIs é o cara da matriz. As outras áreas usam o SAP, apesar de serem RH como usuários, como por exemplo: Vou consultar meu contracheque. Agora eu acho que a oportunidade estaria se após a implementação deste projeto, se fosse investido numa parte de informações gerenciais. A gente conseguiria ter informações e hoje esse tipo de informação eles demandam aqui para a Central e a Central extrai isso de alguma forma e manda isso pra eles. Poderia estar liberando este acesso e parte de relatório gerencial mesmo para a área da matriz, para algumas áreas que precisam dessas informações. Acho que seria uma forma de maximizar o acesso aos dados.

E quanto as outras áreas também, não só para o RH na matriz, mas para outros departamentos? O que você vê como oportunidade também?

Isso são informações que dizem respeito mais a parte de gestão de equipe. Agora no atendimento a gente está fazendo uma melhoria, “botando” um relatório para o gestor poder visualizar na equipe dele, via portal, qual é porque a gente tem uma questão de remuneração. Cada um tem um grupo salarial e você tem uma posição, pois os grupos se intercalam.

Você vai poder visualizar num relatório na equipe dele quem está estourado na parte salarial e teria que ir para um próximo nível. Um relatório de simulação de rescisão: um cara que está na fábrica, ele conseguir simular e ver o custo de rescindir, de fazer a rescisão de um funcionário, comparado ao outro. Então assim: você dá ferramentas para que ele consiga ter um acompanhamento melhor da equipe dele e em termos de performance. A grande oportunidade é sempre via portal se a gente falar tecnicamente, mas cada vez mais estar dando mais informações e ferramentas para ajudar o gestor no dia-a-dia dele com a equipe. Acho que esse seria o melhor ponto de atuação com as outras áreas. Porque a parte operacional mesmo eu acho que tem que ficar aqui. Não tem muito o que mandar para lá. Fazer um cálculo de folha, sei lá, isso tem que ser operacional, onde o RH pode fazer de três formas: ou projetando carreira, fazendo o desenvolvimento, então são treinamentos e auxiliando o gestor para ser, com um pequeno estranhamento de ferramentas, ou seja, auxiliar o gestor a gerenciar sempre de uma forma mais efetiva. Acho que isso teria que ser através de informações, via portal. Fora isso eu não vejo

O que eu percebi bastante na área foi isso: bastante foi essa coisa de gerar relatórios, exportar dados do SAP, mas levar esses relatórios para o Acess, para o Excel e ali fazer...

Porque hoje a gente não tem esse mundo de informações gerenciais. Só o que tem no SAP é informação transacional. Então conforme a demanda: preciso saber o *head count* para eu usar para uma projeção. Então lá, se extrai esses dados. Tem uma equipe aqui que faz isso e gera

uma planilha. Qual é o ideal? Quando a gente tiver essa base mais arrumadinha a gente tem como não ficar demandando isso porque se você soltar esse usuário, na ponta, claro que com o devido acesso, um gestor com uma maior autonomia, ele poder trabalhar e conseguir ver tudo que ele precisa da equipe dele e informações que sejam relevantes de RH. Poder fazer um comparativo de como está o turnover da equipe dele, relacionado a companhia. São informações que podem abalizar, de marketing, IT. Porque que IT destoa tanto dos outros departamentos? Isso pode agregar num nível de decisão. Mas uma evolução seria interna de informações gerenciais.

E isso está no radar da Souza Cruz?

Está. Mas a gente ainda está no SAP, sedimentando a base. A idéia é: vamos fazer junto. Eu acho que a gente ainda não está maduro o suficiente no SAP para, nesse momento, investir em informações gerenciais se a gente ainda não conhece, se o pessoal ainda bate cabeça de vez em quando com processos. Enquanto o processo não está 100% em tudo, quanto mais extrair uma informação gerencial. Acho que, está no radar, mas primeiro vamos focar nesse projeto, que seria o próximo.

Vários relatórios que saem encomendados do SAP são usados como material para fazer conferências e tudo mais. Isso, a idéia é que também isso seja tratado mais para o futuro ou isso já faz parte de algumas dessas iniciativas?

A questão de conferência, o que mais tinha no projeto eram conferências, ou seja, não confiavam no SAP e a conferência com o legado. Mas a coisa foi diminuindo. Este tipo de conferência depende muito. Uma das coisas que a gente está vendo é controle, mas dependendo do que for de conferencia, não vai entrar, porque às vezes é a conferencia da conferencia, da conferência. Não estou dizendo que tudo que o pessoal confere aqui a gente vai fazer, porque não vai. Mas aquilo que realmente for resultar que realmente tem que ter um controle, uma conferência. Porque às vezes fazem assim: puxei dali, de lá, no SAP. Mas pera aí. O SAP tem que contabilizar....

Até pela sua experiência, você já viu parte de todos esses cruzamentos que eles fazem e de informações e tudo mais, ainda é um restinho dessa insegurança.

Eu vejo que em parte sim. Outra é falta de informação mesmo do sistema. Aí isso é demanda. Existe uma parte que eu olho daqui e dali e o fato é que nós temos problemas de cadastramento, hierarquia que ai vem da carga, coisa que foi cadastrada errado e ai por

exemplo: fulano de tal tem três pessoas embaixo, como é que tem quatro aqui?... mas se for entrar nesse mundo de conferência ai... eu não saio daqui, vou anotando no meu radar, olho, dou atenção, mas...

Uma coisa que eu notei também é que o portal é só disponível para intranet e tem o público, me parece que até um público razoável de funcionários.... Então hoje não é uma coisa...

Não. É um eixo expandido pra intranet até a web. Se a gente põe na web, a gente está falando de um público às vezes questão de SAP. Ele não tem computador em casa, então ele não vai acessar, ele está preocupado, mas não vai acessar quando ele chegar 11 horas da noite, meia-noite em casa, para ver as informações da Souza Cruz. Então para isso a gente já entrega esse serviço, através da URA, que aí ele tem um telefone, que se está na rua ele liga de um celular e consegue consultar saldos, informações ou nas próprias unidades onde têm os balcões de atendimento.

Ok. Hoje vocês não têm outras pessoas? Você não tem funcionários que estejam trabalhando pra Souza Cruz, mas que não estejam dentro de uma unidade Souza Cruz. Está fazendo um trabalho externo ou está trabalhando em *home office*. Ou você está trabalhando numa localidade onde você não esteja conectado na rede Souza Cruz?

Aí: a gente tem eu, por exemplo. Consigo trabalhar de casa perfeitamente, conectar na rede, acessar os drives de rede, intranet. Então a gente tem uma solução que é o canal Souza Cruz, em que o funcionário estando na web tem uma conexão com ela, ele consegue acessar o portal de RH, tudo via rede. Ele acessa todos os sistemas de requisição DEVA.

Ele faz uma DPM via rede local?

As pessoas têm essa solução.

Mas é um grupo restrito?

Sim. É um grupo restrito. É assim: eventualmente a pessoa está fazendo um trabalho, viajando, aí são alguns dias. Não precisa ter uma solução. Não precisa ficar uma semana, depois volta. Mas o posto é fixo. E aí têm outras unidades, trabalho agrega. Tem conexão com a rede Souza Cruz.

Isso hoje não seria uma, agora falando do atendimento, fora as outras áreas, fora da área de RH, que hoje usa o portal. Como é a sua percepção dessa utilização do portal nas áreas? Você acha que o pessoal usa bem? Podia usar mais? Tem problemas? Eles têm dificuldades já reportadas? Demandas que vocês estão tratando?

Eu acho assim: o portal é muito utilizado, principalmente se eu colocar início de mês. Basicamente assim: contracheque é uma coisa. Têm outras funcionalidades. E assim no montante, se você pegar um volume de usuários, é muito utilizado. Agora a maioria das pessoas utiliza basicamente pra ver contracheque, funcionalidade de gestor, aprovação de férias, banco de horas. O pessoal utiliza muito, mas não tem tanta funcionalidade assim para quem não é gestor etc., que justifique uma utilização em massa. Basicamente o que tem ali é utilizado. Não tem tanto serviço. Posteriormente a gente vai agregar novas funcionalidades ao portal. Agora, existem alguns problemas às vezes de performance. Dependendo das localidades, tem um problema de link, tem dificuldades. Mas são problemas de infra-estrutura. Isso aí está sendo...

É muito na sua avaliação? São pontuais?

São pontuais com uma localidade. De uma forma geral, em termos de utilização é bem satisfatório.

Está jóia. Você tem, de tudo o que a gente já conversou, você acha que tem alguma coisa que a gente não cobriu do *status quo* atual da utilização dos sistemas dos projetos?

Acho que a gente já deu uma passada geral.

Geral, por tudo? A última pergunta: você como funcionário, não como pessoa de TI, conhecendo projeto, como é que você avalia esse modelo todo de solução?

Como cliente?

Como cliente, como funcionário.

Eu até comentei há um tempo atrás com o pessoal. Acho que a questão do atendimento, que tem um ganho excelente. Isso gera sem dúvida nenhuma. Têm alguém te entregando as coisas ali. Como eu trabalhei em outras empresas, você tem o RH, empregava todo mês chegava um contracheque e um envelopinho na minha mesa. Isso aí gera alguma facilidade. Você não tem que buscar a informação. Então, assim, esse ponto agora em contrapartida, você tem tudo no momento que você quer. Você tem um trabalho maior pra acessar as informações porque você

tem que ter a iniciativa. Acho que muitas pessoas que vem de fora falam que o RH é diferente. Em outras empresas que você não tem esse modelo centralizado. Mas aí te dá uma grande flexibilidade. Eu quero o meu contracheque agora. Eu entro lá e acesso. Em termos de atendimento, acho que quando você liga pro SAP, você está falando com um *call center* de uma forma geral. E se você comparar com o *call center* o que tem no mercado geralmente são serviços que são terceirizados. Dificilmente você vai ter problema no celular, conta. Você liga na NET, TV a cabo é um parto pra você resolver qualquer coisa.

Tem que falar com uma meia dúzia de pessoas.

Quando você fala no SAP você fala geralmente com uma pessoa que já é uma pessoa que conhece, está envolvido. E esta pessoa tem, na maioria das vezes, acesso para se for o caso, entrar no sistema já resolver o problema ali imediatamente. Eu quando peço menos ligo pro SAP tenho praticamente 100% dos problemas resolvidos ali. Não fico clicando, falo com uma pessoa, joga pra outra. Porque a pessoa além de ter o poder pra autorização no sistema. Ela também conhece o processo e são pessoas que não são atendentes, são analistas de recursos humanos. Acho que em termos de atendimento você tem este ganho. Agora mas você tem o gestor ele tem que fazer tudo: ele tem que ir até o RH, você tem que procurar, você tem que cuidar da carreira do funcionário. Então assim: acho que é filosofia da empresa. Tudo, viagem, por exemplo: eu tenho que entrar com a requisição, pedir a passagem. Você tem que aprovar. Então gera uma série de coisas, que apesar de você ter tudo isso em mãos, acaba alvejando no dia-a-dia gestor como um todo. Na Souza Cruz ele às vezes é sobrecarregado em uma série de atividades do dia-a-dia.

E que em outros modelos da sua experiência em outras empresas isto era mais centralizado com área ou de RH ou outra área de serviço que cuidava disto.

Mas se você perguntar qual o modelo se você perguntar qual o modelo, eu prefiro muito mais o modelo da Souza Cruz. E até eu em ter facilidades com o sistema. Eu prefiro eu buscar, eu preciso disso agora eu vou lá e busco. Não fico dependendo de alguém mandar aquilo ali pra mim.

Falando de você com o seu gestor você acha que este modelo ele te aproxima mais do seu gestor ou aproxima mais o gestor de você? Ou o contrário: o fato de você ter esta autonomia de fazer algumas coisas ou não interfere.

Não interfere. São coisas que a aproximação do gestor e mais com o relacionamento que você tem no dia-a-dia. As questões que você leva. Isto são coisas mais... Digamos assim, operacionais que ai você tem um modelo de tratar, mas acho que isto ai pelo menos no caso não influi no dia-a-dia do gestor.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	07/10/2008 de 14:40h à 16:20
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista exploratória semi-estruturada com objetivo de compreender o status atual do sistema no RH, mapear as funções cobertas/descobertas por ele, as áreas, suas equipes, locais e responsáveis para planejamento das entrevistas da área e identificação de outras áreas a entrevistar.
Entrevistado(s)	Rogério – RH (Sistemas de Folha) Jair – RH (Espec. Sistemas RH)
Método de Registro	Anotações Manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	<p>Este encontro havia sido agendado com o Gerente do RH – Norberto, porém ele teve um compromisso inesperado e não se encontrava na empresa no horário marcado. Estes dois funcionários foram identificados pela própria secretária como pessoas qualificadas para falar sobre o assunto em questão, porém não houve preparação prévia de nenhuma das partes para o encontro. Por esta razão, antes da entrevista propriamente dita, foi necessário explicar os objetivos do processo e tirar suas dúvidas sobre o mesmo.</p> <p>O conteúdo da transcrição abaixo se refere às respostas e comentários dos entrevistados ao longo da entrevista. Por se tratar de uma entrevista exploratória semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas, para que os entrevistados discorressem sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p>

A) Apresentação dos Entrevistados:

Rogério – Funcionário do RH responsável pelas definições de sistemas para solicitação à equipe de suporte de IT. As necessidades dos usuários são todas encaminhadas a sua equipe para que sejam avaliadas e encaminhadas adequadamente (orientação, solicitação

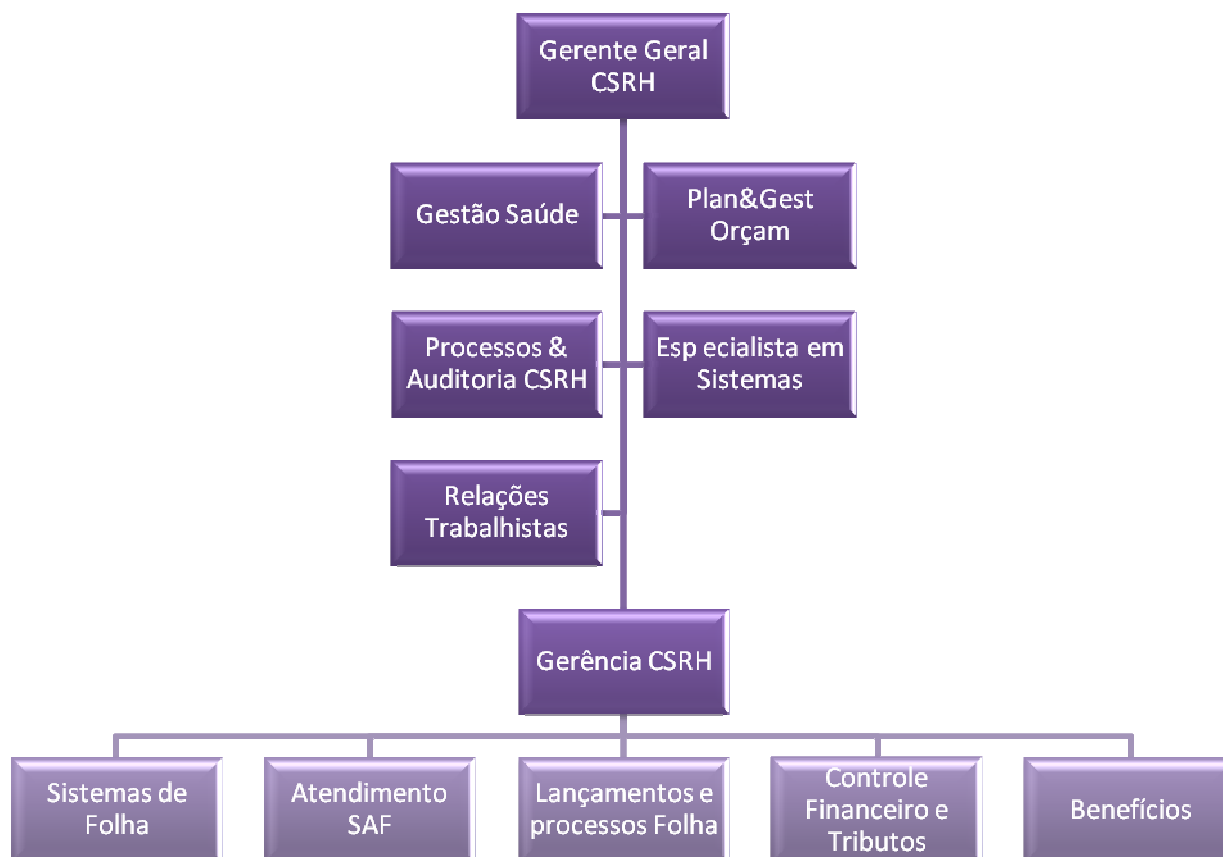
desenvolvimento, solicitação de alteração de parâmetros, etc.). Já estava na empresa antes da época da implantação do SAP e acompanhou todo o processo de migração.

Jair – Especialista de Sistema de RH. Tem um perfil de IT (mais de negócio, não tão técnico), porém faz parte da equipe de RH. Já estava na empresa antes da época da implantação do SAP e acompanhou todo o processo de migração.

B) Panorama Geral dos Sistemas usados pelo RH atualmente:

- SAP – Sistema principal da área, implementado em maio/2006 para cobrir as atividades administrativas de RH (Folha de Pagamento, Recrutamento e Seleção, Gestão de Benefícios, Ponto, Cadastros gerais de funcionários de RH). A ferramenta está disponível através da rede interna Souza Cruz (inclusive as funcionalidade de Auto-serviço) e dos quiosques distribuídos pela empresa.
- “Oracle” – Sistema Legado desenvolvido por equipe interna Souza Cruz, que era usado antes da implementação do SAP em RH. Após a entrada do SAP, ele continua em uso apenas para as atividades listadas abaixo, sendo que há um projeto em andamento para que tais funções sejam incorporadas ao SAP até março/2009 para desativá-lo em definitivo.
 - Reembolso de Despesas Médicas
 - Gestão de Saúde
 - Consultas Diversas e Call Center
 - Data Integrator – importação dos dados do SAP para alimentar a base de dados do Oracle que dará suporte às funcionalidades acima citadas
- Dashboards – gerados trimestralmente à partir de dados extraídos do SAP e “trabalhados” manualmente através de mecanismos produzidos por Jair para gerar os modelos definidos pela área. Não há no momento nenhuma previsão para implantação do BW SAP ou de outra ferramenta similar de BI para automatizar este processo. O esquema de geração atual foi elaborado como uma solução provisória, porém vem atendendo bem as necessidades da área.

C) Estrutura da Área de RH Souza Cruz



*Os números após o nome do responsável pela área indica a quantidade de funcionários da mesma.

*A área está toda centralizada na unidade Souza Cruz SP.

Observação: O nome das áreas foram descritos acima conforme as descrições dos entrevistados durante sua explanação sobre as atividades de cada uma, não sendo necessariamente o nome da área no organograma oficial da empresa.

D) Histórico da Implantação do SAP

Objetivo: Padronização das Rotinas de RH entre estas áreas do grupo BAT pelo mundo. O SAP foi escolhido para ser a ferramenta de RH de todas as empresas do grupo BAT no mundo. Seria uma oportunidade para implantação de Shared Services entre diversos países de uma mesma região, de forma que uma só equipe de RH situada em um só país pudesse atender toda a região.

Projeto no Grupo: O Brasil foi o primeiro país a implantar a ferramenta. Foi escolhido como pioneiro por ser “referência em RH” no grupo BAT. Alguns outros países já implantaram e outros estão em fase de implantação, como México e Costa Rica (os entrevistados não têm

certeza do cronograma exato destes países, mas acreditam que implantação esteja próxima em ambos).

E) Distribuição da Estrutura do Sistema no Mundo

Há um servidor em cada região que abriga o Banco de Dados e a Localização do Sistema (conFIGURAções e customizações locais do sistema, que não se aplicam ao modelo global do sistema, mas sim para um determinado país para atender suas necessidades específicas e legislação local). Estes servidores não se comunicam para replicação de dados entre si.

A região Lacar abrange os países da América Latina e Caribe e seu servidor fica no Brasil.

O Brasil tem 50% dos funcionários da região Lacar (América Latina e Caribe) sem a entrada do Canadá. Não sabem como ficará a estrutura com a entrada do Canadá neste grupo, mas no momento acham que o Brasil tem certo destaque na região e é um forte candidato para sediar o Shared Services da região Lacar.

Observação – o comentário acima foi totalmente espontâneo, não tendo sido motivado por nenhuma pergunta do entrevistador e resultou de uma quase “conversa paralela” entre os dois entrevistados, sugerindo haver certa preocupação ou interesse sobre esta questão.

F) Projeto de Migração para SAP:

- IBM iniciou o projeto em março/2005: fez levantamentos de necessidades e executou todo o projeto até a implantação do modelo inicial em maio/2006, que buscava atender o máximo das necessidades com standard SAP. Jair comentou que este direcionamento da IBM ao standard talvez também fosse em função da própria Souza Cruz ter como objetivo a padronização e que, por conta disso, eles mesmos foram induzidos a acreditar que o standard os atenderia.

Observação – Embora Jair tenha feito esta ponderação sobre a responsabilidade da diretriz da empresa para o projeto, fica evidente na fala dos entrevistados certa insatisfação com o trabalho da IBM, especialmente em relação ao tema de adoção do modelo standard SAP.

- Durante o período do projeto (março/2005 a maio/2006) houve um grupo dedicado de IT e RH para o projeto, que ficou segregado do RH e de IT, trabalhando exclusivamente nas atividades do projeto (desenho do projeto, especificações, migração, treinamentos, etc.).

- No final deste período, a IBM “quarteirizou” o projeto através de uma consultoria chamada HRD. Posteriormente, a Souza Cruz acabou eliminando a IBM do projeto e fazendo a contratação direta da HRD, que é a atual consultora para suporte do SAP.

G) A Implantação

- À partir da implantação começaram a identificar muitos problemas de diversas naturezas:
 - “Problema de Cultura” – o sistema anterior “era exatamente como a empresa precisava”. Os usuários, antes acostumados a ter um sistema sob medida definido por eles, passaram a ter que se “adaptar” ao sistema. Eles não entendiam porque eles tinham que mudar sua rotina de trabalho para se adaptar ao sistema e não o contrário. Foi um “choque cultural”.
 - “Aceitação” – houve dificuldades de aceitação e certo preconceito por parte de algumas gerências, que passavam esta postura para seus subordinados, que aderiam à esta resistência.
 - Problemas de Informação e Cadastro devido à falhas nas cargas de dados
 - Problemas com cálculos errados
 - Outros diversos problemas de diversas ordens relacionados ao sistema em si, ao desenho, aos dados, etc.

Observação – os entrevistados foram muito enfáticos ao falar dos problemas de cultura e resistência, mais até do que nos demais problemas relacionados à ferramenta em si.

Segundo eles, houveram casos bastante graves que resultaram inclusive em demissão.

- A pesquisa de nível de serviço de RH, que girava em torno dos 90%, depois da implantação do SAP caiu para 60%. Em função deste quadro, a empresa decidiu fazer um projeto de estabilização.

H) Projeto Estabilização

- Diante dos problemas enfrentados, em março/2007 iniciou-se o projeto de estabilização, que terminou em novembro/2007. Foram elencadas todas as deficiências e dificuldades e definidas as prioridades para estabelecer a ordem de implementação das mesmas. Depois

do término deste projeto, só houveram ajustes pontuais, mas não houve nenhuma grande implementação, além do projeto que está em curso agora para eliminação das funcionalidades ainda existentes no Oracle.

- Hoje a pesquisa de nível de serviço de RH já voltou ao patamar de 87% e os entrevistados creditam esta recuperação às ações realizadas para estabilizar o processo.

Observação – pedi aos entrevistados uma cópia desta lista de problemas que foi solucionada pelo projeto de estabilização e eles disseram que teriam que buscar em seus históricos e não estavam certos se o encontrariam, mas que o Norberto certamente poderia fornecer esta informação. O Norberto disse que também não tinha como localizar e consolidar este material facilmente, de forma que não foi possível ter acesso a ele.

I) Estrutura Atual de Desenvolvimento

- Processo Global Releases – prevê 4 atualizações de versão (releases) por ano. As alterações são publicadas no ambiente QA (Quality Assurance) para validações dos responsáveis em todos os países. Somente depois do OK de todos ela é colocada em produção. Fora destas 4 releases, só são implantadas necessidades urgentes (como requerimentos legais, por exemplo) e que com certeza não possam afetar os demais países.
- Solution Center – grupo que fica no Brasil e que é o responsável por avaliar o conteúdo e os impactos de todas as atualizações, sendo ele que autoriza as atualizações fora dos releases previstos. O responsável por esta equipe é Almir, que fica com seu grupo na filial de SP.
- Ainda não existe um grupo global que discuta os modelos entre todos os países. Isto foi feito apenas na implantação, onde todos os gerentes de todos os países definiram em conjunto quais seriam funcionalidades globais e quais seriam locais, assim como também definiram o modelo das funcionalidades globais. Isso foi feito antes da primeira implantação do SAP (que foi no Brasil). Até agora, só funcionalidades locais demandaram alterações. Mudanças em funcionalidades globais ainda não aconteceram. A implantação nos demais países está sendo feita pela mesma equipe HRD, que participou do projeto no Brasil.

J) Estrutura Atual do Suporte e Serviços ao Usuário Final

- O usuário final entra em contato com a área “Sistemas de Folha” do RH diretamente ou através do Call Center, notificando seu problema ou dúvida. Esta fornece as orientações necessárias ao usuário, abrindo chamado junto à HRD quando o problema realmente demande desenvolvimento, alterações de CONFIGURAÇÃO ou cadastros de TABELAS reservadas SAP.
- Na implantação, a média de chamados do grupo de Sistemas de Folha na HRD era de aproximadamente 130 chamados/mês. Atualmente, a média é de 20 chamados/mês, sendo que a grande maioria é relacionado a atualização de TABELAs e coisas do gênero, tendo raramente chamados por problemas de fato no sistema.
- A quantidade de chamados ou solicitações dos usuários finais à equipe de RH também diminuiu muito. Além disso os chamados também mudaram de característica. Antes, quando usuário não conseguia fazer algo, já entrava em contato pedindo ajuda ou reclamando. Hoje, ele antes de ligar tenta resolver, consulta seus procedimentos e documentação do sistema, pois “tem mais confiança” e só liga quando realmente não consegue resolver sozinho depois de tentar tudo o que está ao seu alcance.
- Atualmente, o RH só entrega o contra-cheque para cerca de 40% dos funcionários que trabalham em campo e não ficam na Souza Cruz para que possam acessar a ferramenta de Auto-atendimento na Intranet ou no quiosque. Na filial SP há apenas 1 quiosque, pois a maioria dos funcionários desta filial tem Paz de onde acessam o sistema via intranet. Já na filial de Uberlândia (1100 funcionários), são 4 quiosques com alta taxa de utilização.
- O modelo de Auto-serviço é consolidado na Souza Cruz. O mesmo foi implantado em meados de 95 e houve resistências iniciais, pois gerentes de linha tinham a percepção que RH estava transferindo seu trabalho para eles. Nesta época, havia um grupo de RH em cada filial e estes grupos locais foram extintos, sendo todo o serviço centralizado na filial SP, como ainda é até hoje. Estas resistências iniciais foram totalmente superadas e hoje não há questionamento deste modelo, completamente assimilado e aceito.

9.4 Anexo 4 - Relatórios das Entrevistas RH

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/10/2008 de 8:45h às 9:45h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) • Como a equipe do entrevistado usa o Sistema e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso (seu e de sua equipe) • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Iraí – RH (Controles e Pagamentos RH)
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

A) Apresentação do Entrevistado:

Iraí – Funcionário do RH que coordena a área de Controles e Pagamentos do RH, responsável pela efetivação de todos os pagamentos do RH (a funcionários, impostos, fornecedores, etc.), pelo controle de despesas e orçamentos do RH e pela geração de relatórios e controles gerais para as demais áreas do RH. Adicionalmente, sua equipe também faz um suporte preliminar para as questões de TI da área. Está na Souza Cruz desde 1997 e participou da equipe do projeto de implantação do SAP, tendo acompanhado todo o processo de migração.

A) Panorama Geral da Central de Serviços de RH atualmente:

- A Central de Serviços de RH processa toda a parte transacional de RH para as unidades Souza Cruz do Brasil, que estão divididas em:
 - Usinas de Fumo (Blumenau, Santa Cruz do Sul e Rio Negro) - produção de fumo para exportação e para abastecer as fábricas de cigarro da Souza Cruz no Brasil
 - Industrial (Uberlândia e Cachoeirinha) – fabricação de cigarro
 - Centros de Distribuição (São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e outros pontos) – recebe o cigarro das fábricas para distribuição para o mercado
- Cada unidade possui um Business Partner, que irá ajudar a filtrar/resolver problemas pontuais ou particulares, ajudando a Central de Serviços a garantir o transacional que está centralizado nela.
- A Central de Serviços está dividida em:
 - Processos - maior grupo da Central, está subdividido em células, de acordo com as divisões de negócio e possui analistas específicos para cada unidade, de forma que todos os problemas e necessidades desta unidade fiquem centralizados em apenas um ponto focal.
 - SAF - grupo de Call Center que atende via 0800 para esclarecer dúvidas ou resolver alguns tipos de problemas/solicitações dos funcionários de todas as unidades. Cada analista atende em média 80 ligações por dia. Antes de cair no atendimento humano, as ligações passam por uma URA, que responde automaticamente algumas questões sem a necessidade do contato com o analista. O atendimento é especializado (todos os atendentes são analistas de RH) e este é um modelo de vanguarda no Brasil. Tem meta de resolver os problemas de imediato (ou seja, on line com o funcionário na linha) ou em até 24 horas.
 - Tributos, pagamentos e controles – é a área em que estamos agora, sob coordenação do Iraí (entrevistado), responsável pelos pagamentos de RH, assim como pelos controles e geração de relatórios e conferências para apoiar às demais áreas da Central.

B) Panorama Geral da Área de Controles e Pagamentos e suas Ferramentas

A área conta com mais 2 funcionários: Julio e Igor. Ambos têm perfil de IT também, de forma que, além de suas atividades na área, também fazem pequenos suportes de IT para os usuários dos demais grupos do RH (“... apesar que temos uma central de informática que atende, pequenas coisas que requerem pequeno tempo, eles mesmos atendem”). Eles têm funções semelhantes, mas Júlio está um pouco mais voltado a pagamentos () e Igor a questões contábeis (análise e solução de problemas referentes aos lançamentos contábeis feitos pelo RH, que hoje é um trabalho bastante grande).

Além disso, eles também elaboram relatórios diversos de controle e gerenciais para as demais áreas do RH, suportando-as em suas rotinas diárias, uma vez que “a plataforma SAP não tem tantos relatórios, você tem que construir”. O objetivo destes relatórios é facilitar a conferência e o trabalho das demais áreas, de forma que o objetivo desta área é “facilitar a vida deles” (demais áreas do RH). Para produção destes relatórios, baixam informações do SAP e as importam em Access para a formatação dos relatórios necessários, de acordo com a solicitação do usuário (montam templates para que o usuário possa rodar este relatório novamente quando quiser). Isso também acontecia no Oracle: havia uma gama de relatórios previstos e sempre apareciam novas demandas não previstas, que também eram tratadas com a produção de relatórios através do Access. A diferença é que no Oracle isso era mais fácil, uma vez que este permitia que os dados fossem baixados diretamente pelo Access e no SAP é necessário exportar os dados a texto ou Excel, uma vez que ele não permite esta leitura direta. Além disso, no Oracle, a quantidade de relatórios disponíveis era maior, uma vez que a ferramenta esteve em funcionamento de 94 a 2006, sendo que neste período foi altamente customizada, buscando torná-la mais fácil e amigável para o usuário e incorporando diversos relatórios.

Em 2006 a empresa resolveu substituir o Oracle “até pela obsolescência dele”. Com o SAP este processo tem apenas 2 anos aproximadamente, mas acontecerá a mesma coisa: ao longo do tempo, as necessidades serão incorporadas, o que certamente ampliará a gama de relatórios disponíveis. “Talvez se você vier daqui, sei lá, 6 anos, antes tinha 40 (relatórios) e agora são, sei lá, 150. Conforme as demandas vão aparecendo, as melhorias são contínuas. A gente tá o tempo todo, continuamente, melhorando isso aí”.

O “Oracle” (Sistema Legado desenvolvido por equipe interna Souza Cruz) continua em uso apenas para as atividades listadas abaixo, sendo que há um projeto em andamento para que tais funções sejam incorporadas ao SAP para desativá-lo em definitivo.

- Reembolso de Despesas Médicas
- Segurança Ocupacional
- Importação dos dados do SAP para alimentar a base de dados do Oracle (processo automático, mas requer análises, uma vez que nem sempre os dados são importados corretamente, pois não está atendendo 100%)

Observação: O fala deste usuário remete não a uma postura de conformidade diante de uma ferramenta fechada e estabilizada, mas sim a um processo contínuo de customização e reformulação da mesma, como parte da melhoria contínua da própria área. Em nenhum momento desta fala ele se refere ao processo como parte de um modelo global ou ao SAP como um pacote ao qual a área deva buscar se adaptar. Por outro lado, a existência de seu grupo (no que se refere às funções de suporte e de geração de relatórios) como parte da estrutura de RH sugere certa autonomia da área em relação à TI, além da anuência (Consciente? Permanente ou transitória?) da empresa com esta postura de adaptação contínua do sistema.

C) Funções, responsabilidades e objetivos da sua área

Entre as principais funções e responsabilidades da área:

- Pagamentos – acontecem em grande quantidade e tratando de altos valores. Referem-se a pagamentos de funcionários, fornecedores de RH e tributos para os diferentes órgãos. Embora hajam dias específicos do mês com maior concentração de pagamentos, todos os dias do mês há pagamentos de algo, seja de um funcionário que saiu de férias, de uma taxa específica ou de um fornecedor. Em função do volume e valor, há necessidade de controles robustos sobre esta questão.
- Impostos – pagamento e contabilização de taxas e impostos referentes a RH.

- Controles gerais de processos RH, especialmente no que se refere a valores manipulados pelo RH, seja na compra de serviços e produtos de fornecedores externos, seja no cumprimento de obrigações legais ou junto a funcionários.
- Controle dos orçamentos de RH e de sua execução, validando que as despesas estejam dentro da programação.

O objetivo da área, além de garantir controles robustos para os processos da Central e RH (especialmente no que se refere à valores), também é de facilitar a operação dos demais grupos da Central. É uma área de apoio interna.

Além de sua área, o RH possui um funcionário responsável pela auditoria interna dos processos da Central, que responde ao Giovanni. Seu nome é Cássio.

D) Objetivo da Mudança para o SAP

O Oracle atendia a necessidade da Souza Cruz, porém a BAT queria adotar um sistema onde o CEO pudesse visualizar os resultados de todos. O Oracle não tinha condições de atender isso e por isso se decidiu pelo SAP, que será instalado por todos os países da região, mesmo que em diferentes conteúdos entre os países (alguns com mais outros com menos funções). Desta forma, do ponto de vista gerencial “todos estão interligados”.

Além disso, o Oracle já estava no limite de sua capacidade, enquanto o SAP ainda tem potencial de expansão para atender o ritmo de crescimento da empresa. Assim, se decidiu fazer a implantação do SAP, começando pelo Brasil que é considerado uma referência e esta experiência virou um case que agora está sendo replicado nos demais países da região, de forma que todos já estão usando SAP ou estão em fase de implantação.

E) Impacto da Mudança para o SAP

O Oracle era uma ferramenta muito customizada e adaptada aos processos da área, sendo muito fácil para o usuário utilizar. O SAP com esta idéia de ser uma plataforma não só para o Brasil, mas sim uma plataforma global, funcionava de uma maneira diferente que para o ponto de vista do usuário “engessava” um pouco. O Oracle era um pouco mais simples e o

SAP era uma novidade. As pessoas ficavam inseguras em operar o SAP, mas isso vem evoluindo.

No Oracle haviam muitas funcionalidades customizadas desenvolvidas ao longo do tempo e do uso, que o “SAP standard nem de perto atendia”. Depois, houveram alguns ajustes do standard para adaptar algumas funções standard, como por exemplo, apontamento de horas: “o SAP trabalha de um jeito e a Souza Cruz trabalha de outro” e foi criada uma função customizada para trabalhar “do jeito que a Souza Cruz trabalha”. E assim em todos os módulos. O SAP não tinha tudo o que a Souza Cruz precisava, ele não tinha uma aderência de 100%. Por isso, hoje o que existe é uma mescla de funções standard com funções SAP.

As pessoas estão também evoluindo, numa curva de aprendizado, como houve na mudança do IBM para o Oracle. Hoje as pessoas já estão mais confortáveis e sabem usar melhor o sistema. Aquele excesso de horas de trabalho que aconteceu muito pesado na época da implantação já estabilizou e as pessoas voltaram a trabalhar em um ritmo mais estável e a ter mais qualidade de vida, que ficou muito prejudicada naquele momento. Ainda há o que melhorar, mas já está muito melhor. Além disso, as pessoas já estão mais acostumadas à ferramenta e já estão mais preparadas para assimilar melhor as mudanças constantes que vão acontecendo em função das necessidades constantes de melhoria, o que será uma realidade sempre já que continuamente a ferramenta deve evoluir para atender a novas necessidades e melhorias. O Oracle era uma ferramenta muito simples de trabalhar, mas o SAP é mais difícil. A transição não foi fácil, mas hoje o processo já está quase estabilizado.

F) A Implantação do SAP

Participou diretamente do projeto de implantação do SAP. Na época, em paralelo com as atividades de preparação da implantação, houve um processo de “aquecimento”, de preparação das pessoas da área para implantação do SAP, que consistia em comunicações constantes sobre a existência do projeto e a implantação de um novo sistema em substituição ao usado anteriormente. Houve também um treinamento dos funcionários para usar a nova ferramenta antes da sua implantação.

Foi feito também um processo de comunicação para toda a empresa, através de folders, comunicados, avisos. Foi enviado um comunicado individual para todos os 7500 funcionários

informando o que estava mudando e porque, embora isso não seja suficiente para sensibilizar todos, mas estes comunicados iam “massificando” a mensagem para eles.

Hoje estão enviando pessoas da Central para as localidades para saber como está a percepção destas pessoas nestas unidades atualmente. O feedback deles é que hoje estão mais confortáveis, mas que há 2 anos mais ou menos (coincidindo com a época da implantação) tiveram muitas dificuldades. Isso era reflexo não só da inexperiência deles mesmos ao usar a ferramenta, como também dos problemas que estavam acontecendo internamente na Central e também problemas na aplicação do Portal, ou do RH que alimentava o Portal, de infraestrutura ou de consistência dos dados carregados no SAP. Com isso, havia problemas de aplicação, navegabilidade e infra-estrutura. A implantação do SAP na Souza Cruz foi feita em “tempo record” e todos os módulos do RH (“se não me engano, nós somos a única empresa que implementou o SAP full”). As empresas normalmente não implementam todos os módulos ou implementam aos poucos, um por vez. A Souza Cruz implementou todos de uma só vez. “Este nosso arrojo custou caro nesta fase de transição”. Do go-live em maio/2006 até o final do mesmo ano foram feitos vários ajustes, porém neste íterim, tanto o RH como as áreas tiveram dificuldades (“sofremos bastante”) o que se refletiu na pesquisa de satisfação interna da época que ficou ruim, mas que hoje “já está bem legal”.

G) Treinamento e Preparação da Área (no que se refere ao processo contínuo)

Não há um treinamento formal para novos funcionários. Atualmente a empresa busca contratar no mercado profissionais que já conheçam SAP, pois, apesar de reconhecer que existam diferenças no modelo usado em cada empresa (“Normalmente, as pessoas vêm ‘eu conhecia o SAP da empresa X’ e quando vem aqui se assusta porque normalmente a gente tem muito mais funcionalidade do que a empresa em que ele estava.”), a experiência adquirida com o uso da ferramenta agrega conhecimentos sobre o conceito da ferramenta que agilizam o aprendizado na Souza Cruz. Além disso, ele acompanha o trabalho de um funcionário experiente que o orientará sobre sua atividade no geral, inclusive no que se refere ao sistema (“on the Joe”). Recebe também (como todos os funcionários) acesso à base de dados no Notes, onde estão as instruções de trabalho e procedimentos da área. Nelas, há fluxos de processos, orientações passo-a-passo para cada atividade e informações sobre as

transações a serem usadas em cada uma. Existe também um tutorial, que possui simulação da execução de cada passo, o que funciona como um treinamento virtual.

Há também no Notes uma base de dados onde a matriz (RJ) descreve todas as políticas de RH. Nela são informadas todas as normas, regras e demais orientações sobre as práticas de RH da Souza Cruz. Todos os funcionários do RH tem acesso a esta base e devem consultá-la sempre que tiverem alguma dúvida sobre o que pode ou não ser feito, limites, etc.

Quando são admitidos, todos os funcionários de todas as áreas da empresa, recebem um manual com todas as orientações sobre o uso do Portal e tem orientações de uso do Portal como parte de seu processo de integração.

H) Metas da Sua Área

Hoje existe um processo chamado Line of Sight que faz com que todas as metas sejam alinhadas entre as áreas e também os níveis (gerência, coordenação, etc.). Há uma avaliação anual e algumas parciais ao longo do ano. Nestas parciais, a cada 3 ou 4 meses, o funcionário se reúne com seu superior e conversam sobre o que está ou não sendo atingido. Em março acontece o fechamento, onde o funcionário será avaliado pelo que conseguiu ou não cumprir daquelas metas. As avaliações individuais não possuem indicadores formais. As avaliações da área sim possuem indicadores, mas ainda não são divulgados, mas vai ser em breve. Os objetivos da área são medidos mensalmente, pois este será o parâmetro para o pagamento ou não do bônus aos funcionários desta área.

I) Nível de Serviço de sua Área

Esta área é nova, pois surgiu com a implantação do SAP, quando se percebeu que “algumas coisas estavam meio frouxas”. Esta área implementou padrões e metodologia para garantir que as coisas aconteçam da maneira correta, de forma que hoje se tem segurança no que se está pagando. Mesmo assim, a ferramenta de trabalho (SAP) ainda não está 100%, de forma que o tempo para que os processos ocorram com segurança é muito alto. Já existem melhorias solicitadas para diminuir o tempo de processo. Sua área está o tempo todo identificando problemas e oportunidades de melhoria, assim como todas as demais áreas da Central.

J) Nível de Falhas do SAP

No começo era bastante alto, mas hoje já melhorou até por conta da estrutura. Hoje existem processos para analisar e detectar falhas, de forma que os problemas são encaminhados e resolvidos (sugerindo treinamento, melhoria, troca de equipamento, troca de software, etc.).

Em sua área, o nível de falha é muito baixo. Sua maior dificuldade é com o atendimento do Oracle, pois hoje, quando precisa abrir chamado, este fornecedor não atende em tempo adequado. Já sinalizou isso, pois sua área ainda trabalha com o Oracle. Quanto ao SAP, como estão muito focados em controles, sempre possuem processos de checagem que garanta a conferência das informações.

K) Segurança da Informação

Ainda tem alguns problemas com a questão dos perfis de acesso no SAP, mas já existe um projeto para revisá-los em 2009. Hoje este problema está mais focado na Central, onde os usuários têm mais acessos do que deveriam, pois todos são multifuncionais. Falta segregação do ponto de vista de auditoria, mas isso nunca causou nenhum problema. Os perfis externos das demais áreas estão corretos e não têm problema. Eles são controlados pelo eTrust, que é uma ferramenta de controle.

A qualidade da informação já melhorou muito, embora existam ainda alguns problemas de lançamento em função do alto volume de dados manipulados, porém numa quantidade muito menor, graças à existência de ferramentas de conferência elaboradas por esta área, que ajudam na identificação rápida dos erros, já que a conferência individual dos lançamentos é inviável em função dos volumes. Além disso, existe um auditor interno no RH, cuja função também é fazer análises para detecção de irregularidades.

As irregularidades detectadas são analisadas para tomada de ações que evitem as reincidências.

L) Melhorias Para Sua Área

Uma melhoria para esta área seria possibilitar a conexão direta entre o Access e o SAP, eliminando a necessidade de exportação de dados para a geração dos relatórios de conferência e gerenciais para os BPs e demais áreas. Esta exportação manual feita hoje, além de gerar um trabalho adicional, também oferece algum risco, por se tratar de um processo manual, mas vulnerável a erros. A leitura direta dos dados traria mais segurança, facilidade e agilidade ao processo de geração destes relatórios.

M) Uso Pessoal do Portal

Como tem acesso ao SAP transacional, não usa o Portal com frequência. Acessa apenas para fazer alguma coisa que não tem no SAP transacional (férias e apontamento de horas) e ele é obrigado a fazer pelo Portal. Se tivesse que usar só o Portal, se sentiria bem atendido.

Ressalta que a melhoria do Portal da Souza Cruz tem sido constante, tanto na apresentação e funcionalidades, como na infra-estrutura. As demais áreas também vêm elogiando o portal. Mesmo assim, há uma preocupação constante com a melhoria. “Se você vir aqui daqui a um ano, você vai ver que vai estar tudo diferente”. Inclusive fisicamente, já que haverá uma reforma total deste prédio, que já existe desde 96. Os funcionários também fazem parte deste processo através de treinamentos internos e externos (ele mesmo está fazendo um curso na GV agora, que ele viu, achou interessante para seu trabalho, apresentou para sua chefia e foi autorizado a fazer). A área de RH tem uma comunicação muito fluida e acesso fácil aos gerentes e informações. Não acha que isso se aplique a toda empresa, inclusive já passaram por situações com outros departamentos onde a diferença ficou evidente. Hoje as demais áreas também já estão procurando se aproximar mais deste estilo aberto.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/10/2008 de 9:55h às 11:00h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) • Como a equipe do entrevistado usa o Sistema e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso (seu e de sua equipe) • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Ester – RH (Processos e Lançamentos Folha)
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

A) Apresentação da Entrevistada:

Ester – Funcionária do RH que coordena a área de Processos e Lançamentos da Folha, responsável pelos lançamentos e processos de todos os funcionários da Souza Cruz. Adicionalmente, sua equipe também faz atendimentos ao SAF quando os atendentes permanentes deste grupo estão ocupados um suporte preliminar para as questões de TI da área. Está na Souza Cruz desde 1997, tendo acompanhado o processo de migração para o SAP.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- É o maior grupo da Central de Serviços de RH, contando com 15 pessoas divididas nas seguintes células:
 - Industrial (5 pessoas) – atende as fábricas (Cachoeirinha e Uberlândia) e centros administrativos (Rio de Janeiro – matriz e São Paulo).
 - Vendas (6 pessoas) – atende todos os funcionários do Trade Market (vendedores, motoristas, etc.)
 - Fumo (vai ter 4 pessoas) – atende as usinas (Santa Cruz do Sul, Rio Negro, Patos e Blumenau)
- Embora exista esta divisão, todos os analistas fazem todos os processos, ou seja, cada analista é o RH de uma filial. A única diferença entre eles é a filial que atendem, já que cada analista é responsável pelo atendimento de uma filial, que concentra neste todos os seus pedidos e necessidades. A cada período é feito um job rotation para que eles mudem de filiais entre si, tendo oportunidade de passar pela experiência de atendimento de outras bases e conhecer o negócio da outra unidade e suas particularidades.
- Este grupo faz todos os processos de RH dos funcionários desde sua entrada na Souza Cruz até a sua demissão, ou seja, admissão, férias, promoção, pagamento de benefícios, folha de pagamento, demissão, etc. Só a questão de administração dos benefícios não é feita por este grupo, pois isso é feito pela área de Benefícios.
- O SAF também é composto por 4 analistas de RH que ficam no atendimento do SAF durante um período e depois voltam para a Central (rodízio de mais ou menos 4 meses no atendimento antes de vir para a Central). Além disso, os analistas da Central também atendem as ligações do SAF, caso todos os demais atendentes do SAF estejam ocupados, funcionando como um backup do SAF. Esta atividade é focada em analistas específicos que ficam meio período disponíveis para este atendimento.

C) Objetivos da Área

- Os principais objetivos de sua área são: assertividade, eficiência e melhoria contínua. Cada analista trabalha com aproximadamente 700 pessoas, de forma que o grande objetivo é fazer com que os processos sejam feitos da maneira mais assertiva, com o menor número de falhar e desburocratizar o trabalho. Além disso, que as pessoas também possam ter qualidade de vida e se desenvolver. “Hoje está um pouco complicado, a gente ainda tem uma carga muito grande de trabalho”. É preciso que as pessoas possam criar, dar idéias e propor melhorias. “Hoje a gente está um pouco... já melhorou bastante do que nós tínhamos, porque antes nós conseguíamos ter mais idéias e produzir um pouco mais. Eu acho que o grande objetivo é ficar menos mecanizado, aquela coisa robotizada. Não adianta você ficar o tempo inteiro, mesmo com a informática do jeito que a gente tem aqui, que a gente acredita que seja de ponta, a gente tem uma boa infra-estrutura, mas você começa a ficar robô dentro do seus processos pela quantidade que é pedido. No momento que você consegue fazer de forma diferente você faz mais rápido, você consegue criar mais e aí até pensar em fazer diferente para minimizar o tempo pra eu poder ter mais tempo para fazer outras coisas ou até mesmo para poder sair no horário”.
- O grande objetivo da área é trabalhar de forma efetiva para que o funcionário não tenha problemas e não precise parar para ligar para RH, de forma que não se desvie de suas funções de negócio para resolver questões de RH. Além disso, evitar que eles tenham problemas que o preocupem, com outras coisas, como contas pessoais vencendo por um problema de pagamento feito errado. Isso está alinhado com a empresa, que também disponibiliza outros serviços com este mesmo objetivo:
 - Papo – auxílio jurídico, psicológico, etc. que ajudam o funcionário a encaminhar alguns problemas particulares com um apoio profissional.
 - Ouvidoria – canal de comunicação seguro para o funcionário, que tem contribuído para a mudança de processos e até de pessoas, uma vez que algumas questões, como excessos de autoritarismo, por exemplo, que antes não tinham como ser informados, hoje o são uma vez que o funcionário tem segurança para fazê-lo. Neste caso exemplificado o líderes desalinhado (responsável pelo abuso) seria identificado e trabalhado para que os abusos fossem contidos. “Depois da ouvidoria, muita coisa mudou e muita gente foi embora”.

- Pesquisa Your Voice – com esta pesquisa a empresa ouviu o funcionário e depois dela também muita coisa mudou em processos, forma de fazer, comportamentos, em benefícios, em posturas.
- As ferramentas da área para acompanhar seus processos e resultados são o SAF, a auditoria interna, as conferências da Folha feitas no Access e a pesquisa feita no SAF.
- O grande facilitador deste acompanhamento é o SAF, pois hoje a empresa possui 7.500 funcionários e chega a 11.000 na Safra, sendo que a Folha é processada pelos 14 analistas, de forma que a conferência individual de cada funcionário é inviável, mas o funcionário vê seus lançamentos individuais.
- Sempre que chegam determinadas reclamações no SAF, a área já faz uma varredura imediata para verificar se o problema foi pontual ou se outros funcionários também foram afetados pelo mesmo, de forma que, caso o evento tenha ocorrido com outras pessoas, o RH não espere que elas reclamem para solucionar o problema.
- As conferências feitas no Access já fazem uma série de consistências automaticamente aplicando regras definidas por eles, de forma a conferir automaticamente uma série de pontos.
- Outra sinalização vem dos próprios Business Partner de cada filial que informam quando o analista que está atendendo aquela filial está deixando algo a desejar, assim como elogia quando o atendimento daquele analista está de boa qualidade.

D) Impacto da Mudança para o SAP

- Com a substituição do Oracle pelo SAP, a área saiu de uma ferramenta que dominava para outra que desconhecia. O Oracle era “um sistema feito por nós e para nós. O que você imaginar, ele fazia. De repente, vem o SAP. Que aí você dizia ‘mas escuta e..’ – ‘ah, não é o modo standard, não faz’. E aí é engraçado este ritmo de mudança. Você está no atendimento do SAF nada mudou, a não ser o sistema e você não consegue nem responder tamanha sua insegurança no sistema, você não sabe onde buscar a informação”.

- Quando o SAP foi implementado em 2006, num primeiro momento a equipe teve muita dificuldade de trabalhar. Um ano depois a equipe “ainda estava apanhando muito” e hoje “a gente já está mais... ainda não dominamos como dominávamos a outra ferramenta, até por que ela é uma ferramenta que a gente não pode mexer. Nós tínhamos os famosos ‘gyraias’, os japoneses que estavam aí. Eu quero a cor desta tela, ela tem que ser verdinha. Botava verdinho lá na cor. Hoje não, eu tenho que abrir um chamado, falar com não sei quem para saber quanto custa... Primeiro para saber quanto custa já vai levar uma semana. Qualquer modificação vai levar no mínimo 15 dias. A gente tem que se habituar com isso também. Hoje a gente está se ajustando. A gente vê que o nosso nível de assertividade melhorou bastante”.
- A pesquisa de satisfação do SAF tinha um nível de 90 a 96% de satisfação, que depois da implantação do SAP caiu para 80%, inclusive porque todos os problemas, mesmo os de infra-estrutura, que são problemas de IT e não de RH influenciavam na satisfação dos funcionários por serem percebidos como problemas do RH.
- O RH está fazendo levantamentos nas localidades para identificar problemas e dificuldades locais e mostrar as atividades e funções da Central de Serviços de RH para as demais áreas e unidades da empresa. Muitos dos problemas encontrados são de infra de IT e não de RH. Nestes casos, as pessoas destas localidades são esclarecidas sobre isso e os problemas são encaminhados à TI. Além disso, este trabalho está mostrando “a cara” da Central de RH para as demais áreas e unidades, mostrando quais são suas atividades e responsabilidades.

E) Nível de Serviço da Área e Contribuições do Sistema

- O nível de conhecimento e autonomia da equipe é alto, de forma que as decisões e ações diante das questões que se apresentam no dia-a-dia são rápidas e adequadas dadas pelos próprios analistas quando acionados.
- Hoje há uma certa morosidade por uma questão de Sistema, que ainda não atende 100% seus processos. Têm controles paralelos e trabalhos manuais que deveriam estar no Sistema, dando abertura a erros e gastando mais tempo para a atividade. A lista de melhorias hoje é grande, mas acredita que no final de um ou dois anos quando isto estiver

pronto terá um sistema mais adequado, com menos coisas manuais, controles manuais e processos manuais, permitindo que a área trabalhe muito melhor do que está trabalhando hoje.

- Exemplos de processo manual e controle paralelo:
 - a contabilização da guia de fundo de garantia só contabiliza o valor principal, mas não contabiliza a multa, de forma que a pessoa do RH deve fazer o lançamento da multa manualmente. Isso não só é um risco e um trabalho manual desnecessário, como ocupa a atenção do analista que já tem que pensar em diversas outras coisas e ainda lembrar-se disso, que deveria ser feito automaticamente pelo sistema e sem sua interferência.
 - O controle de férias ainda não está de uma forma legal para os gestores. O RH tem que gerar informações de várias bases, exportar e elaborar um relatório e enviá-lo aos gestores.
 - Passou praticamente um ano fazendo a Gefip.

“Ainda tem muita coisinha que você ainda faz à mão. E existem coisas que você fala, ‘pô, mas...’ – ‘agora não dá, vai ter que continuar fazendo à mão, a única opção é fazer à mão, é melhoria, é melhoria’.

F) Percepção de Gestores e Funcionários em Geral

- Os gestores também não estão 100% atendidos pelo portal atual. Hoje existem coisas que ainda não estão disponíveis para o próprio gestor fazer no portal, o que também voltou para a Central, onerando muito mais o atendimento da área seja pelo analista ou pelo SAF hoje.
- Os gestores pedem para o RH o que não conseguem fazer no Portal. Às vezes, realmente trata-se de algo que ainda não está disponível no auto-atendimento e deve ser feito via RH e às vezes a funcionalidade existe no portal e não está acessível naquele momento por problemas de infra ou da aplicação. Outras vezes, o gestor liga porque não sabe usar o portal ou tem alguma resistência. Isso já está melhorando, mas ainda acontece.

- Na época da implantação do SAP, a área também “acostumou mal”, pois como não tinha muita segurança na ferramenta também “aceitava tudo”, ou seja, aceitava todas as solicitações, mesmo que de coisas que estavam disponíveis e funcionando pelo portal. Agora o atendimento devolve ao solicitante os pedidos que ele pode realizar pelo portal e lhe dá apoio e orientação, caso o mesmo não saiba fazer e o acompanha caso diga que tem problemas para fazer para garantir que realmente há um problema no portal ou na infra local. Só neste caso, aceita fazer pela central.
- As percepções dos gestores sobre este modelo de auto-atendimento se dividem em:
 - Pessoas que acham que o RH passou seu trabalho para eles através da implantação do Portal.
 - Pessoas que acham o modelo ótimo e realmente querem que ele funcione.

Seja em um caso ou em outro, o gestor muitas vezes se aborrece quando não funciona e muitas vezes o problema é de infra-estrutura local e não do RH.

G) Histórico da Área

- Após a implantação do SAP, a grande mudança foi a reestruturação do RH e a sua divisão nestas áreas que temos hoje, cada uma com seu coordenador. Com as áreas específicas e seus coordenadores, os gerentes não se ligam mais aos detalhes do dia-a-dia e se focam em questões mais estratégicas.
- Com a implementação do SAP, houve um aumento da demanda de trabalho da central. Hoje tem 15 pessoas e estão pensando em aumentar um pouco mais. A também teve que crescer, não apenas pelas mudanças promovidas pela implantação do SAP, mas também pelo aumento de funcionários na empresa. Em 97, a empresa tinha 19 pessoas na área e 10.000 funcionários. Em 2000 passou a ter 5.000 funcionários e o RH foi reduzido para 12/13 funcionários. Como o head count voltou a crescer e ainda assim o RH continuou com a mesma quantidade de pessoas e a Central ficou muito sobre-carregada. Por isso, foi necessário rever o quadro.

H) Nível de Falha do Sistema

- Não é insignificante, mas é baixo. Havia muita coisa errada que foi corrigida ao longo destes dois anos, pelos processos de melhoria e teste feitos neste período. No passado havia muita coisa errada que a área tinha que acertar na mão. Hoje ainda existem alguns problemas mas são pequenos perto do que já tiveram no passado. Além disso, existem muitas melhorias que já foram identificadas e solicitadas pela área, mas ainda não foram atendidas.

I) Flutuação da Demanda de Atendimento na Área

- Hoje nos meses de safra (janeiro a julho), em que há um crescimento substancial na quantidade de colaboradores, não há um aumento proporcional no quadro de funcionários de RH, pois são contratadas consultorias locais para apoiar o RH no processo com estes funcionários. Não há atendimento de safreiros no SAF.
- Os maiores volumes de atendimento estão nos meses em que há eventos específicos como o pagamento do PNR, acordos coletivos, etc. Os piores meses são: março (pagamento PNR, pagamento de banco de horas e acordo coletivo de Trade Market), abril (PNR gerentes e executivos), junho (PNR da Central e do Centro Administrativo de SP), setembro (PNR vendas, acordo coletivo Uberlândia, etc.), dezembro (“é calor para todas as empresas”). Nestes períodos, não há mudança no quadro de funcionários do RH, mas sim a adaptação destes a esta demanda (hora extra, ajuda entre as células para apoiar as que estão mais sobre-carregadas, etc.). Nestes períodos é muito importante o trabalho em equipe. O modelo ajuda a viabilizar isso, pois todos sabem fazer tudo.

J) Acesso à Informação

- Hoje as pessoas tem mais acesso à informação pelo modelo da Souza Cruz como um todo, não só do RH. Antes os gestores se preocupavam somente com o seu negócio (“vender cigarro”), mas hoje já têm que entender um pouco de legislação trabalhista, de como

administrar, de como liderar. Se o líder ainda assim tentar ter ações desalinhadas com as políticas da empresa ou a legislação, em alguns casos não conseguirá, pois o processo o impedirá e em outros casos ele conseguirá fazer, mas o RH irá detectar e tratar o caso junto a ele para remediar a situação e evitar que se repita. O RH tem feito vários treinamentos com os gestores para formá-los neste sentido da gestão das pessoas, incluindo as questões de legislação e de pessoas, uma vez que o gestor representa a imagem da Souza Cruz diante do seus funcionários.

- A Informática como um todo ajudou a dar certa agilidade no fluxo de informação da empresa como um todo com a Intranet, Internet, etc. No SAP ainda não têm acesso a relatórios gerenciais. Para obtê-los devem solicitar ao RH, que os elabora manualmente (Access) e envia às áreas quando seus gestores solicita ou em uma frequência previamente combinada entre as partes.
- Quando o SAP foi comprado, verificou-se que o BW, que é a ferramenta do SAP para esta questão de relatórios, não atende nada a necessidade da Souza Cruz. “Parece que não é uma ferramenta interessante, os relatórios que ele gera são engessados, então não atendia. Esqueceu-se esta história do BW.” A proposta emergencial da Central para as unidades é baseada no envio mensal de relatórios gerados manualmente na Central. Foram mapeados os relatórios que cada unidade precisa e depois do fechamento, o analista responsável pela unidade gera tais relatórios (baixando dados do SAP e montando os relatórios no Access) e envia para a unidade sem que o gestor precise pedir. Isto está começando agora como uma ação imediata até que se implemente algo no Sistema para que o próprio Gestor possa tirar seus relatórios.

K) Melhorias Para Sua Área

Existe uma grande lista de melhorias solicitadas, cuja idéia é diminuir a quantidade de trabalho manual para liberar o tempo da equipe para atividades mais analíticas, tornando-a mais proativa e também possibilitando a revisão de processos e procedimentos que trariam ainda mais melhorias para o próprio sistema e para a área como um todo. Adicionalmente, poderia citar as seguintes melhorias:

- Homologação on-line, evitando que o funcionário do RH tenha que deslocar-se até o sindicato para fazer a homologação. Tinha o projeto no passado, mas parou em função de outras demandas. Chegou-se a colocar equipamentos da Souza Cruz no Ministério do Trabalho, mas precisariam retomar o projeto.
- Disponibilização de Relatórios Gerenciais aos gestores, diminuindo o trabalho manual que hoje realiza para obtê-los.

L) Mudança de Perfil de RH

- Não se pode dizer que houve uma mudança no perfil do RH por conta da implantação de sistemas, pois este perfil mais analítico e menos administrativo/operacional já fazia parte da cultura do RH antes disso. Quando a Central de Serviços foi criada em 96, ainda pelo Sr. Constantino, esta já era a idéia e desde lá a área sempre trabalhou neste sentido. Mesmo com todas as mudanças e problemas que ocorreram ao longo deste período, a área nunca abandonou esta idéia e nunca deixou de trabalhar para concretizá-la na prática. “Não é com o advento do SAP que este pensamento veio. O que o SAP mudou foi a forma de distribuição dentro da nossa Central, por exemplo e também eu acho que dentro da matriz, dentro do RH como um todo. O nosso diretor viu que era impossível da forma como eu tenho a minha estrutura dar continuidade com esse bicho, com este problema que hoje eu tenho que ainda vai levar um tempo para se estabilizar”.
- Antes, todos na Central eram analistas e se reportavam ao Agenor, que estava anteriormente no lugar do Norberto. Assim, o Gerente era o responsável por resolver os problemas do dia-a-dia com todos os analistas, assim como fazer suas funções gerenciais junto a sua chefia e também aos demais gerentes. Com a criação dos grupos da Central, liderados por coordenadores que encaminham estas questões diárias junto aos analistas e levam ao gerente apenas os problemas de maior relevância que não tenham autonomia para solucionar. Desta forma, o gerente pode se ater às questões mais estratégicas e realmente gerenciais. Não sabe se isso é realmente uma consequência do SAP, mas acha que já existia antes e o SAP apenas agravou porque a quantidade de problemas aumentou porque eles não tinham o conhecimento. “O SAP foi a gota d’água”. Esta nova estrutura tinha o objetivo também de retomar o caminho no sentido deste RH mais criativo e proativo que sempre o RH buscou.

M) Uso Pessoal do Portal

Como tem acesso ao SAP transaccional, não usa o Portal com frequência.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/10/2008 de 14:35h às 16:15h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) • Como a equipe do entrevistado usa o Sistema e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso (seu e de sua equipe) • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Anelise– RH (Call Center RH)
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

A) Apresentação da Entrevistada:

Anelise – Funcionária do RH que coordena o Call Center. Adicionalmente, está coordenando também a área de Benefícios durante a licença maternidade da coordenadora da área Anelise. Está na Souza Cruz desde , tendo acompanhado o processo de migração para o SAP.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- O Call Center do RH é responsável pelos seguintes atendimentos:
 - SAF (Serviço de Atendimento a Funcionários) – atendimento de funcionários atuais da Souza Cruz para solução de dúvidas (benefícios, contra-cheque, etc.) ou solicitações que não estejam disponíveis pelo Portal (informe de rendimentos, etc.).
 - SAEX (Serviço de Atendimento a Ex-Funcionários) – atendimento de ex-funcionários para solução de dúvidas ou solicitação de documentos e quaisquer outras necessidades.
 - FASC (Fundação Albino Souza Cruz) – atendimento dos associados da previdência privada da FASC.

C) Ferramentas Usadas pela Área

- URA (Unidade de Resposta Audível) – Atendimento automático, onde o funcionário se identifica com seu número de matrícula e senha pessoal, passando para um menu de opções de serviços disponíveis. Uma das opções é o contato com um atendente e as demais são itens que serão respondidos pela própria URA, como a confirmação de valores de recebimento do funcionário, por exemplo. Através da URA, o funcionário consegue também fazer a emissão de documentos via fax (contra-cheque, informe de rendimentos, etc.). As informações que a URA utiliza nestes atendimentos vem da base de dados Oracle, que por sua vez foi alimentada pelos dados do SAP. Até o final do ano, este processo será também migrado para o SAP.
- HotLine – Sistema onde são registrados os atendimentos e toda a movimentação referente a ele, que compõe o histórico de cada chamado. Este sistema está integrado ao Sistema da URA, de forma que, ao receber a ligação, na tela do atendente já são preenchidos os dados referentes à ligação como os dados do funcionário que está na linha. Estas ligações são enviadas pela URA quando o funcionário escolhe a opção de falar com o atendente. Neste Sistemas ficam registrados todos os atendimentos feitos a este funcionário com o

conteúdo completo destes atendimentos realizados pelo analista (não os que ele fez somente pela URA). Este detalhamento possibilitam a geração de relatórios gerenciais sobre o atendimento (por tipo de chamado, localidade e ação, por exemplo). A partir destes relatórios, a coordenação pode analisar o perfil do atendimento e planejar ações que evitem reincidências ou investigar problemas localizados em determinadas unidades, etc.

- Sistema de Monitoramento de Chamadas – desenvolvido internamente, possui consultas que mostram informações como quantidade de ligações por atendente, por exemplo.
- Portal ESS – é o portal dos funcionários, que também é usado para consultas ou para realização de ações que estão disponíveis no portal. Está disponível apenas na rede local da Souza Cruz e também é usado pela equipe do Call Center quando o funcionário liga para ele por não estar conseguindo utilizar o Portal por algum problema local. Os atendentes do Call Center também acessa o Portal para acompanhar o funcionário quando este tem dificuldade de usá-lo, dando-lhe todas as orientações necessárias e até fazendo acompanhamento passo-a-passo, acessando a máquina do usuário remotamente. Para os gerentes das áreas, também há uma série de funções para Gestão de Equipe, de forma que o gestor tem visibilidade dos dados de todos os seus funcionários, pode aprovar coisas a serem dadas para ele (férias, descontos, etc.) e todas as demais funções de gestão. Os funcionários que não têm acesso a micro na empresa, podem usar o portal através dos quiosques disponíveis em todas as unidades.
- SAP – a equipe de atendimento utiliza o SAP para fazer consultas específicas e para realizar algumas ações solicitadas pelo funcionário.
- Base de Relatórios e KPIs do Call Center. Desenvolvida internamente, esta ferramenta integra as informações das diferentes bases para gerar relatórios e KPIs que refletem o que acontece no atendimento.

D) Objetivos da Área

- A área tem o compromisso de atender todos os chamados em até 24 horas, sendo que 95% dos atendimentos são feitos dentro deste prazo.

- Para agilizar o atendimento e cumprir sua meta, a estratégia da área é diminuir ao máximo a necessidade de interação do analista para o atendimento, direcionando a maior quantidade de atendimentos para o processo de auto-serviço pelo Portal ou pela URA. O atendimento via URA, além de facilitar o trabalho do Call Center também facilita a vida do funcionário, pois o atendimento via URA está disponível 24 horas e o atendimento humano só funciona durante o horário comercial.

E) Nível de Serviço da Área e suas Ferramentas

- O Call Center tem 4 analistas atendendo via fone e email durante o horário comercial, além do backup dos analistas da área de processos, que atendem também quando entra um volume muito alto de ligações. Fora deste horário não há atendentes disponíveis para atendimento telefônico, mas a URA continua funcionando e também tem um serviço de Caixa Postal, para o funcionário gravar os pedidos para que sejam ouvidos pelos atendentes no dia seguinte e retornados aos funcionários. Os funcionários sabem que estes pedidos têm realmente retorno e por isso realmente o utilizam e deixam os pedidos na Caixa Postal. Mesmo assim, o volume não é muito alto, pois os funcionários do turno noturno ligam durante o horário comercial de suas casas, pois a linha é 0800. De qualquer modo, quando querem ligar à noite, a Caixa Postal está disponível e no dia seguinte a primeira ação dos atendentes é recuperar as mensagens e retorná-las.
- Atualmente, o Call Center atende aproximadamente 6000 ligações por mês que necessitam de atendimento via analista. Como exemplo, a entrevistada mostrou as consultas de outubro até o dia 29/10:
 - 5.548 atendimentos via analista, sendo 88,6% deles resolvidos on-line.
 - 95% dos chamados atendidos em até 24horas
 - 16.147 atendimentos feitos somente pela URA, sem necessidade de analista.
 - 808 pedidos feitos via email corporativo (Lotus Notes). Observa-se um aumento de pedidos através deste canal. Os pedidos que chegam por email também são registrados como chamado no Hotline como o chamado por telefone, guardando também todo o histórico destes atendimentos e também mantendo o prazo de

atendimento em 24h. Aham este uma boa alternativa de comunicação, pois é um canal fácil para o funcionário que tem email, seguro e já está arraigado na cultura da empresa. Além disso, é uma boa alternativa para o pessoal de vendas que fica em campo, que se conectam via notebook e muitas vezes têm mais facilidade de enviar um email do que de se conectar por outros meios.

- Todas as ligações do Call Center são gravadas. Embora também exista por segurança, pouquíssimas vezes estas gravações foram usadas para “provar” conteúdos das conversas ou para dirimir dúvidas e conflitos relacionados a atendimentos. O uso mais frequente destas gravações é para o treinamento da equipe de atendentes, na busca de melhorias tanto de conhecimento técnico, como da forma de atendimento.
- Os dados dos chamados são armazenados e com base neles são feitas análises por tipo de chamado, de forma que se possam analisar questões relacionadas aos fornecedores, qualidade dos processos de RH, entre outros. O objetivo é planejar ações que melhorem os pontos que aparecem com mais frequência, quando isso é possível. Neste momento, o “campeão de audiência” é o chamado para tirar dúvidas sobre empréstimo consignado. A partir disso, a empresa poderia por exemplo, fazer um trabalho para verificar se as pessoas estão muito endividadas, de há alguma localidade onde as pessoas pedem mais, etc. Além disso, serve como um feedback dos processos do RH. Por exemplo, quando tem pagamento de PNR, verificam se há chamados com reclamações relacionadas a isso, o que os ajuda a entender se o processo rodou bem ou não. Embora estas informações sempre tenham existido, suas análises sempre foram internas do RH. Agora estão começando a mostrar estes dados para as pessoas das unidades durante as visitas que o RH tem feito às localidades, mostrando aos gestores locais o perfil de chamados de seus funcionários e o tipo, qualidade e volume de serviço que o atendimento têm prestado a eles. Tais relatórios não estão disponíveis no Sistema para as outras áreas, mas a idéia do RH é enviar estas informações para o restante da empresa.
- Existe um projeto para substituir o HotLine. O novo sistema será integrado ao SAP. Já tinha esta integração entre Oracle e HotLine, mas perdeu esta facilidade com a implantação do SAP.

F) Impacto Implantação do SAP

- O Oracle estava integrado ao Hotline, de forma que na própria tela do Hotline o atendente podia ver uma série de informações. Hoje eles tem que consultar o SAP, tendo que passar por várias telas para chegar aos dados necessários para o atendimento. A idéia é que o SAP também seja integrado ao Hotline para que esta navegação não seja mais necessária, otimizando o tempo de atendimento.
- Esta falta de integração com o Hotline foi uma das perdas da área com a implantação do SAP, que impactou no tempo do atendimento da área na época. Somado a isso, os usuários passaram também por uma fase de muita insegurança em relação à operação do Sistema que refletiu no atendimento como um todo, tanto no tempo, como na qualidade em geral. O Sistema era novo, ainda não totalmente assimilado e demandava mais atenção o que gerou uma “crise de existência” nos analistas da Central. “As pessoas falavam assim ‘eu não sei mais fazer’. Nada mudou, os atendimentos eram os mesmos mas as pessoas não se sentiam capazes de fazer. Por quê? Porque você mudou a ferramenta. Então isso gerou um desgaste imenso nesta época e esta ‘incapacidade’ que foi gerada nos analistas, a gente conseguiu passar para o funcionário”. Foi um período muito difícil e com muitos problemas internos com os analistas e também externos com as áreas, refletindo na sua satisfação com os serviços do RH. Hoje está recuperado e a equipe sabe mexer no SAP, mas ainda precisa melhorar algumas coisas, especialmente a integração com o Hotline para melhorar o tempo de atendimento.
- Nesta época também a quantidade de ligações aumentou, pois com a queda da credibilidade, as pessoas ligavam mais de uma vez para saber a mesma coisa. “E as vezes a gente não sabia responder, porque a gente não sabia mexer no sistema direito”. Com isso houve uma desestruturação total, pois houve um pico de atendimento com maior volume de ligações, um aumento do tempo de resposta dos chamados, queda na credibilidade e uma piora na auto-imagem dos funcionários do atendimento, o que piorava ainda a situação e dificultava mais o atendimento. Aos poucos, o pessoal foi conhecendo mais o sistema e, o tempo de atendimento não se recuperou totalmente, pois a integração ainda não existe e eu ainda preciso do tempo para entrar no SAP, fazer as consultas, etc. Mas mesmo assim, este processo está assimilado pelos atendentes e eles conseguem fazer o atendimento mesmo assim, o que fez com que a satisfação tenha voltado a subir, embora ainda não tenha chegado ao nível que era antes do SAP. Não lembra o índice da pesquisa de satisfação nesta época da implantação, mas caiu bastante. Embora nunca tenha ficado

abaixo de 80%, que não é um número tão ruim, para uma área que chegou a 98%, foi uma queda considerável e um grande impacto para o RH.

- Hoje ainda tem gestores que ligam para pedir para o SAF coisas que poderiam fazer pelo Portal. Isso se dá em duas situações. A primeira por problemas de infra-estrutura local. A segunda por problemas de resistência ou dificuldade daquela pessoa para usar o portal. Os casos de resistência são mais localizados nos gestores mais antigos (de tempo de casa e de idade), pois os gestores mais novos já estão mais familiarizados com as ferramentas de informática e não questionam processos desta natureza. Estes casos de resistência e dificuldade ainda existem, mas vêm caindo. Hoje a maioria dos casos em que pedem ajuda do SAF, realmente não têm a funcionalidade disponível. Não há estatísticas disso, mas a percepção é que isto está diminuindo, pois têm feito trabalho de conscientização e cultura de uso do Portal.
- O Call Center também dá todo o suporte aos gestores, que podem ligar para pedir orientações sobre como usar o portal e também sobre normas, políticas e procedimentos. O atendente tem uma ferramenta que lhe permite acessar a máquina do gestor e acompanhar passo-a-passo o que ele está fazendo. Este processo tem ajudado a treinar e conscientizar os gestores. E percebem que as resistências vêm caindo, mas ainda existem problemas de infra-estrutura local. Isso também vem caindo mas ainda existe.
- Também têm estimulado nos gestores a cultura de que eles não deixem para fazer suas tarefas no último dia do prazo, de forma que se ele está fazendo algo com antecedência e naquele dia o portal está fora, ele pode fazer no dia seguinte sem problemas porque ainda estará no prazo.

G) Percepção de Gestores e Funcionários em Geral

- O SAF faz uma pesquisa de satisfação periódica via URA. A pesquisa fica disponível na URA durante 15 dias a cada 2 meses. Na pesquisa de setembro/08 a satisfação relacionada ao atendimento dos analistas ficou em 88% e ao SAF em geral em 89%. Antes da implantação do SAP, chegavam a índices de aproximadamente 97%. Com a implantação este índice caiu muito e agora está se recuperando.

- O SAF já tem 12 anos e é um serviço consolidado e arraigado na cultura da empresa. Os funcionários têm tanta confiança que sempre encontrarão atendimento no SAF, que mesmo quando não estão na empresa e estão fazendo atividades particulares não relacionadas a seu trabalho e precisam de alguma informação ou documento que sabem que constam em seu cadastro do RH, entram em contato com o SAF para pedir o número de documentos, por exemplo. Sabem que este não é o objetivo do serviço do SAF, mas mostra que a imagem do SAF está tão consolidada que as pessoas sabem que podem contar com ele e lembram-se do número, mesmo em outras situações.

H) Contingências e Nível de Falha do Sistema

- Hotline e URA são Sistemas que ficam locais e o suporte fica sob a responsabilidade do próprio RH. Se acontece algum problema, é resolvido rapidamente. Não tem contingência para estes sistemas, mas eles raramente apresentam problemas que realmente causem paradas.
- No projeto 2009, está sendo analisada a possibilidade de levar todos os servidores RH para o Data Center Souza Cruz, onde passariam a ser suportados pela estrutura corporativa de IT.

I) Melhorias Para Sua Área

- A grande oportunidade de melhoria da área é sair do reativo para o proativo, tornando-se uma central de relacionamento. Hoje o Sistema não contribui para isso.
- Existe a idéia de expansão do acesso ao portal para o público externo, mas ainda há questões de segurança. Hoje este público representa aproximadamente 30% dos funcionários, que atualmente são atendidos apenas pela URA, mas não tem acesso ao Portal, já que este só está disponível na rede interna da Souza Cruz e estes funcionários não ficam na empresa.

J) Uso Pessoal do Portal

Usa o portal e acha que ele é muito funcional.

K) Benefícios

- Para a área de benefícios o portal só oferece a funcionalidade de reembolso expresso, que é usado apenas para os gerentes solicitarem seus reembolsos pelo Portal para posterior envio de documentos físico para comprovação das despesas.
- Todas as funcionalidades de Gestão de Benefícios ainda estão no Oracle e serão migradas para o SAP, inclusive expandindo o reembolso expresso para todos os funcionários no portal.
- Os relatórios para a área são muito importantes para que a área possa fazer seu controle e a gestão. Na migração para SAP, estão aproveitando para expandir algumas funcionalidades para o RH e demais funcionários. No portal haverá, por exemplo, uma funcionalidade para acesso à “Minha Conta”, que será um extrato de todos os lançamentos referentes à benefícios.
- Os detalhes do trabalho desta área em si poderão ser explicados pela funcionária da própria área.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	19/11/2008 de 9:00h às 9:45h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) • Como a equipe do entrevistado usa o Sistema e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso (seu e de sua equipe) • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Cleide – RH (Planejamento e Gestão Orçamentária RH)
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Cleide – Funcionária do RH que cuida do Planejamento e do Controle do Orçamento do RH. Está na Souza Cruz desde 1992, tendo acompanhado o processo de migração para o SAP. Já atuou também em outras áreas de empresa, além do RH. Uma destas experiências foi na área

Financeira, onde já utilizava o SAP. Também no RH já esteve em outras funções, tendo portanto visão não apenas de sua atividade atual no RH.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área é responsável pelo Planejamento dos custos da área de RH, sendo que grande parte destes referem-se à Benefícios. Cada unidade tem seu orçamento de RH.
- Atualmente trabalha sozinha nesta área.

C) Ferramentas Usadas pela Área

- Usa o SAP RH e também o SAP de Finanças para fazer lançamentos e também tirar informações que usa para gerar relatórios para seu trabalho e enviar às demais áreas.
- Quando o SAP RH foi implantado, ela já era usuária do SAP Finanças, de forma que já tinha contato com a ferramenta e não teve maiores dificuldades em aprender as funcionalidades do SAP RH que estavam sendo implementadas. Além disso, teve treinamento e as orientações necessárias.
- Não usa mais as funcionalidades relacionadas a Benefícios, pois não está mais nesta área.

D) Problemas ou Dificuldades SAP

- O SAP não critica os lançamentos, como fazia o Sistema anterior, que foi desenvolvido internamente. Exige que o usuário tenha mais conhecimento. Que conheça mais as políticas para poder trabalhar, o que não era necessário antes, uma vez que o Sistema guiava mais o processo.

E) Acesso a Informação nas Áreas

- As áreas não tem acesso a todos o relatórios via SAP, mas recebem book de relatórios através do Notes e também podem solicitar para ela outros relatórios específicos que precisem.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- A Central de Serviços ajuda a padronizar os processos de RH. Ela se questiona se o SAF não gera nos funcionários muita dependência. Acha muito estranho que os funcionários liguem tanto para o SAF e que alguém deveria investigar melhor isso para entender o que pode estar por trás disso. Acha que isso pode ser uma dependência excessiva ou uma forma de compensar outras carências, como “buracos” na gestão. Em muitos casos os funcionários estão fora da empresa, ficam longe dela e usam esta ligação para se sentir parte da Souza Cruz.
- Acha também que deveria existir melhor processo de integração/indução com funcionários. Hoje o funcionário recebe diversas coisas para ler, mas as pessoas não lêem. Alguém deveria falar para eles uma série de informações.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que hoje tem alguns buracos na gestão. O gestor não se preocupa em conhecer a política e isso não é por causa do Portal, mas sim do SAF que serve irá compensar seus desconhecimentos para dar suporte ao funcionário.

H) Melhorias e Sugestões

- Acha que o Portal deveria ter uma integração resumida on-line e interativa, onde constassem de forma bem objetiva seus direitos, obrigações, benefícios, histórico da empresa.

I) Uso Pessoal do Portal

Usa o portal como funcionária e tem acesso a tudo o que quer pelo portal. Por isso acha que todos os outros funcionários também têm e por isso não precisariam ligar tanto para o SAF.

Observação: Esta entrevistada se mostrou menos falante que os demais. Suas respostas foram sempre muito curtas e objetivas. Se mostra satisfeita com a ferramenta sistêmica, mas tem uma posição questionadora em relação aos processos da área. O ponto de maior ênfase em seu questionamento é o atendimento do SAF, o que destoa de todas as entrevistas até o momento. Enquanto os demais falam com certo “orgulho” da quantidade de atendimentos feitos pelo SAF, embora reconheçam que alguns deles não fossem realmente necessários ou pudessem ser resolvidos sem a ligação para o SAF, ela é a única que vê esta quantidade de ligações como uma “anomalia” a ser investigada e tratada. Não se mostra saudosa da ferramenta anterior, embora reconheça que no SAP existe uma maior quantidade de problemas, já que o Sistema não faz tantas críticas sobre os lançamentos como fazia o Sistema anterior. Deixa porém a impressão de que também existiam problemas antes e que o aumento destes problemas com o SAP estão apenas evidenciando o desconhecimento que as pessoas já tinham antes e que o Sistema compensava. Neste ponto, acho que valeria observar se o Sistema compensava ou ajudava a reproduzir este desconhecimento...

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	19/11/2008 de 10:05h às 11:10h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) • Como a equipe do entrevistado usa o Sistema e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso (seu e de sua equipe) • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Cássio – RH (Auditoria Interna RH)
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Cássio – Funcionário do RH que faz a Auditoria Interna dos processos da área. Está na Souza Cruz desde 1986, tendo acompanhado o processo de implantação da Central de RH, o desenvolvimento e contínua adaptação do sistema Oracle e a migração para o SAP. Já exerceu

outras funções no RH, sendo conhecedor dos processos que audita, pois muitos deles já realizou pessoalmente.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área é responsável pela Auditoria Interna dos Processos de RH. Além da sua auditoria, o RH também passa pela auditoria interna da matriz e pela auditoria externa. Diferente destes outros grupos de auditores, ele é um membro da equipe de RH, o que por vezes facilita e por outras dificulta seu trabalho em função dos vínculos e conflitos.
- Sua função é apontar erros, garantir o cumprimento das leis e políticas internas, identificar oportunidades e propor melhorias para os processos ou até para as políticas de RH. Também é responsável por garantir que as políticas e procedimentos de trabalho da área estejam atualizados nas bases do Notes, que são o repositório oficial desta documentação para as auditorias e também para a consulta dos funcionários do RH.
- Faz conferências dos processos da Central. Como já trabalhou nestes processos antes de trabalhar nesta função de auditoria, conhece os mesmos muito bem e isso é uma vantagem dele em relação aos auditores externos ao RH.

C) Ferramentas Usadas pela Área

- Usa as bases do Notes onde ficam as políticas e procedimentos que consulta e por vezes revisa e altera, de acordo com as necessidades e oportunidades verificadas nas áreas. Na base SIMRH estão descritas formalmente todas as políticas de RH. Existe também uma segunda base, onde estão os procedimentos de trabalho, detalhando como fazer as atividades e processos do RH.
- Usa o SAP RH para gerar relatórios e fazer conferências para checar o cumprimento das políticas e avisar sobre problemas. Extrai também alguns dados do Oracle referentes aos processos que ainda não foram migrados para o SAP.

D) Objetivos da Área

- Além de minimizar erros e garantir o cumprimento das leis e políticas, também tem como objetivo preparar a área para as auditorias da matriz e externa.
- Tenta trabalhar preventivamente para evitar que os erros se tornem realmente problemas, fazendo conferências de lançamentos antes do fechamento da Folha, por exemplo, de modo que estes lançamentos possam ser corrigidos antes do cálculo, evitando que seja gerado um pagamento errado. Além disso, ao chamar a atenção para um erro, pode-se chamar a atenção dos demais para aquele ponto e fazer treinamentos para evitar que o problema volte a se repetir, o que também faz parte da prevenção.
- Além disso, tem também um histórico das ocorrências que devem ser analisadas qualitativamente para identificação de problemas no Sistema ou nas áreas. O objetivo deste trabalho é entender o que e por que aconteceu, propor ações e acompanhar as soluções. Tais soluções na maioria das vezes são de responsabilidade da própria área, de forma que ele mantém um lista de pendências das áreas através da qual acompanha se as ações planejadas foram de fato realizadas, reportando este status à Gerência de RH.

E) SAP nos Processos do RH

- O Sistema anterior (Oracle) era uma ferramenta estabilizada e feita em casa. “Fazia exatamente o que queríamos do jeito que a gente precisava.”
- A vantagem do SAP é a possibilidade de ganho de escala, de exportar funcionalidades para a BAT. A desvantagem é ter que usar o standard e se adaptar.
- Houve muitos problemas na implantação, mas vem melhorando e está no final da estabilização. Eles também identificaram erros do sistemas, propuseram melhorias e “anti-bobeiras” para evitar erros. Todas estas questões fazem parte de uma lista que vem sendo implementada segundo as prioridades de cada item.

F) Segurança

- Está fazendo uma revisão dos perfis de acesso dos usuários SAP para garantir que as pessoas estejam “enxergando” apenas o que devem e necessitam em sua atividade tanto no RH quanto nas demais áreas que usam o SAP RH.
- Analisa temas onde identifica vulnerabilidades, assim como os temas relacionados à auditoria externa, preparando a área para recebê-la. Também analisa questões solicitadas pelo Gerente de RH.
- Neste momento está subordinado diretamente ao Geraldo e não mais ao Norberto, o que dá a ele mais independência como auditor, já que a área que executa os processos que ele audita é subordinada também ao Norberto.

G) A atividade de auditoria

- No trabalho de auditoria, extrai dados do SAP e do Oracle, exportando-as para o Excel, onde faz suas análises e cruzamentos. Tem que ter uma combinação de conhecimento do processo, das políticas internas e das exigências legais para analisar estes dados de maneira efetiva. Para saber o que analisar e como analisar.
- O SAP é uma das coisas com as quais ele tem que se preocupar, porém não é a única. Existem outras questões, como o arquivo físico de documentos, por exemplo. A Souza Cruz passa por uma auditoria internacional da área de RM (Records Management), que verifica a adequação do processo de arquivamento de documentos.
- Nesta atividade ele está em um eterno aprendizado: cabeça de auditor externo e agregar no seu conhecimento interno.
- As pessoas não gostam muito de auditoria. Tem que ter cuidado para a auditoria não ter caráter só punitivo para evitar resistências. Buscar melhorias para mostrar isso para as pessoas. Mostrar também que sua auditoria ajuda a preparar a área para as auditorias externas: os problemas são trabalhados internamente “entre nós e evitar que outros venham apontar estas deficiências”.
- Verificações anti-fraudes: os gestores também são auditores, uma vez que as informações afetam seus centros de custos e eles também podem perceber eventuais problemas.

H) Acesso a Informações SAP

- O SAP tem todas as informações, mas às vezes não é muito amigável. Sua vantagem é que tem relatórios que você pode montar como quer. A desvantagem é que cada vez que precisar tirar o relatório novamente terá que “montá-lo” novamente, não estará automaticamente pronto. Para isso seria necessário desenvolvimento e a hora SAP é muito cara.
- Alguns relatórios o SAP standard tem prontos, mas o cruzamento dos dados em si ele faz no Excel. Colocar estes cruzamentos no SAP não é sua prioridade, pois pode sobreviver sem isso, uma vez que o Excel lhe dá flexibilidade para ir mudando o esquema ao longo da própria análise, quando questões novas podem ir lhe chamando a atenção e mudando o modelo de análise inicialmente pensado.

I) O Modelo Global e a Implementação do SAP

- O suporte do SAP tem uma fila de melhorias que hoje são analisadas em conjunto com a BAT. Isso traz vantagens e desvantagens. A vantagem é que pode receber melhorias propostas pelos outros e a desvantagem é que tem que se submeter a uma lista de prioridades geral. Os países individualmente podem perder um pouco com isso, mas o grupo como um todo ganha.
- Estabilidade da ferramenta melhorou bastante. Ainda tem alguns problemas de dados e de infra, o que também melhorou muito graças a um trabalho de IT feito para isso. Hoje acredita que tem mais oportunidade de melhoria de cadastro do que de infra de sistema.
- O processo de implantação do SAP “combinou ferramenta nova com pessoas novas e isso potencializou os erros”.

J) Melhorias e Sugestões para o SAP

- Acha que poderia haver processos mais amigáveis e com mais consistências para evitar erros.

K) O Modelo do RH: Central de Serviços e Auto-atendimento

- Quando houve a centralização dos processo de RH, houve padronização dos processos buscando o melhor de cada unidade (benchmarking interno). A empresa ganhou em escala e
- O Auto-serviço teve muita resistência inicialmente. O gestor tinha que cuidar das questões de RH de seus funcionários, mesmo quando ainda tinha os DPs locais, mas de fato isso não acontecia muito e o RH não tinha estrutura para suprir isso. O auto-serviço veio para melhorar isso, pois criou um canal central para dúvidas de todos e ferramentas para eliminar papel, ganhando tempo dos gestores. Eles têm informação para gerir seus recursos e também o acompanhamento do SAF.
- A relação entre o funcionário e o gestor está preservada, pois o SAF não atende as questões do gestor. Assim, o impacto do modelo nesta relação é positivo uma vez que o funcionário não pára o seu gestor para falar de questões burocráticas individuais.

L) Uso Pessoal do Portal

Não usa o portal como funcionário, pois tem acesso ao SAP e normalmente consulta seus dados por lá.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	19/11/2008 de 14:40h às 15:35h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) • Como a equipe do entrevistado usa o Sistema e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso (seu e de sua equipe) • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Dr. Fausto – RH (Gestão de Saúde)
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Fausto – Atua na Souza Cruz há 10 anos, tendo atuado como terceiro durante parte deste período, mas atualmente funcionário, coordenando a área de Gestão de Saúde do RH.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área é responsável pela Gestão de Saúde, ou seja, acompanhamento dos benefícios ligados à saúde (convênios médico e odontológico) e padronização de processos de saúde ocupacional.

C) Ferramentas Usadas pela Área

- Não utiliza o SAP hoje para as atividades da área. Existe um projeto em andamento para a implantação do SAP HS para apoiar as atividades de saúde ocupacional.
- As operadoras dos planos médico e odontológico enviam dados para uma consultoria externa contratada pela Souza Cruz para gerar relatórios definidos em conjunto com a Souza Cruz e sobre os quais esta fará suas análises.
- A Ester faz o lançamento das faturas dos fornecedores no SAP (para processo financeiro). O Sistema não dá relatórios de análise de valores porque não tem informações para tais análises.
- Tem controle no Excel para cruzar os dados do orçamento (relatórios enviados pela Cleide do controle orçamentário) com os dados dos relatórios gerados pelas consultorias para fazer suas análises.

D) Uso Pessoal do Portal e Opinião sobre Modelo RH

- Usa o portal e acha bom.
- O modelo do RH da Souza Cruz tem "um poder de resolutividade grande". Agilidade e qualidade de resposta. Um modelo mais descentralizado em uma empresa grande teria dificuldade de chegar à informação.

E) SAP nos Processos do RH

- Com o Sistema anterior (Oracle) havia mais flexibilidade e SAP é mais engessado. Não impacta sua área diretamente, mas sim o restante do RH e ele ouve estas reclamações. Ouve que no SAP o usuário faz alterações em alguma coisa e só vai saber o impacto delas lá na frente.
- Estabilidade do Portal: agora sim. No passado houve muitos problemas. Agora, não mais, só às vezes fica um pouco lento.
- Vantagem do SAP em relação ao Oracle: o sistema tem uma lógica de construção que padroniza a informação para a Gestão (como ela vai entrar no sistema e como ela vai se relacionar com as outras em relatórios e análises). No SAP a informação só entra no Sistema já “classificada”.

F) Implantação do SAP EHS

- Estão contemplados neste módulos a gestão de diversos itens como exposição a riscos, uso de EPI, exposição com acompanhamento médico por risco, afastamentos, acidentes, etc.
- O input dos dados será nas próprias áreas: funcionários da área de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente que ficam nas filiais e médicos internos.
- Alguns dos controles que serão implantados nesta ferramenta não existem hoje e serão totalmente novos e outros existem mas não são padronizados entre os locais.
- Sua participação no projeto é como um key-user de Saúde e também representando Segurança, dando suporte ao desenho funcional da ferramenta. No caso das questões de Segurança, a própria área de Segurança validou o As-is e o To-be.
- O projeto também está ajudando a padronizar o processo adotando a melhor prática que pode ser interna ou externa. A implantação será em 2009, sendo a Gestão de Saúde no primeiro trimestre. Segurança do Trabalho e Meio Ambiente ainda estão em desenvolvimento e não têm uma data de implantação definida.

G) O Modelo Global e a Implementação do EHS SAP

- A Souza Cruz será a primeira a implementar o EHS SAP, sendo que dependendo do resultado desta experiência, isso se transformará no padrão BAT, pelo menos para a região.
- O desenho da solução foi feito pensando nas necessidades do Brasil e não da região, uma vez que um levantamento regional demoraria muito e hoje eles têm pressa na implantação da ferramenta aqui. Atualmente ainda usam Oracle para algumas funcionalidades, mas ele tem que ser desligado.
- Pensaram em comprar outra ferramenta especialista na área e integrá-la com o SAP. Decidiram pelo EHS porque as outras ferramentas não tinham boa integração com SAP. Por outro lado, as demais ferramentas já estavam adequadas às necessidades locais do Brasil no que se refere aos requerimentos legais e termos técnicos da área, já o SAP não. Por esta razão, está sendo feita a adequação do SAP para adequá-lo aos requerimentos legais e aos processo interno Souza Cruz (o volume de desenvolvimento por uma ou outra razão é equilibrado, meio-a-meio).
- Os desenvolvimento feitos no Brasil poderão se aproveitados por outras empresas do grupo. Por enquanto não há outra empresa do grupo na região usando o EHS.
- Existe um coordenador da área de EHS para Lacar, que fica na matriz no RJ – Jorge Augusto. Ele é o contato da área de EHS com outras regiões e países. O modelo de Segurança Ocupacional da Souza Cruz Brasil foi o adotado pela BAT como seu padrão global e por isso vê maiores possibilidades de que a ferramenta EHS que será implementada no Brasil também possa se tornar um padrão na BAT.

Observação: o entrevistado demonstra uma visão de processo de sistemas muito interessante e incomum nos profissionais de sua área. Também se demonstra bastante interessado no tema, aberto a aprender mais sobre o assunto e à uma estratégia global.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	04/12/2008 de 9:20h às 11:02h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Amélia – SAF
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Amélia – Atua no SAF e está na Souza Cruz há 10 anos e meio, tendo acompanhado as diversas mudanças que ocorreram no RH da empresa durante todos estes anos, tanto no modelo do processo da área, como também a substituição do sistema legado pelo SAP.

B) Abertura de Atendimentos SAF:

- As solicitações de atendimento chegam via telefone e também via Notes através do endereço do grupo SAF, que todos os membros do SAF tem acesso. Nos dois casos a solicitação é registrada no Sistema Hotline. Este é o Sistema da Central de Atendimento onde todos os atendimentos são registrados, juntamente com todo o histórico das ações e responsáveis até a resolução definitiva do mesmo. No caso dos atendimentos recebidos via Notes, os atendedores colam uma cópia do email de solicitação do funcionário e também do email de solução enviado pelo SAF dando retorno a ele.

C) Tipos de Solicitações e Atendimentos mais Frequentes

- Os gerentes pedem muitos relatórios. Os relatórios gerais (Brasil) são tirados pelo próprio SAF do Sistema e enviados para o requisitante. Já os pedidos de relatórios mais específicos são repassados para o analista responsável pelo atendimento da localidade solicitante. Os relatórios gerados no SAF são tirados do SAP e normalmente são tipos de relatórios constantes: férias, hora extra, aniversariantes, etc. As bases não têm acesso aos relatórios do SAP RH e por isso têm que solicitá-los ao RH.
- Outro tipo de atendimento muito frequente é para esclarecer dúvidas de funcionários. A maior quantidade de dúvidas é sobre o contra-cheque. Também têm muitas dúvidas sobre a assistência médica. Existem também algumas solicitações que podem fazer diretamente ao prestador, como por exemplo a emissão da segunda via da carteirinha do convênio. Mesmo nestes casos, os funcionários ligam primeiro para o SAF para perguntar o que fazer.
- Solicitação dos gestores de coisas que eles não conseguem fazer no portal porque perdeu o prazo ou qualquer outro problema de procedimento que o impede de fazer pelo portal.
- Os funcionários também ligam para o SAF para confirmar se o RH recebeu documentos enviados por ele para reembolso de despesas e perguntar quando receberá o crédito em questão.

- Também tem muito questionamento sobre o uso do sistema de auto-atendimento. Dúvidas sobre como fazer uma operação, problemas de acesso local, etc. Um exemplo de problema de acesso é quando há transição do tipo de acesso do funcionário. Existem dois tipos de acesso: rede (para os funcionários que têm PC) e matrícula+ senha SAF (para os funcionários que não têm PC e acessam o sistema nos quiosques). Quando o funcionário que acessa pela matrícula muda de função e passa a ter um PC, seu acesso é migrado para sua senha de rede e nesta transição às vezes há algum problema ou dúvida do funcionário, especialmente porque o processo não é instantâneo e neste meio tempo o funcionário pode ficar em dúvida sobre o que usar.
- Há muitas coisas que os funcionários poderiam fazer no auto-atendimento, mas ligam para SAF. Algumas informações não são claras para público externo ao RH, como contra-cheque e cálculo de férias, por exemplo. Poderia haver cartilha ou programa de esclarecimento para pessoas entenderem melhor o contra-cheque. Ela acha que foi feita uma cartilha em Uberlândia, mas não sabe como o processo foi conduzido lá, se entregue a todos, como são as explicações, etc. Ainda não sentiu efeito disso no RH.
- Público fábrica tem informação, porém liga para entender bem o que significa cada coisa. Funcionários antigos, bem esclarecidos, que conhecem mais, buscam ainda mais informação para estar certos que tudo está correto.
- Suporte SAF: quando a solução dos chamados depende só dela, não há maiores problemas, mas quando precisa da intervenção de outras pessoas ou de outras áreas, tem um pouco de dificuldade porque às vezes as pessoas demoram em dar retorno e isso atrasa o tempo de resposta do atendimento.
- Quando funcionário tem problema com o acesso ao portal, por exemplo. O atendente do suporte de TI fica no Sul e nesta central de atendimento, normalmente há diferentes informações para funcionário que liga com problema de chave e muitas vezes eles direcionam para o SAF e realmente é um problema para o próprio TI e não para o SAF. O funcionário acaba ligando para o SAF e sendo orientado a ligar novamente para o suporte TI. Ela não sabe se TI tem alguma medição dos atendimentos feitos referentes a problemas no acesso ou ferramenta de RH nas bases.
- Funcionários não costumam dar feedback do sistema. Acha que estranham quando entram na empresa, pois o sistema dá muita autonomia ao funcionário. O gestor não fica nem

sabendo que o funcionário ligou para o SAF ou que ele tem dúvidas sobre um determinado tema. Assim, eles ficam mais a vontade para ligar para o SAF do que se tivesse que ir pessoalmente falar com alguém, o que expõe mais a pessoa.

- Por outro lado, acha que este processo também “desafoga” o gestor, que nem sempre está disponível para tirar dúvidas, apesar de, por outro lado, o modelo trazer algumas atividades para o gestor como as aprovações e determinados lançamentos no sistema.

D) SAP nos Processos do RH

- SAP ainda não tem tudo o que o RH necessita. O sistema anterior ao SAP, o Oracle, “tinha quase tudo”. “Foi exatamente desenvolvido para nós”. “Era mais confiável”. Hoje está bom, mas tivemos que aprender. O sistema lhes avisava se fizessem algo errado e hoje têm que ser mais analítico.
- No portal ainda falta coisas que tinha antes, como relatórios gerenciais.

E) atendimentos realizados pela entrevistada durante período de observação durante e após a entrevista

- Solicitação de atendimento recebida por email – um gerente solicitando o envio de um relatório que a própria atendente gerou e enviou para ele por email.
- Dúvida sobre lançamento reembolso expresso: deve lançar a NF no valor de R\$500,00 que é o valor da NF ou por R\$400,00 que é o limite do reembolso oftalmológico?
- Dúvida de um gestor (Gerente Manutenção Gráfica de Fumo) sobre lançamento de horas: o funcionário trabalhou no domingo e tem direito a uma folga, Como deve lançar esta folga para que a folha não a considere para pagamento e nem a desconte do funcionário quando ele descansar em folga.
- Dúvida de um orientador agrícola sobre o reembolso da mensalidade da faculdade. Ele não recebeu o crédito porque os comprovantes chegaram após a data limite. Ele queria

apenas confirmar se já haviam chegado os documentos para que entrem no próximo pagamento.

- Gerente (matriz) com dúvida sobre reembolso de medicamentos: eles ainda não estavam lançados no sistema, podendo estar em análise ou a documentação pode não ter chegado ainda. A atendente orientou-o a ligar novamente na segunda-feira seguinte para a pessoa responsável por benefícios para que ela possa levantar o caso para ele. Ela abriu o chamado e o direcionou para a equipe de benefícios. Quando isso acontece, além de direcionar eletronicamente o chamado, normalmente as atendentes do SAF imprimem o chamado e o entregam em mão para o grupo ou pessoa responsável pelo mesmo, pedindo que dê um retorno ao funcionário de acordo com o que foi combinado com o funcionário no atendimento SAF. A responsabilidade pelo cumprimento do prazo acordado com os funcionários, na visão deles é o SAF e por isso, faz parte do trabalho do SAF fazer o acompanhamento com as demais áreas do RH para garantir que elas cumpram estes prazos.
- Auxiliar de Promoção de Fortaleza não está conseguindo imprimir contra-cheque pelo portal. Repassou a ligação dele para URA depois que testou a senha de acesso e garantir que estava tudo bem.
- Ex-funcionária ligou solicitando documentos do período em que trabalhou na empresa (de 1978 a 1987) pois irá se aposentar. Precisa de uma declaração do período trabalhado com CNPJ e cópia autenticada do FRE.
- Funcionário com problema para imprimir o relatório Espelho de Ponto no portal. A atendente simulou a emissão do relatório no portal e não teve problemas. Como o funcionário não está conseguindo, ela acha que pode ser algum problema na impressora ou em sua estação de trabalho local. Orientou o funcionário a procurar o suporte de TI.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	04/12/2008 de 11:30h às 12:28h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Ana Paula – Central RH - Processos e Lançamentos Folha
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

A) Apresentação da Entrevistada:

Ana Paula – Funcionária do RH que atua como analista na área de Processos e Lançamentos da Folha, fazendo também atendimentos ao SAF quando os atendentes permanentes deste grupo estão ocupados. Está na Souza Cruz desde março/2005, tendo acompanhado o processo de migração para o SAP.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A Central de Serviços de RH centraliza todos os atendimentos das unidades distribuídas pelo Brasil e está dividida na seguintes células:
 - SP – Suprimentos, Projetos, Finanças e Contabilidade e RH
 - Matriz RJ
 - Fábricas
 - Fumo
 - Vendas
- Além dos grupos internos, o RH também tem interface com uma série de outros grupos, como consultorias, governo, bancos, outras áreas da Souza Cruz, auditorias interna/externa, advogados internos/externos.
- Depois da implantação da central de serviços, houve uma centralização do atendimento e também uma mudança nos meios de atendimento, direcionando a maior parte das questões rotineiras para os canais automáticos e de auto-serviço (URA, Portal, quiosques) e concentrando no RH e gestores uma menor quantidade de atendimentos. Pela pesquisa de satisfação que tinha na época em que foi elaborada a apresentação que estava consultando, o nível de satisfação dos funcionários com o modelo era de 93% e, segundo as informações que tem, permanece no mesmo patamar até o momento.
- O RH constantemente avalia os assuntos que chegam ao SAF. Na medição que ela consultou, os 10 assuntos mais frequentes foram (ordenados da maior para a menor frequência):
 1. Consulta sobre empréstimo
 2. Mediservice
 3. PNR

4. Dependentes
5. Férias
6. Assuntos Gerais
7. Solicitação de empréstimo
8. Contra-cheque
9. Pensão
10. Dados Cadastrais

- A Central de Serviços hoje faz todo o processo do funcionário, desde a sua contratação até o seu desligamento. Só não faz o recrutamento e a seleção, mas sim o processo de contratação em si.

C) Objetivos da Área

- A área tem uma grande preocupação com a qualidade do atendimento, sendo que uma das estratégias adotadas é buscar ao máximo a automação dos atendimentos para torná-los mais ágeis.

D) Histórico da Área

- Ao longo do tempo, a área foi implementando mudanças e melhorias conforme demonstrado em uma linha do tempo apresentada em slide, onde constam diversas mudanças feitas ao longo dos anos, entre elas, a implantação do auto-atendimento e a migração para o SAP.

E) Impacto da Mudança para o SAP

- Quando implantaram o SAP ele não estava atendendo, mas foi feita uma mobilização para garantir a qualidade e a situação foi contornada.

F) Nível de Serviço da Área e Contribuições do Sistema

- Para realizar seu trabalho, o sistema de apoio usado pela área é o SAP, implementado em maio/2006. É um sistema global da BAT. “A Souza Cruz procura cumprir as políticas globais”. Através deste sistema, administra tudo dos funcionários, mas não administra terceiros.
- Para a conferência do lançamento de dados feitos no SAP, ela usa os relatórios do próprio SAP. “A Souza Cruz tem política muito específica. O SAP é um sistema que qualquer empresa pode usar”. Hoje está mais adaptado à realidade Souza Cruz, pois foram feitas muitas customizações desde a implantação e outras já foram solicitadas e estão em andamento. Como um projeto importante, ela cita a integração do Hotline x SAP e a implantação do controle de benefícios. Especialmente a integração do Hotline será importante, pois trará mais confiabilidade ao processo.
- “Se pegar a realidade do mercado, o sistema SAP atende bem, mas se comparar com o sistema anterior, ele fazia tudo praticamente sozinho”. Este sistema só não era mais seguro por falta de manutenção.
- Eles ainda estão aprendendo o SAP. Ainda falta um pouco de conhecimento para usar todo o potencial do sistema. Ainda existe a necessidade de explorar mais isso.
- Tem muitas exceções, mas ela procura fazer o máximo possível pelo SAP. Existe grupos muito particulares que não compensaria ter funcionalidade especial no SAP, pois são poucos funcionários. Nestes casos, eles têm um controle paralelo ou fazem lançamentos manuais.
- Para implantar, o processo é mais seguro, mas demora mais.
- Existe uma preocupação grande da diretoria atual que o Sistema atenda e garanta a qualidade. A empresa muda muito e precisa de sistema e estrutura para atender este cenário no RH.

G) Percepção de Gestores e Funcionários em Geral

- Auto-atendimento é bem aceito. O processo é muito melhor e mais rápido do que em outras empresas em que já trabalhou. Como funcionária, ela mesma acha ótimo, rápido e transparente. Dois dias antes do pagamento você sabe o que vai receber. Ela sente orgulho ao saber que a empresa está preocupada com a satisfação do funcionário.
- De forma geral, as unidades usam o Sistema, mas alguns casos ligam para pedir para o RH. Ainda existem algumas poucas resistências, executivos que viajam muito, etc.
- Hoje os gestores ligam para o RH quando não conseguem finalizar alguma transação no portal. Às vezes realmente não consegue porque não está disponível no portal por política da empresa, como coisas que envolvem pagamentos e dependem de cotação, por exemplo. Nestes casos, sempre que possível, eles iniciam o processo de lançamento no portal e o analista finaliza pelo SAP.

H) Relação entre Gestores e Funcionários

- Acha que para o gestor fazer a gestão deveria estar mais próximo do funcionário. “Só se não tiver interesse não vai saber a realidade da área”. Portanto, este modelo contribui positivamente para a relação entre gestores e funcionários.

I) Nível de Falha do Sistema

- Atualmente o Sistema é bem estável.
- Hoje a área não tem um plano de contingência para a falta de sistema. Se ele parar, o RH deve aguardar que volte a funcionar. Tudo está centralizado no SAP, numa estrutura única.

J) Flutuação da Demanda de Atendimento na Área

- O planejamento da Central de Serviço é feito com base na informação que vem dos BPs, de forma que ela esteja preparada para atender à demanda.

K) Acesso à Informação

- Geralmente, uma vez por mês os gerentes pedem relatórios gerenciais. Já existe um projeto para colocar isso no portal, mas hoje não está e os gerentes não tem acesso a tirar tais relatórios diretamente pelo portal e por isso entram em contato com o RH para solicitá-los.
- O BPs dão suporte gerencial para as áreas, gerando as informações solicitadas pelos gestores, porém são os gestores que fazem a análise destas informações. No RH da matriz também existem áreas específicas que fazem algumas análises.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	04/12/2008 de 13:30h às 14:40h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Wellington – Central RH - Processos e Lançamentos Folha
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

A) Apresentação da Entrevistada:

Wellington – Funcionária do RH que atua como analista na área de Processos e Lançamentos da Folha, fazendo também atendimentos ao SAF quando os atendentes permanentes deste grupo estão ocupados. Está na Souza Cruz desde 2001, tendo acompanhado o processo de migração para o SAP. Entrou na empresa para trabalhar na área de IT como prestador de serviço e surgiu uma oportunidade em RH e ele foi para a área. Atualmente ele está atuando na célula da área de vendas.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A Central de Serviços de RH está dividida, sendo que uma delas é a célula de vendas em que ele atua. Hoje esta célula conta com 5 pessoas, atendendo 4127 funcionários distribuídos em 11 unidades de processamento, o que significa aproximadamente 800 funcionários por analista.
- A maior parte do público desta célula é composta por motoristas, vendedores e auxiliares de entrega. Têm outras funções, mas com uma quantidade menor de funcionários.
- Em alguns locais, a consultoria que faz o recrutamento e a seleção, também faz o cadastramento das informações do funcionário admitido no Sistema. Em outros locais, a consultoria não tem acesso ao sistema para fazê-lo e apenas reúne os documentos do funcionário e os envia para o RH fazer este cadastro no SAP.
- Esta célula possui uma particularidade em relação à remuneração: além da remuneração fixa, trabalha muitas vezes com uma remuneração variável, que chamam de RVM. Os titulares têm direito ao valor total do RVM e o reserva apenas a 70% dele. Esta regra vale para motoristas e vendedores. São feitas campanhas e incentivo com frequência para motivar as pessoas e alavancar as vendas, sendo algumas ações de marketing e outras comerciais, sendo ações locais em ambos os casos.
- Esta área também tem a particularidade de maior rotatividade de funcionários do que se observa em outras áreas da empresa. Também tem muitas mudanças, transferências e promoções. A empresa tem a cultura de aproveitar os recursos internos para preencher posições, não apenas na área de vendas, mas na empresa como um todo. Como um exemplo disso, de 06/jul a 06/ago, teve aproximadamente 1000 admissões (motoristas e vendedores) por conta de um projeto de expansão de distribuição.
- Faz várias coisas que os gestores deveriam fazer pelo portal. Às vezes não fazem porque o Sistema está fora, porque o canal Souza Cruz é lento, porque não consegue, etc. O Gestor liga para o analista de RH e eles “acabam fazendo” o lançamento para o gestor. O certo seria pedir para ele fazer no portal, mas acabam fazendo. Além disso, os gestores também

ligam para solicitar algumas coisas que não têm no portal. O volume de solicitações ao RH é equilibrado entre o que tem e o que não tem no portal.

- A empresa adota a política do recrutamento interno, utilizando vários meios como o programa “Sua Chance” disponível na Intranet e pelo Quadro de Avisos, por exemplo.

C) Impacto da Mudança para o SAP

- No começo do uso do SAP, foi meio complicado para todo mundo, mas hoje está mais fácil, embora algumas pessoas que ainda tenham mais dificuldade.
- Ainda há melhorias a serem feitas, mas hoje o sistema já atende. Por exemplo, no mês passado teve que fazer 1800 lançamentos para ajuste de mercado e relatividade. Gostaria de poder importar isso para que não tivesse que lançar manualmente um a um.

D) Nível de Serviço da Área e Contribuições do Sistema

- Atualmente, há um trabalho para melhorias, com grupos focados em algumas coisas específicas como atendimentos, benefícios, etc. Ele está participando deste trabalho e é um dos representantes do seu grupo. Cada grupo é responsável por elaborar um projeto de melhoria para a área pela qual seu grupo é responsável.
- Acha que é importante manter as políticas atualizadas e hoje não estão, mas estão trabalhando nisso.

E) Percepção de Gestores e Funcionários em Geral

- O Portal não é usado por uma parte do público desta célula, pois ele só está disponível na Intranet e estas pessoas trabalham fora das dependências da empresa, não tendo portanto acesso ao Sistema. A disponibilidade da ferramenta na Internet ajudaria nisso. A maior dificuldade de quem está na rua é o contra-cheque, que poderia receber pela Internet ou pelo “Palm” ou qualquer equipamento deste tipo ao qual estes funcionários

tivessem acesso. Acha que eles não sentem falta das demais funcionalidade, pois seus gestores fazem tais lançamentos para eles.

- Os gestores de unidades pequenas que têm acesso precário ou não têm acesso têm muita dificuldade.

F) Nível de Falha do Sistema

- Atualmente o Sistema lhes atende bem.

G) Acesso à Informação

- Os gestores solicitam muitos relatórios ao RH, já que estes relatórios não estão disponíveis para os gestores. Em muitos são relatórios do mesmo tipo, pedidos regularmente. Alguns são sazonais, como a lista de dependentes na época do Natal, por exemplo. Ele tem os relatórios que precisa no Sistema, de forma que tem facilidade de atender essas solicitações dos gestores.

H) Uso Pessoal do Portal

Não usa o portal com muita frequência como funcionário, pois tem acesso ao aplicativo do SAP e normalmente consulta seus dados por lá. Ainda assim usa um pouco o portal para marcar suas férias e lançar suas horas, por exemplo.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	04/12/2008 de 14:55h às 15:25h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Wellington – Central RH - Processos e Lançamentos Folha
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

A) Apresentação da Entrevistada:

Wellington – Funcionária do RH que atua como analista na área de Processos e Lançamentos da Folha, fazendo também atendimentos ao SAF quando os atendentes permanentes deste grupo estão ocupados. Está na Souza Cruz desde 2001, tendo acompanhado o processo de migração para o SAP. Entrou na empresa para trabalhar na área de IT como prestador de serviço e surgiu uma oportunidade em RH e ele foi para a área. Atualmente ele está atuando na célula de vendas, mas já atuou na célula de fumo e nesta entrevista, ele está respondendo por esta célula.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A diferença principal desta célula para as demais é que ela é a única que tem a FIGURA dos chamados safreiros: funcionários contratados por período determinado no período da safra para atender sua demanda sazonal.
- Esta célula atende 4 Usinas: uma em Patos da Paraíba, Santa Cruz do Sul, Rio Negro e Blumenau. Nestas unidades, há aproximadamente 800 funcionários efetivos, que usam o Portal e também o SAF. São contratados aproximadamente 4000 safreiros, todos devidamente cadastrados no SAP, mas não utilizam o SAF ou o portal, mas sim acessam seus dados pelos quiosques.
- O recrutamento e seleção destes safreiros é feito por consultorias locais que apoiam as usinas. Os safreiros trabalham no processamento do fumo recebido nas usinas. O processo de plantio e colheita é externo, sendo feito por terceiros que vendem o fumo à Souza Cruz.
- A reunião da Usina de Blumenau é uma das mais atingidas pelas enchentes que assolaram a cidade nos últimos dias. A usina em si não foi afetada, porém as pessoas da região, sendo que entre elas estão safreiros que trabalham na Usina. A equipe está preocupada e tocada com a situação destas pessoas. Muitos safreiros voltam a trabalhar na empresa por diversas safras, de forma que, embora sejam funcionários temporários, alguns têm uma relação de anos com a empresa. A equipe de RH decidiu fazer uma arrecadação de contribuições para enviar para lá para ajudá-los.
- Ao final da Safra tem uma avaliação para saber se o safreiro é ou não apto a voltar na próxima safra se quiser. Pelo regime de trabalho deste tipo de contratação, o funcionário tem que ficar pelo menos 6 meses fora da empresa.
- Os safreiros são controlados também pelo RH das consultorias locais que fazem sua contratação. Eles também cadastram estes funcionários no SAP, com exceção da usina de Patos, cujo cadastro é todo feito pela equipe de RH da Souza Cruz e não pela consultoria local, que não tem tal acesso.

C) Impacto da Mudança para o SAP

- O uso do SAP para os safreiros iniciou em novembro/2006, ou seja, 6 meses após a implantação do restante da Folha, ou seja, os funcionários efetivos. Isso foi feito desta forma, pois o SAP já estava mais estabilizado neste momento. Mesmo assim, quando começou ainda tinha muitos erros, mas foram sendo ajustados.
- Normalmente, os lançamentos feitos para safreiros são em massa, ou seja, são lançamentos feitos para uma grande quantidade de funcionários. Como seus contratos são por prazo determinado, o pagamento deles após sua saída, por exemplo, tem que ser feito um dia após a saída. Para atender esta particularidade, hoje tem um esquema específico no SAP para lançamentos em massa, que foi customizado no SAP especialmente para os safreiros.

D) Nível de Serviço da Área e Contribuições do Sistema

- Nesta área, não tem muitos pedidos para o RH, talvez por não ter muitos operacionais. Por outro lado, têm necessidades específicas para agilizar algumas questões em função do seu público. Por exemplo, quando contrata o funcionário, tem que creditar o vale transporte para ele em no máximo 2 dias porque, para muitos deles, este valor faz muita falta e alguns não teriam condições de ir ao trabalho se não o receberem.
- O maior problema desta área é o controle de documentos. A rotatividade é alta, não só pela contratação temporária da Safra, mas porque às vezes os próprios safreiros pedem para sair antes do término da Safra e a empresa tem que contratar novos safreiros, o que dificulta ainda mais o controle de documentos.

E) Acesso à Informação

- Os relatórios são enviados aos gestores. O RH não faz análises destes relatórios, mas sim os gestores, como nas demais áreas.

F) Uso Pessoal do Portal

Não usa o portal com muita frequência como funcionário, pois tem acesso ao aplicativo do SAP e normalmente consulta seus dados por lá. Ainda assim usa um pouco o portal para marcar suas férias e lançar suas horas, por exemplo.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	04/12/2008 de 15:30h às 15:46h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Vera – Central RH - Processos e Lançamentos Folha
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Vera – Funcionária do RH que atua como analista na área de Processos e Lançamentos da Folha, fazendo também atendimentos ao SAF quando os atendentes permanentes deste grupo estão ocupados. Atua na célula Fumo. Está na Souza Cruz desde dezembro/2006, tendo acompanhado a implantação do SAP para safreiros.

B) Flutuação da Demanda de Atendimento na Área

- A área de fumo trabalha com consultorias locais. A usina de Patos não tem consultoria local e por isso pedem muita coisa para a Central em SP. As demais podem fazer muita coisa por lá. Muitas vezes, as dúvidas que eles têm não são de Sistema, mas sim do processo e da política.

C) Impacto da Mudança para o SAP

- Quando implantaram o SAP para os safreiros, havia muito problema e era necessário conferir um a um todos os cálculos. Diversas melhorias foram feitas e já está muito melhor. Ainda tem melhorias a serem feitas, mas hoje o Sistema já está atendendo.
- Agora estão implantando um novo procedimento para não aproveitar mais o número da matrícula dos safreiros, pois isso dava muito problema e muita coisa ficava errada. Ainda não fez rescisões depois desta mudança, mas até agora não teve mais problemas.
- Com o SAP, o RH tem que fazer bastante conferência. O Sistema anterior, o Oracle, criticava mais e por isso não precisava conferir tanto. O Igor passa relatório com algumas análises no fechamento da folha de pagamento para os analistas da área conferirem.
- Para ela no começo foi difícil, mas agora ela gosta. Ela não tinha trabalhado com a Folha do Oracle, de forma que sua adaptação foi mais fácil. Hoje ela acha que o problema está mais nas pessoas e nos processos.

D) Nível de Falha do Sistema

- Atualmente o Sistema está atendendo.

E) Acesso à Informação

- Os gestores pedem relatórios mesmo quando os relatórios estão disponíveis para que eles mesmos tirem pelo portal, por comodidade ou hábito. Eles sempre pedem, “a gente não pode negar”.

Observação: esta entrevista foi bem curta, pois o Wellington deu a entrevista representando a área de fumo e ele só chamou a Vera para esclarecer algumas dúvidas e aproveitei para ouvi-la um pouco também.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	04/12/2008 de 16:00h às 16:33h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema (funções e frequência) e sua percepção sobre o grau de atendimento de suas necessidades • Percepções e experiências de uso • Uso de ferramentas complementares, se houver • Percepções sobre serviço prestado pela CSRH em geral e através do auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões
Entrevistado(s)	Alzira – Central RH - Benefícios
Método de Registro	Gravação em áudio para posterior transcrição e anotações manuais feitas pelo entrevistador durante entrevista
Comentários	O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.

A) Apresentação da Entrevistada:

Alzira – Funcionária do RH que atua como analista na área de Benefícios.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área cuida da gestão dos benefícios oferecidos aos funcionários. Os benefícios praticados pela Souza Cruz são:

- Medicamentos
 - Funeral
 - Seguro de Vida
 - Auxílio Universidade
 - Assistência Médica
 - Assistência Odontológica
 - Oftalmologia
 - Idioma
 - Vale Transporte
 - Vale Alimentação
 - Cesta Básica
 - Cesta de Natal
 - Brinquedos para os filhos dos funcionários no Natal
- Para efeito de benefícios, os funcionários estão divididos em dois grupos. O primeiro é composto por executivos e gerentes. O segundo pelos Operacionais e profissionais. Existe alguns benefícios diferentes entre estes dois grupos, sendo que o primeiro tem direito a alguns benefícios que o segundo não tem. Além disso, alguns aposentados também continuam tendo direito a benefícios (assistência médica e seguro de vida) caso tenha trabalhado acima de um tempo determinado, sendo que em determinadas condições estes benefícios são custeados pela Souza Cruz e em outra há participação do próprio aposentado.

C) Impacto da Mudança para o SAP

- O controle da área ainda não está no SAP. No Oracle também não tem tudo o que a área precisa e ela ainda faz muito controle manual no Excel. Está trabalhando no projeto de implantação do SAP para a área de benefícios, onde todas as suas necessidades serão atendidas no SAP.
- Seus relatórios hoje estão no Oracle. Os lançamentos Oracle vão para o Hotline (sistema de atendimento do SAF). Quando o módulo de benefícios for implantado o Hotline também deverá ser integrado ao SAP.
- Hoje ela usa o SAP para fazer lançamentos que entram direto na Folha. Para esta função, o SAP tem tudo o que ela precisa. O sistema a atende.

D) Nível de Serviço da Área e Contribuições do Sistema

- Com esta implantação, vai melhorar muita coisa para ela. Também vai possibilitar que ela faça mais coisas que hoje não consegue fazer: controle de documentos, fraudes, gestão de saúde (pelo medicamento de uso contínuo, fazer acompanhamento médico diferenciado do funcionário que faz uso deste tratamento, por exemplo).
- Hoje tem problemas com o uso inadequado de benefício de reembolso de medicamentos, por exemplo. A pessoa pede a emissão de receita em seu nome para o médico, quando o remédio é para o seu vizinho, seu filho ou outros, sendo que o benefício de reembolso de medicamentos vale só para o funcionário e não é extensivo aos dependentes. Isso acontece, como também já aconteceram fraudes maiores do que esta, conFIGURando atos planejados, má fé.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/01/2009 de 9:00h às 11:00h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Funções da sua área e como o Sistema apoia tais atividades • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço da CSRH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores e com a CSRH.
Entrevistado(s)	Felix – Business Partner RH para Trade Market
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo. O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista. Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.

A) Apresentação do Entrevistado:

Felix – Business Partner (BP) de RH para a área de Trade Market, responsável pelo atendimento de São Paulo e Curitiba. Está na Souza Cruz desde 1996, tendo passado a ser funcionário da empresa em 2003. Sempre atuou em RH, tendo trabalhado na Central de Serviços até agosto de 2007 quando passou a ser BP. Acompanhou o processo de migração para o SAP, tendo participado ativamente do projeto na época.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área de Trade Market atendida por ele compreende os grupos de Vendas de Distribuição Logística. A empresa possui 3 regionais de vendas em SP. Nesta área, o RH é mais um facilitador, participando das muitas decisões tomadas nesta área que possuem relações com as questões de RH.
- O grupo de BP para a área de Trade Market tem 9 pessoas para atender todo o Brasil. Conta com um Gerente Corporativo que representa toda a equipe para a diretoria de RH e abaixo dele outros gerentes e coordenadores, cuidando das regionais. Os BPs se reportam a estes gerentes regionais, que por sua vez se reportam ao gerente corporativo e este ao Diretor de RH.

C) Objetivos da Área

- O papel do BP é "influenciar a área a fazer a coisa certa, especialmente na área de Trade Market, onde eles acham que tudo pode". Por exemplo, a área fez um trabalho fantástico com respeito a assédio moral. Havia muita pressão por vendas e muitas vezes se lançava mão de métodos agressivos. Hoje a empresa mudou o foco e muitas coisas não são mais realizadas, como falar com a esposa de um vendedor que está abaixo da meta sobre o mau desempenho do marido na festa de final de ano, fazer reunião destacando os vendedores com pior desempenho e colocar um chapéu de burro, ler a bíblia e coisas do gênero, que já foram feitas no passado, mas hoje em dia são práticas condenadas pela empresa."Hoje em dia o perfil é outro". Algumas pessoas saíram porque não se adaptaram a este novo modelo. A idéia hoje é desenvolver as pessoas e quando não conseguir, desligá-las com sabedoria e cuidado com as pessoas, sempre também protegendo a empresa de futuros processos trabalhistas. Nestas situações, muitas vezes, "a forma é tudo". Por exemplo, "desligamos um cara de 35 anos de empresa, ele não queria parar de trabalhar". "Tivemos que envolver a esposa dele". No final, ele entendeu e foi embora bem.

- O objetivo hoje é reter nossos talentos, alcançar resultados e consolidar a imagem da marca Souza Cruz. Muitos não conhecem a marca “Souza Cruz e hoje há trabalho para fortalecer esta marca”.
- Os BPs de sua área trabalham muito em equipe, trocam experiências. Não tem guerra de vaidades, se respeitam, a competição é saudável, um ajuda o outro a atingir seus objetivos. Ele mudou muito quando veio para esta área.

D) Impacto da Mudança para o SAP

- Estava na Central de RH na época da implantação do SAP e foi Key-user do projeto. Quando virou BP, deu treinamento para todas as regionais utilizarem o SAP, uma vez que estava preparado para fazê-lo, pois havia sido key-user.
- Na implementação do SAP, mudou a metodologia e a nomenclatura das coisas que as pessoas estavam acostumadas.
- A implantação do SAP foi um aprendizado muito grande. A empresa tinha um “sistema caseiro”. A área “ligava para os japoneses e eles mudavam ou corrigiam o sistema”. O SAP atende a necessidade da Souza Cruz para ser uma plataforma global, mas a empresa perdeu muita coisa também com a sua implantação. Antes “clicava em um botão e fazia tudo” o que não ocorre com o SAP. “Perderam o jeitinho brasileiro”.
- Na época da implantação, o nível da satisfação com o RH caiu de 98/99% para aproximadamente 40%, pois as pessoas associavam a mudança com a queda da qualidade dos serviços do RH.
- O suporte do sistema também deixava a desejar. Demorava muito para fazer as coisas e quando faziam, davam uma solução pontual para o caso levantando e não se fazia uma análise geral para detectar outras ocorrências do problema e também corrigi-las, nem tampouco uma forma de que ele não se repetisse no futuro. Na época, este suporte era prestado pela IBM/SAP.
- O RH fez um forte trabalho para melhorar esta situação, sendo que o diretor de RH criou um grupo de IT e RH para atacar os problemas. Além disso, também houve um trabalho

de comunicação com as áreas, onde o RH esteve nas regionais explicando a situação, informando sobre as ações de projeto e “sempre visando: não é uma decisão nossa, é uma decisão BAT”.

- Não apenas nas áreas houve um grande choque com a substituição, mas também na própria Central do RH. “Nós sentimos, a gente tinha tudo na mão”. Apesar disso, passado este tumulto inicial, hoje ele prefere o SAP. “Você acaba ficando acomodado, o SAP faz você pensar mais, conhecer mais a política”. “Na época da transição, viu quem era de RH e quem não era”. O SAP trouxe mais responsabilidade e mais necessidade de conhecimento. No início foi difícil, mas no final atingiu os resultados desejados pela BAT e “marcou um golaço”. Pessoalmente, ele adorava o sistema anterior, o Oracle, mas hoje prefere o SAP porque pensa mais no negócio e é mais seguro.
- Na época da implantação do SAP também coincidiu de ter muitos problemas de infraestrutura na empresa. O portal Souza Cruz em si ficava fora do ar muitas vezes, era lento, etc. As pessoas ficavam com a percepção que o SAP RH era ruim, pois achavam que o problema era dele. Também havia problemas no SAP, mas muitos não eram dele e sim de infra, mas as pessoas creditavam todos os problemas ao SAP, o que piorava muito a percepção de todos sobre a ferramenta.

E) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- No momento a Central de RH está em uma fase de transição. Os analistas são novos e ainda estão sendo treinados. A maioria dos analistas antigos virou coordenador. “Os novos que vieram ainda não têm a mesma pegada”.
- Hoje acha que a Central “faz as coisas muito no piloto automático, falta análise”. Tem que fazer uma promoção, por exemplo, tem que ver a hierarquia do funcionário. Mas hoje eles não fazem tudo de uma vez. “Se você pediu para fazer uma promoção, ele faz somente a promoção, não vê o todo”.

F) Uso do Sistema na Área

- O uso do sistema nas áreas “está em uma crescente”. No final de 2007 até abril de 2008 foi feito um processo de treinamento nas áreas de Trade Market. Como parte deste processo, foram às regionais para explicar como se usa o sistema e tirar dúvidas.
- 90% das regionais usam o Sistema. Os 10% que não usam são pessoas novas que ainda estão aprendendo ou pessoas que estão em locais que não tem acesso naquele momento. Todos os locais deveriam ter acesso, mesmo em locais remotos, onde o usuário pode acessar através de uma placa de comunicação celular, de forma que o Sistema está sempre disponível para todos de algum modo. “Se o usuário não tem acesso é porque não foi atrás. Se não usa é porque não quer usar.”
- A filial SP era a que menos usava o portal porque está fisicamente ao lado do SAF. “Mandava Notes, batia na porta”. Para melhorar isso, ele treinou as pessoas, “pegou no pé”, “um trabalho de formiguinha”. Hoje todos usam.
- Em Trade Market, havia muitas ferramentas paralelas, mas fizeram um trabalho para eliminar.

G) Percepção de Gestores e Funcionários em Geral

- Os gestores da área de Trade Market “são novos e gostam de informática”, o que facilita sua adesão ao uso do portal de RH.
- Os BPs e Gerentes passam por treinamento para usar o sistema e até vão conhecer o trabalho do SAF/Central de Serviços durante o processo de indução. O treinamento dado na integração não tem um modelo formal, “é meio caseiro”, feito em conjunto com as áreas, onde elas mesmas treinam os novos funcionários. Existe também um manual eletrônico no portal com todas as transações do portal explicadas passo-a-passo.

H) Histórico da Área

- No passado, o foco da empresa era em resultados. Há aproximadamente 5 anos, o “mind-set” da empresa mudou para ter foco “nas pessoas para atingir resultados”.

- Quando a empresa percebeu que haviam problemas de gestão, clima ruim, pessoas saindo da empresa e resultados caindo, resolveu criar um programa chamado “Programa Jornada”, cujo objetivo era trabalhar a cultura da organização para atingir a meta de ser “a melhor empresa para se trabalhar”. A empresa mudou muito e hoje está muito melhor e apresenta um comportamento mais alinhado com os valores da Souza Cruz, como mente aberta, espaço para empreendedorismo, grupos trabalhando juntos, respeito e espaço para as pessoas.
- Estas mudanças também aconteceram em relação ao RH. “Antes as pessoas tinham medo do RH”. Hoje o RH trabalha junto com as áreas, participa de reuniões das áreas, mesmo quando o tema são questões de negócio ou internas das próprias áreas, pois elas entendem que o RH pode contribuir nas dimensões de RH que existe também nestes temas. Esta aproximação entre o RH e as áreas se deve à FIGURA do BP de RH nas áreas, que foi criada há 2 anos pelo ex-gerente do projeto Jornada, quando este se tornou Diretor de RH em meados de abril/2007. O BP de RH é um facilitador, a interface do RH com as áreas. Trabalha muito ligado ao SAF.

I) Nível de Falha do Sistema

- Hoje está mais estável depois do trabalho conjunto feito pelo IT e RH.

J) Acesso à Informação

- Usa muito as queries do SAP para ter acesso às informações que precisa. Muita coisa, nem sequer pede ao SAF, pois tira diretamente do Sistema através desta ferramenta, uma vez que ele conhece bem o sistema e tem facilidade para isso. Porém esta não é a realidade de todos os BPs. Eles dependem da Central de Serviços porque não conhecem tão bem o SAP e não sabem tirar estes relatórios e queries e muitas vezes ligam para o SAF para solicitá-lo. Por sua vez, o SAF também está em transição (refere-se à entrada de funcionários novos na área) e às vezes demora muito para mandar a informação solicitada.
- Quanto aos gestores, hoje eles conseguem administrar suas equipes com o portal. “Poderia ser melhor, mas tem tudo”. Hoje eles às vezes querem relatórios específicos ou gerenciais

que não têm no portal. Por exemplo, o relatório dos funcionários na faixa salarial. Hoje ele, como BP, monta mensalmente este relatório no Excel, exportando dados do SAP, para mandar para os gestores. É importante para avaliar o desempenho e explicar para o funcionário porque mesmo com uma avaliação que lhe dá direito a um certo % de aumento, às vezes ele não terá um certo aumento, pois está acima da faixa.

- Hoje ele daria uma “nota 0 aos relatórios para gestores no portal”. É um custo elevado e o desenvolvimento é complexo. Por isso ainda não foi feito desde a implementação. Está previsto em melhorias.

K) Mudança de Perfil de RH

- Quando veio da Central de RH/SAF para se tornar BP, trouxe muito conhecimento da Central/SAF e tem uma visão privilegiada do processo porque conhece os dois lados. Entre estas duas áreas às vezes há diferenças e ele tem mais facilidade de entender e conciliar. Quando estava na Central, ouvia muitas críticas lá sobre os BPs e ele mesmo também as fazia. Quando chegou ao grupo de BPs, passou a ouvir muitas críticas sobre a Central. Percebeu que muitas críticas dos BPs sobre a Central não procediam e também começou a entender muitas coisas sobre o processo dos BPs que quando ele estava na Central não entendia e também criticava.
- Hoje tudo isso já melhorou e as duas áreas trabalham mais juntas, “as áreas se puxam”, tanto dentro do RH quanto fora nas áreas de negócio.
- O modelo atual do RH é muito bom, muito “agressivo”. Antes o RH só comunicava as decisões, sem consultar as áreas. Hoje a atuação do RH é mais consistente e integrada ao negócio. Um exemplo disso é a reunião com todos os “heads” (gerentes sênior) das áreas para discutir as estratégias de negociação sindical em conjunto com o RH.
- O RH resgatou sua credibilidade. Hoje o RH é chamado para reuniões de negócio e as áreas respeitam as opiniões de RH. O BP acaba sendo reconhecido como alguém que faz parte da própria área de negócio a qual ele atende.

L) Percepção sobre o Modelo de RH

- O modelo de atendimento do RH é bem diferenciado. “O auto-atendimento é um diferencial. Você não compara o SAF com o Credicard, a Telefônica. Você liga no SAF e ninguém fica sem atendimento”. “Quando você fala tudo o que a empresa tem, o cara está nas Casas Bahia, ele vai no aparelho de fax e tira o contra-cheque ali na hora. O pessoal não acredita.”... “É muita tecnologia”. As pessoas comentam, gostam do serviço. Tem muita coisa para melhorar, muitos também fazem críticas, mas também acham bom.

M) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que este esquema aproxima funcionários e gestores. Hoje há vários canais para ouvir o funcionário. Tem a ouvidoria, a pesquisa “your voice”, etc. “Hoje o gestor tem medo do funcionário”. Não é ser paternal com o funcionário, mas ter as portas abertas para ele e fazer uma gestão adequada aos valores da Souza Cruz. Tudo isso ajuda a aproximar os gestores de seus funcionários. Hoje os funcionários falam mais, participam mais e isso chama mais o gestor para o jogo, exige mais deles. A empresa está preparando os gestores para este modelo, pois é uma “mudança cultural e isso leva tempo”. A empresa mudou o foco que era só em resultados e agora precisa dar um tempo para as pessoas se adaptarem. Coisas como a mensagem “Boas idéias nunca perturbam. Pode entrar” na porta da sala de reunião mostra esta nova postura da empresa. Quer dizer que “todos podem entrar e dar suas contribuições a qualquer momento”, ou seja, mostra que a empresa está aberta. Isso está alinhado ao valor da empresa de “liberdade com responsabilidade”.

N) Melhorias Para Sua Área

- Os relatórios têm que melhorar.
- Ainda tem que ser feitas algumas melhorias de infra-estrutura também.
- Existem ainda algumas melhorias funcionais já solicitadas, que estão sendo providenciadas ou permanecem em uma lista de espera. Um exemplo é a integração entre

o SAP e o sistema de gestão de desempenho. Hoje eles não são integrados, sendo que as informações muitas vezes não batem entre eles.

9.5 Anexo 5 – Relatórios das Entrevistas de Outras Áreas

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	19/01/2009 de 10:20h às 11:02h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Berenice– Área Analítica Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Berenice - Funcionária da Área Analítica do RPC, coordenando o setor RCPA, que conta com 8 funcionários. Ela veio transferida da unidade do RJ e está na Souza Cruz há 8 anos, onde entrou como estagiária. Não teve experiência em outras empresas, tendo trabalhado apenas em uma pequena empresa por um mês e voltado em seguida para a Souza Cruz.

B) Organização e Funções da Área:

- A área Analítica é uma espécie de controle de qualidade da empresa, fazendo análises químicas e físicas de amostras para atestá-la em diferentes situações. O RPC é responsável pelo recebimento, cadastro, controle e distribuição das amostras para as análises dos laboratórios internos da área, lembrando que o plano amostral é definido de acordo com padrões estatísticos e métodos científicos apropriados.

C) Uso do Portal RH da Área

- A Gerente da área é a responsável pelas aprovações no Portal, embora seja ela quem coordene as ações e agendas com os funcionários, como escala de férias, horários, etc.
- Todos os demais funcionários, incluindo ela própria usam o Portal para suas necessidades de serviços de RH, como consulta a valores, contra-cheque, apontamento de horas e solicitação de férias. Ela também faz requisição de viagens e de compras no Portal.

D) Uso Pessoal do Portal

- Como os demais funcionários, ela também usa o Portal para suas necessidades de serviços de RH, como consulta a valores, contra-cheque, apontamento de horas e solicitação de férias. Ela também faz requisição de viagens e de compras no Portal.
- Não recebeu treinamento para usar o portal. Acha que existe algum procedimento ou manual, mas não o procurou, pois ao entrar no portal percebeu que a navegação era simples e foi intuitivamente navegando até encontrar o que precisava. Acha fácil de usar.
- No passado tinha problemas frequentes com o relatório de apontamento de horas que não mostrava dados em situações onde haviam dados a mostrar. Agora isso não tem mais acontecido com frequência. Antes também tinha problemas na Intranet com frequência, mas agora está bem mais estável.

- Não fez treinamento e também não conhece manual ou material de procedimentos para uso do portal. Não procurou este material, pois conseguiu entrar no Portal e encontrar as funções que buscava, pois ele é auto-explicativo para ela.

E) Percepção sobre o modelo de RH

- Não tem objeção contra o modelo de RH com auto-serviço. Sempre trabalhou na Souza Cruz com este modelo e nunca o viu como um problema, apesar de não ter outras experiências para comparar.

F) Substituição do Oracle pelo SAP

- No Oracle só não tinha acesso ao apontamento de horas, mas já tinha as demais funções que tem hoje no SAP, embora que sejam um pouco diferentes na apresentação. Acha que o contra-cheque do SAP é melhor que o do Oracle.
- Também não teve treinamento quando foi feita a substituição do Oracle pelo SAP.
- Gostou da substituição, pois acha que em algumas coisas facilitou o uso.

G) Acesso a Informações

- De uma forma geral, tem acesso às informações que precisa como funcionária, embora não tenha acesso a relatórios históricos consolidados. As informações que tem são completas e confiáveis.
- Acha que as informações sobre a FASC não são completas e ela teve que ligar para complementar dados básicos como datas limite, por exemplo.
- Algumas coisas pontuais pergunta ao RH, como o programa “Sua Chance”, conferir contas e esclarecer dúvidas sobre cálculos, por exemplo.

H) Impacto Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Como o gestor tem que aprovar tudo, o gestor tem que saber de tudo e isso acaba “trazendo o gestor para perto da equipe”. “Passa a ser um controle, mas para minha equipe isso não é ruim”. Em sua área, a gerente sempre conversa e confirma com a equipe antes de fazer as aprovações no portal.
- O único ponto negativo é que tudo fica amarrado com o gestor e se ele não está, às vezes fica um pouco difícil. Se o gestor direto não aprova depois de um certo prazo a solicitação vai direto para seu superior, mas nem sempre é possível aguardar por isso, pois os processos de RH têm prazos e eles podem vencer. Nestes casos eles têm que pedir para esta outra pessoa puxar esta aprovação e fazê-la de imediato e isso às vezes é um pouco mais complicado.

I) Melhorias e Sugestões

- Melhorar o detalhe das informações sobre a FASC e também melhorar o esquema para requisição de viagens, que é muito complicado.
- Não encontrou número de telefone do PAPO no portal e teve que ligar para RH para pedir. Poderia também ter algumas informações sobre os serviços do PAPO no Portal, como horários, endereços, condições dos serviços, etc. Não sabe se isso é possível. De qualquer forma, acha que o serviço funciona muito bem como está hoje, mas seria uma melhoria.

J) Problemas ou dificuldades no Portal

- A requisição de viagens não tem seqüência lógica. Normalmente as pessoas têm que ligar para o SAF para esclarecer dúvidas que poderiam ser esclarecidas no próprio portal. Como existe política com regras e valores pré-estabelecidos, se isso estivesse no portal junto com o próprio processo, o funcionário poderia fazer o pedido sem ligar ou sem erros que gerem complementos ou devoluções posteriores, como acontece hoje muitas vezes.

K) Percepção sobre Serviços RH

- Acha que faltam informações cotidianas do RH na sua filial. Por exemplo, ela veio transferida do RJ e teve dificuldade de saber como chegar até a filial de ônibus. Precisou correr atrás de informações sobre a compensação (como o próprio horário de ônibus, por exemplo). Teve que pedir estas informações várias vezes e não veio com antecedência como deveria ter vindo para que os funcionários pudessem se planejar.
- Algumas informações chegam por email, porém não tem um lugar onde esta informação fique disponível para consultas futuras, como no caso da própria questão de transporte citada acima. Mesmo que a pessoa receba um email em um dado momento, no futuro quando ela precisar consultar, pode não encontrar este email ou nem lembrar que existiu este email e não tem outro local para consultar.
- Acha que falta feedback de RH sobre o encaminhamento das coisas que são levadas a ele. Não dão retorno e mesmo se as coisas forem resolvidas, acabam não sendo percebidas ou demorando muito a serem por falta deste feedback. Caso da reclamação sobre alimentação: foi montado um comitê com a participação do RH e foram feitas reuniões para levar reclamações. As reuniões seriam mensais, mas de repente não aconteceram mais sem explicar porque e também não foi dado retorno sobre os pontos levantados, de forma que não se sabe o que foi atendido, o que não pode ser e o por que. Acha que algumas coisas foram atendidas mas não houve um retorno disso, fica na observação e percepção dela.
- Também tem dúvida sobre quem deve procurar para levar os temas de RH: RH local, BP, etc. Agora tem um BP específico para o RPC e manda sempre as coisas para ela para que ela resolva ou direcione para quem de direito, mas fica em dúvida se isso está correto ou se ela esta sobrecarregando indevidamente esta pessoa.
- Ela não liga muito para o SAF e não vê o pessoal a sua equipe ligando. A maioria das coisas que resolveria pelo SAF pode fazer no Portal.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	19/01/2009 de 11:10h às 11:50h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Jade– Comunicação Interna Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Jade– está há 1 ano e meio na Souza Cruz, vinda da Dell. Atua na área de Comunicação Interna na unidade de Cachoeirinha, sendo a única representante desta área nesta localidade, reportando-se ao Gerente da Planta e trabalhando muito próxima e ligada ao RH também.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área é responsável por toda a comunicação feita aos funcionários. É um braço da CORA em Cachoeirinha. Tudo o que os funcionários tomam conhecimento, passa pela sua área primeiramente, para que ela decida como será a comunicação desta informação. Usa diversos canais de comunicação, como os meios eletrônicos, jornal interno, murais, banners, tendas, etc.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal RH para apontar horas e consultar valores. Não recebeu treinamento para usá-lo no processo de indução quando entrou na empresa e também não tem conhecimento de nenhum manual de uso do mesmo. Recebeu apenas algumas orientações da pessoa que ela substituiu (seu antecessor). Posteriormente tirou dúvidas que surgiram na prática ligando para o SAF.

D) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Acha que o lançamento de horas no portal é muito complexo e que deveria estar especificado mais claramente o que é cada campo na tela de lançamento, pois existem vários campos e às vezes é confuso saber o que se lança onde.
- De uma forma geral, acha o Portal meio confuso. O acesso ao auto-atendimento na tela de entrada do portal não fica muito destacado, por exemplo. Além disso, o portal tem muita navegação para chegar onde se quer. Para os novos isso complica o acesso e, mesmo para os mais antigos que já aprenderam onde está cada coisa, não fica prático.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- O conteúdo do portal é completo e confiável e o esquema de aprovações eletrônicas é mais rápido e viável, especialmente quando os gestores viajam. Para ela como funcionária, este modelo é melhor, mas precisa disseminar mais esta cultura pela empresa.

- Para o público da fábrica, acha que falta a presença física de alguém no RH, já que o atendimento on-line não faz parte da cultura das pessoas e elas sentem falta deste contato. Elas não compram que isso é bom para elas. Eles sentem falta da FIGURA do RH e não tem uma explicação de porque isso é assim e qual o benefício deste modelo para ele.
- Os gestores hoje não contribuem para disseminar esta cultura porque eles também não concordam com este funcionamento.
- Em Cachoeirinha, acha que falta a FIGURA do RH, o “acolhimento”.

F) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que o modelo não interfere na sua relação com gestor. Ela faz seus lançamentos e seu gerente aprova no portal, mas isso não a aproxima ou afasta dele.

G) Melhorias e Sugestões

- Deveria haver ações freqüentes para disseminar a cultura e também para dar este apoio que as pessoas necessitam enquanto não assimilam totalmente a cultura. Mesmo que não houvesse uma pessoa fixa disponível, mas uma visita periódica para tirar dúvidas e trazer esclarecimentos ou discutir temas específicos, por exemplo.
- Ações de treinamento com mais freqüência. Hoje não tem treinamento e quando o funcionário entra, recebe informações sobre o uso junto com informações sobre outras coisas que alguém de sua área está lhe passando. Como este é um momento de muita informação, muitas vezes acaba esquecendo estas informações sobre o portal. Como não há um treinamento formal disso, às vezes a informação se perde. Por outro lado, não tem oportunidade de entender o modelo, receber explicações sobre ele. Se as pessoas tiverem mais informação, acha que isso mudaria sua percepção. Por isso, sugere reciclagens e uma cartilha que poderia estar on-line no próprio portal, deixando as informações mais acessíveis.

- Sua área também tem participado de ações para mostrar a qualidade do serviço do RH. Acha que com o tempo, os funcionários não percebem mais a qualidade do serviço. “Quando o coletivo não percebe mais, as pessoas ficam insatisfeitas”.

H) Acesso a Informação nas Áreas

- Tem dificuldade para obter as informações que precisa para seu trabalho e que são de RH, pois o RH não tem estas informações padronizadas. Precisa de dados como lista de aniversários, listas por tempo de serviços, etc. A impressão que tem é que RH não tem estes relatórios padronizados para isso e cada vez que pede algo, eles tem que fazer novamente e por isso demora. Outras unidades também têm as mesmas necessidades e isso deveria vir automático ou estar disponível no portal.

I) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

Pessoalmente, como funcionária, acha o serviço do RH ótimo.

Observação: Esta entrevistada tem uma visão muito ampla das opiniões e percepções do público desta unidade em função de sua área de atuação. Fala muito com as pessoas e tem muito contato com todos. Já trabalha bastante com a área de RH por conta desta sua atividade.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	19/01/2009 de 13:00h às 13:55h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Laura – Treinamento Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Laura – está na Souza Cruz há 8 anos, dos quais 5 atuou como secretária dos Gerentes da Fábrica e depois foi promovida para a área de Treinamento, onde está há mais de 2 anos como Analista de Treinamento. É responsável pelo apoio às áreas para a detecção de necessidades e confecção do plano de treinamento dos profissionais das áreas, coordenando as ações necessárias para viabilizá-los.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área é responsável pela coordenação de todas as ações relacionadas ao treinamento, desde o levantamento de necessidades com as áreas, confecção do plano de treinamento e realização do mesmo, seja pela contratação de treinamentos externos ou pela realização de treinamento com equipe interna qualificada.
- A área possui 1 coordenador, 3 analistas de treinamento (com funções similares à sua) e 5 técnicos de treinamento que organizam os treinamentos para áreas da fábrica e acompanham sua eficácia junto às áreas, sendo que eles mesmos ministram alguns destes treinamentos.

C) Uso do Portal do RH

- Usa bastante o portal de RH para consultar contra-cheque, saldos, férias, banco de horas, relatório de banco de horas, conferir dados de cadastro para corrigi-los se necessário.
- Acha fácil usar o portal. Não recebeu treinamento para usá-lo e nem manual. Foi mexendo no Sistema e aprendendo. Quando tem dúvida pergunta. Teve que ligar para SAF para perguntar como tira relatório do banco de horas, pois não o encontrou. O resto das funcionalidades, ela encontrou sozinha.
- Maioria das informações que precisa estão no Portal. Como funcionária acha que os dados disponíveis no Portal são muito bons e completos. Liga pouco para o SAF.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- O Portal do SAP é visualmente bem melhor e mais amigável do que era Oracle. Acha que a substituição tinha mesmo que ocorrer pelo processo normal de evolução. Acha que o SAP é mais intuitivo e eles mesmos conseguem achar as coisas no portal. Tem tudo o que tinha no Oracle e mais opções de consulta. Acha bem melhor que o anterior.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Não tem problemas como funcionária com o uso do portal. As informações que precisaria são referentes ao seu trabalho como analista de treinamento. Neste ponto, falta acesso e integração entre os controles do RH e do treinamento, sendo necessário controles paralelos de mesmas informações entre as duas áreas.
- Além das informações, também os documentos, como certificados e comprovantes de escolaridades são pedidos pelo RH na admissão, mas não são repassados à área de treinamento, que tem que ir até o funcionário solicitar novamente. Alguns funcionários lhe dizem “mas eu já entreguei isso ao RH”, o que realmente é verdade, porém são arquivos independentes e ela tem que manter estes documentos até para efeito de auditorias na área de treinamento.
- No passado o pessoal da fábrica reclamava de problemas freqüentes no quiosque, mas faz tempo que não tem contato direto com este pessoal e não sabe se continua assim ou já melhorou.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Já trabalhou em outras empresas onde não tinha o modelo de auto-atendimento como na Souza Cruz e acha muito bom ter informações on-line e não depender de uma pessoa do RH para ter acesso a estes dados.
- O pessoal da fábrica gosta mais do contato face-a-face. São mais carentes. Quando era secretária, ficava próxima do RH e muitas vezes atendia os funcionários quando eles procuravam o RH e não encontravam ninguém para atender. Ela tentava ajudá-los e percebia que eles preferiam falar com alguém a ligar para o SAF ou acessar o Portal.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que este modelo agiliza e facilita a comunicação com gestor. A aprovação eletrônica não eliminou o diálogo com o Gestor para negociar coisas, mas sim facilitou o processo. Continua tendo que falar com ele para explicar, negociar, falar sobre necessidade de trabalhar em horários extraordinários, etc.

H) Melhorias e Sugestões

- Deveria haver informações sobre PNR e uma forma de simular o cálculo aproximado para que as pessoas pudessem ter idéia de quanto receberão sem ter que ligar para o SAF.
- Deveria haver também acesso direto a informações de RH que também são necessárias para área de treinamento.
- A área de treinamento não tem sistema corporativo e padronizado, sendo que cada filial tem seus métodos e controles próprios, normalmente em Excel. Em Cachoeirinha, existe um Sistema em Access desenvolvido por um funcionário do PMD (técnico das máquinas do PMD chamado Tatiano Busato). Ele tem conhecimento em Access, mas na Souza Cruz ele tem outra função. Dispôs-se a desenvolver o sistema de acordo com as necessidades definidas pela área e faz as alterações necessárias quando a área solicita, porém como esta não é sua função, eles têm que esperar que ele tenha tempo para fazê-las. O Sistema não tem suporte corporativo e também está no limite de sua capacidade. Como hoje o sistema está disponível para que os gestores registrem análise da eficácia dos treinamentos, “têm muita gente mexendo em um sistema vulnerável”, o que deixa o ambiente muito inseguro. O Sistema é muito aberto e o pessoal pode deletar coisas que não deve, como já aconteceu e a área perdeu todas as informações (neste caso, com ajuda do suporte IT voltou backup e eles tiveram que completar informações a partir do ponto do backup). O ideal é que existisse um sistema único de treinamento usado em todas as filiais, padronizado, com suporte corporativo e integrado ao RH, evitando a necessidade de controles duplicados entre estas duas áreas. Hoje os KPIs de treinamento também saem de seu sistema Access e dos controles paralelos em Excel.

I) Acesso a Informação nas Áreas

- Tem necessidade de pedir ao RH os relatórios que precisa em sua área como relatório de admitidos, demitidos, transferidos, promovidos, etc. para atualizar seu controle na área de treinamento que é feito em sistema separado de sua área de treinamento de Cachoeirinha. Não tem acesso a estes relatórios diretamente no SAP e tem que solicitar para o RH e às

vezes demora um pouco para a pessoa do RH enviar, pois eles tem que eliminar do relatório os dados que não devem ser repassados.

J) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Acha o serviço RH bom, tanto via fone como no acesso ao pessoal de RH local e no portal. Sempre que precisa é atendida por um destes canais. É fã do portal.

Observação: Esta entrevistada tem uma visão muito ampla das opiniões e percepções do público desta unidade em função de sua área de atuação. Fala muito com as pessoas e tem muito contato com todos hoje e também em sua atuação como secretária dos gerentes da fábrica no passado.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	19/01/2009 de 14:36h às 14:56h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Mirtes – Qualidade Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Mirtes – está na Souza Cruz há 11 anos e meio, atuando como técnica de Qualidade na área de Qualidade de produto acabado. É responsável pela confecção dos relatórios de Qualidade que são remetidos à fábrica como feedback da análise do produto acabado.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área da Qualidade é responsável pela análise de amostras de produtos acabados e confecção de relatórios de feedback para a área fabril.

C) Uso do Portal do RH

- Usa bastante o portal de RH para apontar horas, justificar atrasos, alterar horários e consultar contra-cheque. Usa o portal através do PC e não no quiosque.
- Acha fácil usar o portal. Recebeu treinamento para usá-lo na época da implantação do SAP, mas agora quando entra um novo funcionário eles mesmos ensinam o novo como fazer.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- O Sistema é estável hoje. Na troca para SAP teve alguns problemas com telas que não estavam disponíveis com certa frequência. Hoje isso não acontece mais.
- Gostou da substituição pelo SAP. Acha que ele é mais prático para trabalhar, tem mais informações.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Não tem dificuldades com o portal. Ele tem todas as informações que ela precisa.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Gosta muito do modelo de auto-serviço. É mais ágil e não depende de ninguém. Normalmente, tudo o que ela precisa está no portal e raramente liga para o SAF. O pessoal como um todo está acostumado ao atendimento via portal ou SAF, de forma que raramente buscam o atendimento do RH local.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que este modelo não interfere na sua relação com gestor. Acha que a relação de confiança com gestor ficou mais forte porque tem que informar suas justificativas atraso direto, por exemplo. Se ela não fizer, ele vai cobrar e ela não quer ser cobrada, prefere fazer antes de ele cobrar.

H) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Pessoalmente, ela acha o serviço do RH bom. Tem tudo o que ela precisa.
- O comentário que ouve de outras pessoas é que falta contato pessoal com RH, contato humano. Ela pessoalmente não vê problema nisso. Está acostumada e acha mais prático e rápido. Vê tudo o que precisa direto no Portal ou liga SAF, onde sempre tem alguém para atendê-la.

Observação: Este funcionária respondeu às questões de forma mais direta, pois se mostra uma pessoa pouco falante. É uma funcionária bem antiga e também parece ter grande conhecimento das opiniões dos demais, que chegou a citar na entrevista.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	19/01/2009 de 15:09h às 15:50h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Moacir – Segurança Patrimonial Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Moacir – está na Souza Cruz há 3 anos e meio, atuando como técnico de Segurança na área de Segurança Patrimonial. É responsável pelas diversas ações da área no que diz respeito a conservação, manutenção e segurança na unidade de Cachoeirinha.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área de Segurança Patrimonial de Cachoeirinha é responsável pelos serviços de conservação, limpeza, manutenção predial, controle de acesso, vigilância, controle estacionamento, portarias de carga e descarga, gestão da Central de Resíduos e documentação ambiental desta unidade.
- A área possui um coordenador e um técnico de segurança, além dos 4 porteiros. Todos os demais colaboradores da área são prestadores de serviço terceirizados.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH para apontar horas, consultar contra-cheque, fazer lançamentos da gestão de performance. Usa o portal através do PC e não no quiosque.
- Quem aprova seus lançamentos é o gerente. Embora ele tenha uma certa liderança funcional sobre outras pessoas da área, não tem esta atribuição formal de gestão. Usa o portal apenas para seus próprios lançamentos e consultas.
- Não recebeu treinamento para usar o portal, abriu e foi explorando, perguntando para colegas.
- Atualmente, problemas no portal são raros. A ferramenta está bem estável. Está satisfeito com as informações que estão no portal. Sempre encontrou tudo o que precisava.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa antes da implementação do SAP e chegou a usar o Oracle, mas nem se lembra muito mais dele. Acha que ficou melhor com SAP.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Cada setor da fábrica tem 2 ou 3 pessoas que fazem parte do comitê de RH. O comitê de RH da sua área tem alguns controles paralelos, como horas, férias, etc. que são necessários para que eles consigam desempenhar sua função.
- Hoje o Portal não tem uma forma de lançar as justificativas detalhadas das Horas Extras. Assim, sua área tem um controle paralelo em Excel das horas extras e o gerente só aprova no SAP o que também estiver lançado neste Excel. Os coordenadores verificam se estão lançadas no controle Excel e se estiverem, confirmam ao gerente que ele pode aprová-las. Se não estiver no Excel, o coordenador não sinaliza ao gerente para que ele aprove.
- Este controle paralelo se justifica, pois a área hoje deve fazer uma administração das horas extras. O comitê de RH faz o controle das horas extras para que elas fiquem dentro da meta de horas extras da área. No SAP eles não têm acesso aos dados das horas da equipe, além de estas horas não terem as justificativas com tantos detalhes como podem colocar no Excel. Este comitê precisa destas informações para planejar manutenção e ações em geral de acordo com a disponibilidade de horas naquele mês dentro da meta da área. Por isso, usa o Excel para analisar o andamento das horas no mês e planejar certas atividades, distribuindo-as ao longo dos meses, da melhor forma possível.
- Acha que o portal poderia ser mais fácil. A visualização nem sempre é fácil e direta. No relatório de horas, por exemplo, tem que usar barras de rolagem. Se fechar a barra do canto sobra mais espaço e fica mais fácil, porém isso não está claro e muita gente não sabe fazer. Ele descobriu isso e não tem problemas para usar, mas vê muitos colegas usando sem este recurso e sofrendo com a barra de rolagem.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Já trabalhou em empresas com RH tradicional e prefere o modelo da Souza Cruz. Trabalhou em empresa que tinha que preencher um relatório, conferir, entregar para o RH... O esquema da Souza Cruz facilita bastante.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que o auto-serviço não interfere na relação com o gestor, pois mesmo existindo as ferramentas eletrônicas continua falando com ele, ainda liga para pedir para ele aprovar suas férias, por exemplo.

H) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Acha que o modelo em si é bom, mas que o RH precisava estar mais disponível para atender os colaboradores, especialmente quando acontece alguma situação diferente, uma exceção. De uma forma geral, o portal e o SAF atendem, mas quando acontece alguma coisa fora do comum, às vezes o funcionário precisa de algum apoio mais próximo de RH. Teve um caso de uma funcionária da área que ficou afastada e depois quando voltou ao trabalho ficou sem receber da empresa por ter ficado afastada. Ela ligou para o SAF, mas teve dificuldade de entender o que estava acontecendo. É uma pessoa deficiente e que tem certa fragilidade e dificuldade de compreender certas coisas. Ele buscou ajuda com RH local, mas não recebeu a atenção que deveria. Depois de alguns dias, voltou ao RH e a pessoa disse que não poderia atendê-lo porque tinha uma reunião com o Gerente de RH. Ficou com a impressão que a reunião para organização de assuntos da área era mais importante do que a funcionária, que estava vivendo um grande drama com a situação por todos aqueles dias. Que o RH estava mais preocupado com sua organização e seu desenvolvimento como área do que com o atendimento dos funcionários e das demais áreas. Finalmente o caso foi resolvido com todo o apoio do RH, inclusive do gerente do RH da unidade que tomou conhecimento do caso e ajudou a esclarecê-lo com o SAF, mas acha que demorou demais e que precisou de muita insistência dele e o RH deveria ter sido mais pró-ativo.

I) Melhorias e Sugestões

- Maior aproximação do RH junto aos colaboradores nas pontas para conhecer melhor as características e necessidades de cada local e poder apoiar o funcionário em certos momentos quando acontecem coisas fora do comum do dia-a-dia.

Observação: Este entrevistado pareceu bastante ressentido com o RH, especialmente o local. Tive uma primeira impressão que poderia estar ainda sob efeito do desgaste com o caso da funcionária da portaria, mas depois me pareceu que ele realmente tenha um descontentamento perene com a área, embora este sentimento possa estar mais potencializado neste momento. Este caso da funcionária da portaria parece realmente ter incomodado a área dele como um todo, pois também foi citado por outra pessoa, que não teve a mesma transparência em expressar seu descontentamento com a postura de RH no caso, mas também deixou transparecer sua desaprovação.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	19/01/2009 de 15:50h às 16:10h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Miranda – Encarteiramento Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Miranda – está na Souza Cruz há 9 meses (desde abril de 2007), atuando no módulo X2 que é composto de 3 máquinas para a produção das carteiras do tipo box. Veio da Springer, onde também trabalhou na produção.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área de Encarteiramento da fábrica de Cachoeirinha é responsável pela preparação das carteiras de cigarro, colocação do selo e montagem dos pacotes. Estas operações são realizadas de forma muito automática pelas máquinas do nódulo, sendo função do operador supervisionar o processo. Seu módulo tem de 9 a 10 pessoas por turno.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH para apontar horas e consultar contra-cheque. Usa o portal através do PC e não no quiosque. Em sua área, todos usam no micro porque têm disponibilidade de equipamento pela fábrica. No seu caso, por exemplo, tem um micro para dois operadores. Como não fazem sua atividade direto no micro, o equipamento atende tranquilamente a necessidade dos dois para todas as atividades, inclusive o acesso ao portal.
- Não recebeu treinamento para usar o portal, abriu e foi explorando, na base do “acerta e erra”, pois tem micro em casa e acha o portal fácil de usar para quem já conhece micro.
- Está satisfeito com as informações que estão no portal. Acha que são completas e claras.

D) Problemas ou Dificuldades no Portal

- A liberação do acesso foi meio complicada e demorou um pouco.
- Ele não tem dificuldade, mas vê que às vezes o pessoal da fábrica tem e quando liga para pedir ajuda também é difícil porque o local é muito barulhento e a pessoa tem dificuldade de entender o que o outro está lhe explicando.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Já trabalhou em empresas com RH tradicional e acha que o modelo da Souza Cruz é mais ágil. O funcionário não depende de ninguém.

F) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que a relação com o gestor fica mais ágil, o que pode aproximar o gestor, na medida em que tira dele estas atividades mais administrativas e ele tem mais tempo para falar sobre coisas mais específicas da área.

G) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Acha muito bom a ágil também, sempre que precisou foi bem atendido. Teve sua carteira furtada com seus documentos, carteirinha, etc. e rapidamente conseguiu que o pessoal do atendimento lhe orientasse e encaminhasse as providências necessárias.

H) Melhorias e Sugestões

- Poderia haver um tira-dúvidas on-line via chat. Na linha de produção o funcionário não pode parar e quando pára para fazer algo e não consegue na hora, pode demorar muito para ele conseguir parar de novo para fazer e dependendo do que for, ele perde o prazo. Se tivesse o tira-dúvidas on-line ele já resolveria o problema e seguiria em frente. Se ligar para o SAF hoje na produção também teria o atendimento na hora, mas para ligar teria que sair dali por causa do barulho.

Observação: Este funcionário se mostrou bastante solícito ao responder e também pareceu ser uma pessoa muito sensata, coerente e que gosta de tudo certo, preocupando-se em cumprir suas obrigações e compromissos da melhor forma possível, preocupando-se com a qualidade das coisas. É um funcionário não tão antigo e que vem de outra grande empresa tendo uma base de comparação para fazer seu julgamento que muitos outros não têm por serem funcionários mais antigos e que já perderam a clareza destas referências.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	19/01/2009 de 16:11h às 16:40h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Ricardo – Segurança Patrimonial Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo no dia seguinte à entrevista.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Ricardo – está na Souza Cruz há 3 anos e atua na Portaria, atendendo as pessoas na portaria e os telefones, fazendo o controle de chaves, a entrada e saída de equipamentos na unidade de Cachoeirinha. Antes de trabalhar na Souza Cruz trabalhou em outras funções, como cobrador de ônibus, por exemplo.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A Portaria de Cachoeirinha é responsável pelo atendimento das pessoas que chegam à unidade, atendimento telefônico, controle de chaves, de entrada e saída de equipamentos e demais acessos nas dependências da empresa.
- Possui 4 funcionários, todos portadores de algum tipo de deficiência física.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH para verificar pagamentos, consultar o FGTS, vale transporte, refeição e convênio. Usa o portal através do PC e não no quiosque, pois tem acesso a micro na portaria.
- Não recebeu treinamento para usar o portal, mas foi mexendo e aprendendo. Liga pouco para o SAF porque encontra todas as informações no portal, que está sempre disponível quando ele tenta usar.

D) Problemas ou Dificuldades no Portal

- No começo teve um pouco de dificuldade para lançar horas, mas hoje já aprendeu e lança sem problemas.
- Quando entrou na empresa tinha algumas informações erradas dele no portal, mas depois foi corrigido e nunca mais teve nenhum problema com informação errada.
- Antes usava o quiosque e achava as letras muito pequenas na impressão do quiosque. No início teve algumas dificuldades porque não foi treinado e recebeu apenas algumas dicas da pessoa da área, mas depois aprendeu. No quiosque tem menos informações do que no portal. Gosta mais do portal porque além de ter mais informação, acha mais fácil de navegar e imprime em folha grande. Hoje tem acesso a PC e não usa mais quiosque.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Acha que este modelo de auto-serviço é mais fácil e mais rápido. Por outro lado, em um esquema tradicional, quando o funcionário recebe o contra-cheque já pode olhar e falar na hora se tem algum problema ou dúvida. No modelo da Souza Cruz, o funcionário tem que consultar o contra-cheque e se tiver algum problema entrar em contato com o SAF para pedir esclarecimentos e resolver o problema, o que pode demorar mais.

F) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Tem dificuldade de atendimento junto ao RH local. Escuta o pessoal da unidade reclamar muito que não tem apoio do pessoal do RH local. Em sua área mesmo, ele testemunhou um caso muito grave que aconteceu com uma colega da portaria que ficou afastada e teve dificuldades quando voltou ao trabalho e ficou sem receber. Ele mesmo tentou ajudá-la falando com o SAF em seu lugar porque ela tinha dificuldade de se impor. “Ela é deficiente física e tem muita dificuldade em entender as coisas, de se impor quando fala com as pessoas” e o pessoal do RH local não a ajudou. Foram eles da área que a apoiaram para tentar esclarecer o caso.

G) Melhorias e Sugestões

- Mais apoio do RH local quando os problemas não forem resolvidos pelo atendimento automático (exceções) e dificuldades dos funcionários locais em geral.

Observação: Este funcionário também foi muito solícito com a entrevista e também pareceu uma pessoa bastante acessível. Este caso da funcionária da portaria parece realmente ter incomodado a área, pois foi citado por outra pessoa, que inclusive foi mais incisiva nas críticas à postura do RH no caso em questão. No caso do presente entrevistado, ele pareceu também se solidarizar ainda mais, por compreender melhor a condição da colega, que é deficiente como ele e que, em função disso, apresenta uma fragilidade maior, que ele não tem. Mostra-se mais estruturado e seguro. É uma pessoa bastante amigável e mesmo após o término da entrevista, falou de outros assuntos (amenidades, seu time de futebol, etc.), procurando aproximar-se.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	19/01/2009 de 16:45h às 17:38h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Diogo – Almojarifado Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo no dia seguinte à entrevista.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Diogo – está na Souza Cruz há 10 anos, atuando como técnico de Suprimentos, responsável pela reposição de peças para as máquinas da fábrica na unidade de Cachoeirinha.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área de Almoxarifado é responsável pelo controle da movimentação (entrada e saída) e da acuracidade do inventário de peças sobressalentes, ou seja, peças de reposição para as máquinas da fábrica. Seu objetivo deve ser o equilíbrio entre manter um estoque que assegure que a fábrica não pare e ter um mínimo possível de inventário para diminuir o custo do mesmo. Hoje o estoque gira em torno de R\$ 3 milhões.
- A área possui 10 pessoas.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH para consultar quando recebe email informando que há mudanças (sempre tem curiosidade de conferir as mudanças que são informadas ou outras coisas que são avisadas), para lançar horas, férias, consultar valores, atualizar seus dados cadastrais e avaliação de desempenho. Usa o portal através do PC e não no quiosque.
- No passado era mais simples, mas tinha menos opções. Percebe que o Portal evolui seguindo uma lógica de evolução. Agora está mais bem organizado, melhor dividido. Tem a sensação que agora está mais parecido com outras ferramentas WEB e não é mais como uma coisa interna, particular da empresa como era antes e acha isso bom.
- Recebeu algum treinamento na implantação do SAP. Não se lembra se foi em sala de aula ou algum informativo do tipo passo-a-passo recebido por email. Mas não teve dificuldade de usar o portal. Já teve dúvida para fazer lançamentos na primeira vez e sempre conseguiu resposta para suas dúvidas. Sabe que tem para onde correr se não souber alguma coisa.
- As informações do portal são completas e confiáveis. Não precisa recorrer a ninguém mais. Raramente usa o SAF, mas quando precisou foi atendido de imediato. Dificilmente fica para o dia seguinte.
- Também não escuta reclamação do pessoal sobre o portal ou sobre o quiosque.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa antes da implementação do SAP e chegou a usar o Oracle. “Antes o Oracle atendia e parece ser mais simples, mas hoje o SAP que parecia mais complexo, se torna mais simples porque oferece mais opções. Resumindo: adaptação”.

- Gosta mais do SAP do que do Sistema anterior, o Oracle, mas isso é assim hoje. No início teve “sensação de perda” porque já conhecia muito o Oracle. Mas entende que foi um processo, uma evolução. “O IBM era muito mais simples, muito mais pobre e veio o Oracle que era bom. Quando veio o SAP deu a sensação de ficar mais complicado, mas hoje a gente vê que não é.” Hoje ele diz que não voltaria ao Oracle e gosta muito mais do SAP.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- No atendimento do RH tradicional, ele acha que o funcionário se sente “uma matrícula”. Trabalhou em uma empresa em que, na época, havia vários projetos de informatização, mas “o RH não estava incluído nisso”, não era prioridade para empresa informatizar o RH, “não era importante para a empresa”, o que lhe dava a sensação que os funcionários não eram importantes para a empresa também. O pessoal usava aqueles contra-cheques verdes, datilografavam as coisas. “A parte de RH era muito atrasada e a empresa não era assim atrasada para outras coisas”, investia para modernizar outras áreas, mas não o RH. Por isso, gosta de ver a evolução do RH, pois ele se sente valorizado pela empresa por isso. Mostra que a empresa se importa com o atendimento dos funcionários.
- Prefere que não seja um atendimento centralizado em pessoas, uma dependência de pessoas específicas. Prefere um esquema de atendimento que dá a sensação de uma área de apoio, de “ter a segurança de uma área à disposição, uma estrutura e não uma pessoa”. Com isso ele tem a segurança de que “aconteça o que acontecer, ele sempre terá o atendimento porque tem uma estrutura toda por trás” e não somente uma pessoa.

F) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que este esquema não atrapalha a relação com o gestor. Pelo contrário, acha que “a evolução é essa. Não é não ter contato com a pessoa, mas sim ter contato para coisas mais específicas e não para coisas do dia-a-dia”.
- O próprio funcionário fazendo seus lançamentos dá a sensação de confiança do gestor por deixar este lançamento com o funcionário. O gestor vai perguntar se tiver dúvida. Acha

“imaturidade” ter que ter o contato freqüente para tratar a mesma coisa porque hoje temos cada vez mais atividades para fazer. Tem que usar o tempo para falar outras coisas e não estes temas repetitivos.

G) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Acha que a 1 ou 2 anos a empresa está investindo mais em ações do RH local. Percebe isso pelo que vê sendo divulgado nos emails que têm aparecido com mais freqüência informando ações locais. Mesmo assim, ainda sente falta de ter um atendimento local mais próximo para algumas questões locais ou pessoais que são direcionadas ao SAF.
- Vê como positivo e progressivo a evolução do processo e da ferramenta. Teve momentos de problema, mas entende que foram fases e situações específicas, como na implantação do novo portal.
- O Sistema está constantemente evoluindo. Acha que o “serviço que recebe pelo Portal está cada vez melhor, inovando, evoluindo”. “As pessoas não querem se distanciar das pessoas, mas querem facilidades, agilidade”. O portal traz tudo isso para o funcionário. Para ele o portal deve ser o eixo central do atendimento e o SAF uma ferramenta de apoio adicional.

H) Melhorias e Sugestões

- Não vê necessidades adicionais no Portal.
- Normalmente quando dirigem questões pessoalmente ao RH local recebem a orientação de ligar para o SAF. Se fosse viável para a empresa, gostaria de ter um ponto de contato local para atendimentos mais próximo e também para tratar as particularidades do local.

Observação: Este funcionário respondeu às questões com muita disponibilidade, mostrando-se muito preocupado em dar todas as informações sobre o funcionamento do processo na Souza Cruz e também suas opiniões pessoais. Ao final da entrevista, fez questão de confirmar se ele havia sido claro, se eu tinha alguma dúvida, se precisava de algo mais e se colocou à

disposição para outras perguntas que eu viesse a ter posteriormente, deixando a impressão de alguém bem pró-ativo, mas também muito preocupado com a opinião dos outros. Chegou a comentar que se preocupa porque às vezes acha que não é claro. Nesta entrevista, no entanto, ele sempre foi claro. Embora às vezes não seja muito conciso, suas colocações sempre foram claras, de muita qualidade e trazendo reflexões profundas e interessantes.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	20/01/2009 de 9:35h às 10:50h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Fernanda – SMD Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Fernanda – está na Souza Cruz há 10 anos, tendo atuado em diversas áreas da empresa neste período. Entrou no SMD, foi para Filtros, Qualidade, Manutenção e Treinamento, voltando ao SMD como gerente Geral do SMD, o que na unidade de Cachoeirinha, engloba também a responsabilidade pelas áreas de apoio: Treinamento e Desenvolvimento, Almoxarifado, Armazém de Matérias-Primas, Expedição e PCP. A passagem por diversas áreas antes de assumir esta posição lhe ajudou a ter um conhecimento mais amplo dos processos da empresa, o que contribui para seu trabalho nesta posição, onde responde por diversas áreas.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- O processo fabril de Cachoeirinha está dividido em linhas gerais entre o Primário (PMD) e o Secundário (SMD). O PMD processa o fumo, aplica essências, prepara e corta o tabaco. É nele que acontece todo o processo químico. O SMD “monta” o cigarro, prepara as carteiras e pacotes, preparando-os para a Distribuição, que assume o processo logístico a partir daí. A área de Engenharia dá suporte para ambos processos PMD e SMD. Por um arranjo organizacional da unidade de Cachoeirinha, as demais áreas de apoio (Treinamento e Desenvolvimento, Almoxarifado, Armazém de Matérias-Primas, Expedição e PCP) que suportam toda a fábrica ficam sob a gestão do Gerente do SMD.
- O SMD é a maior área da unidade, contando com 230 pessoas. Somadas as 40 pessoas das áreas de apoio, são 270 funcionários sob esta gerente geral, que conta com uma equipe de 6 gerentes e 1 coordenador para apoiá-la na liderança do grupo.

C) Uso do Portal do RH

- Como funcionária, usa o portal de RH como canal preferencial, raramente liga para o SAF. Quase tudo o que precisa está no portal. Consulta contra-cheque, benefícios, férias, informe de rendimentos, relatório de saldos. Para ela, faltaria apenas o histórico de férias e a consulta da faixa.
- Como gestora usa com mais frequência ainda. Faz aprovações e consulta informações para tomar decisões sobre a equipe, valores e outras coisas do dia-a-dia. Em seu nível de gestão tem todas as informações que precisa, com exceção de alguns relatórios (o que será detalhado mais adiante) que facilitariam suas análises e decisões. Não sabe se para seus gerentes, as informações também são suficientes, já que eles tem um outro nível de interação.
- Na página inicial do portal, tem algumas coisas com propósito de proximidade: recados, informações, lembretes sobre datas limite e coisas do tipo. Acha que isso “ameniza a impessoalidade do uso da tecnologia. Não elimina a distância, mas ameniza este sentimento de impessoalidade, ainda que continue frio, ameniza.”
- Também usa o Tallent (perform, career, develop) para a questão de desempenho.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa antes da implementação do SAP e chegou a usar o Oracle. Na implantação do SAP teve muito problema de estabilidade e performance. Foi “caótico”. Quando acessavam a ferramenta, nunca sabiam se ia funcionar. Ela sabe que isso não aconteceu só em Cachoeirinha, mas foi geral. O RH fez um trabalho muito grande para solucionar todos os problemas. Hoje a performance está apropriada e a ferramenta sempre está funcionando.
- “O Oracle era mais lento, mais feio e menos amigo”. Era mais difícil de chegar onde queria. “Sap é melhor nisso tudo”. Porém algumas pequenas coisas tinha no Oracle e não tem no SAP. Estas coisas são importantes para o modelo de gestão atual e já foram solicitadas (mostra email com a lista de 3 relatórios que já existiam no Oracle e ela não tem no SAP e mais um que não tinha também no Oracle, mas é necessário hoje – mais detalhado no item E).

E) Acesso a Informações

- Sente falta de relatórios e consultas, conforme detalhado mais adiante. Embora reconheça que o portal tem uma série de informações sobre os lançamentos e os funcionários, ainda tem que recorrer ao RH ou a controles paralelos para conseguir fazer análises ou ver determinadas informações não disponíveis no portal.

F) Problemas e Dificuldade no Uso do Portal

- Sente falta de alguns relatórios que serão detalhados mais adiante como sugestões de melhoria. Alguns fazem realmente falta, como os relatórios de horas extras e sua falta acaba fazendo com que a área tenha que manter controles paralelos.

- Outra dificuldade atual como gerente de área é não ter informação sobre a posição do funcionário na faixa salarial. Ela tinha isso no Oracle e na implantação do SAP tinha, mas logo no início da implantação foi tirado e não voltou mais. Isso também seria uma informação importante para ela como gestora.
- No passado havia muito problema com o quiosque. Não sabe como está hoje, mas no passado havia muito problema de estabilidade de uma forma geral com os balcões.
- Não é frequente, mas pontualmente encontram dados errados no portal. Aconteceu há pouco tempo o caso de uma funcionária de muito tempo de empresa (aproximadamente 25 anos) que no sistema constava com uma data de admissão e ela dizia que havia entrado na empresa alguns meses após esta data. Foram conferir a carteira de trabalho e realmente a funcionária tinha razão. Os dados do sistema estavam errados e foram corrigidos. Isso não acontece com frequência, mas pontualmente acontece.

G) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Acha que este modelo de RH usado pela Souza Cruz é uma tendência de mercado para RH. Não tem sentido pessoas disponíveis para responder certas questões. Ter um banco de dados único e acessível é mais rápido que o atendimento humano e até mais confiável. Ela aprova isso como conceito.
- Para ela os gestores estão preparados para o modelo em si, mas ainda há gestores que talvez não concordem com ele e achem que estão fazendo o papel do RH. Já foi pior, mas hoje está melhorando. Ela mesma questiona se tudo o que está no Portal ou no SAF realmente deveria estar lá ou se algumas coisas que estão nestes canais não deveriam ser mais compartilhadas com o RH. O gestor não está preparado para responder certas coisas e o RH espera que ele ajude nisso com o funcionário. Por exemplo, explicar o contra-cheque: muitas vezes os funcionários não entendem pelo Portal e nem pelo que o SAF explica e o gestor também não pode ajudar, pois muitas vezes ele próprio não entende, não foi preparado para isso. Enfim, ela acha que o modelo como conceito é bom, mas que talvez devesse se questionar e esclarecer melhor a divisão de responsabilidades entre o RH e os gestores.

H) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que “este modelo é a escolha mais justa e correta, pois não é papel de RH fazer lançamentos, mas também não é papel do gestor”. “Fortalece a relação de confiança quando o funcionário faz bem seus lançamentos. Força o gestor a falar com funcionário quando há algo errado. Reforça o valor Souza Cruz de liberdade com responsabilidade”.

I) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Sua percepção é que os funcionários acham que ficou impessoal e frio. O gestor poderia ajudar nisso, explicando, informando como as coisas funcionam, o que buscar onde. O RH poderia trabalhar nisso junto aos gestores.

J) Melhorias e Sugestões

- Definição mais clara de papéis e responsabilidades deste processo em geral.
- Gostaria que o RH fizesse pesquisas/levantamentos com as áreas como esta, mesmo que mais simples e menos profunda que a presente, mas com mais frequência. Coisas como esta ajudam a “sentir do RH o legítimo interesse em ajudar as pessoas”, gera vínculos.
- De uma forma geral, acha que o portal poderia ter algumas facilidades, como seleções por nome e não apenas por número de matrícula nas consultas, como no aviso de férias, por exemplo que só permite seleção por número de matrícula, de forma que ela tem que ir a uma tela consultar o número do funcionário, copiar em um papel e então voltar à tela de férias com esta informação em mãos para completar o filtro.
- Como gestora, sente falta de relatórios. Entre os principais relatórios que necessita hoje, já solicitou os seguintes para o RH, conforme email:

- Relatório Histórico de Penas Disciplinares – já tinha no Oracle e não tem no SAP. Seria muito importante para acompanhar o histórico de funcionários e mediante a determinadas situações, avaliar seu histórico para tomar decisões.
 - Relatório Histórico de Horas Extras por Funcionário – já tinha no Oracle e não tem no SAP. Seria algo simples onde pudesse visualizar o funcionário (nome e matrícula), mês, quantidade de horas e motivo.
 - Relatório de Horas Extras por Motivo – já tinha no Oracle e não tem no SAP. Seria algo similar ao anterior, só que por motivo para que pudesse trabalhar sobre os motivos para tentar administrar o volume de horas gerenciando as causas.
 - Histórico de Férias Consolidado – este relatório também não tinha o Oracle, mas seria muito interessante como funcionária e como gestora.
- Entre os relatórios listados acima, a prioridade seria o relatório de horas extras, destacando-se que hoje o controle de horas extras demanda um controle paralelo em Excel nas áreas. Este controle se justifica não apenas pela falta de relatórios flexíveis onde o gestor consiga fazer suas análises, mas também porque no registro da hora extra no SAP não tem condição de esclarecer o motivo e a situação referente ao trabalho extraordinário em questão. Desta forma, sem o controle paralelo, não haveria como identificar somente com as informações do SAP as reais razões das horas, o que é uma ferramenta imprescindível para o gestor nesta administração.
 - O relatório de férias também seria muito importante, pois hoje, de acordo com o programa Auge (auto-gestão) os funcionários tomam algumas decisões sozinhos, entre eles. É o exemplo do planejamento das férias, que é decidido pela própria equipe e mediado por um representante de RH (que também é um dos membros da equipe). Como normalmente, todos querem tirar férias no começo do ano, coincidindo com o verão e férias escolares, “as equipes criam entre elas alguns critérios de justiça”, do tipo quem tira neste período em um ano não tira no seguinte, tirar só 10 dias neste período e 20 em outro período e no ano que vem inverte (20 neste período e 10 fora dele), etc. A questão é que no ano seguinte, as pessoas não lembram mais quem tirou férias quando, sendo que às vezes o ciclo leva mais de 2 anos e ninguém se lembra dos períodos de todos num período tão longo. “Por isso é importante ter um histórico de férias para ajudá-lo a negociar entre

eles”. Ter este tipo de consulta, facilitaria o processo, dissiparia alguns conflitos e daria mais transparência ao processo.

- Também faltam KPIs, indicadores. Hoje os KPIs são gerados na mão pelo RH, ela não sabe em detalhes como. Ela não tem como gerar quando quiser e acompanhar estes índices em sua área. O indicador de produtividade é gerado pela área financeira, com base nos dados de horas e valores informados pelo RH. O RH também gera o indicador de Absenteísmo, mas demora um pouco a divulgar, pois também o faz manualmente, pelo que ela tem conhecimento.

Observação: Esta funcionário é uma gerente de alto nível e recebeu a entrevista com extrema abertura, demonstrando que se preparou para ela, pensando previamente sobre o tema. Dedicou o tempo necessário para discorrer sobre todos estes temas. Mostrou-se bem disposta a colaborar com a pesquisa, pois acredita que este tipo de trabalho pode contribuir muito com a melhoria do processo, o que comentou expressamente num momento posterior à entrevista. Também se mostra muito aberta a melhorias, preocupada com a qualidade dos processos e disposta a participar e contribuir, não pensando apenas em sua área, mas na empresa como um todo.

É importante destacar também que ela acredita no modelo em si, mas tem dúvidas se a atual divisão de responsabilidades entre o RH e os gestores está adequada. Nota-se que esta não é uma postura cética ou resistente, mas sim o resultado de sua avaliação crítica construtiva.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	20/01/2009 de 11:21h às 12:55h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Almir Braga – SMD Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Almir – está na Souza Cruz há 10 anos e é hoje é um dos Gerentes do SMD, reportando-se à Gerente Geral do SMD. É responsável pela área de Filtros, Focke e Umbo na unidade de Cachoeirinha. Entrou na empresa na área de estoques de sobressalentes, onde ficou por aproximadamente 7 anos, antes de assumir a gerência de áreas de apoio e posteriormente chegar à gerência da área atual.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área sob sua gestão engloba o processo de filtros, selos, embalagem dos pacotes de cigarro em caixas de papelão para embarque (FOCKE) e de desembalamento dos pacotes e carteiras recusados ou com algum problema que não afete o cigarro em si, que pode voltar ao processo de encarteiramento (UMBO).
- A área possui aproximadamente 50 pessoas.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH para aprovar férias e horas extras, consultar informações cadastrais e espelhos de ponto, troca de horário de funcionários. Como funcionário, consulta seu contra-cheque e solicita suas férias.
- Hoje o portal tem boa performance, é estável e suas informações são confiáveis. Não sabe se esta mesma estabilidade também acontece no terceiro turno, pois já teve algumas experiências de estar na empresa neste horário e não conseguir usar o portal. Não sabe se foram coincidências pontuais ou se realmente a ferramenta apresenta mais problemas neste horário. Também não sabe se o suporte noturno, fora do horário de trabalho da equipe de RH e Help Desk é tão ágil quanto o atendimento durante o expediente comercial. Isso seria uma dúvida a ser investigada.
- Como funcionário, acha que as informações são suficientes. Sente falta apenas de um relatório de saldos consolidado, como tinha no Oracle. Tem todas as informações no portal, mas não consolidadas em um único lugar, tem que consultar várias telas para compor todas elas. Liga pouco para o SAF, pois tem as informações todas no portal. A última vez que ligou foi para tirar uma dúvida sobre o seu período de férias pendentes porque no portal aparecia só o primeiro período, do qual ele ainda tinha 10 dias pendentes, sendo que o segundo ainda não aparecia. Quando ligou o SAF lhe informou que o período seguinte só apareceria depois que ele fizesse lançamentos no primeiro e que isso é assim juntamente para evitar que o usuário escolha o período errado ao fazer o lançamento.

- A equipe tinha dificuldade no início, mas hoje já foi superada. Quase nunca pedem ajuda para fazer seus lançamentos e se precisam de algo, na maioria das vezes, se ajudam entre si e resolvem entre eles mesmos.
- O quiosque também dava muito problema e também soava muito impessoal para os funcionários. Por isso, eles pouco usavam o portal, preferindo o acesso pelo SAF ou pelo gestor. Hoje a maioria das pessoas acessa pelo computador, sendo que poucos de sua área usam o quiosque. O SAF também às vezes é muito impessoal e os funcionários acabam recorrendo ao gestor, principalmente quando ele está com algum problema ou situação menos comum.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa antes da implementação do SAP e chegou a usar o Oracle como funcionário, mas não como gestor. Desta forma, não tem elementos para avaliá-lo em termos de relatórios e funcionalidades de gestão. Como funcionário, acha o SAP melhor. Parece também uma ferramenta melhor para a companhia, mais robusto. Escuta falar que o Oracle tinha mais relatórios, mas não sabe se isso era realmente assim, pois em seu perfil de funcionário na época não tinha acesso a isso.
- Teve algum treinamento na implantação do SAP e depois mais umas duas rodadas para falar de assuntos específicos, focados nas atividades do dia-a-dia. Nunca foi mais fundo em relatórios. Hoje não vê muita gente tirando relatórios no Sistema.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- O pessoal faz lançamentos no portal, mas ele não tem como tirar muitos relatórios. Não sabe se estes relatórios não existem ou não foram divulgados, pois a implantação foi bastante turbulenta e acabou se focando nas coisas básicas do dia-a-dia. Assim, ele não está seguro que tenha conhecimento e acesso a todas as funcionalidades do portal que poderiam lhe interessar como gestor. Faltam-lhe consultas e relatórios necessários para exercer suas atividades de gestão e tomar decisões, conforme alguns detalhados mais

adiante em sugestões. Hoje usa muitas anotações e controles no Excel para suprir esta falta de relatórios, o que também acontece em outras áreas.

- No portal, vê apenas os créditos de horas (horas extras), mas não vê os lançamentos de débitos de horas (atrasos, faltas), de forma que não tem como ver o que o funcionário lançou em seus débitos. Só vai ver isso no espelho de ponto que consolida tudo, mas aí já passou. O espelho do ponto é só para formalizar no final. Em algumas equipes, o representante do RH faz um controle paralelo e confere o espelho de ponto. Se o gestor tivesse esta visão, poderia acompanhar melhor isso.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Gosta do modelo, mas acha que precisa melhorar sua eficácia. Não acha que tem sentido que haja uma grande estrutura de RH em cada unidade, mas acha que algumas ações de proximidade seriam importantes. Já houve uma ação no passado onde o SAF deixou uma pessoa de plantão na produção para tirar dúvidas. Isso teve um retorno muito positivo na produção e por isso deveria acontecer de forma mais estruturada e regular e não apenas em momentos pontuais, “para apagar incêndios”. Não se trata de invadir a relação do gestor com o funcionário, mas criar também um vínculo com o RH como área. Esta relação deveria ser mais próxima, pois só com o SAF às vezes é muito impessoal. O RH local não tem relação com os funcionários, o que tornaria a relação mais próxima e pessoal, mesmo que este contato se desse através de algum canal alternativo ou em dias pontuais (detalhado em sugestões).
- Ele acha também que o SAF muitas vezes tem melhores informações do que os gestores. Os gestores estão preparados apenas para as questões mais cotidianas e que se repetem. Já para outras coisas, ele não às vezes não tem informação ou não está preparado para tratar. Neste sentido, os gestores também deveriam ser mais bem preparados para isso.
- As informações para o gestor são incompletas para ele fazer a gestão da equipe e tem que pedir informações constantemente para o RH para fazer este trabalho. Um exemplo é o % de PPD (portadores de deficiência) que tem na equipe. Hoje não tem acesso a esta informação no cadastro e não consegue saber o % de PPDs em sua equipe, o que poderia ajudar os gestores na hora de planejar contratações ou transferências internas.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que este esquema pode aproximar ou afastar o gestor do funcionário, dependendo da estrutura. Se tudo funciona bem, ele tem mais tempo e disponibilidade para falar com o gestor sobre outras coisas, o que os aproxima.

H) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Acha que o serviço do RH é bastante focado na liderança, no atendimento às gerências. Para o público em geral, poderia ser mais agressivo, mais próximo também do público não gerencial. Sente que este público não se sente próximo do RH. Por isso, acha que a empresa poderia quebrar mais o paradigma para aproximar o RH dos funcionários, lançando mão de estrutura e de tecnologia, usando novas ferramentas como chats, uma pessoa do RH 4 horas por mês na fábrica para tirar dúvidas e divulgar ações de RH ou outras coisas deste tipo, que ajudaria a “pessoalizar” o SAF.

I) Melhorias e Sugestões

- Para estreitar a relação do RH com os funcionários nas pontas, poderia se criar plantões de atendimento com a equipe de RH local que estaria disponível para atender os funcionários para esclarecimentos ou outras necessidades em alguns dias específicos do mês (3 horas por dia em dois dias do mês que poderiam ser próximos ao pagamento, por exemplo). Caso este plantão de RH fosse feito pelos BPs locais, eles teriam que ser preparados para fazê-lo e munidos de ferramenta para tal. Hoje ele tem dúvida se o BP teria respostas como o SAF tem, pois não está preparado para isso. A função dos BPs é mais estratégica e os gestores sabem disso porque trabalham mais junto deles, porém os demais funcionários não tem claro qual é sua função e poderiam ficar em frustrados ao não encontrar apoio neles, como ficam hoje. Outra opção para estreitar relações entre os funcionários e o RH

poderia também ser o uso de canais de comunicação alternativos, como algo do tipo “chat com imagem”, por exemplo, que seria algo mais próximo e pessoal do que o telefone.

- Preparar melhor os gestores para dar suporte aos funcionários. As escolhas dos pontos a serem abordados neste treinamento poderiam ser levantados através dos próprios chamados do SAF, onde se poderia verificar as maiores dúvidas e problemas.
- Gostaria de ter uma consulta de grupos salariais e posição na faixa. Esta consulta existia na implantação do Sistema, porém havia um problema com a segregação dos dados entre as áreas, de forma que ele conseguia ver funcionários de outras áreas, por exemplo. Por esta razão, o acesso de todos foi bloqueado e nunca mais voltou a aparecer. Para os gestores, acha muito importante que pudessem consultar, grupo salarial, posição na faixa, tempo na faixa e informações deste tipo que lhe dessem subsídios de analisar sua equipe (se equipe está muito jovem, muito sênior, muito estagnada, etc.) e tomar decisões sobre o desenvolvimento de sua equipe, suas necessidades de desenvolvimento de carreira. Hoje quando precisa de algo tem que pedir ao RH e este lhe retorna em Excel, mas ele não sabe se eles fazem tudo na mão ou se exportam dados do SAP.
- Seria necessário algum relatório consolidado de plano de férias para toda a equipe (tanto histórico, como a posição atual). Hoje só se consegue ter esta informação buscando por várias telas. Atualmente, todas as equipes têm controle paralelo em Excel para férias, em função da impossibilidade de visualizar a informação consolidada no portal, o que gera um trabalho adicional desnecessário.
- Hoje não tem acesso a consultar a descrição dos cargos. Quando precisa, pede ao RH, que lhe envia um arquivo em Word, nem sempre de imediato, fazendo com que algumas vezes chegue depois que o momento de sua necessidade já passou. Esta informação é interessante para que ele possa, por exemplo, se preparar com antecedência para uma entrevista, revisando as atividades do cargo ao qual o candidato está se apresentando e ajudando-o a explorar as habilidades adequadas às atividades do cargo. Por outro lado, um acesso mais direto a esta informação ajudaria a mantê-la mais atualizada, pois ele poderia passar e ver uma pessoa fazendo uma atividade que ele fica em dúvida se é ou não devida, por exemplo. Se tivesse acesso a isso no portal, ele já confirmaria se realmente esta atividade está prevista no cargo e tomar as devidas providências (alterar a descrição ou orientar o funcionário, repassando a atividade a outro funcionário). Este é o tipo de coisa

que se tem que fazer na hora em que acontece, se não passa. Sem isso, as descrições só são revistas, ajustadas ou discutidas quando se faz um trabalho mais amplo, “fechando todo mundo numa sala para revisar todas”. Uma consulta mais direta e rápida, tornaria este processo mais dinâmico e constante.

- Incluir os lançamentos dos débitos de horas dos funcionários, de forma que no momento em que está vendo os lançamentos para aprovar horas extras, também veja os lançamentos de atrasos e faltas do mesmo.
- Acha que falta relatórios que mostrem uma foto da equipe: horas extras, atrasos, faltas, absenteísmo, horas de treinamento, etc. Com esta informação por equipe, ele poderia acompanhar e atuar melhor sobre isso. Hoje o RH e a Contabilidade enviam informações todos os meses, mas sem um histórico de período, comparativos com outros períodos, etc. O RH atualiza o índice de Absenteísmo no PNR, pois é um índice considerado no desempenho, mas eles demoram um pouco para atualizar e às vezes não atualizam todo o mês. Acha inclusive que alguns terão que ser recalculados porque houve uma mudança ou problema, que já está sendo tratado.
- Destaca a importância da presente pesquisa como uma oportunidade de reflexão em conjunto e uma demonstração de interesse por ouvir o “cliente”. Gostaria que acontecesse com mais frequência.

Observação: Este entrevistado parecia dominar muito bem suas atividades de gestor, tanto no portal, como no contato direto com os funcionários, demonstrando consistência e coerência em suas colocações. Sua postura, embora crítica, foi muito construtiva, colocando-se como parceiro preocupado com a qualidade e com as possíveis melhorias sobre o processo. Comportou-se de forma pró-ativa e aberta durante toda a entrevista e se mostrou muito aberto a colaborar com ela, manifestando claramente sua crença no potencial positivo e construtivo deste tipo de trabalho para a empresa.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	20/01/2009 de 13:45h às 15:00h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Mirela – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Mirela – está na Souza Cruz há 20 anos, sempre no Centro de Pesquisa da empresa, que originalmente era no RJ e mudou-se para Cachoeirinha faz 2 anos, mudança esta que ela acompanhou, passando a atuar também nesta unidade. Atuou como estatística por 17 anos e atualmente assumiu a Gerência Administrativa e de Informações da área, sendo responsável pela biblioteca, relatórios e informações em geral, que saem da área e também das que entram para alimentar os pesquisadores.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área é responsável pelas questões ligadas às informações que entram na área para alimentar o trabalho de pesquisa, como também os relatórios de saída que levam o produto do trabalho da área. Sua equipe conta com 4 pessoas, além da gerência, que também coordena as questões burocráticas e administrativas relativas ao trabalho das 3 secretárias dos gerentes técnicos de pesquisa, sendo que apesar delas não estarem subordinadas a ela para suas atividades diárias, é ela a gestora responsável pelas aprovações e providências diversas como férias, por exemplo.
- A área é chamada de RPC (sigla em inglês) ou CPD (sigla em português).

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH com frequência, especialmente para as funcionalidades de gestão. Tem acesso a ver toda a equipe do RPC abaixo no nível hierárquico dela, mesmo que sejam pessoas fora deste grupo de 7 funcionários sob sua responsabilidade administrativa. Isso serve para que ela possa fazer alguns controles gerais para todos de sua área, sendo um ponto de apoio para toda a equipe no que diz respeito a estes temas.
- Como funcionária, consulta o contra-cheque e faz suas férias. Acha que o portal não é auto-explicativo, mas já melhorou com o SAP. Não teve um treinamento prático. Apenas uma apresentação em power-point demonstrando o funcionamento, mas não um treinamento prático de como usar. De uma forma geral, como funcionária, acha que o portal atende suas necessidades. Pontualmente aparece alguma informação errada, mas não é com frequência e normalmente se refere a algum problema no lançamento ou no cálculo da folha, não da funcionalidade do portal em si.
- A disponibilidade e performance do portal tem níveis aceitáveis. Quando o fluxo aumenta, em momentos especiais do mês, a performance fica ruim, chegando a parar em algumas vezes. Hoje não conseguiu acessar, mas havia um aviso que a ferramenta passaria por uma manutenção.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa antes da implementação do SAP e chegou a usar o Oracle. Acha que melhorou com o SAP, mas “foi um choque quando mudou”.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Como gestora acha que o portal precisa dar mais relatórios, uma vez que a ausência deles acaba demandando controles paralelos dos gestores. Hoje tem uma carência de relatórios para sua atividade de gestão. No início da implantação do SAP, haviam alguns relatórios que foram tirados. Hoje não tem muitos relatórios e ela é obrigada a manter controles paralelos em Excel para suprir suas necessidades de controle e gestão. Exemplos disso seriam o relatório geral de férias dando visibilidade do planejamento de todo o seu time e um relatório com dados cadastrais em geral de toda a equipe do RPC, trazendo informações como nome, data de admissão, cargo, tempo no cargo, etc. Quando ela precisa de informações atualizadas, pede ao SAF que lhe manda os dados que ela utiliza para atualizar seus controles paralelos. Hoje toda a equipe RPC pede a ela quando precisa de dados relacionados a RH da área, pois ela tem este controle. Pedir ao SAF, demoraria mais, além de trazer dados que não estão tão bem atualizados quanto os dela, uma vez que algumas informações não são atualizadas no cadastro de RH e outras nem poderiam, pois não tem o nível de detalhe necessário no Sistema, como a formação, por exemplo, que não tem todas as opções necessárias para registrar a formação da equipe do RPC com os detalhes que o grupo necessita desta informação. Em suma, acha que o ideal seria que houvessem alguns relatórios mais no portal e que eles pudessem ser exportados a Excel para facilitar análises e conferências. Na época da implantação do SAP foi informado e até demonstrado que haveria esta possibilidade de gerar relatórios e exportar a Excel, porém isso nunca chegou a ser disponibilizado de fato.
- Tallent e Portal não são integrados e possuem informações divergentes entre eles.
- Algumas atualizações enviadas ao RH demoram muito para serem efetivadas, como por exemplo fotos, que enviou ao RH e teve que ficar cobrando e acompanhando. O Talent é atualizado unicamente pela equipe da matriz em RJ, já o portal, o próprio usuário pode atualizar.

- Não tem indicadores de RH. RH fornece o absenteísmo, a contabilidade um relatório de Horas Extras e outros indicadores são elaborados pelas próprias áreas com as informações de seus controles.
- O procedimento para o gestor abrir uma vaga, transferir funcionário, etc., não é muito simples e o gestor não faz isso sempre, de forma que quando acontece de ter que fazer novamente, não se lembra mais como fazer, tendo que ligar para o SAF para pedir orientações.
- Acha que o portal tem muita navegação para se chegar às funcionalidades que se deseja. Ele deveria ser mais direto. Quem usa bastante, acostuma.
- A funcionalidade de avaliação de desempenho de não gerentes (outra ferramenta do RH disponível na Intranet, mas que não faz parte do portal SAP) é muito ruim, não tem impressão e o usuário tem que ter controle paralelo disso. O Tallent (avaliação de desempenho para o corpo gerencial) já melhorou bastante nisso.
- No portal, vê lançamentos de horas extras, mas não vê os lançamentos de atrasos e faltas, ou seja, vê os créditos, mas não vê os débitos de horas. Com isso, não consegue ter uma visão geral da posição do funcionário e da área para gerenciar esta questão de horas. Nesta filial, onde o acordo de banco de horas com o sindicato é de apenas um mês (horas do banco se convertem em horas extras em apenas um mês), esta visão é bastante crítica.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Às vezes tem a percepção que está fazendo o trabalho do RH, não na gestão das pessoas em si, mas em atividades burocráticas relacionadas à administração do pessoal. Por exemplo, o gestor tem que passar por todo um processo para abrir a vaga, divulgá-la, etc. “Por que o gestor tem que fazer isso se o RH está envolvido e acompanhando todo o processo?” Além disso, como o gestor não faz com frequência e não lembra como fazer, ele normalmente pede ajuda para o próprio RH, que vai lhe fornecendo as orientações para ele fazer. “Por que o próprio RH não faz isso direto?”
- Outra questão é que os gestores acabam adotando práticas diferentes entre si para coisas que deveriam ser padrão para toda a empresa no que se refere a estas questões mais

administrativas. Nos últimos 2 anos, foi feito treinamento com as lideranças e começou a preparar os gestores para isso, mas ainda tem que melhorar.

- Aprova o modelo de auto-atendimento, só questiona algumas coisas que o RH passou para responsabilidade dos gestores. O auto-atendimento em si é um bom modelo e ela não imagina mais alguém entregando o contra-cheque. Acha que este modelo é “liberdade com responsabilidade” e isso está alinhado com a política da empresa.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- “O Sistema não anda sozinho”, de forma que aproxima o funcionário e seu gestor para que eles negociem discutam. Só no caso do gestor que simplesmente aprova sem questionar, sem discutir, acha este esquema afasta.

H) Melhorias e Sugestões

- Revisão dos pontos comentados como problemas ou dificuldades no uso do portal, ou seja, maior disponibilidade de relatórios, com opção de exportação a Excel, menos navegação e acesso mais objetivo no portal, etc. (ver item E para mais detalhes).

Observação: Esta entrevistada tem uma postura bastante crítica e uma avaliação bem objetiva das funcionalidades do portal, talvez por conta de sua atuação na área de exatas. Mostrou-se muito aberta e disposta a participar e contribuir. Ao final da entrevista, ficamos conversando um pouco e ela fez um comentário muito interessante sobre uma questão que sua área está vivendo atualmente e que vale a pena registrar, seja para usar a informação na presente pesquisa ou para sinalizar a questão para futuros trabalhos: hoje sua área tem algumas diferenças em função da chegada de profissionais mais jovens ao grupo. Ela acha que “esta nova geração está muito impaciente em relação à carreira, tem muita pressa. O funcionário está na empresa há 6 meses e já quer saber do seu encareiramento, mas, pera aí... 6 meses ele ainda está aprendendo”. “Tudo bem que minha geração tinha outra cabeça”, pensava em

entrar em uma empresa e permanecer nela bastante tempo e não é nisso que eles pensam agora. Mas acha que está muito radical. Na área de pesquisa, tem pessoas com 30 anos de empresa ou mais. Tem também pessoas que entraram na empresa há menos tempo, especialmente em função da transferência da área do RJ para SP há 2 anos, que trouxe de RJ a equipe sênior e gerencial, mas não os níveis mais técnico-operacionais que foi contratado localmente por uma questão de custos. Desta forma, há hoje uma mescla na área de funcionários mais novos de empresa e outros funcionários muito antigos, o que também significa uma mescla de idades e gerações na área. Esta impaciência em relação à carreira e também sua menor ligação com a empresa já haviam sido comentadas pelo antigo Gerente Sênior da área de RH em uma conversa informal na época em que ele estava deixando a empresa. Ele se dizia muito preocupado com esta postura dos profissionais mais jovens que, em sua ansiedade pela evolução profissional, acabavam tendo passagens tão breves pela empresa que não eram suficientes para que eles deixassem seu “legado”.

Local	Souza Cruz – Cachoeirinha
Data e horário	20/01/2009 de 15:45h às 16:14h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Ana Paula Garcia – Treinamento Unidade Cachoeirinha
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Ana Paula – é técnica de treinamento e está na Souza Cruz a 12 anos, dos quais 8 atuando na área de Treinamento. Há 2 anos, está atendendo a área do PMD (Primário), elaborando material de treinamento, avaliações, planos de treinamento e cuidando de toda a logística para a realização dos treinamentos. Ela própria também ministra alguns treinamentos.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área é responsável pela coordenação de todas as ações relacionadas ao treinamento, desde o levantamento de necessidades com as áreas, confecção do plano de treinamento e realização do mesmo, seja pela contratação de treinamentos externos ou pela realização de treinamento com equipe interna qualificada.
- A área possui 1 coordenador, 3 analistas de treinamento (com funções similares à sua) e 5 técnicos de treinamento que organizam os treinamentos para áreas da fábrica e acompanham sua eficácia junto às áreas, sendo que eles mesmos ministram alguns destes treinamentos. Ela é uma das técnicas de treinamento.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH para apontar horas, férias, consultar contra-cheque e justificar horas. Usa o portal através do PC e não no quiosque. No passado o quiosque “estava sempre fora” e ela acostumou a usar no micro. Acha que isso também aconteceu com a muitos outros desta unidade.
- Adora o portal, acha fácil de mexer. Os ajudantes e pessoas da fábrica também mexem sem problemas. Se erram, as mensagens ajudam a identificar o problema e seguir adiante. Antes de vir para entrevistas perguntou para outras pessoas sobre isso (ver detalhes disso em observações) e “não houve críticas, só elogios”. “Pensei em alguma coisa negativa para falar, mas não tem”. Olhou o portal antes da entrevista para revisar se faltava algo, “mas estava tudo lá!”
- Normalmente, quando há alguma necessidade de manutenção, recebe aviso prévio, notificando a situação.
- Ela liga para SAF sempre que precisa e é muito bem atendida. “A educação do pessoal do SAF é fora de série. Todos atendem muito bem”. O pessoal é muito agradável e atende muito rápido. “Você não fica esperando como num atendimento de telemarketing”. No dia da entrevista, por exemplo, ela havia ligado para o SAF para perguntar sobre o seu PDU que ela já havia enviado. Foi informada que ela o enviou muito em cima do prazo e por isso não apareceu, mas que estava tudo bem com o lançamento do mesmo. Que a atendeu foi a Amélia, que sempre atende muito bem.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa antes da implementação do SAP. Acha que o SAP é mais rápido e as mensagens (tanto de confirmação como de erro) vão guiando o processo do usuário.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Uns 3 meses atrás um funcionário conseguiu lançar férias sem ter direito e acha que o portal deveria ter bloqueado esta operação.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Acha que este modelo é de “primeiro mundo”. Quando fala sobre este esquema para pessoas de fora da empresa, “eles dizem: nossa, isso é de primeiro mundo!”.
- O atendimento do SAF é muito bom. “Claro que se tivesse pessoas aqui seria melhor falar pessoalmente, mas faz falta? Não.”

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que não afasta o funcionário do gestor, pois a empresa tem portas abertas e tudo o que ela precisa pode vir falar com o seu gestor ou com o RH. “Eu me sinto valorizada quando eu mesma posso marcar. Não tem isso do gestor ficar cobrando. Acho que é uma liberdade que a gente conquistou que eu não quero perder”. Ela acha que em outros funcionários da fábrica, o sentimento também é de valorização por fazerem seus próprios lançamentos de férias e horas. “O ajudante não tem acesso a nada, mas ele se sente valorizado e respeitado de poder fazer isso”. Além disso, este processo desperta um sentimento de responsabilidade: “Nunca ouvi dizer que alguém lançou a mais para se beneficiar. Todo mundo quer fazer certinho”. “Isso é confiança que a gente ganhou com os gestores”.

- Ela acha que existem pessoas que têm necessidade da pessoa do RH mais próxima. Ela não sente isso, pois já está muito habituada com o modelo, mas há pessoas que “têm carência”. De qualquer forma, acha que isso não é nada que chegue a interferir no desempenho ou no trabalho destas pessoas.

H) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Serviço do RH é bom no geral. Também, “sempre que precisou do RH local, nunca tive problemas”.

I) Melhorias e Sugestões

- Uma das pessoas para quem ela perguntou sobre o portal antes de vir para a entrevista, sugeriu que os dados do PDU fossem incluídos no portal.
- Incluir consistência no lançamento de férias para impedir que um funcionário lance férias sem ter direito, como já aconteceu.
- Ela gostou muito quando o pessoal do RH veio dar um treinamento na unidade e ela acha que isso deveria acontecer com mais frequência porque cria vínculos, além de mostrar o trabalho do RH, explicar melhor as coisas. Ela acha que “o RH tem que aparecer mais. Ele faz um trabalho tão bonito e fica meio escondido, as pessoas não ficam sabendo.”
- Achou também muito importante esta pesquisa para que eles possam expressar o que pensam.

Observação: Este entrevistada tem muito contato com as pessoas da fábrica de uma forma geral, de maneira que ela traz informações não somente sobre sua experiência pessoal, mas também do que observa nas demais áreas. Além disso, antes de vir para a entrevista ela teve o cuidado de perguntar para outras pessoas das áreas se elas tinham algum problema ou sugestão, de forma que pudesse não apenas falar de sua opinião particular, mas também representar um grupo de funcionários. Ela fez esta consulta prévia a 2 ajudantes, 1 auxiliar e 1 analista, o que torna suas colocações mais robustas. É importante salientar que ela fez isso voluntariamente, o que demonstra sua nítida disposição em contribuir para a pesquisa e sua

preocupação com a qualidade e procedência de suas respostas. É claramente uma entusiasta do modelo e do portal.

Local	Souza Cruz – Santa Cruz do Sul
Data e horário	21/01/2009 de 9:25h às 10:35h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Américo – Área Fabril Unidade Santa Cruz do Sul
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Américo - está na Souza Cruz há 17 anos, dos quais atuou no RH local por 5 anos, onde estava na época d implantação do SAP. Está na fábrica há 3 anos como Coordenador de Operações Industriais na unidade de Santa Cruz do Sul.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área opera com a produção propriamente dita durante o período da Safra de Fumo, que vai de fevereiro à agosto. Fora deste período, trabalha no treinamento e desenvolvimento dos funcionários efetivos (que seguem na empresa mesmo fora da safra), manutenções corretivas e preventivas, melhorias de processo e todas as demais providências e ações necessárias para que ela esteja preparada para a produção no próximo período de safra.
- Esta operatória traz para esta unidade uma particularidade importante no tocante a RH: a FIGURA dos safreiros. Estes funcionários são contratados no início da safra por um período determinado que vai até o final da safra. Embora esta modalidade seja a de um serviço temporário, muitos destes funcionários voltam nas próximas safras. A quantidade de pessoas contratadas a cada safra é variável, porém é sempre um número muito alto, o que dá a esta unidade algumas necessidades diferenciadas para o processo de admissão e desligamento no sistema.
- A empresa conta com uma consultoria local de RH, a HB para dar apoio ao processo de contratação destes funcionários.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH como funcionário com sua senha e também como gestor, usando a senha de seu gerente, uma vez que pela política da Souza Cruz ele não teria acesso a estas funcionalidades de aprovação, mas ele é o responsável por fazer esta gestão de fato. Acha que hoje esta política de segurança que disponibiliza acessos de gestão apenas para alguns níveis gerenciais específicos já não atende à realidade e que em algum momento, deverá ser revisada, já que em muitos casos acontece o mesmo que em sua área, ou seja, o gerente dá sua senha para o coordenador que de fato faz esta atividade.
- Em sua unidade tem a particularidade da sazonalidade e o sistema não tratava muito bem isso. De uma forma geral, o Sistema já melhorou muito. “Melhorou porque se ouviu o usuário”. Uma coisa que antes ele demorava 15 minutos para fazer, ontem ele fez em 1 minuto e meio. Várias coisas foram melhoradas.
- Como funcionário, não tem nenhuma demanda não atendida. O Portal tem tudo o que ele precisa. Hoje ele funciona, é simples e didático. A URA dá acesso a tudo em qualquer horário. Ele não usa muito o SAF porque usa o portal. “Quem não conhece o portal, usa mais o SAF”.

- Como gestor, acha que “ainda tem muito lixo no portal e que uma limpeza ajudaria bastante”. Quando vai transferir um funcionário, por exemplo, gostaria de ver somente as área da sua unidade e não todas. Outro exemplo são os 150 horários cadastrados na lista da unidade de Fumo, sendo que apenas 30 são realmente utilizados. Estas coisas ajudariam a agilizar o processo do gestor para que ele pudesse fazer suas atividades com mais facilidade.
- Tem diversos relatórios no portal, mas muita coisa ainda está em construção. Tem por exemplo, “Plano de férias e Relatório de Posição na Faixa Salarial”.

Observação: mais de um entrevistado em Cachoeirinha já comentou que não tem mais acesso à informação de posição de faixa e também não existe um plano de férias consolidado. Seria interessante entender se estas funcionalidades realmente não existem ou se não estão liberadas para uso ou divulgadas da forma adequada.

- Os relatório gerenciais devem ser solicitados ao RH por uma definição do projeto em função das prioridades daquele momento. Acha que isso não atrapalha porque sempre que necessita, pede ao RH e “isso não é uma coisa muito necessária no dia-a-dia”. Acha que muita coisa as pessoas não usam e é cético com relação a colocar muitas opções de relatórios e consultas no portal, pois acha que muitas não seriam usadas de fato e só poluirão o sistema. “Este era o problema do sistema anterior. Tinha tanta coisa que você se perdia”. Se quiser colocar mais relatórios no portal, tem que perguntar aos gestores o que usam mais e colocar só estes para ficar uma coisa enxuta. Coisas específicas que não sejam comum a todos os gestores deveria continuar sendo solicitadas ao SAF.
- O quiosque no começo deu muito problema, mas agora foi substituído e está funcionando bem. Tinha problemas de plataforma, travava,... Agora tudo funciona bem.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa antes da implementação do SAP e participou muito do projeto, reportando os problemas, foi key-user e atuou muito próximo da equipe de projeto. Por isso, tem uma visão muito clara do que aconteceu na implantação e também dos objetivos e dificuldades do projeto.
- “O Sistema veio para ajudar o modelo de RH na ponta”. “Está claro para o usuário que a dificuldade de implantação sempre existe, mas é um momento que passa.” Na época da

implantação, como sempre acontece na Souza Cruz havia uma “eterna busca por melhorias e uma certa decepção quando não se consegue chegar ao que queria”. Esta decepção estava nos usuários que não estavam recebendo a ferramenta que esperavam, mas também estava no pessoal do suporte que não conseguia entregar aquilo que realmente gostaria de estar entregando.

- O SAP não é um sistema como o Oracle, customizado e que “fazia tudo o que a gente queria”. O SAP tem prazos, limites, prioridades, custos. O processo de mudança é mais complexo e demorado do que era no Oracle. “O SAP é o mundo, mas é muito engessado. Tem muito a customizar para o usuário.”
- O Sistema hoje está bom, mas ainda pode melhorar especialmente para safreiros. O processo foi concebido para os efetivos e a realidade dos safreiros é diferente. Hoje, já foi customizado e está melhor, mas ainda tem o que melhorar aí.
- O que ele tem a dizer sobre o processo de mudança é: “comunique e treine as pessoas. Isso é muito importante.” Na implantação, acha que algumas coisas foram subestimadas. “Se pensou que o sistema ia funcionar e as pessoas iam aprender fácil e não foi isso o que aconteceu”. O treinamento acabou sendo muito superficial e, além disso, algumas coisas não adianta “só treinar, a pessoa tem que usar para aprender”.
- Com o SAP a empresa ganhou controle e rastreabilidade. “O saldo foi positivo”, apesar de terem apanhado bastante na operação no início. “Na Souza Cruz a gente se acha muito bom e por isso subestima algumas coisas”. No caso do SAP, o projeto era audacioso, “fomos piloto do SAP na época”.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Falta de comunicação sobre as mudanças e melhorias no sistema ainda acontece até hoje. Muitas vezes, eles acabam percebendo no dia-a-dia as mudanças que aconteceram, pois elas não são divulgadas ou, pelo menos, não da forma adequada e eficiente. Hoje não tem condição e nem estrutura para “esperar acumular várias melhorias para parar todo mundo e comunicar”. Tem que ser mais rápido, encontrar outros canais, que não seja demais nem de menos.

- Mudança cultural: algumas vezes o usuário diz que não sabe fazer para não precisar fazer, ficando assim em uma zona de conforto.
- Algumas coisas, o sistema realmente ainda não oferece. Existem diversas demandas ainda não atendidas. A última vez que falo ou Norberto, a lista tinha uns 200 pontos aguardando, que vão sendo priorizados de acordo com seu custo e com seu potencial de resultado. Algumas melhorias já foram encaminhadas e aguardam nesta fila. Outras foram suspensas em função do seu custo elevado sem retorno compensador em resultados que a mesma proporcionaria.
- Hoje os funcionários não são apresentados ao portal quando admitidos. Hoje “o funcionário aprende a usar o portal se for buscar, se não ele fica usando o SAF.” Falta comunicação ou comunicação por canais eficientes. “A comunicação só pelo portal é boa, mas não chega a quem não usa o portal”. Além disso, a comunicação feita pelo portal, informa o que há de novo, mas não informa o que já é velho e as pessoas por qualquer razão desconheçam.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- “O modelo de RH com a participação do gestor teve a questão do custo, mas também teve a intenção de entregar mais.” Melhorar a qualidade do serviço que o RH entrega para as áreas e para os funcionários. “Acabei de fazer a minha alteração na previdência. Eu mesmo fiz as alterações no portal e só mandei a documentação para o RH. Em outras empresas eu entraria em uma fila ou pegaria uma senha para alguém me atender . Fiz tudo sem precisar de ninguém e só mandei os documentos para o RH. O RH hoje é só esta central que dá suporte.”
- “Muita gente ainda sente falta do antigo RH.” Tem funcionários de faixas etárias mais elevadas que não têm intimidade com Informática, por exemplo. “Muita gente liga para o SAF para suprir esta carência.” O conceito do atendimento da Souza Cruz é atender 90% com sistema, 7% pelo SAF e 3% com o superior imediato do funcionário. Hoje as pessoas estão mais preparadas para isso, para “se sentir atendido sem falar com ninguém”.

- A função do RH local deveria ter desaparecido, mas não se conseguiu eliminar o BP local. “É também difícil pensar que uma área tão estratégica como RH poderia ser totalmente substituída por Sistemas”.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que este modelo aproxima os gestores dos funcionários, pois “a interdependência entre eles é maior”. Ele alerta porém que “tem os dois lados: antes o RH dava as más notícias para o funcionário. O gestor hoje dá as boas e as más notícias”. O modelo em si aproxima, mas acha que muitos gestores não sabem usar isso. “O modelo antigo fez com que o gestor não conhecesse o RH e, de repente, colocaram no colo dele algo que ele não conhecia e não queria”. Nos casos dos gestores que estão nesta condição, o modelo muitas vezes prejudica a relação entre ele e seus funcionários. Às vezes, o gestor não tem a informação na hora quando o funcionário pergunta. Ele tem que buscar esta informação no SAF. Às vezes porque não tem mesmo e Às vezes ele não sabe usar. O BP poderia ajudar mais nisso, como detalhado no item sugestões.

H) Melhorias e Sugestões

- O RH deveria explorar mais o conhecimento dos usuários para melhorar o sistema.
- Melhorar a questão da comunicação das mudanças e melhorias no sistema. Deveria ser alguma coisa bem objetiva, pois muita informação também acaba prejudicando porque ninguém consegue dar atenção a um volume muito grande de informação.
- O BP poderia trabalhar mais o gestor. Não fazer por ele, mas ensiná-lo a fazer, de forma que ele cada vez mais estivesse preparado para atender os funcionários. Isso talvez ajudasse o gestor atender melhor seus funcionários sem necessitar do SAF com tanta frequência para fazê-lo.

Observação: Este entrevistado tem um profundo conhecimento do processo do RH e também da implantação do SAP. Muito disposto a falar, discorreu sobre todos os pontos acima, com

pouquíssimos estímulos ou perguntas. Chegou e já foi contando a história do processo, explicando o funcionamento das coisas e dando suas opiniões. Isso demonstra abertura e proatividade, mas também pode significar a carência de canais para esta comunicação. Como diversos gestores, ele também elogiou o trabalho da presente pesquisa, destacando a importância de que o RH escute as áreas.

Local	Souza Cruz – Santa Cruz do Sul
Data e horário	21/01/2009 de 10:38h às 10:53h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Rita – Área Fabril Unidade Santa Cruz do Sul
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Rita – está na Souza Cruz como safreira, atuando como classificadora de fumo na área de Blend. Há 20 anos atrás já tinha trabalhado na Souza Cruz como contratada por duas safras, depois ficou 2 anos como efetiva. Saiu da empresa para trabalhar no Estado e retornou como safreira, já tendo trabalhado por 7 safras.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área de Blend é responsável por separar as classes de fumo de acordo com a solicitação do cliente ou da companhia no caso do fumo produzido para consumo das fábricas de cigarro da própria Souza Cruz.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH e acha prático, pois tem acesso à informação sem precisar de ninguém. Tem facilidade de usar o portal. Não foi treinada, mas gosta de mexer e “foi fuçando. Se a pessoa tem a senha é fácil de usar, a não ser que a pessoa tenha dificuldade com computador”.
- Os safreiros usam bastante o quiosque, pois a maioria não tem acesso a computador.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Gosta do portal como ele é hoje e nem lembra como era o portal anterior.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Hoje tem alguns safreiros com dificuldade, “mais velhos ou que não conhecem computador, mas com o quiosque hoje as pessoas já tem mais disponibilidade de acesso e as pessoas já estão aprendendo mais”.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Já trabalhou em empresas com RH tradicional quando trabalhou no Estado, mas acha o modelo da Souza Cruz melhor. Consegue “reemitir ou consultar coisas antigas... é muito

mais ágil”. Se tem alguma dúvida ou precisa de suporte RH, tem o pessoal local, Nair ou Maíra, para lhe atender.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que este esquema não interfere na relação do funcionário com o gestor, pois tem muita proximidade e liberdade com seu gestor.

H) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Acha bom, pois tem fácil acesso a tudo o que precisa e “sempre sabe a quem recorrer quando precisa de algo”.

I) Melhorias e Sugestões

- Não tem nenhuma sugestão ou necessidade adicional.

Observação: Esta entrevistada foi bastante direta e objetiva nas respostas, mas me pareceu uma característica pessoal e não falta de interesse ou disposição de colaborar com a pesquisa. Mostrou-se sinceramente satisfeita com o que está recebendo do RH.

Local	Souza Cruz – Santa Cruz do Sul
Data e horário	21/01/2009 de 11:00h às 11:32h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Rute – Treinamento Unidade Santa Cruz do Sul
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Rute – trabalha com a Souza Cruz desde 1993, ou seja, mais de 15 anos. Inicialmente trabalhou na HB, consultoria de RH em Santa Cruz, fazendo cartão ponto, contra-cheque e demais rotinas do Departamento Pessoal. Agora como funcionária da Souza Cruz, em outubro fez um ano que está atuando na área de treinamento, como analista de treinamento. Ela é responsável pelas questões de treinamento referentes à área industrial, supply e exportação da unidade de Santa Cruz do Sul, reportando-se ao gerente da área de treinamento para as

unidades de Fumo que também fica em Santa Cruz. Trabalha junto com os gestores para viabilizar os treinamentos do plano de desenvolvimento individual dos funcionários.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área de Treinamento para as unidades de fumo atende Santa Cruz do Sul, Rio Negro e Blumenau, contando com 3 analistas e um gerente, todos fisicamente alocados em Santa Cruz, com exceção de um analista que fica em Rio Negro para atender a área de produção agrícola de Rio Negro e Blumenau. O terceiro analista da área atende a produção agrícola de Santa Cruz.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal para contra-cheque, férias, lançamento de horas e sempre funciona. Usa mais o portal e pouco o SAF. O safreiro usa o Portal pelo micro ou o quiosque. Não sabe se eles usam o SAF.
- Como analista de treinamento, as informações que precisa não tem acesso a tirar do sistema e pede ao pessoal do RH local, que sempre a atende tirando os relatórios para ela.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Na implantação do SAP tinha problemas e precisou de alterações. Para fazer solicitação de candidato era muito complicado, por exemplo, mas hoje é só uma tela. “No início deu muitos problemas”.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Todos gostam do Portal, com exceção de alguns safreiros que dão sua senha para que outros tirem seu contra-cheque, mas são as mesmas pessoas que também dão seu cartão e senha do banco para que outro saque o seu dinheiro do caixa-eletrônico.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Acha o modelo bom, mas ainda vê resistências nesta coisa de ser centralizado em São Paulo, com atendimento só por telefone. “As pessoas querem uma pessoa”. Hoje o SAF atende muito bem, mas no começo não era tão bem e isso ajudou a criar as resistências.
- Para ela, o RH ainda precisa trabalhar mais o gestor, pois ainda tem algumas coisas que eles acham que é função do RH e hoje é função deles. Por exemplo: há na unidade uma discussão sobre a responsabilidade pela organização do workshop dos safreiros. O RH gostaria de ser um participante do workshop e não o organizador, mas as áreas acham que o RH deve estar a frente disso. Sempre quem organizou o workshop foi o RH, mas depois passou a ser um comitê e RH passou a ser um convidado. Agora voltou para o RH, pois o pessoal não gostou do resultado da mudança. Continuam achando que o RH tem que estar a frente disso. Ela pessoalmente não tem opinião formada sobre o que é o correto ou o melhor. Mas citou o caso só como exemplo da confusão que as vezes existe sobre as responsabilidades de gestores e RH.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que a interferência deste esquema na relação do funcionário com o gestor depende do gestor. O modelo em si não afasta o funcionário do gestor, mas “tem gestores mais velhos e com mais dificuldade e isso atrapalha um pouco, mas não afasta”. De forma geral “os gestores não reclamam”.

H) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- O RH local tem pouco contato com as outras áreas, pois eles viajam muito. O contratado (se refere ao safreiro de RH, que no caso é a Maíra) acaba resolvendo mais as coisas do dia-a-dia.

I) Melhorias e Sugestões

- Está sendo desenvolvido com uma consultoria local um sistema para controles da área de treinamento. Será um sistema local em Access, pois ainda estão verificando com TI a possibilidade de no futuro ter algum sistema corporativo para a área de Treinamento. As informações que alimentarão este sistema local em alguns casos virão destes relatórios do RH e depois da carga dos dados iniciais terão que ser atualizadas manualmente pela equipe de treinamento da unidade. Assim, seria interessante se pudesse haver este sistema corporativo integrado com o RH e que pudesse fazer tudo pela intranet, inclusive o calendário, o convite, etc.

Observação: Esta entrevistada conhece bem a realidade de RH da unidade, pois antes de trabalhar na área de treinamento, ficou muitos anos na prestadora de serviços de RH local e fez muitas atividades burocráticas de RH. Além disso, parece conhecer bastante o perfil das pessoas da unidade.

Local	Souza Cruz – Santa Cruz do Sul
Data e horário	21/01/2009 de 11:46h às 12:01h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Dulce – Recebimento de Fumo Unidade Santa Cruz do Sul
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Dulce – está na Souza Cruz como safreira, atuando como secretária da área de Recebimento de Fumo. Está em sua terceira safra na empresa.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área de Recebimento é responsável pelo recebimento do Fumo dos produtores na Unidade de Santa Cruz.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH para lançar horas extras, atrasos e descontos em geral para todos os safreiros da área de recebimento, pois eles não tem acesso ao portal (micro). Ela não usa o SAF, pois também é safreira e não tem este acesso.
- Por conta de ser responsável pelo lançamentos de todos da área, ela usa muito o portal. Acha fácil de usar, "de achar as coisas, está tudo bem explicado". A menina que trabalhava lá antes dela lhe mostrou no geral, mas não teve um treinamento formal. Mesmo assim, reforça que acha bem fácil.
- Os safreiros usam o quiosque apenas para consultar e imprimir seu contra-cheque. Eles não tem acesso a computador para utilizar o portal e nem ao SAF. O safreiro gosta do quiosque: "quando não sabe pede ajuda, eu explico e no próximo eles já vão sozinhos".
- Ela gostou das melhorias que houveram no portal. Ela não foi informada sobre estas melhorias, mas chegou nesta safra e acessou o portal pela primeira vez percebeu que estava diferente. Todas as diferenças que ela notou são boas.

D) Problemas ou Dificuldades no Portal

- O problema que tem no portal é que em alguns momentos fica bem lento. Normalmente isso acontece perto dos fechamentos ou de alguma data limite de lançamentos, quando todos estão usando.
- Muitas vezes dá problema nas senhas e às vezes demora o retorno do suporte para resolver e funcionário não consegue acessar para ver o seu salário. Quando isso acontece, os funcionários ficam cobrando dela e ela não pode fazer muita coisa, além de ficar acompanhando e cobrando também.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Gosta mais deste modelo de RH da Souza Cruz do que do esquema tradicional das outras empresas.

F) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que este esquema aproxima o funcionário do gestor, pois ele “tem que falar mais com o gestor por não ter o RH”. Embora seja difícil que ela tenha que falar com o gestor sobre estes assuntos, pois ele normalmente aprova tudo rápido e eles falam mais sobre outras coisas do trabalho em si.

G) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Acha o serviço do RH bom. Só gostaria mesmo de agilizar o processo das senhas dos funcionários porque quando demora os funcionários cobram dela.

H) Melhorias e Sugestões

- Não tem nenhuma sugestão de mudanças, só esta questão da performance nos momentos de fechamento.

Observação: Esta entrevistada foi bastante direta e objetiva nas respostas, mas me pareceu uma característica pessoal e não falta de interesse ou disposição de colaborar com a pesquisa.

Local	Souza Cruz – Santa Cruz do Sul
Data e horário	21/01/2009 de 13:00h às 13:15h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Jessica – Área Fabril Unidade Santa Cruz do Sul
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Jessica – está na Souza Cruz como safreira, atuando como classificadora. Está em sua nona safra na empresa. Neste ano, entrou no dia 12/01 e deve ficar até aproximadamente julho/agosto. A única empresa em que trabalhou foi a Souza Cruz. Fora do período da safra, trabalha no sítio da família, onde plantam (feijão, mandioca, etc.) e criam alguns animais. Seu marido trabalha na prefeitura como operador de máquinas e durante a safra que ela está na Souza Cruz, sua mãe e sua sogra cuidam do sítio. Quando a safra termina, ela volta para

ajudá-las no sítio, enquanto aguarda o próximo período de safra para voltar para a empresa, pois gosta muito de trabalhar na empresa.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Esta área faz a classificação do fumo, separando-o de acordo com estas classes.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o quiosque todo o mês para tirar o contra-cheque, o que acha muito importante, pois se você “tira teu contra-cheque sabe exatamente o valor que vai receber antes de ir para o caixa eletrônico sacar”.
- Não recebeu treinamento para usar, mas foi “fuçando e aprendeu”. Ela gosta de mexer, é curiosa e quando recebeu a senha “já foi logo atrás para conhecer”.

D) Problemas ou Dificuldades no Portal

- No ano passado (se refere à safra anterior) o quiosque ficava muito fora do ar. Não sabe como está este ano porque a safra está apenas começando. Já usou uma vez e funcionou bem.
- Quando fica um só quiosque funcionando, acaba formando uma fila. Como eles só têm 45 minutos de intervalo, nesta situação em que só um quiosque está funcionando e eles tem que ficar na fila, acaba demorando e complica para eles.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Gosta muito do sistema. “Nem todo lugar tem um sistema como este”. Ela procura ajudar os outros a usarem e incentiva todos a usarem porque acha muito bom para eles.

F) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Gosta do serviço do RH. Sempre que precisou foi atendida, recebeu orientação das pessoas. Se falou com uma pessoa que não era a pessoa certa para tratar aquela questão, foi direcionada para a pessoa correta.

Observação: Esta entrevistada é uma pessoa simples e foi bastante direta nas respostas, mas mostrou-se muito empolgada com o uso do portal e também em colaborar com a pesquisa. Também demonstra gostar muito da empresa e ter uma postura muito aberta e positiva em relação, gostando de novidades e se interessando por melhorias.

Local	Souza Cruz – Santa Cruz do Sul
Data e horário	21/01/2009 de 13:16h às 13:32h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Aída – Área Fabril Unidade Santa Cruz do Sul
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Aída – está na Souza Cruz como safreira, atuando como classificadora. Está em sua nona safra na empresa. Neste ano, entrou no dia 12/01 e deve ficar até aproximadamente julho/agosto. Gosta muito da empresa: “aqui é a minha segunda casa. Sempre quero voltar, não imagino ficar fora”. Comentou que seu marido, às vezes lhe sugere buscar um trabalho efetivo, mas ela não quer, pois se tiver um trabalho efetivo em outra empresa, não poderá

voltar para a Souza Cruz e isso ela não quer. Quando a safra termina, ela volta para a lavoura ou faz faxina, em ambos os casos trabalhando por dia, de forma que tem facilidade de se desligar para voltar para Souza Cruz na safra seguinte. Todo fim de ano “já vai se preparando para voltar para Souza Cruz”.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Esta área faz a classificação do fumo, separando-o de acordo com estas classes.

C) Uso do Portal do RH

- Sempre consulta o quiosque para ver o valor que vai receber antes de ir para o caixa eletrônico sacar. Assim, ela não corre o risco de sacar o LIS (limite do banco) ou qualquer outro valor maior do que o que realmente recebeu da Souza Cruz.
- Ela sempre imprime o contra-cheque, pois ele é um documento. Se vai a uma loja ou qualquer coisa assim, o pessoal sempre pede o contra-cheque e ela já tem. Além disso, acha que o contra-cheque impresso é uma segurança: “Isso é uma máquina”, pode dar algum problema e tendo imprimido o contra-cheque, se acontecer algum problema, ela pode mostrar o impresso e comprovar tudo.
- Acha fácil usar hoje. Não foi treinada no começo, mas uma colega lhe mostrou como era. Ela não “pegou de primeira”, mas ia todos os dias no quiosque na hora do seu intervalo para tentar usar. “Sabia que podia errar duas vezes. Errava e ia de novo no dia seguinte” até que conseguiu e aprendeu. Hoje ela não acha difícil e até ajuda os demais.
- Os novos têm dificuldade de aprender. “Às vezes é assim: é dificuldade ou falta de interesse de aprender?” Na empresa tem gente de idades diferentes, gente mais velha, gente de todos os tipos, com jeito de ser diferentes. Tem muita gente boa, mas muitos não têm interesse e é mais fácil pedir para outro tirar. “Falta de estudo não é porque todos têm que ter para entrar”. Ela sempre tenta ajudar os outros e ensinar, mas alguns querem que os outros façam e não ensinem. Mas ela insiste e vai junto com a pessoa ensinar. “Da outra vez ela vai de novo, mas só para observar e orientar: “agora tua faz e eu cuido”.

D) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Às vezes fica fora do ar ou sem papel no final do mês. Quando fica só sem papel, ela consulta em tela e volta para imprimir o contra-cheque depois. Ruim é quando fica fora do ar e não tem nem como consultar.
- Não sabe se já está resolvido para esta safra, mas no passado, normalmente só um quiosque funcionava. Se os dois estão funcionando, é bem melhor para eles. Próximo aos dias de pagamento, se uma pessoa demora forma uma fila, os outros reclamam e a pessoa fica mais nervosa ainda. Às vezes, algumas pessoas lhe pedem “me ajuda para fazer ligeiro” porque os outros ficam reclamando se a pessoa demora. Esta situação fica mais tranquila se os dois estão funcionando.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Gosta do modelo e acha bom ter como consultar seu contra-cheque e também como imprimir.

F) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Sempre foi bem atendida pelo RH e “não pode reclamar de nada”.

G) Melhorias e Sugestões

- Acha que os dois quiosques deveriam ficar juntos, pois às vezes um está com fila e o outro vazio, mas como ficam separados um do outro, eles não conseguem ver que o outro está livre quando estão na fila e acabam ficando lá esperando

Observação: Esta entrevistada é uma pessoa simples e mostrou-se muito disposta a colaborar com a pesquisa. Também demonstra gostar muitíssimo da empresa e transmite emoção ao falar da empresa e de sua relação com ela. Seu esforço e comprometimento em aprender a

usar o quiosque mesmo tendo algumas dificuldades chamam a atenção e demonstram sua postura muito positiva e responsável.

Local	Souza Cruz – Santa Cruz do Sul
Data e horário	22/01/2009 de 8:26h às 9:05h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Jorge – Área Fabril Unidade Santa Cruz do Sul
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Jorge - está na Souza Cruz há 13 anos e é o Gerente da área de Comércio e Fumo na unidade de Santa Cruz do Sul.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área é responsável por receber e classificar o fumo. O fumo é produzido por produtores independentes que produzem segundo as normas legais. A Souza Cruz somente dá apoio a eles, mas são eles que produzem e depois vendem o fumo para a Souza Cruz.
- Além do gerente, a área tem 15 funcionários efetivos, sendo 2 coordenadores, 12 técnicos e 1 estagiário. Na safra são contratados mais 150 funcionários aproximadamente.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH para fazer aprovação de horas, férias. Olha diariamente o portal Souza Cruz como um todo para verificar horas, requisições de compras e viagens. Ele faz diretamente a gestão de todos os funcionários da área. Os coordenadores o ajudam na avaliação das pessoas, dando seu parecer e feedback sobre as pessoas, já que estão em contato direto com elas, mas a gestão de pessoas em si, ele faz diretamente para todos.
- Como funcionário, também usa o portal. Usa a URA normalmente se está em casa.
- Acha que no portal existem coisas que as pessoas desconhecem e acham que não tem. Não foi treinado, só recebeu algumas dicas na época da implantação. Gostaria que houvesse uma reciclagem periódica, mostrando o que tem disponível na ferramenta, informando e explicando o que mudou.
- Acha que o seu pessoal também gosta e é o sistema que mais utilizam.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa antes da implementação do SAP e chegou a utilizar o Oracle. Acha que o Oracle era mais customizado, mas o SAP é mais completo.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Sente falta de uma consulta de arranjos de salário. Tinha no início, mas depois foi tirado e hoje não tem mais. Também não tem informação sobre a posição do funcionário na faixa salarial. Estas informações seriam importantes para época da avaliação, por exemplo.
- Acha que a própria funcionalidade de controle de horas “poderia ser mais amigável. Tinha que ter um resumo geral”. Hoje ele tem que compor esta informação olhando em vários

lugares (saldo de banco de horas, etc.). Com isso ele conseguiria fazer melhor a gestão da sua equipe, direcionar o trabalho para quem está com saldo pendente, por exemplo, evitando usar mais horas ainda de quem já está com muitas horas.

- Sente falta de que os relatórios tragam em um só relatório os efetivos e safreiros, apenas agrupando-os em separado, dividindo os dois grupos por uma linha, por exemplo. Hoje tem um item de menu separado para safreiros, sendo que há um menu com a legenda “gestão de pessoas” e ou “gestão de safreiros”, mas se entrar em qualquer uma destas opções consegue acessar efetivos e safreiros. O menu “gestão de safreiros” mudou de nome e está aparecendo como “Gestão de Pessoas” também, de forma que na tela as duas opções de menu estão com o mesmo nome. Ele não sabe quando mudou, percebeu hoje que ele está com outro nome quando tentou acessar para me mostrar.
- Segundo ele, percebe que o portal está sempre mudando alguma coisa, mas não é avisado. As coisas “mudam com uma liberdade”, sem avisar ou explicar. O relatório de síntese de presença, por exemplo também está diferente. Eles não foram avisados. Normalmente percebem quando entram e a opção que procuram não está mais lá ou está diferente.
- Ontem, por exemplo, estava em dúvida no Tallent e não sabia a quem deveria recorrer. “Quem é o suporte?” Ligou para o RH de Blumenau que o orientou a ligar para o SAF que, por sua vez, o orientou a ligar para Marina, porém quando tentou contactá-la, a ligação caiu na caixa postal. Todo o sistema que é usado pontualmente e não com frequência, como o Tallent, tem este problema: as pessoas se esquecem de algumas coisas ou o próprio sistema ou processo muda de uma vez para a outra que a pessoa vai usar. Assim, ao dar início ao processo do Tallent, por exemplo, já deveria ser definido o canal de suporte.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- O auto-atendimento é um bom modelo, mas principalmente “no sazonal” precisa de alguém no local. O modelo da Souza Cruz de RH é mais moderno. “Tem gente que não entende”.

- Acha que tem que ter um representante do RH localmente. O recurso não é caro e de alguma forma a empresa tem este custo nas áreas que acabam tendo que alocar esta atividade em seu quadro, até contratando alguém para assumir esta atividade, em alguns casos. Em sua área hoje ele tem uma secretária para ajudar nisso. Mesmo assim, as áreas não têm condições de atender certas questões, de esclarecer tudo para os funcionários, especialmente no que se refere ao contra-cheque. “Tem coisas muito mais simples que fazem as pessoas mais felizes”.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que gestores não estão preparados para assumir a gestão de pessoas. Especialmente aqueles que são promovidos, pois não recebem treinamento para assumir esta posição. Eles não sabem como fazer as coisas, ficam perdidos e o RH poderia ajudar mais nisso.

H) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- O serviço do RH como um todo é bom. Esclarecimento de dúvidas, questões legais, o atendimento do RH local é muito bom, as pessoas são muito atenciosas. “O RH tem que entender da operação e a Nair é compreensiva e constrói alternativas junto com os gestores”.

I) Melhorias e Sugestões

- Relatórios consolidados de efetivos e safireiros, divididos por uma linha entre os dois grupos, por exemplo.
- Relatório ou consulta sobre arranjos salariais e posição na faixa salarial.
- O RH poderia preparar melhor os gestores, especialmente aqueles que são promovidos para esta posição.

- Acha que poderia haver um representante do RH localmente, pois este recurso não seria caro e traria um impacto muito positivo no suporte aos funcionários.
- Quando o processo do Tallent é iniciado, já se poderia passar as informações sobre os contatos para suporte naquele período.

Observação: Este entrevistado tem uma percepção muito consistente sobre as necessidades desta unidade em função de sua posição gerencial e pelo contato que tem com todo o grupo, sejam funcionários efetivos ou safreiros. Também é um antigo funcionário e por isso conhece bem a empresa e o modelo. Sua agenda estava bastante atarefada, mesmo assim ele abriu um espaço para atender a esta pesquisa, mostrando sua disposição em contribuir com o trabalho.

Local	Souza Cruz – Santa Cruz do Sul
Data e horário	22/01/2009 de 9:17h às 9:52h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Joel – Área Agrícola da Unidade Santa Cruz do Sul
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Joel - está na Souza Cruz há 1 ano e 7 meses. Trabalhou 7 meses no RH e foi para a área agrícola, onde está há 1 ano como técnico administrativo. Sua função é suprir todas as necessidades de informação e materiais da equipe de campo, que é a maior parte de sua área. Ele é um apoio para a equipe de campo, composta por gerentes territoriais e orientadores.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- A área é composta em grande parte pela equipe que fica em campo nas regiões agrícolas. É composta por um gerente nacional agrícola e 2 pessoas do suporte local (ele é um destes funcionários), que ficam na base de Santa Cruz. Além deles, há mais 7 gerentes territoriais que ficam em campo coordenando a atividade dos orientadores. Cada gerente territorial coordena aproximadamente 15 orientadores.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH quase diariamente. Lança horas, tira espelho de ponto, confere pagamento, saldos, férias.
- O pessoal da área o ensinou a usar e depois ele foi explorando, entendendo e usando. Acha fácil de usar. Tinha problemas na visualização em tela no ano passado, mas agora melhorou.
- Usa quase todo dia o SAF para esclarecer dúvidas para o pessoal da área. Os gerentes territoriais ligam para ele solicitando relatórios, informações, esclarecer procedimentos e ele liga para o SAF para obter o suporte necessário para atender estas demandas. Algumas vezes eles ligam direto para o SAF, mas às vezes ligam para ele, pois muitas vezes já resolvem ali mesmo e nem precisam ligar para o SAF.
- Sua senha dá visibilidade de ver apenas as suas informações no portal e não as da equipe. Só consegue ver as informações dos demais usando a senha do seu gerente, o que acontece pontualmente.
- O pessoal de campo ainda recebe o contra-cheque impresso, pois não teriam meios de imprimi-lo, uma vez que não vêm à empresa regularmente para ter acesso ao portal ou ao quiosque para fazer a impressão pelo auto-atendimento como os demais funcionários.
- Na sua área tem também um banco de dados em Access com funcionalidades específicas da área e também um cadastro completo de toda a equipe de campo. Este banco de dados é local, o que para eles é melhor pois não tem problemas de performance ou de acesso, já que está na rede local. Esta base tem os dados mais atualizados da equipe de campo, especialmente no que se refere a dados que são usados no processo de trabalho da área, como endereço para envio de material pelo correio para a casa do funcionário que fica em

campo, por exemplo. Algumas vezes eles repassam as atualizações ao SAF para atualizar também o sistema do RH e outras vezes o próprio funcionário faz a atualização ligando diretamente para o SAF.

- O quiosque dava muito problema no passado, mas agora está funcionando bem.

D) Problemas ou Dificuldades no Portal e no SAF

- Tem dificuldade de esclarecer dúvidas sobre cálculo de horas e salário. Já buscou esclarecimentos sobre isso com o SAF e não conseguiu sanar suas dúvidas e agora “desistiu e decidiu confiar na companhia”, não voltando a questionar mais os cálculos, assumindo que estão certos e desistindo de entendê-los. Suas maiores dúvidas são sobre políticas de pagamento.
- No lançamento de horas, o problema é que não tem justificativas de horas que reflitam a realidade, não dá para explicar bem pelo Sistema os motivos de horas e acabam repetindo motivos muito genéricos que não dão a informação clara para o gestor sobre o que aconteceu.
- Na tela de lançamento de férias, o sistema dá uma mensagem de erro, mas mesmo assim faz o lançamento.
- É difícil conseguir relatórios de saldos de férias em Excel do portal. Normalmente a exportação de relatórios do portal, gera arquivos em pdf, que ele não tem como manipular, importar para outras planilhas ou bancos de dados e coisas do gênero. Isso dificulta seu trabalho, pois têm que trabalhar sobre estes dados para enviá-los aos gerentes territoriais.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Gosta deste modelo da Souza Cruz e acha que o portal de RH é um dos melhores sistemas da Souza Cruz, comparando com o eTrust e outros que ele utiliza. Já trabalhou em outras empresas que não tinha este esquema de auto-atendimento “mas não tem como comparar”, este modelo é muito melhor, ele gosta muito mais. Ele não precisa falar com gestor para tirar dúvidas sobre pagamentos, coisas deste tipo, que ele “não acha que é trabalho do

gestor”. Acha que este sistema é mais ágil e controla mais do que os outros, se referindo a horas, por exemplo. O funcionário faz o lançamento e o gestor confia no que ele está lançando, “mas poderia ir na portaria e tirar um relatório” e saber de imediato os horários do funcionário.

F) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Não acha que este modelo afaste o funcionário do gestor. Tem mais confiança chefe-funcionário e a comunicação é mais flexível. O gestor gasta menos tempo com coisas simples, que são resolvidas de outra forma.

G) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- O serviço do RH da Souza Cruz é muito bom, falando de tudo: portal, quiosque, SAF, RH local e HB (consultoria local de recrutamento e seleção da unidade de Santa Cruz).

H) Melhorias e Sugestões

- Sugere que seja criada uma linha em branco para que nenhum funcionário seja o primeiro da lista, pois o primeiro da lista entra direto se o gestor se esquece de escolher um funcionário da lista, lançando coisas para este funcionário indevidamente. Ele é o primeiro da lista e isso já aconteceu com ele, por isso sugere que seja feito algo para que não aconteça mais com ele e também com nenhum outro funcionário.
- Geração de relatório de saldo de férias com opção de exportar a Excel.
- Viu uma vez um manualzinho de férias, mas nunca ele foi divulgado na empresa. Acha que seria bom que fosse divulgado. Também seria bom se fosse feito um treinamento sobre políticas de pagamento ou manual ou divulgar onde pode buscar esta informação. Seria bom se pudesse ter uma TABELA resumindo cálculo de horas, por exemplo. Com esta informação, não precisariam ficar ligando para SAF com frequência, pois poderiam

consultar diretamente este material. Acha que 2 folhas resumiriam tudo e o pessoal não precisaria mais recorrer tanto ao SAF. Isso poderia estar disponível também nos quiosques.

Observação: Este entrevistado tem um grande conhecimento sobre a parte de RH, pois atuou na área por alguns meses antes de ir para o departamento onde está agora. As considerações dele são interessantes também porque sua área tem uma característica muito particular. Nota-se que ele tem necessidades de informações de outras pessoas da equipe em função de sua atividade, mas sua senha não dá este acesso. Mostrou-se muito interessado em colaborar com o trabalho e em contribuir com melhorias para o processo, parecendo aberto e pró-ativo.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/01/2009 de 11:05h às 12:22h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Alice – Secretária dos Gerentes Trade Market SP
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Alice – está na Souza Cruz há aproximadamente 3 anos, tendo atuado por 6 meses na área de Distribuição, de onde passou para a posição em que está no momento. Seu foco principal é prestar assistência aos Gerentes da área de Trade Market da base de SP.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Na base de SP, sua área compreende processos relacionados à Logística e Distribuição, Merchandising, Vendas e Marketing. Os dois Gerentes principais da área, aos quais ela presta assistência mais direta são o Gerente Central (responsável pela Distribuição, BOC SP e Interior e Merchandising) e o Gerente Regional (responsável por SP, triângulo mineiro e Campo Grande).
- Devido à falta de tempo destes dois gerentes em realizar pessoalmente os lançamentos e verificações de informações referentes à gestão de seus funcionários, ela fica com a senha dos mesmos e realiza estas funções em lugar deles no Sistema. É importante destacar que o gerente regional, por exemplo, possui aproximadamente 150 funcionários em sua área, de forma que o volume de lançamentos que ele teria que fazer para assumir pessoalmente a administração destas pessoas no Sistema seria muito alto e muito difícil de conciliar com suas demais tarefas.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH como funcionária e também para administrar virtualmente os funcionários de sua áreas, já que os gerentes aos quais assiste não têm condições de fazer seus lançamentos diretamente devido ao volume. “Eu que utilizo o Sistema por eles, inclusive a avaliação de desempenho deles no Talent e dos profissionais. Neste papel de gestora, em substituição a estes gerentes, ela faz aprovações de horas, férias, movimentações, rescisões, desconto em folha (geralmente por multas de trânsito), solicitação de vagas e anúncio de vaga, onde recebe também o número e passa para a consultoria de RH que faz o recrutamento e seleção da área para que esta dê início ao processo de seleção da referida vaga.
- Ela acredita que um destes dois gerentes domina bem o sistema, mas o outro não tem muito tempo para mexer nele, de forma que não exercita muito. Quando ela sai de férias, o outro gerente fica com a senha deste para fazer os lançamentos no sistema. Este gerente, é o gerente sênior da área, responsável também por prover aprovações na ausência dos superiores diretos de cada grupo em sua área.
- Têm muito boa relação com seus gestores, que lhe confiam suas senhas de acesso e lhe enviam orientações verbais ou por email sobre o que ela deve fazer no Sistema. Às vezes, ela faz as coisas em seu próprio local de trabalho, mas às vezes faz na mesa dos próprios gerentes, uma vez que sua mesa não dá a privacidade necessária para tratar alguns temas.

- O RH sabe que as secretárias usam a chave dos gerentes e fazem os lançamentos por eles. O próprio RH liga para a secretária quando quer verificar algum lançamento feito pelo gerente, pois sabe que normalmente quem o fez foi ela e não o gerente. Atualmente, ela passa boa parte do dia fazendo aprovações em lugar dos gerentes. Tais aprovações não se referem apenas a RH. Por isso, acha que seria inviável que os próprios gerentes o fizessem, pois tem outras diversas atribuições. “O Sistema é muito operacional. Os gerentes precisam do apoio de alguém para fazer isso”.
- Como funcionária, usa o portal para fazer consultas, imprimir o contra-cheque e férias. Não lança horas extras, pois tem um acordo de banco de horas com sua gerência. Nestas funcionalidades que utiliza como funcionária nunca teve problema nenhum.
- Apesar de alguns problemas que acontecem no dia-a-dia, especialmente nas funcionalidades usadas pelos gestores, acha “ não deixa nada a desejar se o sistema estiver disponível”. É muito útil, inibe de ficar ligando para o RH, pois já pode consultar ela mesma. É uma excelente ferramenta.
- No ano retrasado quando veio para a área, a pessoa que estava na função antes dela lhe ensinou a usar o portal. Pouco tempo depois (aproximadamente 1 mês), houve uma mudança no portal e foi feito um treinamento para mostrar “a nova cara” do portal e ela participou.
- Não usa ferramentas paralelas. Se precisa de algo que não tem no portal, liga para o SAF ou procura a ajuda do BP de RH da área, que às vezes busca a informação para eles.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Não chegou a usar o Oracle e não pode fazer comparações ou avaliar.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Nas funcionalidades dos gestores, acha “aí há dezenas de problemas”. Por exemplo, não imprimir a documentação de desligamento. Normalmente, quando ela está fazendo o lançamento do desligamento no sistema, o gerente está em sua sala falando com o funcionário e fazendo o desligamento propriamente dito. Assim, o gerente está esperando

que ela lhe entregue a documentação já impressa para que ele dê ao funcionário para assinatura. Quando isso acontece ela deve pedir ao RH para que ele imprima para ela.

- Outro problema que teve recentemente é que o sistema não gravava o conteúdo informado na tela para o campo tipo, de forma que também não gravava os dados, pois retornava uma mensagem de erro informando que o campo é obrigatório e não foi preenchido.
- Um outro exemplo foi o problema que teve com o head count. Tinha 4 funcionários a transferir de função, sendo 1 deles uma promoção e os demais apenas transferência sem promoção. Fez duas transferências normalmente, porém as outras duas apareciam como se fossem uma promoção para motorista, quando na realidade era apenas uma transferência para auxiliar de entrega. Teve que passar o caso para o RH, pois ficou constando uma promoção para motorista, o que aumentava o salário e o head count de motoristas. Este caso aconteceu na última vez que fez transferências e não sabe se acontecerá novamente nas próximas que fizer ou se foi um problema pontual.
- Um problema que tem acontecido com frequência é a alteração de informações indevidamente. Um exemplo, foi uma transferência de local feita por um gerente. Após a transferência de local, a funcionária ficou uns 2 meses recebendo corretamente e no terceiro mês, quando consultou seu contra-cheque, estava constando como conferente de estoque, o que não era seu cargo correto. Quando ligou para o RH foi informada que havia sido feita uma alteração em seus dados no dia x, porém este referido dia foi o dia em que o gerente transferiu apenas o seu local, tanto que seus 2 contra-cheques posteriores a esta data vieram corretos. O BP de RH da área lhe informou que estas alterações automáticas indevidas estão acontecendo em função da migração do sistema Unique. Este sistema é um sistema corporativo da Souza Cruz que está sendo gradativamente migrado para o SAP. Como é usado pela empresa toda, a migração está acontecendo por áreas, sendo que neste momento o RH está sendo migrado. Por esta razão, tem acontecido algumas mudanças de informação indevidas, que eles percebem no dia-a-dia, normalmente no final do mês quando fazem a análise de head-count.
- Recentemente, houve uma mudança no layout de apresentação do portal, agrupando as funcionalidades por tipo. Ela pessoalmente não teve maiores problemas em se adaptar à nova disposição das funcionalidades na tela, mas acha que alguns gestores podem ter se perdido um pouco no começo porque não usam com frequência e isso dificulta a

adaptação deles em uma mudança deste tipo. Ela não sabe dizer se esta alteração foi comunicada previamente, pois estava de férias. De qualquer forma, ela não viu nenhuma comunicação quando voltou. Atualmente, quando tem mudanças, o RH envia um email e o responsável de cada andar recebe folhetos para colocar nos displays de seu andar e nos quadros de aviso, garantindo também que esta comunicação chegue também aos funcionários da área que não usam micro.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Acha que este modelo é melhor do que ligar para o RH e ter vínculo muito grande com o RH. “Deixa de dar mais trabalho para o RH com funções pequenas”. Hoje os gestores perguntam para ela e ela consulta o portal, ligando para o RH apenas se a informação desejada não estiver no portal ou não estiver disponível para a chave dela ou dos gerentes dos quais ela tem a chave de acesso. Assim, na maioria das vezes, ela mesma dá informação aos gestores, sem passar pelo atendimento do RH. Ela não liga muito para o SAF, usa mais o portal. Ligou bastante no final do ano passado para se informar sobre o empréstimo consignado que ela queria fazer. Outro momento de bastante interação com o RH foi o projeto aprendiz. Ela se envolveu com o projeto representando sua área e acabou ficando “conhecida no RH”, graças a isso.
- Trabalhou na empresa X (multinacional de grande porte do setor de alimentos) e não tinha acesso ao Sistema de RH. Era um modelo mais tradicional de RH. Não gostava do ambiente de trabalho. Os gerentes maltratavam muito as pessoas mais operacionais da área. Com ela não tinha problemas, não sabe se por sua postura, mas o clima em geral era pesado e por isso saiu. O RH era muito distante porque ela ficava em um escritório regional e o RH na matriz. Como não tinha nenhum sistema de auto-atendimento, o gestor tinha outras funções e o RH ficava distante, o acesso do funcionário para tratar de suas questões era muito difícil. Acha que o modelo de RH da Souza Cruz é melhor. “Todos têm acesso ao atendimento. As informações não são restritas aos gerentes”. Todos conhecem um pouco da política, da legislação, etc. Além disso, tem o BP, “que é o RH na área”. Assim, todos da área, o motorista, por exemplo, vai encontrar a informação que precisa por algum destes canais. As informações são claras e transparentes, “não tem nada escondido”.

G) Acesso a Informação

- Ela não usa relatórios e nem faz análises. Assim, ela nunca tirou relatórios no Sistema porque nunca precisou. As informações que ela precisa, sempre pede ao BP de RH da área ou à analista financeira da área.

H) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que se todos usassem só sistema talvez afastasse o funcionário do gestor, mas hoje não é assim. Existe um processo de comunicação e negociação fora do sistema. Por exemplo, os funcionários mandam email aos gestores informando que lançou férias (sempre copiando a ela e por isso sabe que é assim). Além disso, o planejamento das férias é feito anteriormente pelos funcionários, liderados por um representante que passa este planejamento ao gestor. Eles também a copiam nesta comunicação e ela verifica se ele está bem ou se há conflitos, sendo que se houver o gestor irá negociar com os funcionários. Se não houver nenhum conflito e o plano for aprovado, quando os funcionários fazem suas respectivas solicitações de férias, se estiver de acordo com o plano, ela mesma aprova. Assim, além do sistema ainda existe todo este processo entre os funcionários e destes com seus gestores. “Seria muito frio se fosse só o sistema”, mas não é assim, existe um planejamento conjunto. O portal não substitui o contato com o funcionário, pois apesar de lançar no sistema, sempre é necessário que o gestor e o funcionário acordem antes o que fazer e o “sistema não substitui esta conversar com o funcionário”...”Acho que também seria difícil controlar se fosse só o sistema”. Todos iam querer férias em janeiro, por exemplo. É preciso negociar e eles sempre negociam, não impõem.

I) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Acha que o serviço do RH também é bom. Sempre que precisou, encontrou assistência.

J) Melhorias e Sugestões

- Acha que deveria haver algo em sua própria chave de acesso que permitisse que ela fizesse as aprovações e lançamentos em lugar dos gerentes. Desta forma, seria possível rastrear o que ela fez e também não precisaria ficar sabendo a senha de acesso dos gerentes. Poderia ser algum acesso direto ou algo como tem no Notes, onde mesmo usando sua chave consegue abrir os emails dos gestores, mas se responder este email, que o receber vai ter a informação de que foi ela que mandou em nome do gestor.

Observação: Este entrevistada parece conhecer muito bem as funcionalidades do portal, pois aparentemente o utiliza com bastante frequência para fazer os lançamentos dos gerentes de sua área. Não parece usar com tanta frequência como funcionária, embora também o use.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/01/2009 de 13:45h às 14:10h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Patrício – Gerente de Distribuição e Logística SP
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo ao final do dia.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Patrício – está nesta posição deste agosto/2007. Tinha trabalhado na Souza Cruz no RJ por 2 anos, onde era gerente na matriz, atuando com projetos em uma equipe pequena, apenas um funcionário. Na atual função tem que atuar mais na área de gestão de pessoas, pois a equipe é bem maior. Ficou um ano fora da empresa, trabalhando na empresa Y (grande empresa do setor de alimentos) e voltou para Souza Cruz já para trabalhar em SP.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área de atuação compreende processos relacionados à Logística e Distribuição para SP (Litoral e São José dos Campos) e também Merchandising para a grande SP. A área de merchandising é a responsável por instalar o material de merchandising no ponto de venda.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de RH como funcionário e como gestor. Usa o portal “mais burocraticamente” (no sentido de realizar atividades burocráticas com o uso do portal e não atividades mais analíticas). Na semana passada foi fazer uma análise do endividamento dos funcionários, mas não conseguiu. Usa mais para consultas do dia-a-dia, fazer lançamentos e aprovações. Isso funciona bem, é rápido, fácil e amigável.
- Não recebeu treinamento quando chegou. Não sabe se isso é assim para todos ou foi para ele, pois as pessoas assumiram que ele já tinha este conhecimento por já ter trabalhado na Souza Cruz anteriormente.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Não chegou a usar o Oracle, pois quando entrou já era o SAP.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Não tem relatórios com informações consolidadas da equipe, relatórios gerenciais com dados para análise. Acha que a informação em si está lá, porém não tem acesso a um mecanismo de buscá-la de forma adequada. Se quiser fazer um levantamento de promoções, por exemplo, os dados estão lá, porém ele tem que consultar um a um, pois não tem um relatório que mostre todos os promovidos de sua equipe em um período.
- Nunca teve problemas com o sistema em si. Só lançamentos ou processos pontualmente feitos errados. No geral o Sistema funciona bem. Às vezes, no fechamento tem algum problema de performance, como aconteceu esta semana. Lembra-se também de uma única

vez em que o sistema ficou fora por um problema geral na rede da Souza Cruz. Nesta oportunidade, ele precisava fazer um processo urgente e ligou para o SAF que lhe enviou o formulário em arquivo e o orientou sobre como preenchê-lo e deu tudo certo. Isso mostra que eles já estavam preparados também para isso, ou seja, tinham o formulário em arquivo, sabiam preencher sem as informações que aparecem na tela do sistema, etc.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Acha que este modelo funciona muito bem, é transparente, a hierarquia funciona. Você pode fazer os lançamentos, os funcionários podem consultá-los pelo portal ou pelo quiosque. Os motoristas também usam muito, tem tudo bem detalhado. Para eles é bom.
- Já trabalhou em empresas com um modelo mais tradicional de RH e acha que o modelo da Souza Cruz é melhor. Na empresa Y era mais difícil fazer lançamentos no RH porque você tinha que ligar e pedir. Era mais burocrático.
- Você mesmo fazer os seus lançamentos vai em linha com o esquema de trabalho com mais autonomia.

G) Acesso a Informação

- O acesso a informação oferecido pelo portal não atende às suas expectativas e necessidades. Ele sente muito a falta de relatórios. “Estou gerindo pessoas” e por isso está preocupado com esta falta de informação para uma atividade mais analítica. “Não sei se outros gerentes tem o mesmo sentimento”.

H) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que fica mais transparente. “Se aproxima ou afasta depende do gestor e do gestando”. A informação está lá, transparente e clara. O processo é melhor. Para ele, particularmente, acha que isso melhora a relação porque ele gosta de transparência. Pode ser que alguns gestores fiquem mais confortáveis com menos transparência, porém para

ele, que acha bom trabalhar com informações mais abertas, é bom. Assim, para ele, o sistema contribui na sua relação com os funcionários. Ajuda a ter conversas mais diretas e a usar o portal como ferramenta. Com o público mais operacional é ainda mais útil para explicar e mostrar as coisas. Com o nível mais analítico, um pouco menos, mas ainda assim importante.

I) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- O serviço do RH funciona bem. Existe a FIGURA dos parceiros na área (BP de RH) e isso é bom. Eles conhecem as necessidades específicas. As ações são bem alinhadas com a matriz e com toda a corporação. Os procedimentos e políticas são padronizados entre os locais e isso é muito bom para a sua área que tem uma dispersão geográfica maior. Já fez 4 transferências de locais e tudo foi ágil e funcionou bem. “Quando tem que transferir a gente se preocupa mais com a pessoa estar pronta e conseguir se preparar para ir do que com essas coisas que a gente sabe que vai funcionar”. Das 4 transferências que fez, apenas uma não foi 100% e por um erro de sua área. “A gente errou, não mandamos um documentos, mas mesmo assim, fomos atrás e o pessoal conseguiu resolver”, ou seja, mesmo com um problema, a coisa funcionou e o funcionários recebeu tudo direitinho, não teve problemas. “Isto é sinal que as coisas funcionam”.

J) Melhorias e Sugestões

- Relatórios e consultas gerenciais ligadas aos temas diversos tratados pelo portal para ajudas na “gestão de pessoas” em si. As informações para isso hoje já estão lá, mas o acesso precisaria ser mais fácil.
- Em sua área, por exemplo, hoje há muitos problemas com questões financeiras. Assim, eles procuram fazer educação financeira para diminuir o risco de desvios e roubos com o envolvimento de funcionários que estão em dificuldades financeiras. Por isso, para sua área, ver que o funcionário está muito endividado poderia chamar a atenção do gestor para problemas potenciais e ajudar a direcionar as ações preventivas e educativas.

- Seria interessante que o sistema mostrasse alguns avisos referentes a temas relevantes para todas as áreas e alguns de interesse específico da área. Por exemplo, um aviso que alertasse o gestor que ele está com 80% da área com férias vencidas, 60% da área com empréstimo consignado, etc.

Observação: Este entrevistado parece uma pessoa bem aberta a novidades e adepta ao uso de tecnologias.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/01/2009 de 14:29h às 14:59h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Murilo – Técnico de Segurança para Trade Market e para o Centro Administrativo de SP
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo no dia seguinte.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Murilo – oficialmente é técnico de segurança, mas atua como analista de segurança na área de Trade Market e em todo o CA (Centro administrativo) de SP. Há 6 anos na Souza Cruz, acha que é uma empresa muito boa para se trabalhar. As pessoas ficam muito tempo trabalhando nela porque realmente gostam. .

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área é responsável pela segurança de Trade Market e em todo o CA (Centro administrativo) de SP. Buscam focar suas atividades em ações preventivas para os funcionários no ambiente interno e externo à empresa. Concentra suas ações em trabalhos educativos e mudanças comportamentais, uma vez que onde há maior volume de funcionários, também há maiores riscos de acidente.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de Rh para ver seu contra-cheque, tirar seu relatório de saldos, ver o saldo do FGTS, agendar férias e consultar benefícios. Tem acesso ao portal em seu micro e acha fácil de usar, gosta.
- Teve orientações no início para usar, mas não chegou a receber um treinamento formal.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa na época da mudança do Oracle para o SAP, porém não se lembra muito do Oracle. Para ele é difícil quantificar o que exatamente mudou, mas de um modo geral, acha que melhorou. Tem mais detalhe de pesquisa, tem mais tempo de histórico de contra-cheque disponível para consulta.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Acha que este modelo é muito superior ao modelo de RH tradicional, centralizado em uma só pessoa, um departamento. “O modelo é muito bom, é uma liberdade para gerenciar sua vida profissional”.

F) Acesso a Informação

- Como Segurança, tem necessidade de informações do RH e tem dificuldades nisso. Por exemplo, anualmente prepara um documento chamado PPR (Programa de Prevenção a Risco) e precisa de muitas informações que tem que solicitar ao RH ou ao SAF e ficar cobrando. São dados simples e não teria problema de confidencialidade, como salários, por exemplo, de forma que poderiam ficar disponíveis para a Segurança mesmo extraí-los. Além disso, a área também trabalha com informações confidenciais e poderia tirar este relatório diretamente do portal.
- Um outro exemplo de necessidade de informações de RH na Segurança é a comunicação de acidentes que deve ser enviada ao INSS até 24 horas após o acidente. Às vezes a Segurança não consegue atender este prazo, pois o RH não lhe repassa as informações em tempo para que ele faça o preenchimento do aviso e o INSS só o aceita se estiverem todos os dados preenchidos.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Tem acesso aberto ao seu gestor e acha que o sistema não interfere na sua relação com ele.

H) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Acha que talvez ele não entenda muito bem o papel do RH, mas acha que deveria ser mais próximo dos funcionários. Nem sempre é fácil falar com gestor sobre certas questões, como desenvolvimento de carreira, por exemplo, e o RH poderia ajudar mais nisso. O RH poderia estar mais próximo dos funcionários e entender suas necessidades para explicá-las aos gestores quando necessário. No caso dele, seu gestor fica no RJ. Tem acesso fácil para falar com ele sobre coisas do dia-a-dia, mas para falar do seu desenvolvimento profissional, de carreira, já é mais difícil, pois sua agenda em SP não é fácil e nem sempre dá para discutir este tipo de tema por telefone.
- Acha que a empresa deveria investir mais no colaborador. O PDU, por exemplo, é muito restritivo e muitos não se enquadram nos critérios para ter acesso a ele. Das 5 pessoas de sua área, nenhum se enquadra nos padrões deste programa e não há outro programa para desenvolvimento/educação na empresa. Ele gostaria de estar preparado para se candidatar

para outras posições na empresa, acha que todos devem querer crescer, mas nem sempre é fácil ou possível se manter e ainda investir na formação profissional sem nenhum apoio. Ele já tem graduação, mas ela não lhe qualifica para se candidatar a posições para as quais acha que poderia se candidatar. Por isso, seria bom que ele pudesse fazer outra graduação ou uma pós-graduação, porém, como já é graduado, não tem direito ao PDU.

I) Melhorias e Sugestões

- O Sistema o atende. Não tem sugestões de melhoria para a ferramenta.

Observação: Este entrevistado parece uma pessoa disposta a evoluir, mas ressentida por não estar encontrando caminhos e oportunidades para fazê-lo.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/01/2009 de 15:05h às 15:46h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Atílio – Gerente de Distribuição e Logística SP
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo no dia seguinte.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Atílio – está na empresa desde 1982, ou seja, tem 27 anos de Souza Cruz. Atualmente, é o Gerente de Distribuição e Logística para SP, além de ser o responsável pela gestão do condomínio do site SP (que abriga Trade Market e o Centro Administrativo) e de ser também responsável pela Logística de Merchandising de SP e Interior.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área conta com uma equipe de aproximadamente 240 pessoas, sendo que mais ou menos 200 delas ficam neste local (base SP).
- Acumulando as atribuições de Distribuição e Logística, Logística de Merchandising e a Gestão do Condomínio e tendo ainda uma grande equipe a gerenciar, conta com a ajuda de uma secretária para dividir as tarefas relacionadas aos lançamentos e aprovações no portal de RH.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de Rh, mas acha pouco amigável. O outro era mais “amigo do usuário”. Promove-se o funcionário, o SAF tem que criar a “cadeira” se ela não existir previamente. O sistema dá mensagem que o SAF entrará em contato para confirmar a operação, mas o SAF não liga para confirmar que já fez, ou seja, ele fica na dúvida se está tudo resolvido ou tem que anotar em algum lugar um lembrete para ligar depois para o SAF para perguntar se já fez e se está tudo bem.
- Como funcionário, usa pouco o portal. 97% dos seus acessos são para a gestão da equipe.
- Não foi treinado para usar o portal do SAP, mas entende que a ferramenta ainda estava em construção quando foi implantada, assim como ainda tem páginas em construção no momento. Para ele, a prioridade seria melhorar as funcionalidades do portal e completar as funcionalidades que ainda não estão disponíveis no portal.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Estava na empresa na época da migração do Oracle para o SAP. Foi usuário do Oracle por bastante tempo e gostava mais dele do que do SAP. “Pode ser que tenha coisas que não tinha no Oracle, mas era tão bom que nem sentia falta”. Ele adorava o Oracle.
- Acha que os procedimentos no SAP são mais complicados. “O sistema tem que trabalhar para mim e não eu para o Sistema”...”hoje nós temos que trabalhar para o sistema”.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- “Hoje falta liberdade para atuar no Mês todo”, pois tem uma janela para movimentar funcionários, demitir, contratar. Se perder o período desta janela, não pode fazer mais a operação, pois cai no período de processo da Folha de Pagamento em que não se pode processar outras alterações no Sistema. “Não ponho regras, tenho que seguir as regras deles”.
- Não tem log de ações do usuário no portal, como tinha no outro sistema. Não tem como saber quantas demissões fez, quantas promoções, quantas admissões. A oferta de relatórios de uma forma geral é muito pobre e tem controles paralelos para compensar esta falta. “A maior pasta do meu computador é a do RH”. Tem lista de funcionários e uma série de outras coisas que deveriam estar no Sistema.
- Quando estava no Centro-Oeste tinha muita dificuldade de conexão, mas não sabe se continua assim hoje. Na sua atual base em SP não tem problemas deste tipo atualmente.
- Hoje vai muito ao RH para confirmar coisas que o sistema deveria fazer. Um exemplo é a confirmação do SAF sobre a criação da cadeira para completar o processo de uma promoção citado anteriormente ou uma promoção que foi lançada, mas não saiu a carta e ele tem que confirmar se está tudo bem com esta promoção.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Para ele, este modelo seria bom se o Sistema desse tudo o que o usuário precisa. O RH deveria estar mais atuante na área para cobrir as deficiências e faltas do Sistema. “O modelo em si não é ruim, mas requer uma ferramenta que nós ainda não temos hoje”.

G) Acesso a Informação

- Não tem relatórios no portal. Tem que pedir para alguém, abrir chamado no SAF. No Oracle tinha todos os relatórios que precisava. Consultava tudo diretamente, sem precisar pedir para as outras pessoas.

H) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Depende do gestor. Se ele se apoiar somente na ferramenta, ele se afasta do funcionário. Se o gestor tiver uma postura diferente, ele acha que não afasta.

I) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- Já esteve melhor e pode melhorar. Um ponto é querer saber a necessidade do cliente, como a presente pesquisa está fazendo. Para ele, o fato do RH estar participando desta pesquisa já é uma melhoria da área, que está de fato mostrando interesse em conhecer a opinião do cliente.

J) Melhorias e Sugestões

- Completar o portal, que ainda apresenta várias páginas em construção.
- Ampliar a disponibilidade para fazer lançamentos. Não deveria ser ele a trabalhar para o sistema, fazendo seus lançamentos em datas específicas quando de fato as coisas podem acontecer todos os dias. Hoje se o funcionário quiser se desligar neste período a área tem que fazer o desligamento com data posterior e pagar estes dias adicionais ao funcionário porque o sistema não permite que o funcionário seja desligado naquele dia em que a saída do funcionário de realmente aconteceu. Este custo é absorvido pelas áreas. Ou seja, ele está trabalhando em função do sistema e ainda tem que arcar com este custo! “Por que é a área que deve arcar com este custo?” Teve um caso de um funcionário que pediu demissão no dia 23 e só pode ser desligado no dia 2, o que representou um pagamento a maior no valor referente a estes 9 dias apenas porque a saída dele estava fora da janela em que o lançamento poderia ser feito. Foi sua área que teve que assumir este custo.

Observação: Este entrevistado pareceu bastante insatisfeito. Pelo tom inflamado como critica o SAP e defende o Oracle, fica claro que realmente não aprovou a troca. Ao analisar mais

atentamente suas críticas, percebe-se porém que sua insatisfação não repousa apenas sobre o Sistema em si, mas com as políticas que tem que cumprir agora e que a empresa utiliza em conjunto com o Sistema.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/01/2009 de 16:13h às 16:50h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Maura – Coordena a equipe de Backoffice – apoio Vendas
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo no dia seguinte.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Maura – já havia trabalhado por 6 anos na Souza Cruz e saiu durante uma reestruturação. Ficou 4 anos fora e voltou há um ano quando surgiu uma oportunidade. Gosta muito da empresa e lamentou muito quando teve que sair. Está muito feliz em ter voltado.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área dá suporte à equipe de Vendas. Está subordinada ao Gerente de Logística e Distribuição, porém presta serviços para a área de Vendas, um grupo de aproximadamente 300 pessoas, sendo 15 gerentes. Algumas destas pessoas ficam na Souza Cruz e as demais ficam em campo.
- Ela coordena a equipe, que conta com 10 pessoas ao todo. Eles geram e enviam relatórios de acompanhamento de vendas, contratos de locação de espaço de venda, refazem boletos de pagamento, administram os movimentos dos cheques devolvidos, remessas para cobradoras externas, cuidam da organização de salas e lanches para reuniões, recebem notas a pagar. Tem uma pessoa da equipe que fica em Santos fazendo tudo isso para dois gerentes de lá. O mesmo acontece em São José dos Campos.

C) Uso do Portal do RH

- Usa o portal de Rh apenas como funcionária, pois apesar de ser coordenadora de sua equipe, no portal só os gerentes tem acesso de gestor.
- As funcionalidades que utiliza normalmente são banco de horas e contra-cheque. Também não faz a solicitação de férias, pois não está disponível em seu perfil. Em sua área, quem faz isso é o gestor.
- Usa pouco o portal, mas acha bom e fácil de usar. Não se lembra se foi treinada para usar, mas acha que não tem segredo para usar.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Chegou a usar o Oracle no passado, mas acha o SAP melhor. Lembra-se que o Oracle caia, travava, o lançamento de horas dava muito problema. Hoje isso tudo está melhor com o SAP.

E) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Acha que tudo eletrônico não funciona. Sempre tem que ter o apoio de alguém, mas o acesso que os funcionários tem ao RH é bom. A liberdade de você consultar suas informações e imprimi-las quando quiser é muito boa.

F) Acesso a Informação

- Não tem acesso a relatórios no portal. Hoje tem que ligar para o SAF e solicitar os relatórios que precisa em sua função de apoio a vendas, como lista de aniversariantes do mês, vendedores afastados, etc. Quando precisa, ela pede estes relatórios para o SAF, porém às vezes o retorno demora ou vem sem todas as informações que ela precisa e tem que solicitar complementos. Às vezes a questão é urgente e este processo acaba atrapalhando.

G) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Para ela, isto não interfere na relação do funcionário com o gestor. Seja para melhorar ou para piorar.

H) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- O serviço do RH é muito bom. O atendimento é sempre pessoal, cordial, sempre procura ajudar. Além disso, o pacote de benefícios da Souza Cruz também é muito bom.
- Seus problemas com os serviços do RH são relacionados à demora no envio dos contracheques dos vendedores que são enviados para eles e na confecção de crachás para funcionários novos. Como sua equipe dá apoio aos vendedores, eles reclamam estas faltas ou demoras com ela e não com o RH, de forma que sua equipe fica numa situação muito desagradável.

I) Melhorias e Sugestões

- Acesso a relatórios que sua área precisa para realizar suas atividades. Não como funcionária, mas no desempenho de sua função de apoio a vendas, seria bom que ela mesma pudesse tirar os relatórios que precisa.
- O processo para a confecção de crachás deveria ser mais simples e mais rápido, uma vez que atualmente a confecção de um crachá chega a demorar 30 dias e para o vendedor o crachá faz falta. Alguns clientes nem recebem o vendedor se ele não tiver o crachá comprovando seu vínculo com a Souza Cruz. Por isso, este processo não deveria demorar tanto.

Local	Souza Cruz – SP
Data e horário	30/01/2009 de 17:25h às 18:18h
Entrevistador	Simone da Silva Luvizan
Tipo e Objetivo	Entrevista semi-estruturada com objetivo de compreender: <ul style="list-style-type: none"> • Como o entrevistado usa o Sistema de RH (funções e frequência) • Percepções e experiências deste uso • Percepções sobre serviço do RH em geral e recebido via auto-serviço • Necessidades não atendidas, problemas, dificuldades e sugestões • Impacto deste processo sobre relações entre funcionários e gestores • Impacto deste processo sobre o fluxo de informações de RH
Entrevistado(s)	Alfredo – Distribuição e Logística SP
Método de Registro	Anotações tomadas durante entrevista registrando as respostas, transcritas no relatório abaixo no dia seguinte.
Comentários	<p>O conteúdo do relatório abaixo se refere aos pontos principais das respostas e comentários do entrevistado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, foram feitas perguntas abertas às quais o entrevistado respondeu discorrendo sobre os tópicos elencados no texto abaixo.</p> <p>O texto destacado como “Observação” refere-se a comentários ou percepções particulares da entrevistadora sobre o comportamento ou manifestações dos entrevistados ao longo da entrevista.</p> <p>Os trechos entre aspas referem-se a transcrição literal da fala do entrevistado.</p>

A) Apresentação da Entrevistada:

Alfredo – está na empresa desde abril de 1997, tendo passado 5 anos na Controladoria, 5 anos na Logística e 2 anos na Distribuição, onde está agora.

B) Organização e Funções da Área atualmente:

- Sua área conta com uma equipe de aproximadamente 200 funcionários liderados por 4 coordenadores. Ele é um destes coordenadores e lidera um grupo de 64 pessoas

(motoristas e auxiliares). A idéia é que ele ficasse 65% do tempo externo e apenas 35% do tempo no escritório, porém isso não é o que ocorre na prática. Ele fica mais tempo do que o previsto no escritório. Este cargo ainda é novo (tem mais ou menos 18 meses) e a empresa espera que a atuação chegue a ser assim. Ele acha que poderá até chegar quando estiver mais estruturado, mas ainda é muito cedo para dizer. Com o tempo, algumas questões deverão ser discutidas para se encontrar alternativas como um aparelho do tipo Palm para os coordenadores acessarem seus emails externamente, acesso remoto à Intranet para eles ou uma secretária no escritório fazendo a parte mais burocrática do trabalho, passando as informações que eles precisam, etc. A empresa ainda não tem projeto para abordar esta questão, mas acha que em algum momento terão que pensar nisso.

C) Uso do Portal do RH

- Usa muito o portal de Rh para lançar penas disciplinares, descontos em folha e planejamento de férias. O Gerente da área é que aprova.
- Como funcionário ele também utiliza para consultar seu contra-cheque.
- Foi treinado para usar o portal.
- Tem uma ferramenta paralela para planejamento de férias e também para o controle de assiduidade, já que não fazem lançamentos no SAP referentes a horas porque não marcam ponto.

D) Substituição do Oracle pelo SAP

- Conheceu o Oracle e chegou a usá-lo. Acha que o SAP é mais engessado que o Oracle. Ele gostava mais do Oracle. Tinha mais flexibilidade e algumas funcionalidade a mais. No entanto, ele entende que esta pouca flexibilidade é em função de padronizar as coisas entre as diferentes filiais e em alguns momentos isso não é fácil. “Quem manda é o programa, quem manda não sou eu”.

E) Problemas ou Dificuldades no Portal

- Digitar o banco de horas para a logística é complicado. Hoje ele está na distribuição, mas ficou 5 anos na Logística e conhece bem isso. Os funcionários não usam computador e uma pessoas do administrativo tem que fazer todos os lançamentos para os 120 funcionários do armazém. Faz 18 meses que saiu da área e não sabe se melhorou.

F) Percepção Sobre o Modelo do RH

- Este modelo de RH atualmente peca em dois momentos. O primeiro é na contratação quando pede muitos documentos e o gestor tem que se envolver muito no trâmite burocrático. A consultoria de RH que faz a contratação teoricamente é responsável por fazer isso, porém se há algum problema com isso, é o gestor que tem que entender o que está acontecendo e resolver. Para ele, isso tira o foco da gestão. Acha sadio que a solicitação, a seleção e a contratação sejam feitas de forma descentralizadas e fiquem nas áreas, porém este trâmite mais burocrático da contratação acha que não é mais sadio, pois tira o foco da função da área, não agrega valor e ainda pode acabar gerando dúvidas. O gestor acaba aprendendo sobre estas questões burocráticas de RH com isso, mas estas informações não agregam valor para sua função ou para sua área. Mesmo assim, os gestores ainda não conhecem muitas das coisas com as quais têm que lidar neste processo. “Tenho que dar para ele assinar o que eu não sei explicar”. Acha que ou se prepara melhor os gestores para fazer isso ou o RH faz. Na opinião dele, o RH deveria fazer, pois este não é o foco da função dos gestores que tem outros objetivos específicos.
- O segundo momento em que o modelo peca hoje é na demissão. Para ele a comunicação da demissão deveria ser feita pelo RH para desvincular isso do gestor. Não está certo de qual seria o modelo mais adequado, mas acha que o tema deveria ser discutido em um fórum para determiná-lo. Ele procura tomar vários cuidados ao fazer uma demissão, mas acha que o RH teria condições de fazer isso melhor. Tem casos críticos, onde o funcionário cai em investigação por exemplo. Ele procura fazer o desligamento da melhor forma, pensando em evitar problemas futuros para a empresa. Outra questão é que hoje não há entrevista demissional com o RH em todos os casos, só para aqueles em que o funcionário pede demissão. Mesmo assim, nos casos em que o RH faz a entrevista demissional, não dá feedback sobre ela ao gestor.

- De uma forma geral, acha este modelo melhor do que o modelo de RH tradicional.

G) Acesso a Informação

- Não tem muitos relatórios e também não tem alertas.

H) Impacto do Auto-atendimento na relação entre gestores e funcionários

- Acha que o modelo é bom para manter o equilíbrio da relação: sem pesar demais para o gestor, mas sem afastá-lo do funcionário. Ainda teria melhorias, mas o esquema é este mesmo.

I) Percepção Pessoal Sobre Serviço RH

- O serviço do RH Souza Cruz é muito bom.

J) Melhorias e Sugestões

- Gostaria que a tela do portal fosse mais personalizada. Que ele pudesse definir o que quer ver e não ter que procurar em tudo para encontrar o que lhe interessa. “A página é muito boa, mas precisa despertar o interesse da gente”.
- Alerta quando o funcionário estiver próximo de vencer suas segundas férias. Tinha algo assim no passado e seria bom que tivesse no SAP também. Agora ele tem que monitorar isso. Até existe um relatório, mas não é muito prático, vem com uma conta que não é fácil de entender (a propósito, ele acrescentaria a seleção por cargos neste relatório). Seria interessante se pudesse incorporar este alerta no portal, assim como outros alertas do gênero.

- Gostaria que o atendimento no SAF fosse até as 18:00h e não apenas até as 17:00h como é hoje. Neste horário, ainda tem muita coisa acontecendo em sua área e seria bom poder contar com o atendimento do SAF.
- No portal, na parte de penas disciplinares deveria também aparecer as advertências verbais.
- Gostaria de ter relatório com o histórico de penas disciplinares de todos os funcionários de uma área em um dados período.

Observação: Embora não tenha sido avisado sobre a entrevista com um período muito longo de antecedência, parece que este entrevistado se preparou para ela e refletiu sobre os problemas e as possibilidades. Suas colocações parecem bem fundamentadas e fruto de alguma reflexão. Fiz pouquíssimas perguntas a ele. Ele foi discorrendo sobre estas questões praticamente sozinho, como se já tivesse elencado pontos importantes a dizer.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)