



**UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

**BRUNA CORREIA TEIXEIRA**

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À ÁREA  
DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO**

BAURU  
2015

**BRUNA CORREIA TEIXEIRA**

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À ÁREA  
DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado ao Centro de Ciência Exatas como parte do requisito para obtenção do título em bacharel em Administração, sob orientação da Profa. Ma. Débora Scardine da Silva Pistori.

BAURU  
2015

Teixeira, Bruna Correia

T2661t

Tecnologia da informação aplicada a área de Gestão de Pessoas: um estudo de caso / Bruna Correia Teixeira. -- 2015.

50f. : il.

Orientadora: Profa. Ma. Débora Scardine da S. Pistori.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Sagrado Coração – Bauru – SP.

1. Tecnologia. 2. Gestão. 3. Capacitação. I. Pistori, Débora Scardine da Silva. II. Título.

**BRUNA CORREIA TEIXEIRA**

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À ÁREA DE GESTÃO  
DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Ma. Débora Scardine da Silva Pistori

Banca examinadora:

---

Profa. Ma. Débora Scardine da Silva Pistori  
Universidade do Sagrado Coração

---

Profa. Esp. Elza Socorra Yamada Inoue  
Universidade do Sagrado Coração

---

Profa. Ma. Luciana Silva Zanelato  
Universidade do Sagrado Coração

Bauru, 09 de Dezembro de 2015.

Dedico esse trabalho à minha mãe, que sempre me apoiou, encorajou e esteve presente em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou saúde e força para seguir adiante em meio às lutas, desafios e obstáculos, e que colocou pessoas maravilhosas em minha vida.

A toda minha família, minha mãe que é meu alicerce, que não mediu esforços para esse sonho se concretizar.

A minha orientadora e Prof<sup>a</sup> Ms. Débora Pistori, pela confiança, paciência, dedicação, e ajuda desmedida para que esse trabalho acontecesse.

A Prof<sup>a</sup>. Luciana Silva Zanelato que prestativamente aceitou o convite para participar da banca.

A Prof<sup>a</sup> Elza Socorro Yamada Inoue, que me acompanha desde o começo do curso, sempre compartilhou todo conhecimento, e aceitou o convite de participar da banca.

A Prof<sup>a</sup> Rina Xavier Pereira, a quem tenho imenso carinho, respeito e admiração, que ajudou no desenvolvimento do tema desse trabalho e dividiu todo conhecimento da experiência acadêmica.

A especialmente Marcella Ribas, Vinicius Oliveira, Ana Julia Facin e João Paulo da Silva que estiveram nessa jornada, compartilhando altos e baixos e sempre fieis a amizade, e não posso esquecer a paciência nesses anos.

A todos da sala que contribuíram indiretamente durante as aulas e interação.

Ao Rafael Ricardo, que contribuiu com as informações da empresa e sempre me apoiou no desenvolvimento desse trabalho.

“A persistência é o caminho para o êxito”.  
Charlie Chaplin.

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados do estudo realizado na empresa SulAmérica Cia Nacional de Seguros. O estudo foi desenvolvido com objetivo de analisar e ressaltar a importância da tecnologia e inovação ligada a estratégia de capacitação com diversas ferramentas presentes na empresa, verificando a eficiência, produtividade e resultado na gestão de pessoas, tendo sido coletados todos os dados e ferramentas contidas na empresa através de levantamentos de informações e análises, com o objetivo de diagnosticar a área estudada de maneira imparcial. Como suporte teórico, foi utilizado livros de autores conceituados além dos conceitos teóricos ministrados em sala de aula, mesclando assim, a prática e a teoria. A essa análise serão submetidos inúmeros dados da empresa como: ferramentas, procedimentos, manuais, desempenhos, objetivos e metas. Serão identificados os pontos fortes e fracos da empresa, bem como os resultados obtidos na aplicação das ferramentas, adesão e envolvimento dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Tecnologia da informação.

## **ABSTRACT**

This work presents the results of the study accomplished in SulAmérica National Insurance Company. The study was developed with the aim to analyze and to emphasize the importance of technology tied to innovation and training strategy with several tools found and applied in the company, verifying the efficiency, productivity and result management of people of all data and tools collected from the company through information and analyses, with the objective to diagnose the studied area in an impartial way. As theoretical support, it was used considered and renowned book authors besides the theoretical concepts supplied in classes, mixing this way the practice and the theory. Several company's data such as tools, procedures and guides will be subjected to this analysis. Will be the strengths and weaknesses of the company will be identified, as well as the results obtained in applying the tools, support and involvement of employees.

**Key-words:** Management of people. Technology.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	-	Plataforma de gestão de pessoas.....	31
Figura 2	-	Escolas SulAmérica.....	32
Figura 3	-	RH Online.....	34
Figura 4	-	UniverSas área de login.....	36
Figura 5	-	UniverSas.....	37
Figura 6	-	Catálogo de cursos.....	37
Figura 7	-	Biblioteca digital.....	38
Figura 8	-	Certificado UniverSas.....	39
Figura 9	-	Plataforma Viver Bem.....	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

C.I.A – Companhia

M.B.A - Master of Business Administration

P.C.N – Plano de Continuidade de Negócio

R.H – Recursos Humanos

S.A.S – SulAmérica Seguros

S.I – Sistema de Informação

S.P – São Paulo

T.I – Tecnologia da Informação

T.I.C – Tecnologia da Informação e Comunicação

U.C – Universidade Corporativa

UniverSas – Universidade SulAmérica

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	13
2.2 SISTEMA DA INFORMAÇÃO (SI).....	15
2.3 T.I APLICADA A ADMINISTRAÇÃO .....	16
2.4 TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.6 CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO VISANDO O DESENVOLVIMENTO HUMANO .....	19
2.6.2 E-Learning.....	22
2.7 COMUNICAÇÃO .....	23
2.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SULAMÉRICA</b> .....	<b>29</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA HISTÓRIA DA EMPRESA.....	29
4.1.1 Crescimento e diversificação.....	29
4.1.2 Abertura para o mercado e modernização .....	30
4.2 APRESENTAÇÃO DA PLATAFORMA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	30
4.2.1 Processo de desenvolvimento de líderes .....	31
4.2.2 O Processo de Comunicação Interna.....	32
4.2.3 O Processo de Comunicação Externa.....	33
4.3 RH ONLINE .....	33
4.4 PROCESSOS CORPORATIVOS .....	34
4.5 UNIVERSAS.....	35
4.6 QUALIDADE DE VIDA E RECONHECIMENTO.....	39
4.7 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO.....	41
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Devido as fortes e constantes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais que vêm ocorrendo ao longo das ultimas décadas no país e em nível mundial, entre elas o surgimento frequente de novas tecnologias e a globalização da economia, vivencia-se uma evolução corporativa sem precedentes. Atualmente, a competitividade e a busca de novos mercados faz com que as empresas repensem, modernizem e atualizem tanto os seus modelos de gestão organizacional, como a gestão de pessoas. O Planejamento Estratégico de RH está em evidência nos meios organizacionais e acadêmicos como uma ferramenta para uma Gestão de pessoas, visto que essa gestão viabiliza o alinhamento das ações de RH com os objetivos da organização, atuando efetivamente no foco em resultados e em busca das metas estabelecidas para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

Juntamente com o planejamento estratégico de RH, há outra ferramenta essencial, o papel estratégico da Tecnologia da Informação (TI).

O uso da TI, aliada aos processos de gestão de pessoas torna-se nesse século XXI, um recurso atual, eficiente, concreto e efetivo, que se for bem entendido e executado, além de trazer os resultados esperados para a empresa e colaboradores, reforçará a importância do papel estratégico do RH. Deste modo, o desenvolvimento dos colaboradores em suas responsabilidades e também como profissionais e pessoas leva sem dúvida ao aumento do desempenho global.

Dentro deste contexto há que se fortalecer a comunicação na empresa entre os colaboradores e na interação destes com a organização, o que fortalece o sentido de missão, ressalta os valores e auxilia na busca pelos resultados.

A adaptabilidade e a capacidade de aprender diante de situações novas, em um contexto de mercado e organizacional extremamente dinâmico, frente às mudanças e implementação de novos sistemas, tem sido a grande chave para otimizar processos, e buscar soluções para chegar a resultados propostos.

Deste modo, a empresa que oferecer proteção e bem-estar aos colaboradores, em todas as fases de suas vidas, criará valor de forma sustentável, e uma relação de confiança e respeito.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Analisando o contexto abordado na introdução, a questão que norteará este estudo é: Como a TI impacta na interação da empresa com os colaboradores em relação aos processos de Gestão de Pessoas e quais as principais ferramentas disponíveis?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

De acordo com Cooper e Schindler (2003), os objetivos da pesquisa são a busca pela informação precisa de que o pesquisador planeja para o desenvolvimento e proposta da pesquisa, e são a base para o todo o processo, análise dos dados coletados e resultados.

Deste modo, o objetivo geral deste estudo é o de levantar o uso da Tecnologia da Informação nos processos de Gestão de Pessoas da empresa SulAmérica e mostrar a efetividade dos mesmos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente várias empresas multinacionais possuem filiais em diversos lugares, levando à necessidade natural de criar-se diversos departamentos como administrativos e recursos humanos em várias dessas filiais, com isso encarecendo e aumentando significativamente os custos. Esse modelo estudado reforça a importância da tecnologia nos diversos processos, dentre eles influenciando diretamente na gestão de pessoas. Com a constante atualização e modernização na era da revolução tecnológica que surge diariamente, as empresas precisam adaptar-se a essas novas necessidades para manter-se no mercado e serem competitivas. Nota-se a crescente expansão das ferramentas disponíveis que auxiliam na gestão de pessoas, com isso a necessidade de capacitação e adaptabilidade para uso das mesmas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com os objetivos desse trabalho, foram estudados os impactos da tecnologia da informação na gestão de pessoas. Neste capítulo serão apresentadas as algumas definições de tecnologia e sua importância nos ambientes corporativos e impactos na gestão de RH. Em seguida, outros assuntos tais como Gestão de Pessoas, Comunicação e Qualidade de Vida no Trabalho serão abordados sucintamente com a finalidade de embasar a análise da empresa objeto de estudo haja visto que a mesma atua em TI principalmente no que tange a ações dentro desses temas.

### 2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Rezende e Abreu (2000, p.62), ao verificar a intercessão do Sistema de Informação com a Tecnologia da Informação (TI), define estes como “um conjunto de *software*, *hardware*, recursos humanos e respectivos procedimentos que antecedem e sucedem o *software*”.

Dentre tantas definições diferentes do que é e o que abrange o termo tecnologia, ela é caracterizada pela fusão da ciência e engenharia, desde os processos mais simples aos mais complexos, envolvendo o conhecimento técnico e científico na aplicação em ferramentas, processos, sistemas, etc.

A partir das definições descritas, pode-se entender TI como um conjunto de informações, conhecimentos práticos e técnicos, os quais através de ferramentas proporcionam ao ser humano possibilidade de alterar as condições naturais para melhorar a qualidade de vida e a tornar mais prática.

O uso de TI oferece benefício para o negócio que incluem custo, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação, sendo que cada uso tem uma composição própria destes benefícios. O desafio das organizações é determinar o mais precisamente possível qual dos benefícios realmente são ofertados e desejados, pois esta identificação será a base para a confirmação destes benefícios no desempenho empresarial. (ALBERTIN, 2003).

Com a sofisticação da tecnologia nas empresas e mercados, surgiu a necessidade da mecanização de áreas dominadas pelas artes de decisões. (FOINA, 2001, p. 14).

Segundo Gilbert (1995, apud Veraszto, 2009, p. 26):

A diversidade das formas como a tecnologia fora, e é desenvolvida e estudada ao longo dos anos só nos faz perceber que a tecnologia estrutura-se em um campo próprio do conhecimento englobando outros aspectos como o cultural da sociedade onde se desenvolve e o organizacional.

Diversos autores como Keen (1993), Venkatraman e Henderson (1993), conceituam TI mais abrangente que Processamento de dados ou Informática. Para eles, esse conceito vai muito além de fatores técnicos, pois, aborda também, aspectos humanos, administrativos e organizacionais.

A Tecnologia da Informação originou-se com o uso de computadores nas organizações, e pode ser definida como um conjunto de sistemas e recursos que tem como objetivo a solução e segurança do uso das informações.

Castells (2000, p. 57) considera que “as novas tecnologias de informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade.”.

Com a sofisticação, velocidade da informação no cenário altamente revolucionário, globalizado e velozmente informatizado, as empresas são impulsionadas a integrarem vários sistemas de informação, devido a sua importância para um processo bem sucedido. A informação é uma das operações mais valiosas para gestão da empresa, pois corretamente utilizada detecta oportunidade de negócios e ameaças, auxiliando executivos na tomada de decisões.

Percebe-se claramente que na atualidade, a tecnologia está presente em quase todos os âmbitos da sociedade, e que sua importância é extrema. A TI, portanto, dentro do âmbito da administração e empresas, pode ser vista como uma das mais poderosas influências no planejamento das organizações.

O termo Tecnologia da Informação serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação.

Segundo Rezende (2000, apud Cerqueira e Fonseca, 2009, p. 129):

A TI está fundamentada nos seguintes componentes:

- Sistemas de telecomunicações;
- Software e seus recursos;
- Hardware e seus dispositivos periféricos;
- Gestão de dados e informações.

Para Foina (2001, p. 33), a Tecnologia da informação está presente em várias ferramentas disponíveis na empresa:

Para o atingimento de seus objetivos, a Tecnologia da Informação municia-se com modernas ferramentas baseadas em computadores, banco de dados, sistema de comunicação de voz, dados e imagens, processamento de dados e imagens, microfilmagens, jornais internos, etc., enfim, todos os recursos disponíveis para garantir a integridade sistêmica da empresa.

Dentro do contexto da TI, existem os Sistemas de Informação que para administradores torna-se ferramenta imprescindível para tomada de decisão, mas também para diversos meios de interação com clientes internos, externos, fornecedores, enfim, todos os *stakeholders*.

## 2.2 SISTEMA DA INFORMAÇÃO (SI)

De acordo com alguns autores, sistema de informação, dá suporte à tomada de decisão, assim como auxiliar os colaboradores a analisar, entender e poder resolver problemas, e também criar novas situações em que darão a empresa novos ganhos.

Conforme Rezende e Abreu (2006), SI pode ser definido como processos de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporciona a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados.

Para Laudon e Laudon (2007, p. 09):

[...] sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, locais e itens significativos para o organização ou para o ambiente que a cerca.

As empresas investem cada vez mais em SI com o intuito de atingir seis importantes objetivos organizacionais: Excelência operacional, novos produtos, serviços e modelos de negócio, relacionamento estreito com clientes e fornecedores, tomada de decisão, vantagem competitiva e sobrevivência no mercado.

Segundo Oliveira (1998, p. 39), os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), são "um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados".

Para serem funcionais e efetivos, os SIs precisam, segundo PEREIRA e FONSECA (1997, p. 242):

- Atender as reais necessidades dos usuários;
- Estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que o criou;
- Atender ao usuário com presteza;
- Apresentar custos compatíveis;
- Adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação;
- Estar alinhados com as estratégias de negócios da empresa.

### 2.3 T.I APLICADA A ADMINISTRAÇÃO

O grande desafio na era da tecnologia passa a ser a capacidade de interpretar a informação e torna-la útil ao negócio de forma criativa; e mais importante, poder contar com equipes comprometidas com o processo e o conteúdo (CARDOSO, 2004, p. 107).

Atualmente, as empresas constantemente se veem em frequente processo de transformação, seja em suas ferramentas, processos e tecnologia, buscando os resultados orçados, produtividade e competitividade no mercado.

Para Chiavenato (2008, p. 37) "Na era da informação, as empresas requerem agilidade, mobilidade, inovação, e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e turbulências.", pois para manter-se competitiva a empresa deve acompanhar esse novo cenário tecnológico.

Os avanços na tecnologia de computação permitiram às empresas tirar vantagem da explosão de informações. O efeito é tão forte que, em nível mais amplo, as empresas estão mudando a maneira de fazer negócio. (BOHLANDER; SNELL, 2009, p. 5).

"Organizações modernas estão investindo quantias significativas em TI com o objetivo de aumentar a rentabilidade global e a produtividade e conhecimento dos seus trabalhadores" (PINSONNEAULT; RIVARD, 1998, p. 287).

Para Chiavenato (1994, p. 70):

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis).

Deste modo, pode-se entender que a finalidade da informatização é de alavancar a empresa a atingir seus objetivos através do uso eficaz de recursos, pois com essas informações pode-se definir o futuro da organização.

Na corrida para atender às demandas do mercado, as empresas buscam soluções que as diferenciem, aumentando a sua competitividade. Decisões rápidas e corretas são fundamentais para a empresa alcançar bons resultados. Faz-se necessário otimizar o planejamento e execução das atividades, sincronizar a cadeia de suprimentos e reduzir os custos operacionais para aumentar a satisfação dos seus clientes e a lucratividade do negócio (LAUDON e LAUDON, 2001).

Um fato que se pode perceber facilmente é que as organizações de vários setores têm considerado de vital importância efetuar expressivos investimentos em TI, passando a ter seus produtos, serviços e processos fundamentalmente apoiados nas tecnologias desta área (ALBERTIN, 2001).

Na área de Recursos Humanos (RH), existem diversos processos que dependem do uso da tecnologia para acontecer independentemente da área de atuação da empresa. O que pode mudar, é que dependendo da quantidade de colaboradores e nível de desenvolvimento que se almeja em relação aos mesmos, haverá mais ou menos uso de recursos que envolvem tecnologia.

## 2.4 TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas (GP) - nomenclatura moderna para o RH, vem assumindo a cada dia novos níveis de importância nas empresas, diretamente ligado às necessidades e estratégias organizacionais.

Em empresas que consideram seus membros potenciais como recursos estratégicos, gerir pessoas significa promover o desenvolvimento do capital humano por

meio de práticas de gestão capazes de realizar seu máximo potencial. (MASCARENHAS, 2009, p. 271).

Dentro do sistema informatizado na GP, há um importante ponto a ser mencionado - o RH de Auto-atendimento. Neste contexto, parte de um sistema de interação, conecta o colaborador a serviços tradicionais de RH tais como: dados pessoais; políticas internas; informações bancárias; administração geral e benefícios; despesas; comprovantes de pagamento/remuneração; solicitação e programação de férias; registro de horários; requisições; entre outros.

Segundo Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 08), a teoria dos recursos tecnológicos

[...] representou um avanço fundamental nas discussões sobre a estratégia das organizações. Essa abordagem tem seu foco no sucesso da organização a longo prazo, e parte do conflito de como a comunicação de participantes interdependentes no cenário de negócio desenvolvem-se no decorrer do tempo, no ambiente de dinâmicas competitivas que ameaçam a sustentabilidade da competitividade. As teorias de estratégia que partem dessa discussão defendem que as organizações não devem se preocupar só com o que fez bem ontem e se faz em hoje, mas também com que elas podem fazer bem no futuro.

Assim sendo, para se entender o desempenho nas organizações, é necessário analisar o cenário externo, as oportunidades, ameaças do ambiente, forças e fraquezas.

Para Farias (2013, p. 21) para se ter sucesso nas organizações, deve-se fazer uso de

[...] um conjunto de recursos tecnológicos, os quais permitem maior facilidade no acesso e na disseminação de informações. Tais tecnologias encontram-se presentes no dia a dia da Sociedade Contemporânea, nas mais distintas formas, sendo que, uma das áreas mais favorecidas com o uso das TIC é a educacional.

Diante do exposto, dentro dos processos de GP, existem inúmeras atividades que dependem diretamente do uso da tecnologia em seus mais variados recursos. Os mais comuns na interação com o cliente interno, além dos citados anteriormente em relação ao RH de auto atendimento (portal do RH em muitas organizações), são os processos de Treinamento, capacitação e desenvolvimento de Pessoas.

## 2.6 CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO VISANDO O DESENVOLVIMENTO HUMANO

É comum a expressão de que a constante busca das organizações é o envolvimento dos colaboradores, afinal o que faz a diferenças são as pessoas envolvidas nos processo de modo que os resultados sejam alcançados. Para isso, pode-se inferir que torna-se importante investir em desenvolvimento.

Esta seção, irá diferenciar capacitação e treinamento, pois, embora sejam semelhantes no dia a dia e utilizem técnicas em comum com os mesmos objetivos, tecnicamente falando, são processos distintos. Todavia, ambos visam investir nos potenciais humanos.

Para Centurión (1999, p. 31):

O potencial de uma empresa não está mais somente nos seus produtos ou no mercado em que ela atua, e sim na capacidade criativa de seus colaboradores, nas ideias, na sua reinvenção diária. É necessário ter utilidade comprovada e renovação contínua, para manter-se neste mercado voraz e de assustador avanço tecnológico. Como também, desenvolver uma nova mentalidade gerencial, onde as empresas serão transformadas em verdadeiras escolas, sendo que os gerentes serão os educadores e seus colaboradores, os educandos.

Treinamento significa proporcionar oportunidades para os colaboradores adquirirem e desenvolverem habilidades, experiência e conhecimentos específicos.

O conceito de treinamento para Chiavenato (2008) atualmente foi ampliado, definido como um meio de alcançar metas e alavancar o desempenho do cargo.

Para Lacombe (2005, p. 311):

Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando. Preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Uma das principais ferramentas usadas pelas empresas atualmente é o treinamento, com intuito de desenvolver e capacitar os colaboradores, alinhando-os com as necessidades e exigências das empresas. Essa ferramenta auxilia e qualifica os colaboradores a executarem suas tarefas. Em algumas empresas, treinamentos são utilizados para reciclagem e otimização no trabalho.

Pesquisas mostram rendimentos e lucratividade estão diretamente ligados positivamente ao total de treinamentos que as empresas proporcionam aos seus colaboradores.

Para Chiavenato (2008, p. 366-367):

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados dos negócios. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pela formação do capital intelectual das organizações.

Referente ao uso de ferramentas online em treinamentos, dentre as principais vantagens podemos destacar: ganho na competitividade e qualidade, capacitação; baixo custo; maior abrangência; aumento de produtividade; redução de desperdícios.

Após o treinamento, nota-se o desenvolvimento individual e coletivo, onde áreas integradas interagem de forma mais assertiva.

Para Araujo (2006, p. 343), é classificado em quatro etapas o processo de treinamento: diagnóstico, o que identifica e levanta as informações necessárias de treinamento, o escopo, que elabora o treinamento para atender as necessidades diagnosticadas, a implementação, que é realização/condução do programa de treinamento e por fim a avaliação que verifica os resultados obtidos com o treinamento.

Bohlander; Snell (2009, p. 250):

[...] As empresas procuram frequentemente obter as competências – conjuntos básicos de conhecimentos e experiências que dão a elas uma vantagem sobre os concorrentes. Por desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e no fortalecimento dessas competências, o treinamento tornou-se parte da coluna vertebral da implementação de estratégias. Além disso, tecnologias em rápida mudança exigem que os funcionários aperfeiçoem continuamente seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA) para lidar com novos processos e sistemas.

Um investimento típico no treinamento de funcionários aumenta a média de produtividade em 17%, reduz a rotatividade dos funcionários e torna as empresas mais lucrativas. Ludwig; McMurrer; Buren (2010, apud Willian, 2010, p. 220).

Para Bohlander; Snell (2009), um dos objetivos dos treinamentos é criar uma ponte entre o colaborador e empresa, e um ponto importante nessa criação são os princípios de aprendizagem, ou seja, treinamentos que ajudem os colaboradores a captarem novas técnicas, aprenderem como usá-las em suas vidas e aplicá-las na execução de suas atividades na empresa. Esses princípios são:

- Estabelecimentos de metas
- Modelagem
- Significatividade da apresentação
- *Feedback* e reforço
- Aprendizagem maciça ou distribuída
- Aprendizado do todo versus partes
- Prática ativa e repetição
- Diferenças individuais

De acordo com Chiavenato (2008) os objetivos dos treinamentos são baseados em cargos: preparar o colaborador para o novo cargo, visto a rapidez, qualidade e baixo custo; e o treinamento baseado em competências: baseado em prévio mapeamento onde a empresa busca desenvolver competências individuais para serem aplicadas a qualquer momento.

Para Chiavenato (2003), treinamento como método educacional, gera aquisição de habilidades em objetivos definidos, já o processo de desenvolvimento representa um conjunto de habilidades aprendidas que auxiliam no crescimento profissional do colaborador. De acordo com o autor um dos aspectos mais importantes atualmente na moderna gestão de pessoas é a busca do desenvolvimento mútuo entre as empresas e pessoas. (CHIAVENATO, 2008, p. 394).

Os investimentos em programas de treinamentos proporcionam as seguintes vantagens segundo Araújo (2006): Ganho em competitividade e em qualidade; Identifica pontos fortes das pessoas e da organização; Capacita as pessoas da organização; Aumenta a lucratividade da empresa; Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas; Aumenta a produtividade; Reduz desperdício e retrabalho.

Capacitação por sua vez, vai muito além de treinamento, pois ressalta a importância de estimular o desenvolvimento de habilidades independentemente da personalidade das pessoas.

Centurión (1999) considera que:

[...] capacitar é tornar capaz, habilitar, convencer alguém, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes, com o objetivo destas pessoas buscarem o verdadeiro sentido da educação, que é desenvolver a capacidade física, intelectual, e moral do ser humano, levando este a uma integração e interação com o meio que o cerca, podendo refletir criticamente sobre as mudanças ocorridas em sua volta e dessa reflexão tomar decisões eficazes e possuir um rumo a ser seguido.

Apesar de falar-se muito em capacitação, educação, desenvolvimento pessoal e profissional, treinamento, vê-se que ainda são práticas poucos utilizadas nas pequenas e médias empresas, diferentes das Multinacionais, onde a valorização da capacitação humana é um dos pontos mais fortes das organizações.

Existem várias formas de realizar o treinamento ou capacitação e muitas destas envolvem diretamente a tecnologia.

### 2.6.2 E-Learning

Willian (2010) define como aprendizado eletrônico ou ensino a distância o método que possibilita o acesso a cursos e treinamentos não presenciais, diretamente de computadores e redes *online*. Geralmente são realizados em aplicativos já conhecidos como *word*, *power point*, *adobe*, que são transformados em *flash* para serem acessados de forma interativa pelos usuários. Sua maior adesão ainda é entre as empresas multinacionais, devido ao alto custo de implantação, uma vez que é necessário investimento em computadores, internet de alta velocidade, conexão de redes, etc. O *e-learning* tem revolucionado as formas de treinamento e capacitação de pessoas, com baixo custo, e alta abrangência, as empresas estão cada vez mais se adequando a essa nova ferramenta.

Para esclarecer melhor como acontece o *E-learning*, Bohlander; Snell (2009, p. 270) afirmam que:

O e-learning também permite aos funcionários navegar em um “mar virtual” de informações, a fim de personalizar seu aprendizado, de acordo com seu horário e espaço disponível. Mais companhias estão exigindo ter acesso a componentes de treinamento individual para seus funcionários possam utilizá-los quando e onde necessitarem. Isso ajuda a reduzir aborrecimento que os aprendizes experimentam durante os cursos integrais, e há maior probabilidade de que os funcionários memorizem as informações para quando puderem colocá-las em prática imediatamente.

Essa metodologia possui diversas vantagens, dentre elas conforme dito anteriormente, possibilita que a empresa leva o curso até os colaboradores, sem a necessidade de deslocamento de pessoal, apresenta baixo custo e maior abrangência, gera interatividade. Na era da informatização, conhecimento e tecnologia são essenciais para o desenvolvimento profissional.

Pode ser síncrono (quando a transmissão é feita na hora, a pessoa assistindo no computador), ou assíncrono (quando a pessoa localiza a qualquer hora no site o programa que deseja assistir). (CHIAVENATO, 2008).

Outra modalidade de interação com o público interno visando o desenvolvimento do mesmo é a Universidade Corporativa (UC) que surge como uma nova proposta à aprendizagem e ao desenvolvimento dos indivíduos e grupos organizacionais. (MASCARENHAS, 2013, p. 213). Neste caso, cada empresa que decide utilizar essa modalidade, o faz respeitando os modelos acadêmicos válidos para que possam certificar seus colaboradores legalmente.

De acordo com Meister (1999), a Universidade Corporativa é uma ‘arma’ estratégica para desenvolver colaboradores para cumprir as estratégias empresariais da organização.

Esse tipo de oportunidade é sem dúvida, altamente importante tanto para a empresa quanto para seus funcionários. Segundo Moran (2010, p. 03):

“o futuro será aprender em qualquer tempo e lugar, de forma personalizada e, ao mesmo tempo, colaborativa e com flexibilidade curricular, no quadro de um novo conceito de “estarmos juntos”, conectados virtualmente”.

Deste modo, pode-se dizer que para que estes métodos de ensino e aprendizado se concretizem, torna-se relevante o uso da comunicação como veículo que viabilize o desenvolvimento. Além disso, a comunicação via tecnologia possibilita a interação rápida entre usuários e empresa e vice-versa.

## 2.7 COMUNICAÇÃO

De acordo com Willian (2010), comunicação é conceituada como ação de transmitir, receber informação. A clareza da informação é essencial para as empresas, uma comunicação eficaz é fundamental no desenvolvimento pessoal e profissional e

gera eficácia gerencial. A comunicação é fator crucial, onde a empresa transmite seus objetivos aos colaboradores e alinham com a cultura da empresa.

Geralmente a comunicação deve ser conduzida de duas maneiras: unilateral, onde a informação consiste apenas em uma direção, e não há *feedback*, por sua característica direta é mais rápida, já na bilateral há interação, questionamento e troca de informação, mais demorada entretanto precisa, ocorre menos erro porém mais conflito, pois os destinatários tem oportunidade de expressar opinião, sugerir mudança e modificações. Atualmente as pessoas são multifuncionais, realizam várias atividades simultaneamente, um desafio é adaptar-se a esse novo padrão de comunicação que está surgindo, a tendência a subjetividade gerando ineficácia de interpretação. Analisando os pontos abordados, para uma comunicação efetiva, é necessário percepção e filtragem. (BATEMAN; SNELL, 2012, p.274).

A comunicação pode ser transmitida de várias maneiras, inclusive o escrito e oral, que varia de acordo com a necessidade da empresa.

Dentre essas maneiras podemos destacar as mais utilizadas como:

- Comunicação oral, que pode ocorrer entre duas ou mais pessoas pessoalmente, conversas ao telefone, palestras, apresentações, etc. Nas vantagens o ponto principal é que permite o *feedback* imediato e direto, em contra partida nas desvantagens é justamente através da espontaneidade pode gerar conflitos em colocações mal interpretadas;

- Comunicação escrita, realizada através de e-mail, relatórios, mensagens, memorandos. A grande vantagem desse tipo de comunicação é a revisão e reformulação prévia, já as desvantagens é a demora na resposta, a falta de controle do compartilhamento da informação.

Por tudo isso, a comunicação deve ser utilizada como canal estratégico e utilizado de modo consciente nos processos de Gestão de Pessoas. Outro ponto relevante que pode ser viabilizado pela tecnologia é a qualidade de vida no trabalho e que também pode ser incentivada através de cursos, notícias, fóruns de discussão, etc.

## 2.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Trata-se de um conjunto de fatores que obteve contribuições de áreas como medicina, engenharia, psicologia, fisioterapia, nutrição, sociologia, economia e comunicação.

[...] Várias ciências têm tratado da condição humana, especialmente no trabalho. A economia apresenta importantes contribuições aos estudos e levantamentos para a montagem dos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH), Desenvolvimento Social (IDS), e de Condições de Vida (IDCV). Já quanto ao foco na **pessoa**, a temática de QVT também se entende a levantamentos de riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, questões de saúde e segurança do trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatologia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade, empregabilidade. (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 11, grifo do autor).

De acordo com Limonge-França (2003), QVT, ou qualidade de vida no trabalho, engloba a assimilação das escolhas e bem-estar pessoal e familiar e hábitos saudáveis. Enquanto para Rodrigues (2002), a definição de QVT vem desde o início da existência no ser humano, onde trata-se de uma preocupação do homem com objetivo de levar bem-estar e satisfação ao trabalhador na execução de suas tarefas.

Já Guest (1979), enxerga a QVT com um conjunto de sentimentos acerca do trabalho, ligados a benefícios, recompensas financeiras, segurança, relações organizacionais e interpessoais, e suas condições no trabalho. Especificamente esse autor define a qualidade de vida no trabalho como um processo o qual a empresa buscar o potencial criativo de seus colaboradores os envolvendo em questão que envolvem sua vida no trabalho.

Diante dessas definições não há como pré determinar as condições geradoras da QVT, pois tudo depende da visão de bem estar de cada indivíduo.

Conforme França (2006), a qualidade de vida no trabalho possui vários fatores, que estão ligados às condições de vida no trabalho, que são caracterizados em torno dos conceitos, critérios, abordagens, indicadores e outros pontos a serem analisados.

Cada autor possui um conceito diferente para QVT, pois sua definição alterar de acordo com a percepção de cada indivíduo, visto que cada ser humano tem características distintas, objetivos, culturas diferentes.

Foi visto em todos os aspectos pesquisados que a qualidade de vida no trabalho está ligada a teoria de Taylor e condições de humanização, bem-estar e participação ativa dos colaboradores em decisões corporativas. O estudo em torno da QVT foi estimulado pelo crescente e expansivo desenvolvimento organizacional, gerando preocupação referente aos direitos e obrigações da responsabilidade social das empresas. (SANT'ANNA, 1998).

Estudo realizado por Walton (1973, apud Schirrmester, 2006), traçou um método de avaliação de QVT composto por oito categorias:

- Compensação justa e adequada;
- Segurança e saúde nas condições de trabalho (período, condições físicas e limite de idade);
  - Oportunidade imediata para desenvolvimento e utilização de autonomia, exercício de múltiplas habilidade, *feedback* e perspectiva;
  - Oportunidade de crescimento, estabilidade e continuidade, promoções, aquisições de habilidades;
  - Integração social, proximidade hierárquico, ausência de preconceitos, bom relacionamento interpessoal;
  - Constitucionalismo, privacidade, liberdade de expressão e direito de recurso;
  - Relevância social da empresa, reputação e imagem corporativa;
  - Trabalho e espaço de vida, equilíbrio entre o trabalho e vida privada.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa descritiva e exploratória, de natureza qualitativa.

A investigação foi conduzida através do método de estudo de caso único (YIN, 2001), considerado adequado para atingir o objetivo da pesquisa. O nível de análise foi o organizacional e a unidade organizacional da pesquisa de campo.

A eficiência do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias, utilizando referências bibliográficas de autores conceituados. Foi realizada uma apuração sobre os procedimentos e ferramentas utilizadas para a elaboração de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com relevância nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido.

Segundo Yin (2007), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Enquadrado como abordagem qualitativa, frequentemente é o método usado em estudo de caso para coleta e análise de dados na área de estudo organizacional, questionado e criticado quando a veracidade, rigor e objetividade tratando-se de método científico.

Para Silva; Menezes (2005, p. 20):

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Por tratar-se de pesquisa qualitativa, não necessariamente apresenta-se resultado definitivo, mas sim resultados que podem ser usados como base sobre o tema para outros estudos.

Godoy, (1995, p. 58), descreve a pesquisa qualitativa como:

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação do estudo.

Moresi (2003, p. 69), complementa:

O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Os preconceitos que giram em torno ao Método do Estudo de Caso são questionados em afirmativas como: os dados coletados podem facilmente alterados/distorcidos pelo pesquisador, para privilegiar questões de maneira mais efetiva; para generalizações científicas os estudos de caso não provem base, a afirmação de que estudos de caso demoram muito e em algumas vezes geram inclusão de informações, relatórios e documentos que não permitem objetividade para análise dos dados. Segundo Yin (2001) e Fachin (2001) estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao Método do Estudo de Caso.

A fim de fornecer uma visão geral sobre o ambiente de realização da pesquisa, a organização SulAmérica foi objeto de estudo.

Algumas características fundamentais da organização serão apresentadas para possibilitar a compreensão do contexto em que ocorreu o desenvolvimento do estudo.

## **4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SULAMÉRICA**

As informações apresentadas foram retiradas do Portal do funcionário de forma resumida, filtrando as principais características e os pontos relevantes para o desenvolvimento desse estudo.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA HISTÓRIA DA EMPRESA**

Conforme informações disponíveis no Portal do funcionário, a empresa foi fundada em dezembro de 1895 por Dom Joaquim Sanchez de Larragoiti, e começou a operar no mercado brasileiro lançando diversos produtos inovadores de seguros. Também neste ano, foi criada a primeira sucursal no exterior, em Buenos Aires. Em 1913, com a aquisição da Anglo Sul Americana, Sociedade de Seguros e Resseguros Terrestres e Marítimos (que depois passou a chamar-se SATMA), a empresa começou a atuar também na área de seguros terrestres e marítimos em 11 capitais, adequando-se às transformações industriais e urbanas por que passava o país.

#### **4.1.1 Crescimento e diversificação**

A dimensão da história de seguros confunde-se até mesmo com a própria história de inovação da Cia. Em 1918, foi lançado o Seguro de Sócios, Patrões e Empregados, a primeira forma de seguro de vida em grupo do mercado brasileiro. Na década de 20, mais uma vez, a SulAmérica revolucionou colocando no mercado o seguro de automóvel, acidentes pessoais e o Sistema de Capitalização. A diversificação de atividades ajudou o grupo a superar as dificuldades da crise de 1929. Desde o começo de sua existência, a SulAmérica estabeleceu um novo conceito de relação com os funcionários. Em 1928, antes mesmo que fosse obrigado por lei, a Cia adotou o pagamento de 13º salário. Comprometida com sua responsabilidade social, a SulAmérica, participou ativamente do desenvolvimento do país. Em 1929, a SulAmérica realizou sua 1ª indenização de sinistro de automóvel. Em 1933, doou recursos para a realização de obras de fornecimento de água para a cidade do Rio de Janeiro.

#### **4.1.2 Abertura para o mercado e modernização**

A SulAmérica dedicou-se integralmente a uma estratégia de modernização e reposicionamento estratégico. A partir de 2007, todos os colaboradores passaram a ter acesso às premissas estratégicas, um processo importante para que os colaboradores pudessem contribuir nas decisões da empresa e buscassem com mais precisão os objetivos atribuídos a cada área.

A busca pela agilidade e transparência culminou na abertura da empresa ao mercado, um marco em sua história que impulsionou mais ainda as conquistas que a empresa vinha fazendo. Com a total confiança dos acionistas, executivos e colaboradores no futuro da companhia, a SulAmérica iniciou um forte processo de modernização em suas sucursais, entre elas a própria Matriz, que agora está na Cidade Nova impulsionando a reurbanização da região. Campanhas de marketing voltadas para a melhoria de problemas urbanos também marcaram essa nova fase. Ações como a criação e ampliação da rede de bicicletários no Rio de Janeiro e as rádios SulAmérica Trânsito (SP) e SulAmérica Paradiso fizeram da companhia uma referência de participação e integração de seus serviços às necessidades das sociedades em que está inserida.

#### **4.2 APRESENTAÇÃO DA PLATAFORMA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Para a SulAmérica Seguros (SAS) cada um dos colaboradores contribui de forma decisiva para atingir a estratégia e objetivos da empresa, por isso, é fundamental que todos estejam alinhados à visão e missão da companhia, pois acredita que uma empresa engajada é também um lugar melhor para se trabalhar, pensando nisso a empresa procura proporcionar proteção e bem-estar aos colaboradores, em todas as fases de suas vidas, criando valor de forma sustentável, em uma relação de confiança e respeito.

A empresa disponibiliza a Plataforma de gestão de pessoas, onde constam vários programas de desenvolvimento, comunicação, consulta a todos os benefícios e remunerações, plataforma de saúde, orientações e medições de performance conforme apresentado na figura 1, e que serão detalhados nos próximos tópicos.

Figura 1 - Plataforma de gestão de pessoas.



Fonte: Sulamérica (2015).

#### 4.2.1 Processo de desenvolvimento de líderes

A SulAmérica acredita que desenvolver os seus gestores como líderes de pessoas e de negócios é elemento essencial para continuar evoluindo. Estes são os responsáveis por engajar e estimular as suas equipes na busca constante pelos melhores resultados, garantindo uma cultura de alta performance e um bom ambiente de trabalho.

Após a definição das competências e comportamentos da liderança, a SAS criou o programa de desenvolvimento e capacitação, a Escola de Liderança, com intuito de tornar os líderes da companhia melhores gestores de pessoas e de negócios. Investindo no time de liderança, a empresa busca garantir que todos os gestores tenham clareza do seu papel na organização em um ambiente colaborativo, demonstrando à sua equipe os comportamentos esperados no dia a dia, e ainda, prepará-la para superar desafios e alcançar seus objetivos.

A Escola de Liderança é destinada para todos os superintendentes e gerentes que poderão aprimorar suas habilidades por meio de workshops exclusivos e direcionados. O primeiro módulo do programa, tem como tema principal a gestão de equipe com foco em resultados e alta performance, sendo realizado por consultores altamente renomados. Essa é mais uma ação da SulAmérica para investir no seu time de líderes, e, dessa forma, ter uma equipe cada vez mais sólida e preparada para o futuro do nosso negócio.

Figura 2 – Escolas SulAmérica.



Fonte: Sulamérica (2015).

#### 4.2.2 O Processo de Comunicação Interna

Um das questões cruciais das empresas hoje é sua capacidade de comunicar e traduzir os desafios do negócio em que está inserida aos seus colaboradores. Para isso, a SulAmérica possui um processo estruturado de comunicação interna que tem como objetivos:

- Garantir o acesso e o livre fluxo das informações relevantes para o desempenho de cada colaborador, mantendo-o informado sobre os objetivos, projetos, ações e resultados da empresa;
- Garantir visibilidade e entendimento dos colaboradores sobre os programas e políticas de gestão de pessoas, que afetam seu dia a dia e sua relação de trabalho com a empresa;
- O modelo de comunicação interna reforça o foco no alinhamento da cultura organizacional, que tem como base os valores corporativos, e a transparência na relação com quem faz acontecer, seus colaboradores. Para atingir os objetivos acima gerencia vários veículos de comunicação com / para os funcionários e realiza campanhas de engajamento.

O compromisso da transparência também é reforçado em relação aos resultados financeiros da empresa. Trimestralmente é enviado um vídeo mail do Presidente a

todos os colaboradores, contendo informações sobre o desempenho de cada unidade de negócio no trimestre e as futuras perspectivas de mercado.

#### **4.2.3 O Processo de Comunicação Externa**

A comunicação é uma ferramenta estratégica para a expansão dos negócios e para a criação de valor. A mídia é o mais efetivo canal entre a empresa e os diferentes públicos com os quais interage – clientes, acionistas, corretores, funcionários, analistas de mercado e órgãos reguladores.

A Comunicação Institucional e de Relações com a Imprensa (SUCIR) tem por finalidade garantir a boa exposição da SulAmérica junto aos públicos de interesse. A área, criada em 2006, tem como missão disseminar a cultura de comunicação na imprensa, zelar pela imagem da companhia e identificar oportunidades de divulgação institucional da marca. Entre as atribuições da área, estão: Interface entre os executivos da SulAmérica e a imprensa. Gerenciamento de crise de imagem. Divulgação de novidades da empresa.

#### **4.3 RH ONLINE**

A empresa possui o RH online, um portal exclusivo para os colaboradores, onde é possível acessar diversas funcionalidades.

Algumas dessas funcionalidades disponíveis são: 2ª via de documentos, alteração e atualização cadastral, contra cheque, demonstrativo de pagamento detalhado, requisição de férias, alteração e consulta de benefícios; seguros, previdência, convênios, amparo a família, alimentação, transporte, manuais, conduta de ética, programas de apoio, entre outros serviços.

Desde o momento de sua admissão até o início de suas atividades na área, o novo colaborador recebe o apoio da área de Recursos Humanos, que trabalha em parceria com o seu gestor para gerar informações importantes sobre a rotina da empresa, assim como esclarecer expectativas em relação à atuação e compromisso na área.

Dentre as funcionalidades da ferramenta, o colaborador tem acesso a documentos descritivos quanto aos diversos programas como: Certificação técnica,

cursos obrigatórios; idiomas; cursos externos; pós graduação; recrutamento e seleção; estágio; relações trabalhistas e sindicais, entre outros.

Figura 3 – RH Online.



Fonte: SulAmérica (2015).

#### 4.4 PROCESSOS CORPORATIVOS

A SulAmérica continuamente cria e revê os processos de negócios, pois acredita ser uma prática fundamental para quem busca sempre os melhores resultados. Pensando assim, a área de Processos Corporativos foi criada com os seguintes desafios:

- Estabelecer e manter metodologias de gestão de processos;
- Treinar e desenvolver pessoas nas melhores práticas de Gestão de Processos;
- Consolidar registros e documentações, avaliar e disseminar melhores práticas;
- Para os processos priorizados, apoiar os pontos focais no acompanhamento e avaliação do processo junto aos donos dos processos;
- Integrar os múltiplos processos e pontos focais de processos, consolidando suas informações;
- Garantir o alinhamento dos projetos de processos com a Estratégia;

- Atuar em projetos de revisão de processos sob demanda, como área de consultoria interna.

Coordenar e apoiar projetos de revisão de processos, com foco em maximizar valor sob a perspectiva do receptor, consumindo o mínimo de recursos e utilizando ao máximo o conhecimento e a habilidade das pessoas envolvidas com o trabalho. Treinar os grupos envolvidos na cultura e ferramentas adotadas pela Cia para processos. Acompanhar/apoiar a implantação das ações definidas nos projeto, revisando periodicamente o *framework* corporativo de macroprocessos e riscos, treinando e incentivando o uso da ferramenta corporativa de gestão de documentos, com a finalidade de implantar/manter o Plano de Continuidade de Negócios corporativo, permitindo que a empresa recupere ou mantenha suas atividades em caso de uma interrupção das operações normais de negócios.

#### 4.5 UNIVERSAS

A criação de canais como o Portal do Funcionário e a Universas – a Universidade Corporativa da SulAmérica – intensificada em 2007 em parceria com a PUC – IAG – Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, foi uma eficaz solução para qualificar os colaboradores, permitindo a evolução do quadro funcional da Companhia. Essa ferramenta agrega conhecimento sobre os processos internos da seguradora, ao mesmo tempo em que amplia a experiência em educação corporativa de uma grande instituição de ensino. Outros investimentos são feitos na gestão de pessoas por meio de cursos de liderança e conhecimento de produtos e novas práticas.

A Universas é o canal de treinamento virtual da SulAmérica focado no aprimoramento de competências profissionais e concentra iniciativas de desenvolvimento e educação contínua a partir das estratégias da empresa. Na mesa de trabalho, ao alcance das mãos de qualquer funcionário, são oferecidas oportunidades de treinamento a distância acompanhado por tutores que estão acessíveis, respondendo dúvidas por e-mails e telefone. Além disso, a universidade oferece espaços para fóruns, chats, divulgações a partir de murais eletrônicos e pesquisas de opinião.

A Universas oferece aos colaboradores desenvolvimento pessoal e profissional, sempre alinhados aos objetivos estratégicos do negócio e visando a alta performance.

Para entrar na Universas, basta acessar a Intranet Corporativa (Portal do Funcionário), onde o colaborador tem acesso aos cursos de e-learning. As apostilas e textos complementares dos cursos estão disponíveis no próprio site da universidade. Além disso, há sugestões de workshops, programas de idiomas, seminários, congressos e o programa de *MBA* da Escola SulAmérica de Administração. Ao término, um certificado on-line pode ser impresso pelo próprio colaborador.

Criada para contribuir e alavancar os resultados organizacionais, a Universas visa ampliar a competitividade da empresa por meio do contínuo desenvolvimento das competências essenciais de seus funcionários e parceiros.

A Empresa concentra ações para o desenvolvimento da cidadania corporativa por meio de cultura, valores e história da SulAmérica. É importante ter conhecimento uniforme dentro da empresa sobre assuntos essenciais, para poder prover aos clientes o melhor serviço.

Centrada no desenvolvimento de habilidades específicas para garantir a criatividade e a produtividade das equipes, mostra o papel fundamental do profissional na construção e manutenção do alto desempenho da empresa.

Portal Universas, ferramenta que a empresa disponibiliza para capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Essa ferramenta está disponível também para corretores e prestadores, onde a empresa direciona cursos voltados para atividades específicas.

Imagem 4 – UniverSas área de login.

**UNIVERASAS**

**SulAmérica**

Primeiro acesso ao Portal

Já sou cadastrado(a).

**Você é um colaborador?**  
Seu **login** são os seis números do seu ID. Sua **senha** é o seu CPF (somente números)

**Você é um corretor ou prestador?**  
Seu **login** é o seu CPF (somente números). Para obter uma senha, você precisa completar seu cadastro.

**Login** 00000000

**Senha** .....

[Complete seu cadastro](#) [Esqueci minha senha](#) [Acessar](#)

**SulAmérica**  
O CAMINHO QUE a gente quer.  
A GENTE CRIA.

[Tour virtual](#)  
Conheça o Portal

O Portal **UNIVERASAS** SulAmérica é uma ferramenta interativa para agilizar e modernizar o seu acesso ao conhecimento.

Fonte: Sulamérica (2015).

Figura 5 – UniverSas.



Fonte: Sulamérica (2015).

Dentro da UniverSas há o catálogo de cursos, onde contem os cursos obrigatório para os colaboradores, associados a sua função de desenvolvimento, e também cursos não obrigatório que envolve o desenvolvimento profissional e pessoal.

Figura 6 – Catálogo de cursos.



Fonte: Sulamérica (2015).

Como material de apoio nos cursos, há a biblioteca digital, onde são disponibilizados artigos, apostilas, arquivos, clippings, vídeos, entrevistas, conteúdos relacionados a várias áreas, de acordo com o escolhido. Nela apresentam dados

relacionados ao conhecimento que dão suporte aos cursos disponíveis, ambiente cooperativo, planilhas para apoio/utilização pessoal de finanças, entre outros.

Figura 7 – biblioteca digital.

Fonte: Sulamérica (2015).

Ao término de cada curso o colaborador realiza uma avaliação do conteúdo aprendido, onde exige-se nota acima de 7 para a finalização e outra avaliação de percepção do curso, onde é possível realizar comentários da apresentação do conteúdo, clareza, apresentação, tempo de duração, slides e sugestão ao tutor do curso, após realizadas as duas avaliações o sistema emite o certificado com as informações do curso realizado, carga horária, data, e dados do colaborador:

Figura 8 – Certificado UniverSas.



Fonte: Sulamérica (2015).

#### 4.6 QUALIDADE DE VIDA E RECONHECIMENTO

Equilíbrio, mais saúde, reconhecimento por atuação e desempenho diferenciados, esse é o lema da Cia se tratando da saúde de seus colaboradores. É isso que a SulAmérica oferece aos seus colaboradores através de seus programas de Qualidade de Vida e Reconhecimento.

Destacar o trabalho dos colaboradores e valorizar seu bom desempenho é o diferencial que a empresa procura reforçar a cada dia.

A empresa possui algumas campanhas que tem como objetivo proporcionar a motivação e integração contínua das equipes, buscando sempre melhorias de processos e excelência em atendimento e execução, trazendo melhores resultados e surpreendendo todos os envolvidos.

O fator motivação também é impactado no momento em que o funcionário percebe a importância que têm para a empresa sua saúde e bem estar.

Figura 9 – Plataforma Viver Bem.



Fonte: Sulamérica (2015).

A empresa acredita que os melhores benefícios são a base para seus colaboradores crescerem saudáveis.

Sempre buscando benefícios alinhados com o objetivo corporativo, a empresa realiza campanhas e possui programas fixos que são atualizados e sempre adaptados a novas necessidades.

Dentro dessa plataforma há 8 programas, dentre eles alguns abaixo:

- Viver bem: É um programa criado para oferecer mais bem-estar, tranquilidade e segurança ao colaborador e sua família. É um canal direto de apoio pessoal e gratuito, especializado em diversos serviços como psicologia, fisioterapia, pedagogia, jurídico e serviço social, que funciona os sete dias da semana, 24 horas por dia;
- Atletas SulAmérica: Criado em 2005, o foco do programa Atletas SulAmérica é estimular hábitos saudáveis nos colaboradores, sugerindo a prática de esportes, em especial o atletismo com corridas e caminhadas leves e moderadas, que são totalmente coordenadas por assessorias esportivas referenciadas. São atividades que podem proporcionar mais agilidade e melhor performance física e mental, além de promover alívio do estresse;
- Saúde ativa: Como principal ferramenta de saúde, o Saúde Ativa tornou-se o foco da Cia tratando-se de saúde. Visando mapear possíveis doenças que possam

afetar mais constantemente os colaboradores, a SulAmérica, em parceria com o Saúde Ativa, oferece aos seus funcionários um check-up anual (realização de exames que avaliam colesterol, glicose, pressão arterial, além de aplicação de questionário de estilo de vida e histórico familiar). Após a realização dos exames, todos os participantes recebem um relatório individual com os resultados e orientações para um melhor aproveitamento e mais saúde. E a SulAmérica recebe um relatório gerencial com o perfil de saúde de seus funcionários, indicando quais fatores de risco devem ser trabalhados, podendo assim desenvolver novas ações de promoção à saúde e aprimorar as já existentes;

- Gestão de Fatores de Risco - Redução de Peso - Acompanhamento de doenças crônicas e Vacinação contra gripe são alguns dos programas do Saúde Ativa;
- Dentro do saúde ativa, tem a plataforma Bem-Estar, onde a empresa disponibiliza para seus colaboradores acompanhamento através de testes, avaliações periódicas, matérias, guias, dicas, vídeos, calculadores de IMC, Frequência cardíaca, risco cardiovascular, calorias diárias, entre outras opções;
- SulAmérica Saúde Ativa é um conjunto de programas focados em ações de prevenção e promoção à saúde, buscando estimular a qualidade de vida de seus funcionários por meio de ações preventivas;
- Saúde ocupacional: Saúde ocupacional é a saúde no trabalho e com este objetivo a SulAmérica oferece exames periódicos aos seus colaboradores. Ações preventivas combatem doenças como LER – Lesão por Esforço Repetitivo e problemas de coluna, entre outras doenças;
- Atendimento nutricional: O programa visa orientar e incentivar uma melhor qualidade de vida gerada pela alimentação balanceada através de atendimento clínico personalizado de nutricionistas.

#### 4.7 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

As políticas de segurança da informação dão suporte diretamente a todo o planejamento do que vai ser implantado, a maneira como cada colaborador deve agir dentro da empresa, como será abordada a política de segurança na empresa, condutas, éticas, etc. Políticas de segurança são fundamentadas a partir das necessidades da organização e aprimorar pela experiência do gestor de SI que deve transformar seu trabalho em algo prático, objetivo e que tenha valor corporativo. "Cada

organização deve estabelecer quais políticas serão utilizadas tendo como base suas necessidades, requisitos legais, cultura interna e sistemas informatizados." (FERREIRA; ARAÚJO, 2008, p. 34).

Devido a quantidade de dados e informações disponibilizada dos e aos colaboradores, um dos grandes desafios da T.I é justamente a preservação e uso dessas informações, pois no mundo atual onde os *rackers* tem como alvo e buscam invadir redes corporativas para roubar informações, torna-se um dos principais pontos para área de tecnologia a blindagem dos mesmos.

De acordo com o Art. 5 inciso 12<sup>a</sup> da Constituição Federal "é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal;".

De acordo com o Código penal conhecida como Lei Carolina Dieckmann, recentemente sancionada, precisamente publicada em 03/12/2012 a Lei 12.737/2012 no, mais onde no Art. 154-A.

Invadir dispositivo informático alheio, conectado ou não à rede de computadores, mediante violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do titular do dispositivo ou instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita. Tem como finalidade proteger o direito ao sigilo de dado e informação pessoal ou profissional.

Internamente os colaboradores possuem o Código de ética, disponibilizado online para todos, afim de divulgar e cientizar as normas de utilização dos sistema, internet e dados da empresa, o qual é necessário o de acordo de cada colaborador.

Na SulAmérica, possuem vários sistemas protecionais, ferramentas que dificultam o acesso malicioso de arquivos infectados, assim preservando os dados internos da Cia e também os dados pessoais de seus colaboradores.

A empresa restringe o acesso e compartilhamento de informações interna sempre importado os dados para o sistema Intranet, que limita e permite o acesso somente em rede.

Sabe-se que nenhum sistema é 100% seguro, justamente por isso a empresa busca constante atualização e varredura dos sistemas, investe e possui uma equipe de

T.I capacitada para verificar qualquer falha no sistema, e aprimorar as ferramentas de defesa, criptografando os dados e informações.

Por todos os processos apresentado anteriormente, acredita-se que a Sul America é uma empresa que utiliza de fato a Tecnologia da Informação na Gestão de Pessoas de modo a conduzir diversas oportunidades de desenvolvimento tanto em nível pessoal quanto profissional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho permitiu verificar a eficiência das ferramentas disponíveis, analisando os fatores internos e externos. Na SulAmérica, disseminar a cultura da organização vai além dos veículos de comunicação. Por meio de campanhas de endomarketing (marketing interno para funcionários) a companhia reforça sua estratégia, objetivos, produtos/serviços e programas.

A empresa acredita que investir na capacitação e saúde do colaborador é a chave para o alcance dos objetivos de negócio. Essa relação estreita o relacionamento da Cia e reforça a organização, quanto aos objetivos estratégicos do negócio, assegurando que os padrões de desempenho melhorem continuamente, garantindo assim a manutenção da cultura de alta performance.

O trabalho ressaltou a importância da comunicação interna e da valorização e reconhecimento dos colaboradores, pois os resultados positivos são muito mais frequentes quando investe-se em capacitação profissional.

Alinhada com a capacitação, a empresa mostra-se comprometida com a saúde de seus colaboradores e possui várias ferramentas para acompanhamento e programas de saúde e bem estar, pois constatou que uma empresa com seu quadro saudável é potencialmente mais produtiva, com menos faltas e ausências.

Nota-se maior engajamento e comprometimento por parte de todos, equivalente ao retorno e respeito que a empresa trata seus colaboradores.

Tendo um cenário com colaboradores com vasta experiência e anos na Cia, a empresa investe e tem o plano de carreira em sua cultura organizacional, onde tem como foco a retenção e desenvolvimentos de talentos.

Atualmente a empresa possui cerca de 5.100 colaboradores, entre assistentes, apoios, comerciais, técnicos, gerentes, diretores e presidência, onde todos acessam as ferramentas disponíveis em seus diversos níveis, tornando os sistemas online a principal base da comunicação, desempenho, produtividade, inovação, motivação e outros temas que, como esses, se entrelaçam quando o assunto é trabalho em equipe.

A proposta da empresa é contratar, desenvolver, formar e reter profissionais, possibilitando experiência prática e conhecimento da realidade empresarial.

Baseado na estrutura da empresa, podemos concluir que as plataformas online simplificaram e substituíram processos manuais, reduziram custos, otimizaram

processos, e auxiliaram na gestão de indicadores de performance e eficácia organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. **Valor Estratégico dos projetos de tecnologia de informação**. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas., v. 41, p. 42- Jul/Set. 2001.
- ALBERTIN, A. L. **Enfoque gerencial dos Benefícios e Desafios da tecnologia de Informação para o Desempenho Empresarial**. São Paulo: FGV-EAESP, 2003.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. **Inovações nas Organizações Empresariais**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BOHLANDER. G.; SNELL. S. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CARDOSO, C. **Comunicação Organizacional Hoje II: Novos desafios, Novas Perspectivas**. Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2004.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CENTURIÓN, W. C. **Capacitação de seres humanos: o desafio das empresas brasileiras**. 1999. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/1349/capacitacao-de-seres-humanoso-desafio-das-empresas-brasileiras.html>>. Acesso em: 26 novembro. 2015.
- CERQUEIRA, S. P. P.; FONSECA, M. G. **Subutilização da tecnologia da informação: Uma responsabilidade do nível tático nas organizações**. Salvador: Faculdade Visconde de Cairu, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas S.A, 2003.
- COLENCI, Jr A. et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos da pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIAS, S, C. **Os benefícios das tecnologias da informação e comunicação (TIC) no processo de educação a distância (ead)**. Campinas: ISSN 1678-765X, 2013.

FERREIRA, F. N. F.; ARAÚJO, M. T. **Políticas de segurança da informação - Guia prático para elaboração e implementação**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

FOINA, P. R. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GUEST, R. H. **Quality of work life – learning from Tarrytown**. Harvard Business Review, 1979.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, 35(2), 57-63, 1995.

KEEN, P.G.W. **Information Technology And The Management Theory: The Fusion Map**. v.32, n.1, p. 17-38, 1993. IBM Systems Journal, 1993.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAUDON; LAUDON. **Sistemas de informação gerenciais**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

LAUDON; LAUDON. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMONGI-FRANÇA. A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós individual**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAÑAS, A. V. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoatendimento para o novo RH.** São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoa.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MEISTER, J. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MORAN, J. M. **A distância e o presencial cada vez mais próximos.** São Paulo: 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PINSONNEAULT, A.; RIVARD. S. **Information technology and nature of managerial work: From the productivity paradox to the Icarus paradox?** MIS Quarterly. Minneapolis: Sep1998. Vol. 22, Iss. 3; p. 287

REZENDE, D. A., ABREU, A. F., **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial.** Petrópolis: Vozes, 2002.

SANT'ANNA, A. de S.; MORAES. L. F. R. **O movimento da qualidade de vida no trabalho: Um estudo de suas origens, evolução, principal abordagens e avanços no Brasil.** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

SCHIRRMESTER, R. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: Um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de tecnologia.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

SILVA, E. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

VERASZTO, E. V. **Tecnologia: buscando uma definição para o conceito**. ISSN: 1646 – 3153. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WILLIAN, C. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.