UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

ANA LUISA MENDES
BEATRIZ ALVERNAZ
FERNANDA FARIA
MATILDE OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO:
4Solutions Carioca – Um Plano de Negócio Sustentável

RIO DE JANEIRO
MARÇO, 2012

ANA LUISA MENDES
BEATRIZ ALVERNAZ
FERNANDA FARIA
MATILDE OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO:

4Solutions Carioca – Um Plano de Negócio Sustentável

Projeto final submetido ao corpo docente do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

RIO DE JANEIRO
MARÇO, 2012

E56 Gestão De Pessoas Na Sociedade Do Conhecimento:
4solutions Carioca – Um Plano De Negócio Sustentável / Ana Luísa Mendes ... [et al.]. — 2012.
72 f. : il. ; 29,7 cm.

Orientador: André Pereira.
Projeto Final (Especialização)— UFRJ/COPPE/CRIE, Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, Rio de Janeiro, 2012.
Bibliografia: f. 65-67.

1. Recursos Humanos. 2. Sistemas. 3. Conhecimento. 4. Cloud Computing. 5. Sustentabilidade. I. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, COPEE, CRIE, Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial. II. Título.

GESTÃO DE PESSOAS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO:

4Solutions Carioca – Um Plano de Negócio Sustentável

ANA LUISA MENDES

BEATRIZ ALVERNAZ

FERNANDA FARIA

MATILDE OLIVEIRA

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Aprovado por:

_____

Marcos Cavalcanti, D. Sc.

_____

André Pereira, D. Sc.

_____

Marconi Pereira, Esp.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO, 2012

RESUMO

Este estudo aborda o desenvolvimento de um plano de negócios inovador e que atenda empresas em *start up* foi o objetivo do presente trabalho que será apresentado a seguir.

A partir das experiências pessoais no segmento de Recursos Humanos foi identificada uma grande oportunidade: oferecer serviços de Recursos Humanos a um baixo custo. Após forte pesquisa de mercado e soluções, concluiu-se que este modelo era viável e poderia ser oferecido em *cloud computing* (solução que não requerer gastos com infraestrutura própria, a armazenagem fica na nuvem, conforme será apresentado no conteúdo a seguir).

Após este mapeamento, percebeu-se a necessidade de segmentação do nicho de mercado que estaria apto a tal solução e, identificou-se que empresas em *start up* são mais suscetíveis a aderir soluções de baixo custo e, na maior parte das vezes não priorizam serviços de Recursos Humanos. Optou-se por tanto em aprofundar mais a necessidade deste segmento e, pela natureza de negócio ser mais parecida com o serviço oferecido, foi desenhado um plano de negócios voltado a empresas de Tecnologia da Informação.

Como atrair este interesse? Dado que o plano de negócio desenhado assumiu como premissa e valor questões de desenvolvimento sustentáveis, desenhou-se um arranjo em que o cliente (*start ups* de TI) beneficiaria de projetos suportados por esta nova empresa que esta sendo formada: a 4solutions.

Ao longo deste trabalho, será possível acompanhar toda a evolução de referencial teórico e experiências coletadas para criação deste plano de negócios.

Palavras chave: Recursos Humanos, sistemas, cloud computing, sustentabilidade

ABSTRACT

The objective of the following paper is to elaborate an innovative business plan that tends to companies during the *start-up* process.

A great opportunity was identified from personal experiences in the Human Resources field: to offer Human Resources services at a low cost. After strong market research and solutions, it can be concluded that this model is possible and should be offered through *cloud computing* (solution that doesn't require personal infrastructure costs, the filing stays in a cloud, which shall be presented).

After the mapping process, it was noted that there is a need for niche marketing that would be capable of such a solution. It was also identified that businesses in the start-up process are more inclined to adopt low budget solutions and that they don't usually prioritize Human Resources services. Therefore, I have chosen to profoundly study this segment in which the business nature is similar to the services offered. With this in mind, I have designed a business plan focused on Information Technology companies.

How do we attract these interests? Given that the designed business plan assumed as a premise and value questions regarding sustainable development, I have designed an arrangement in which the client (IT *start-ups*) would benefit from projects supported for this new company that is being established: 4solutions.

Throughout this paper, it will be possible to follow through the entire evolution of theoretical reference and experiences collected for the creation of this business plan.

Keywords: Human Resources, systems, cloud computing, sustainability

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Evolução da Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA).....15

FIGURA 2: Do pré-bolha à invasão dos investimentos no exterior.....16

FIGURA 3: SIRH - Sistemas de Informação de Recursos Humanos.....28

FIGURA 4: Programa antivírus *Panda Software*.....34

FIGURA 5: Representações sobre *Cloud Computing* em pequenos negócios.....35

FIGURA 6: Esquemático do Modelo Proposto.....40

FIGURA 7: Exemplo do Modelo Proposto.....41

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: AS DIMENSÕES DO CAPITAL INTELECTUAL.....17

QUADRO 2: OS CINCO PROCESSOS BÁSICOS NA GESTÃO DE PESSOAS 20

QUADRO 3: OS CINCO ESTÁGIOS DE CHURCHILL & LEWIS (1983)..... 24

QUADRO 4: INVESTIMENTO PREVISTO..... 46

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Evolução do Cloud Computing.....30

GRÁFICO 2: Clound Computing – Ondas de Serviço.....45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11

2. GESTÃO 14
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO 16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS 17

3. MODELO DE NEGÓCIO 23
3.1 UNIVERSO DAS *START UPS* 25
3.2 PLATAFORMAS DE RH 27
3.3 O DESAFIO DAS EMPRESAS SUSTENTÁVEIS – A CONTRA PARTIDA DE UM MODELO DE NEGÓCIO 37

4. MODELO PROPOSTO 39
4.1 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO 39
4.2 ANÁLISE DE MERCADO E COMPETITIVIDADE 41
4.3 PLANO DE *MARKETING*/COMERCIALIZAÇÃO 43
4.4 FORNECEDOR 44
4.5 CONCORRENTE 44
4.6 PESSOAL 44
4.7 PRODUTOS E SERVIÇOS 45
4.8 INVESTIMENTOS 46

5. CONCLUSÃO 47

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS 48

1 INTRODUÇÃO

O mundo na virada do século XX parece ter entrado num processo acelerado de mudanças, visto que o homem sempre inova e reinventa a si, os objetos e os espaços desde os tempos mais remotos. Esse movimento de renovação ao longo do tempo deu ao homem uma crescente capacidade de produzir tudo aquilo de que necessita, através de evoluções tecnológicas que não param de se desenvolver. Não é por acaso o fato de hoje existir uma população mundial de sete bilhões de pessoas e em estágio de contínuo crescimento. Isto faz com que nos surpreendamos com a nossa própria capacidade de criação.

Essa mesma capacidade, tanto de crescimento como de criação, nos permitiu a transição de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento.

Durante a sociedade Industrial o trabalho foi valorizado e buscou-se a produção em massa para atender às demandas da sociedade. Porém, com o aumento da complexidade dos problemas e a evolução da sociedade com as novas tecnologias, percebemos o surgimento de uma nova etapa denominada por Era do Conhecimento. Nesta Sociedade, então regulada pelo Conhecimento, o valor proposto não somente é determinado em função do trabalho, terra e capital, mas também do próprio Conhecimento, que passa a ter uma importância fundamental em todo processo.

A importância das pessoas na Sociedade do Conhecimento, detentoras deste mesmo conhecimento, ganhou, por sua vez, um novo status. O Conhecimento passou a ser algo intangível e que tem como meio de transmissão as pessoas que atuam e, por mais que as organizações tentem torná-lo explícito, muitas vezes este conhecimento é tácito e está diretamente relacionado ao indivíduo.

Neste contexto, as organizações começaram a repensar seu papel em relação ao trabalhador, o que levou à criação de um novo conceito: a Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas é a evolução natural da administração dos profissionais que atuam nas organizações. Ou seja, muito mais do que tratar uma pessoa como recurso de natureza humana, a Gestão de Pessoas quer tratar o indivíduo em sua totalidade e, por isso, é importante que a organização desenvolva

uma série de políticas e programas para atender às expectativas dos “detentores de conhecimento tácito”.

Além disso, dentro de um contexto econômico em crescimento, como se encontra hoje o Brasil, com diversos investidores interessados em obter um bom retorno sobre novos negócios surgidos no país, é necessário atentarmos para o Capital Humano, visto que este será essencial para continuar a alavancar o crescimento do país.

Percebemos que existe a necessidade de suportes às empresas, desde o seu início, *Startups*, com os processos de Gestão de Pessoas, permitindo, em longo prazo, obter melhores resultados com o Capital Humano. Porém, para tal é preciso criar novas soluções para atender às empresas que estão emergindo nesse novo cenário econômico.

Dentro dessas novas soluções a serem criadas, é importante destacar a questão do custo, pois deverá ser o menor possível, e a criação de novos arranjos, possibilitando assim relacionamentos em longo prazo entre fornecedores e clientes, levando – os ao nível de parceira.

Para criarmos novas soluções é interessante a adoção de novas tecnologias que se mostrem com grande atratividade como *Cloud Computing*, onde não se faz necessário uma alta contribuição para instalação de sistemas de suporte. Além disso, podemos notar que é necessário construir um diferencial para atrair os empreendedores de hoje, que possuem um novo perfil, e estão preocupados com o todo, não apenas com o negócio, mas também com a comunidade, com o impacto ambiental e com a sociedade.

E para atrair os investidores é importante vislumbrar uma parceria de longo prazo, onde é preciso demonstrar-se também como um fornecedor consciente dos impactos na Sociedade e no Ambiente, podendo assim obter um diferencial com os demais através de parcerias e soluções inovadoras.

É importante ressaltar que tais conceitos suportam a escolha de nosso plano de negócio que tem como objetivo apresentar um novo olhar para a Gestão de Pessoas, desde o processo inicial das *Startups*, através da utilização de Sistemas e ferramentas disponíveis em *Cloud Computing.* Isto permite que processos e procedimentos sejam aprimorados através da velocidade exigida por empresas em estágios iniciais, desenvolvendo parcerias duradouras e contribuindo para a sociedade.

Neste sentido, a pesquisa ora proposta demonstrará o quanto o eficaz gerenciamento dos negócios pode desenvolver tanto o Capital, quanto o Conhecimento. Então articulados, estes dois recursos, Capital e Conhecimento, por sua vez têm a função de retornar à sociedade e, portanto, ao próprio país como elementos dinamizadores contínuos do processo de produção. Em tal processo a utilização de técnicas como o *Cloud Computing* seguramente desenvolve o potencial criativo e a aceleração dos negócios em franca era de crescimento econômico para o melhor aproveitamento e valorização do homem no contexto das empresas.

2 GESTÃO

"O Brasil é o país do futuro..." Quantas vezes ao longo das últimas décadas ouvimos esta frase. Será mesmo que o Brasil ainda é o país do futuro ou este futuro já chegou?

Seja pela alta do preço de *commodities*, seja pelo desenvolvimento humano provocado por políticas públicas (sustentáveis ou não, não é este o escopo deste trabalho), seja pelo posicionamento no mercado internacional, muitos analistas insistem em afirmar que o Brasil conseguiu superar a última crise de crédito internacional e apresenta uma das economias mais estáveis do Globo. Segundo projeções do Fundo Monetário Internacional e das consultorias *Economist Intelligence Unit* (EIU) e *Business Monitor International* (BMI), publicado no portal Terra em outubro de 2011, o Brasil passará o Reino Unido e ocupará o posto de sexta maior economia mundial[1].

Esta situação favorável facilita o surgimento de empreendedores: pessoas inovadoras, que desejam ter novos negócios abertos e gerar retorno o mais rápido possível sobre este mesmo investimento. O empreendedor é alguém que busca introduzir novos produtos e serviços, que procura criar novas formas de organização ou explorar novos recursos e materiais.

A *Babson College* (EUA) e a *London School of Business* (Inglaterra) organizaram um relatório, publicado em 2008 (*Global Entrepreneurship Monitor - GEM*, 2008), com o objetivo de mensurar a atividade empreendedora global. Este documento aponta o Brasil como uma das economias com maior número de empreendedores e com crescimento substancial. O quadro baixo compara a evolução da taxa de empreendedores do Brasil com a média dos demais países do GEM.

[1] Brasil deve se tornar 6ª maior economia do mundo em 2011. http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201110300644_TRR_80413696.

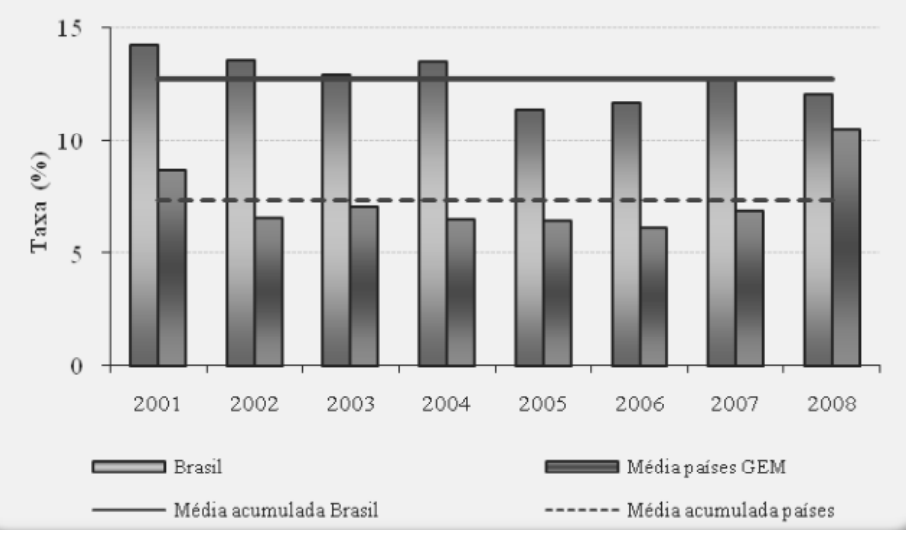

Figura 1: Evolução da Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA)

Fonte: Relatório Empreendorismo No Brasil 2008

De acordo com a Revista Isto é Dinheiro, publicada no dia 5 de novembro de 2011, o mercado brasileiro está tão aquecido para a abertura de novos negócios que jovens empreendedores estrangeiros trocam a crise dos EUA e Europa pelo dinamismo do nosso mercado de tecnologia. Na mesma reportagem (Revista Isto é Dinheiro, publica no dia 05 de novembro) afirma Patrick Kann: “O Brasil é a bola da vez para os grandes fundos”. Ele complementa sua visão ressaltando que a grande frustração de um investidor em tal mercado não é perder dinheiro e sim perder a oportunidade de investir e ter bons retornos. O referido movimento de investimentos, muitas vezes de origem estrangeira, é favorecido por este novo momento econômico. O quadro abaixo mostra o comparativo em que podemos perceber este aumento em empresas brasileiras de tecnologia.

Figura 2: Do pré-bolha à invasão dos investimentos no exterior

Fonte: Isto é Dinheiro, 5 de Novembro de 2011

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Nonaka e Takeushi (1997, p.63), o conhecimento refere-se a crenças e compromissos e podem ser classificados como: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos, já o conhecimento tácito está relacionado à experiência individual. Os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é, para estes autores, a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

O Centro de Referência em Inteligência Empresarial - CRIE da COPPE/UFRJ propõe, a partir de CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2000), um modelo de quatro capitais de conhecimento que, unidos, formam a visão da gestão de conhecimento de uma organização. São eles: Capital Estrutural, Capital Humano, Capital de Relacionamento e Capital Ambiental.

Para estes autores, o Capital Estrutural refere-se aos conceitos, programas e infra-estrutura necessários para o funcionamento de uma empresa. É o único

conhecimento que uma empresa realmente possui (tangível), pois permite calcular com exatidão seu valor.

O Capital de Relacionamento é definido por eles como a aliança que a organização possui com seus clientes, parceiros e fornecedores. Atua de forma íntegra com os outros capitais para gerar resultados de negócios.

O Capital Ambiental está relacionado as características sócio-econômicas da região em que a organização está inserida. Já o Capital Humano, também conhecido como Capital Intelectual, é definido como o conhecimento explícito das pessoas que integram uma organização. Se eles forem desenvolvidos adequadamente permitem a geração de uma série de resultados que compõem o desempenho das equipes e consequentemente um retorno eficaz às empresas. Para estes autores o conhecimento de cada indivíduo é o principal diferencial de uma empresa interessada em agregar valor ao desenvolvimento do seu negócio. Ela deve ser capaz de criar ambientes propícios ao compartilhamento do conhecimento.

A visão de CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA (2000) segue em linhas gerais a percepção de outros autores estrangeiros. O quadro abaixo revela um certo consenso entre os diversos dos principais autores que discorrem sobre os Capitais que compõem uma empresa na Sociedade do Conhecimento.

Dimensões do Capital Intelectual segundo as perspectivas de diversos autores[2]

Autores	Dimensões	Pessoas	Estrutura	Clientes
Kaplan e Norton	2004	Arendizado e Conhecimento	Processos Internos	Clientes
Stewart	1998	Capital Humano	Capital Estrutural	Capital Clientes
Sveiby	1998	Competência do Funcionário	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Edvinsson e Malone	1998	Capital Humano	Capital Estrutural (organização, inovação e processos)	Capital Clientes

QUADRO 1: AS DIMENSÕES DO CAPITAL INTELECTUAL

2.2 GESTÁO DE PESSOAS

Em virtude da permanente evolução da gestão de produção implementada no Brasil, bem como em outros países, as empresas tiveram suas estruturas e objetivos de negócio alterados. Alguns podem chamar isto de evolução, outros de

[2]Quadro retirado do livro CARBONE et all - Gestão por competências e gestão do conhecimento, RIO DE JANERIO, FGV, 2006, pg 126, quadro 12),

adequação ao novo cenário, mas fato é que a administração não é mais reconhecida como uma simples produção em série como nos tempos de Ford, mas como algo bem mais complexo.

Devemos perceber que durante a evolução da economia mundial é perceptível a brusca alteração entre um cenário essencialmente agrícola para um cenário industrial. Atualmente já é possível falar de uma economia do conhecimento pois não só uma sociedade detém uma informação como consegue pesquisá-la e desenvolvê-la rapidamente.

Dentro destas mudanças, a atuação da área de Recursos Humanos também sofreu grandes alterações, passando a ter importância estratégica dentro das empresas, deixando de executar atividades puramente relacionadas às rotinas trabalhistas e disciplinares e desenvolvendo atividades associadas com o recurso mais importante de uma instituição: o Capital Humano. Baseado nos conceitos de capital do conhecimento, entendemos que o Capital Humano é diretamente influenciado pelos demais capitais do conhecimento, contudo, é o único que é passível de uma mudança rápida já que está atrelado a um comportamento humano. Por isso, a necessidade da adequação da estratégia de Recursos Humanos à estratégia do negócio torna-se cada vez mais latente.

Segundo Paschini (2007, pg 32),

> A estratégia de longo prazo adotada por uma empresa irá requerer uma estratégia específica da área de recursos humanos, que será traduzida em prioridades e decomposta em um plano de ação. As ações ou atividades a serem implementadas por RH deverão ser definidas e implementadas de forma a assegurar a direta contribuição para a realização da estratégia de negócio.

O termo Recursos Humanos surge na década de 60 e veio com o propósito de substituir outros dois termos: Administração de Pessoal e Relações Industriais. Passando por diversas fases, hoje, a Gestão de Recursos Humanos é considerada uma atividade estratégica na maioria das empresas, independente de tamanho ou nacionalidade.

A gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas tem como objetivo principal trabalhar as relações entre organização e empregados e hoje, é reconhecido como um dos principais desafios de todas as organizações. A

responsabilidade para que isto aconteça é compartilhada entre a área de recursos humanos e os gestores.

De acordo com LACOMBE, HEILBORN (2003, pg 238),

> Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem como verdadeira equipe, com objetivos definidos; cada membro conhecendo seu papel, cooperando com os demais e “vestindo a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar e integrar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda deste importante ativo.

Pode-se também ressaltar a evolução nesta relação entre organização e empregados e como esta sofreu alterações significativas ao longo do final do século XX início do século XXI, como a existência uma jornada de trabalho mais flexível, benefícios customizados, desenvolvimento de competências de acordo com os *gaps* identificados em cada indivíduo e seu papel dentro da organização.

Segundo Brito (2008, pg 05),

> É importante registrar que, paralelamente à nova forma de gestão, estão sendo mudadas as relações de trabalho que, se antes obedeciam a um padrão legal e normativo surgido nos anos trinta e que garantiam estabilidade e direitos trabalhistas para o trabalhador, agora começam a apresentar uma nova possibilidade, ou seja, a possibilidade de serem "desreguladas" e "flexíveis", baseadas em contratos implícitos, ou seja, apenas verbais e não formalizados.

Assim posto, é possível afirmar que o RH se ocupa com a dimensão humana mais do que no passado em que um não se discutia um profissional em suas dimensões humanas, mas apenas como produção por carga horária. Dessa forma, e, para melhor cumprir esse importante papel, houve a necessidade de “funcionalmente o RH se estabelecer como uma atividade sistêmica sendo subdividida em cinco etapas de controle que atuam de forma interdependentes”. (CHIAVENATO, 2009, Pg 264). São elas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

Para uso e compreensão dos subsistemas de RH utilizaremos o quadro disposto por Idalberto Chiavenato (2009) que sintetiza mais precisamente as

atividades desse novo perfil que o torna um setor de fundamental importância dentro das empresas:

Processos	Objetivos	Atividades Envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de Pessoas Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas Desenho de cargos Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados / Sistemas de Informações Controles, Frequência, Produtividade, Balanço social

QUADRO 2: Os cinco processos básicos na gestão de pessoas

Dentre os processos citados acima, conseguimos separar em grupos de trabalho da seguinte forma:

- Folha de Pagamento: Processo básico de toda empresa, onde é garantido o correto processamento e registro dos profissionais.
- Recrutamento e Seleção: Facilitar o encontro de pessoas para exercer a função em aberto, buscando funcionários de acordo com o Perfil desejado e identificação com a empresa.
- Saúde, Segurança e Medicina do Trabalho: A legislação brasileira exige que as empresas cumpram itens referentes a cuidado da Saúde do Trabalhador, por isso, a importância de existir registros quanto ao cumprimento da legislação.

- Remuneração e Benefícios: Os processos de Remuneração e benefícios visam estabelecer uma lógica de avaliação e retribuição dos colaboradores de acordo com a posição ocupada. Entende-se como retribuição todos os valores envolvidos, desde salários, até remuneração variável e benefícios.
- Treinamento e Desenvolvimento: Para continuidade sustentável do negócio é importante investir em capacitação dos colaboradores, pois com as modificações do negócio, a necessidade de atualização passa a ser cada vez mais necessária.
- Mapa de Competências: Alguns estudiosos entendem a necessidade de mapear as atividades e funcionários de acordo com as competências exigidas, por isso é estabelecido após estudo da companhia as principais competências para melhor desenvolvimento do negócio.
- Carreira & Sucessão: Dentro desse escopo está a possibilidade de gerenciar em parceria com o funcionário a carreira na companhia, bem como os processos de sucessão, evitando maiores problemas com a saída dos líderes.
- Programa de Qualidade de Vida: Considerado essencial nos dias atuais, onde a busca por qualidade de vida, faz a companhia se tornar parceira do funcionário, onde o mesmo passa a criar um melhor vínculo com a empresa, refletindo diretamente no Clima organizacional.
- Clima Organizacional: Realizar pesquisas de clima e planos de trabalho torna-se essencial para buscar a melhoria continua no ambiente de trabalho, é importante que esses resultados sejam divulgados e construam planos de ações para melhorar.
- Gestão da Marca empregadora: Dentre os conceitos mais modernos da Gestão de Pessoas, está a importância do desenvolvimento de conceitos de *Marketing* para a marca empregadora, permitindo a companhia divulgar e estabelecer assim uma atratividade e retenção mais eficiente.

2.2.1 Gestão por Competências

Quando mencionamos o processo de gerir pessoas, automaticamente devemos associar conceitos como gestão por competências e a gestão do conhecimento. Entende-se, neste caso, por gestão por competências a tratativa individual e organizacional por meio de conhecimento, habilidades e atitudes.

Segundo CARBONE, BRANDÃO, LEITE & VILHENA (2008,pg 66),

> Apesar das diferenças de ordem semântica, os princípios fundamentais que norteiam essas duas abordagens revelam-se similares. Seus focos principais são a competência, o conhecimento e a inovação, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável.

North (2010, pg 37), complementa:

> A competência é a aptidão para transformar os conhecimentos em ações orientadas a um objetivo, e ela é o que distingue o aprendiz do mestre...

Ainda segundo North (2010, pg 122),

> A gestão das competências nas empresas orientadas ao conhecimento tem como atividade essencial (e ao contrário do que se entende tradicionalmente como treinamento e atualização profissional) a integração do aprender e do ensinar, o desenvolvimento da auto-organização e do autoaprendizado, assim como a utilização das competências que se oferecem.

A partir do momento em que mencionamos o papel da área de recursos humanos e do gestor como responsáveis pela gestão de pessoas e, entendemos que o desenvolvimento do individuo é parte principal destes processos, podemos entender que a partir da gestão de competências e conhecimento da organização, é possível garantir um ambiente favorável à retenção deste Capital Humano.

3 MODELO DE NEGÓCIO

A nosso ver, o modelo de negócios elaborado por N.C. Churchill e V.L. Lewis, remete à compreensão de conhecer a posição que a empresa ocupa, o que ela pretende conquistar e modo atingir o alvo. Estas são algumas das argumentações que devem permear o processo de conhecer e expandir numa empresa. Desta forma, seguindo estes parâmetros o projeto de organização e expansão da empresa deve acompanhar fases que vão desde a organização das informações existentes até o pleno conhecimento do grupo, da empresa e do futuro que se ela pretende alcançar. Isso significa nesta leitura: conhecer, transformar, produzir e expandir.

Tal modelo agracia particularmente a observadores de estágios empresariais, dando um suporte seguro e preciso de acompanhamento da empresa desde as fases iniciais da mesma. Segundo MARK Henricks (2011, p.1), o método não é completamente novo, mas se mescla às idéias de L.E. Greineir, que havia publicado em 1972, na *Harvard Business Review,* um artigo sobre os seus cinco estágios que visam o crescimento de negócios.

Segundo MARK Henricks (2011, p.1),

> Na Fase 1, chamada Crescimento Através da Criatividade, Greiner descreve uma Crise de Liderança. Neste estágio, um jovem fundador de organização deverá começar a delegar autoridade e aceitar gerentes não fundadores. Sobreviver à primeira crise impulsiona a organização para a Fase 2, Crescimento pela Direção, onde a crise é de autonomia. As fases 3, 4 e 5 descrevem crescimento pela delegação, coordenação e colaboração, respectivamente. O problema principal do modelo de Greiner, a partir do ponto de vista de um empreendedor, é que é projetado para grandes organizações. Observadores de estágios empresariais preferem usar o modelo desenvolvido em 1983 por N. C. Churchill e V. L. Lewis, também publicado na Harvard Business Review.

De acordo com Churchill & Lewis (1983) o modelo de desenvolvimento de um negócio passa por cinco estágios, a saber: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Estágios do Ciclo de Vida	Características do Estágio
EXISTÊNCIA	Foco na venda e na entrega aos clientes. A principal "estratégia é se manter vivo". Desenvolvimento por criatividade. Supervisão direta. Não existem sistemas formais. Estratégia voltado à formação.
SOBREVIVÊNCIA	Foco na superação do ponto de equilíbrio. Existem dúvidas quanto ao retorno do investimento. A empresa é simples e possui uma dependência do proprietário. Se este se retirar ou se aposentar em geral o negócio fecha. Desenvolvimento por direção. Supervisão supervisionada. Mínimo de sistemas formais. Estratégia para a sobrevivência.
SUCESSO	Foco na estabilização e lucratividade. A empresa requer um gerenciamento competente, neste estágio à gestão pode ser ou ter sido delegada a profissionais. Já existe o uso de sistemas. Desenvolvimento por delegação. Funcional (cada um tem sua função). Sistemas básicos ou em desenvolvimento. Manutenção do lucro ou busca do crescimento.
CRESCIMENTO	Foco na delegação das responsabilidades e na busca de caixa suficiente para satisfazer o crescimento. A organização é descentralizada e faz uso de planos estratégicos e operacionais ainda que limitados. Desenvolvimento por coordenação. Divisões (foco na atividade). Possui sistemas em adaptação. Busca do crescimento.
MATURIDADE	Foco nas operações financeiras, consolidação e controle. Início da profissionalização da empresa e independência do dono. Uso de sistemas e ferramentas para o orçamento, planejamento estratégicos e outras formas de administração modernas. Desenvolvimento por colaboração. Direção faz uso de assessorias/ consultorias externas. Sistemas em uso extensivo. Retorno sobre o Investimento.

Fonte: Churchill e Lewis (1983)

QUADRO 3: Os cinco estágios de Churchill & Lewis (1983)

Sob nosso ponto de vista, o planejamento por estágios, de alguma maneira, pode controlar certa euforia que a velocidade dos negócios costuma proporcionar na medida em que capital, produção e mercado podem gerar uma troca de necessidades que muitas vezes interferem no andamento de uma empresa. Não significa, entretanto, bloquear o negócio. Muito pelo contrário, significa estabelecer um planejamento compartilhado para ajudar nos negócios. Atualmente gerenciar um negócio não implica na utilização de uma mão firme e absolutista. O valor que predomina nos novos tempos de transformações está cada vez mais associado ao empreendedor que compartilha o gerenciamento dentro da empresa com outros profissionais.

Ao analisar essas etapas, o estágio "existência" corresponde ao estágio das empresas de *start ups* de Tecnologia da informação, segmento escolhido para o desenvolvimento de nosso plano de negócios. Neste estágio as empresas tentam manter-se "vivas" por meio da comercialização de seus serviços/produtos e a adoção de sistemas está atrelada a melhoria de seus resultados operacionais.

3.1 UNIVERSO DAS START UPS

Neste contexto econômico de desenvolvimento muitos empreendimentos são lançados no mercado seja por uma real oportunidade, seja por uma projeção baseada nas informações recebidas e a este tipo de empresa denominamos de *Start up.*

Sua definição está intimamente associada ao conceito de empreendedorismo, segundo a vertente Neo-Schumpeteriana. Conforme Souza e Guimarães (2006) Schumpeter, no início do Século XX, definiu o empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, com a utilização dos recursos disponíveis de maneira inovadora. Segundo eles a concepção de Schumpeter associa os conceitos empreendedorismo e inovação de forma interdependente.

As *startups*, em geral, visam criar um novo produto ou serviço, produzindo no consumidor o efeito de uma nova necessidade. Este foi o caso de muitos serviços que utilizamos hoje, como *e-mail*, redes sociais e computadores pessoais. Eles surgiram de idéias e tornaram-se empresas *startups*, que precisaram de certa forma criar um novo mercado consumidor para que seu produto pudesse ser absorvido e, a partir daí, ser desenvolvido por demais empresas. Uma *startup* também pode ser uma empresa que copie um modelo já existente e/ou desenvolva uma inovação sobre o mesmo produto ou processo ou pretenda apenas disponibilizá-lo em um local diferente.

Na verdade uma pequena empresa em seu período inicial pode ser considerada uma *startup*. Alguns autores defendem que uma *startup* é uma empresa com custos de manutenção muito baixos, mas que consegue crescer rapidamente e gerar lucros cada vez maiores. Para outros ela é constituída por um grupo de pessoas que procuram um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Uma idéia precisa se mostrar um negócio rentável para que possa ser considerada como uma *Startup*, pois por diversas vezes a inovação acaba realizando um efeito de mudança e torna-se mais propícia em novas empresas.

Devido ao grande potencial de mercado que empresas de *startups* tem se mostrado capaz de construir, é possível desenvolver um suporte muito maior para essas empresas. Isto se deve a evolução das *startups*, bem como ao incentivo de alguns países em desenvolvimento, em especial do Brasil, onde o cenário

econômico vem propiciando a diversificação das várias formas de suporte a este segmento de negócio.

A literatura especializada sugere que existem disponíveis no Mercado cinco formas de suporte para as startups. São elas:

- Incubadoras de Empresas: Em sua maioria baseada em Universidades, com intuito de fomentar o desenvolvimento de empresas com projetos de pesquisa da Universidade. Oferecem suporte em questões financeiras, contábeis e legais, dentre outras.
- Aceleradoras: Grupos que oferecem suporte com *networking* e conhecimento para impulsionar idéias e ou empresas já iniciadas para acelerar o seu desenvolvimento.
- Investidores Anjos: Atuam em empresas que precisam de “capital semente”, às vezes ainda na fase das idéias e concepção.
- *Venture Capital*: Costumam investir em empresas que já possuem algum produto ou serviço com consumidores e já possuem um faturamento sustentável, normalmente, para tornar o negócio mais rentável e proporcionar o retorno aos investidores do fundo.
- *Private Equity*: Empresas que já possuem um alto faturamento e desejam realizar operações de fusão ou compra de outras, normalmente empresas que são de capital aberto ou que irão abrir capital.

Com essas opções, boa parte das empresas em *startup* hoje já nasce com um novo olhar para o mercado, deixando de ser uma iniciativa de um inventor e passando a ser vista como um negócio com potencial a ser explorado. Assim, o processo de maturação dessas empresas se acelera, principalmente devido às mudanças no atual cenário econômico, onde a tecnologia passou a ser um diferencial, imprimindo uma velocidade considerável na realização de negócios. Esta mesma tecnologia esta que também facilita a vida dos novos empreendedores, que conseguem ter acesso às redes de empreendimento com muito mais facilidade, permitindo a criação do *networking*, essencial para existência de uma *Startup*, bem como contribuir para sua expansão.

Hoje é possível observar que vários investidores estão em busca de empresas de TI, onde existe um alto potencial de retorno e crescimento com baixos custos e investimentos iniciais, por isso esse setor tornou-se mais aquecido nos últimos anos, principalmente após o ano 2000, com o nascimento das empresas chamadas “ponto.com”.

Não se trata este Plano de Negócios em considerar um novo modelo de gestão, mas sim permitir que seja acessível a adoção de processos de recursos humanos, a baixo custo dado a tecnologia escolhida.

3.2 PLATAFORMAS DE RH

O ciberespaço é um suporte às tecnologias intelectuais, favorece as novas formas de acesso à informação e cria um novo meio de comunicação.

Pierre Lévy menciona em algumas de suas publicações que a tecnologia intelectual é uma industrialização da experiência de pensamento, pode ser compartilhada entre um grande número de indivíduos, inspirando e estimulando a inteligência coletiva dos grupos humanos.

Através da evolução da Internet, principalmente a partir da web 2.0, o conhecimento começa a ser transmitido e produzido de forma distinta, sem interferência temporal e espacial, sendo então valorizadas as relações de troca de informações, ou seja, o ciberespaço se consolida como um ambiente que modifica as relações de fluxo de informação, a partir da possibilidade de construção coletiva e colaborativa das mesmas.

Por fim, destacamos a abordagem de Silva (2002) que enfatiza a modificação na esfera comunicacional da modalidade de comunicação de massa para a modalidade interativa, cuja emergência é um fenômeno da “sociedade da informação” e manifesta-se nas esferas tecnológica, mercadológica e social.

“Na era digital ou Cibercultura os atores da comunicação têm a interatividade e não mais a separação da emissão e recepção própria da mídia de massa e da "cultura da escrita", quando autor e leitor não estão em interação direta.” (SILVA, 2002, pg 2).

As possibilidades oferecidas pelas diversas tecnologias de informação e comunicação, a facilidade de acesso, bem como, de simplificação de sua utilização, vêm modificando os processos de recursos humanos que precisam adequar-se às novas “necessidades” humanas.

3.2.1 Sistemas de Informação em RH

O conceito de Sistema de Informação é fundamental. No entanto, pode ser definido de diversas maneiras. Segundo Ralph Stair (1998, pg. 6),

> Sistema de Informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*.

O sistema de informação para uma empresa é essencial para a tomada de decisão na organização, pois esta sistematização permite o cálculo de indicadores e acompanhamento de processos para identificação de potenciais melhorias. A própria evolução dos sistemas de informação fica evidente na área de RH à medida que os primeiros sistemas foram criados apenas para gestão de pagamentos e dados dos funcionários e, atualmente, relacionam dados pessoais a competências mapeadas, seus respectivos níveis, carreira e sucessão e ainda remuneração.

De acordo com MILLKOVICH & BOUDREAU (2000), a rede é a chave para o futuro dos Sistemas de Informação de Recursos Humanos - SIRH.

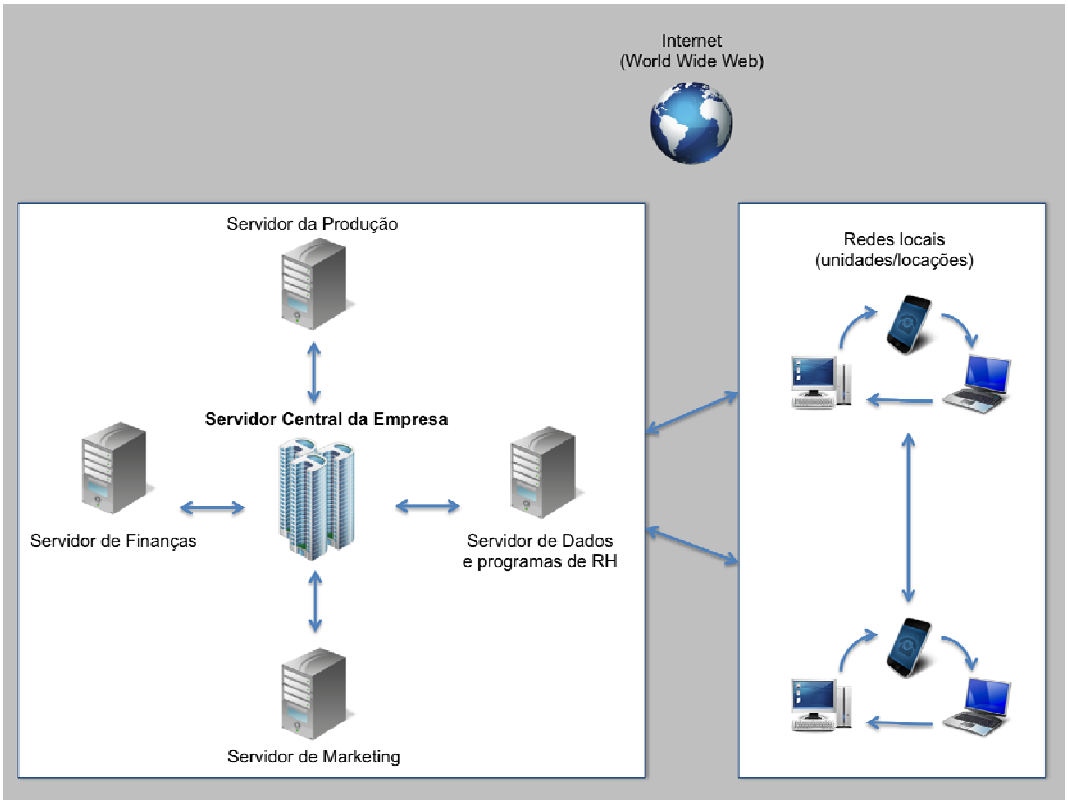

Figura 3: SIRH - Sistemas de Informação de Recursos Humanos
MILLKOVICH & BOUDREAU (2000), Pg 512

Na América Latina, já vemos empresas implementando sistemas de informação para administração de pessoal, nos quais os empregados, além de receber informação de maneira rápida e homogênea, podem atualizar seus dados pessoais, solicitar férias, imprimir recibo de salário, acessar benefícios e inscrever-se em cursos, entre outras vantagens.

Com estes sistemas, a relação de dependência direta dos empregados com recursos humanos é cada vez menor o que permite à área se concentrar em outras funções mais estratégicas para cumprir os objetivos do negócio, tais como gestão de mudanças, aquisição, retenção e desenvolvimento de talentos, gestão do desempenho da organização ou gestão do clima organizacional.

Segundo MILLKOVICH & BOUDREAU (2000, pg:148):

> O SIRH pode auxiliar o planejamento, fornecendo informações sobre a oferta de pessoal e previsões de demanda; ajuda o processo de recrutamento e seleção com informações sobre igualdade no emprego, demissões e qualificações dos candidatos; e apóia ao desenvolvimento com informações sobre os custos dos programas de treinamento e desempenho dos treinandos. Esses sistemas também podem contribuir para os planos de remuneração por meio de dados sobre os aumentos salariais, previsões salariais e orçamentos; e as relações trabalhistas com informações sobre as negociações dos acordos e as necessidades de assistência ao empregado. Em qualquer um destes casos, seu propósito é proporcionar informações que são demandadas pelos interessados nos recursos humanos ou para apoiar as decisões desta área.

Nosso entender esta afirmação é importante ressaltar que o valor básico do sistema de informações está menos na tecnologia e mais nos princípios sobre os quais ele foi construído. A tecnologia está sempre se modificando, mas os princípios fornecem uma orientação constante.

3.2.2 CLOUDCOMPUTING &SAAS (Software as a Service)

O conceito de computação nas nuvens ainda é muito recente. As idéias por trás dessa definição são muito novas e as opiniões de especialistas em computação ainda são divergentes.

Em nossa pesquisa sobre o tema, descobrimos que o assunto *Cloud Computing* começou a ser estudado em meados de 2007 e que passou a ter grande notoriedade em 2008. Como demonstrado no gráfico do *Google Trends*:[3]

Gráfico 1: Evoluçao do Cloud Computing

Sua principal característica é a nova forma de utilizar e adquirir recursos de Tecnologia da Informação (TI). Sua abordagem mais ampla, parte do princípio de que toda a infra-estrutura de TI (*hardware, software* e gestão de dados e informação), até então tratada como um ativo das empresas usuárias, passa a ser acessada e administrada por estas pela *Internet* (nuvem), com o uso de um simples navegador (*browser*) da rede mundial de computadores.

> *Cloud* é um tipo de sistema paralelo e distribuído que consiste de uma coleção de computadores interconectados e virtualizados que são dinamicamente "instanciados'' e são apresentados como um ou mais recursos computacionais baseados em acordos de nível de serviços pré-estabelecidos: o provedor do serviço e o cliente.
>
> (Rajkumar Buyya, 2011, pg)

3.2.2.1 Contextualização do *Cloud Computing*

No nosso entender a principal vantagem desse modelo está no fato de ser possível, utilizar aplicações mesmo sem acesso à internet ou à rede. Em outras

[3] Informação retirada do site Google Trend, em 28/01/2012
http://computingonclouds.wordpress.com/2009/12/

palavras, é possível usar esse recurso de maneira *off-line*. Entretanto, todos os dados gerados estarão restritos a um computador, exceto quando compartilhados em rede, o que não é muito comum no ambiente doméstico. Mesmo no ambiente corporativo, isso pode gerar algumas limitações, como a necessidade de ter a licença de um determinado *software* para cada computador, por exemplo. A evolução constante da tecnologia computacional e das telecomunicações está fazendo com que o acesso à internet se torne cada vez mais amplo e cada vez mais rápido.

"Em países mais desenvolvidos, como Japão, Alemanha e Estados Unidos, é possível ter acesso rápido à internet pagando-se muito pouco. Esse cenário cria a situação perfeita para a popularização da *Cloud Computing*, embora esse conceito esteja se tornando conhecido no mundo todo, inclusive no Brasil."[4]

Através da computação nas Nuvens, muitos aplicativos, assim como arquivos e outros dados relacionados, não precisam mais estarem instalados ou armazenados no computador do usuário ou em um servidor próximo. Esse conteúdo passa a ficar disponível nas "nuvens", isto é, na internet. Ao fornecedor da aplicação cabe todas as tarefas de desenvolvimento, armazenamento, manutenção, atualização, *backup*, escalonamento, entre outras. O usuário não precisa se preocupar com nada disso, apenas com acessar e utilizar.

O site *Info Wester*, destaca como as principais características deste Sistema:

- O usuário não precisa se preocupar com a estrutura para executar a aplicação: *hardware*, procedimentos de *backup*, controle de segurança, manutenção, entre outros, ficam a cargo do fornecedor do serviço;
- O compartilhamento de dados e trabalho colaborativo se tornam mais fáceis, uma vez que todos os usuários acessam as aplicações e os dados do mesmo lugar: a "nuvem". Muitas aplicações do tipo já são elaboradas considerando essas possibilidades;
- Dependendo do fornecedor, o usuário pode contar com alta disponibilidade, já que, se, por exemplo, um servidor parar de funcionar, os demais que fazem parte da estrutura continuam a oferecer o serviço;

[4] Informação retirada do site Info Wester, em 28/01/2012 http://www.infowester.com/cloudcomputing.php

- O usuário pode contar com melhor controle de gastos. Muitas aplicações em *Cloud Computing* são gratuitas e, quando é necessário pagar, o usuário só o fará em relação aos recursos que usar ou ao tempo de utilização.

Podemos concluir que, independente da aplicação do *Cloud Computing*, o usuário não necessita conhecer toda a estrutura que há por trás, ou seja, ele não precisa saber quantos servidores executam determinada ferramenta, quais as configurações de *hardware* utilizadas, como o escalonamento é feito, onde está a localização física do datacenter, enfim. O que importa ao usuário é saber que a aplicação está disponível nas nuvens, não importa de que forma.

3.2.2.2 SaaS

O termo Software as a Service (SaaS), pode ser denominado a qualquer produto acessado de qualquer computador a qualquer momento, precisando apenas que haja acesso a internet. Todas as informações do cliente ficam hospedadas nos servidores que estão nas nuvens, ou seja, não é preciso instalar um *software* no usuário.

A intenção do SaaS não é desenvolver um novo aplicativo, mas sim, uma nova forma de entregar via *web* programas com recursos já disponíveis no mercado, sem que o usuário tenha necessidade de arcar com os custos de licença anuais por uso, como acontece tradicionalmente neste segmento. De certa forma, o SaaS se assemelha ao conceito geral de *Cloud Computing*, mas aqui relacionado apenas à comercialização de softwares.

Se antes as organizações contratavam os provedores para desenvolver projetos esporádicos, no caso do SaaS, essa relação entre fornecedor e usuário é mais duradoura. Um dos principais benefícios desse modelo de entrega de computação é a redução dos investimentos em infra- estrutura, já que o serviço é operacionalizado através da rede, sob o pagamento de uma taxa contínua de utilização. É uma alternativa atraente e econômica se comparada às operações que privilegiavam a aquisição de programas tradicionais, com todos os custos que esse tipo de iniciativa acarreta, incluindo a atualização de aplicativos, e conseqüentemente, de equipamentos.

Veja as principais vantagens de ser SaaS:

- Atualização dos softwares constantes sem custo adicional e disponibilizadas de acordo com necessidade do usuário;
- Custo ZERO de manutenção do software;
- O cliente não precisa alocar recursos de TI para lidar com o sistema;
- A implementação no cliente é feita por consultores especializados no negócio, já que o sistema é online e não precisa de conhecimentos técnicos de instalação.

3.2.3 Aplicações de *Cloud Computing*

Conforme o site InfoWester informa, apesar do termo Computação nas Nuvens ser recente, sua aplicabilidade não é tão nova assim. Serviços de *e-mail*, como *Gmail* e *Yahoo! Mail;* discos virtuais na internet, como *Dropbox* todos são exemplos de aplicações que, de certa forma, estão dentro do conceito de *Cloud Computing*. Esses serviços não executam no computador do usuário e este pode acessá-los de qualquer lugar, muitas vezes sem necessidade de instalar aplicativos em sua máquina ou de pagar licenças de *software*. No máximo, paga-se um valor periódico pelo uso do serviço ou pela contratação de recursos adicionais, como maior capacidade de armazenamento de dados.

O conceito de *Cloud Computing* também pode ser observado nos seguintes serviços:

- ***Google Apps*:** esse é um pacote de serviços que o *Google* oferece que contém aplicativos de edição de texto, planilhas e apresentações (*Google Docs*), serviço de agenda (*Google Agenda*), comunicador instantâneo integrado (*Google Talk*), *e-mail* com o domínio da empresa (por exemplo, contato@infowester.com), entre outros. Todos esses serviços são processados pelo *Google* e o cliente só precisa criar as contas do usuário. O *Google Apps* oferece pacotes gratuitos e pagos, de acordo com o número de usuários;
- ***Amazon*:** a *Amazon* é um dos maiores serviços de comércio eletrônico do mundo. Para suportar o volume de vendas no período de Natal, a empresa montou uma superestrutura de processamento e armazenamento de dados, que acaba ficando ociosa na maior parte do

ano. Foi a partir daí que a companhia teve a ideia de "alugar" esses recursos, com serviços como o *Simple Storage Solution* (S3), para armazenamento de dados, e *Elastic Compute Cloud* (EC2), para uso de máquinas virtuais;

- ***Windows Live Mesh*:** esta é uma tecnologia da Microsoft direcionada ao segmento doméstico. Sua proposta principal é a de permitir que o usuário acesse o seu *desktop* e seus documentos de qualquer computador, com a diferença de que todos os seus arquivos ficam nas nuvens, isto é, no servidores da *Microsoft;*
- ***Panda Cloud Antivirus*:** como o nome indica, este é um programa antivírus da *Panda Software*, mas com uma grande diferença: a maior parte do trabalho necessário à ferramenta para pesquisar e eliminar malwares fica por conta das "nuvens". Com isso, de acordo com a Panda, essa solução acaba evitando que o antivírus deixe o computador lento;

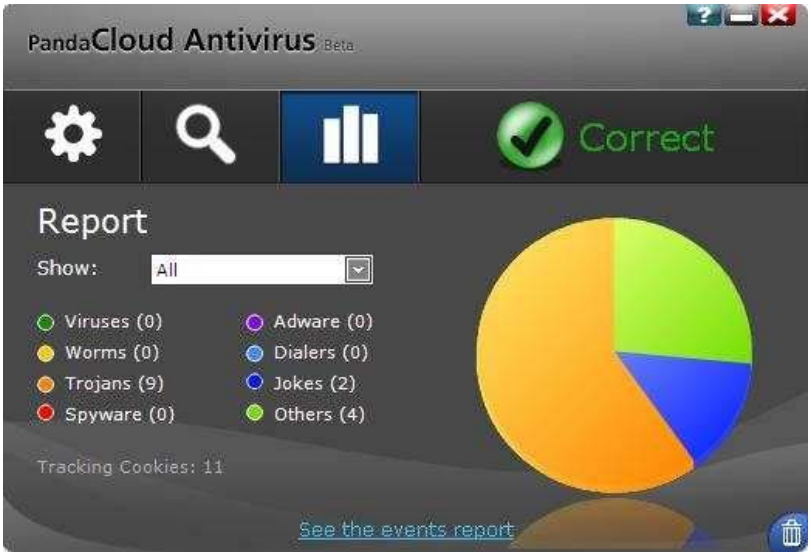

Figura 4: Programa antivírus Panda Software
Fonte: Site Panda Cloud Antivirus

- ***Aprex:*** brasileiro, o *Aprex* oferece um conjunto de ferramentas para uso profissional, como calendário, gerenciador de contatos, lista de tarefas, disco virtual, blog, serviço de e-mail marketing, apresentações, entre outros. Tudo é feito pela *Web* e, no caso de empresas, é possível até mesmo inserir logotipo e alterar o padrão de cores das páginas. Há opções de contas gratuitas e pagas;

- ***iCloud***: anunciado em junho de 2011, trata-se de um serviço da *Apple* que armazena músicas, fotos, vídeos, documentos e outras informações do usuário. Seu objetivo é o de fazer com que a pessoa utilize "as nuvens" em vez de um computador em sua rede como "*hub*" para centralizar suas informações. Com isso, se o usuário atualizar as informações de um contato no *iPhone*, por exemplo, o *iCloud* poderá enviar os dados alterados automaticamente para outros dispositivos.

Abaixo seguem algumas representações sobre *Cloud* e pequenos negócios:

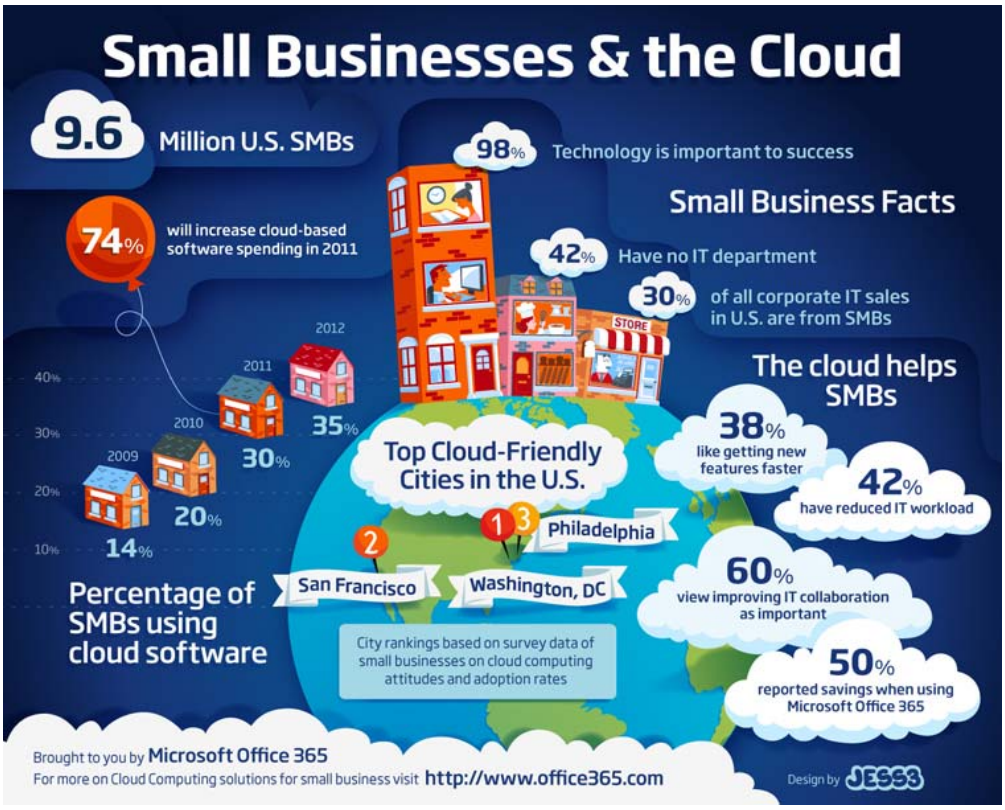

FIGURA 5: Representações sobre *Cloud Computing* em pequenos negócios

Na figura acima estão descritos alguns fatos importantes para pequenas empresas, tais como: 98% acreditam que tecnologia é importante para o sucesso do negócio, 42% não possuem uma área de TI, 30% de todas as vendas de TI são para empresas pequeno porte. A estimativa é que até 2012 35% das empresas escolham tecnologia de *cloud*. O modelo de *Cloud* ajuda as empresas de pequeno porte a reduzir a carga de trabalho em TI, agiliza o processo de obtenção de novas tecnologias.

3.2.4 Aplicação na nossa Plataforma de RH

Acreditamos a prática a Computação em Nuvem seria a transformação dos sistemas computacionais físicos de hoje em uma base virtual. Neste modelo de negócios, a Internet passa a ser o cérebro das operações e atividades das empresas, permitindo que novas capacidades sejam entregues como serviço pela rede, sem necessidade de aumento de infra-estrutura e com pagamento atrelado ao uso feito pelos usuários. Dessa forma, a web torna-se o grande centro de armazenamento e gestão de recursos variados, uma complexa rede de sistemas hoje instalada fisicamente em milhares de servidores e computadores de usuários.

A Computação em Nuvem pode ser entendida como uma reunião de conceitos, que poderá mudar gradativamente a forma e a entrega da computação nos próximos anos, incluindo a transferência de infra-estrutura tecnológica para terceiros e um processo de remuneração.

Por não se tratar de uma nova ferramenta ou técnica da área de TI, e sim de um conceito, à abrangência da Computação em Nuvem ainda é objeto de estudo e discussão entre empresários e especialistas do setor. O tema vem despertando a curiosidade dos profissionais de TI, cada vez mais ávidos por soluções que permitam aliar o gerenciamento integrado e o armazenamento de dados com a redução de custos e a necessidade constante de aplicar recursos que acompanhem o crescimento econômico de suas empresas. A opção de uma empresa pela utilização desta tecnologia é uma opção sustentável em termos econômicos (redução de custo), social (desenvolvimento de novas tecnologias que permitem a geração de empregos) e ambiental (já que o uso de recursos como energia elétrica, matéria prima de servidores próprios é substituído pela contratação de serviço terceirizado).

3.2.5 Segurança da Informação

A Segurança da Informação é uma grande responsabilidade para empresas que fornecem serviços de TI. Pois para o sucesso na operação, é preciso desenvolver meios eficazes para garantir a máxima proteção e a confidencialidade desses data centers virtuais, evitando um vazamento de informações extremamente prejudicial para seus clientes.

A falta de investimentos em uma estrutura lógica e física que resguarde a integridade de elementos confidenciais dos usuários dificultará bastante a adesão

das corporações ao modelo de terceirização proposto pelo *Cloud Computing*. Neste modelo, a armazenagem de dados fica em servidores de terceiros e a confiabilidade do acesso a estes dados está atrelado à confiabilidade do serviço prestado.

Juntamente com a segurança, o conhecimento detalhado por parte dos usuários dos trâmites operacionais e da forma como o sistema é disponibilizado pelos fornecedores será essencial para que esse cliente estabeleça uma relação de confiança com seus prestadores de serviços.

> Um passo importante para conquistar esse nível de parceria é garantir que o usuário em questão tenha ferramentas para controlar quem terá acesso aos dados da companhia nessa estrutura terceirizada.[5]

3.3 O DESAFIO DAS EMPRESAS SUSTENTÁVEIS – A CONTRA PARTIDA DE UM MODELO DE NEGÓCIO

O papel social das organizações e como elas se relacionam com a comunidade e sua responsabilidade com a mesma tem sido discutido continuamente nos últimos tempos.

Para Ashley (2002, pg 6):

> Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pro ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Para que se defina o que é responsabilidade social corporativa, torna-se necessário entender os valores que norteiam o estabelecimento das políticas e práticas dentro da organização, já que eles afetarão diretamente o contexto sócio-cultural da sociedade na qual está inserida, as ações praticadas em benefício da mesma.

Segundo ALVERNAZ (2007, pg.45),

> Partindo do conceito de responsabilidade, é possível definir a empresa como uma organização socialmente responsável, ou

[5] Informação retirada do DiálogoTI / NextGenerationCenter

> seja, a mesma é integrante de um sistema em que diferentes partes mantêm diferentes tipos de relações e assumem funções em relação ao sistema mais amplo.

No Brasil, por exemplo, a responsabilidade social é caracterizada principalmente por sua natureza assistencialista, sendo muitas vezes relacionada a um aspecto ético/moral.

Segundo Ashley (2002 pg.57),

> Responsabilidade para com o próximo não deixa de ser um valor cultural, além de um princípio ético e um valor moral, uma vez que se situa no nível das estruturas mentais de interpretação da realidade – a cultura.

A questão da responsabilidade social deve ser discutida em todas as organizações governamentais, privadas, com ou sem fins lucrativos já que num sistema de mais valia, o pagamento pelo trabalho por si só já movimenta a economia de uma comunidade.

A função social das organizações é vista hoje como um diferencial para capitalização de investimentos e deve ser analisada com bastante critério por estes investidores. A contrapartida seja nos âmbitos social, ambiental ou econômico não deve ser apenas algo que será reportado no balanço social das organizações, mas como algo efetivo que venha a gerar retorno para o investimento realizado nestes setores.

A função social da empresa pode ser refletida como um dos principais aspectos da sustentabilidade e, muitos autores, começaram a discutir se existiam outros aspectos que fizessem referência ao termo sustentabilidade.

Segundo COUTO (2006, p.22), “... o sociólogo britânico Jonh Elkington que, em 1995, cunhou a expressão Triple Bottom Line, o chamado tripé da sustentabilidade” diz respeito à sustentação de uma organização e refere-se a três dimensões:

- Dimensão social: consiste no relacionamento com a comunidade local, atendimento das necessidades e a responsabilidade da organização em desenvolver este ambiente na qual está inserida por meio da promoção de ações sociais.

- Dimensão ambiental: consiste na capacidade da empresa em gerir seus negócios com baixo desperdício de recursos, preservando o meio ambiente e desenvolvendo práticas compensatórias de sua exploração de recursos naturais.
- Dimensão econômica: consiste na capacidade da empresa em gerar empregos, desenvolver a economia de uma cidade, estado ou país, por meio de seus negócios, garantindo a geração de lucros e a partilha dos mesmos.

Esta três dimensões se relacionam de forma a garantir a perenidade da organização e de seu negócio. Segundo GABERLINI & BRITO (2008, p.5)

> A interconexão das dimensões social, ambiental e econômica como definidora de uma atividade econômica sustentável ou de uma empresa socioambientalmente responsável aponta importante mudança no modo de produção capitalista na perspectiva do reconhecimento dos direitos humanos, direitos trabalhistas e outros tantos, já de há muito consagrados em convenções internacionais, porém ainda com poucos resultados palpáveis no cotidiano uma parcela significativa da humanidade.

4 MODELO PROPOSTO

4.1 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Atualmente, os sistemas de recursos humanos não se comunicam de forma eficaz entre si, bem como com os demais sistemas da empresa, conforme citado anteriormente neste trabalho.

A falta de sistemas também ocasiona um cenário propicio a existência de controles paralelos o que dificulta a mensuração dos resultados organizacionais. Além disso, sistemas de gestão como sistemas de recursos humanos possuem um alto custo de implantação e manutenção e, por isso, não são privilegiados muitas vezes na definição do orçamento anual das empresas.

O modelo proposto por este trabalho tem como objetivo a apresentação de um modelo de negócios que visa atender às empresas startups do universo de Tecnologia da Informação (TI) por meio da venda de serviços voltados aos processos de recursos humanos em um plataforma SaaS.

A escolha de empresas start ups de TI deve-se ao potencial de crescimento das mesmas e, por serem empresas cujo *core business* está no desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação, é possível perceber que existe uma necessidade de suporte em atividades que não compõem este *core business*, mesmo que também seja uma solução em TI.

Em busca da prestação de um serviço de suporte para solucionar estas carências, o modelo propõe desenvolver uma plataforma baseada em *Cloud Computing* que permita um melhor gerenciamento de pessoas através da prestação de serviços como: folha de pagamento, treinamento e benefícios, dentre outros em uma única plataforma, considerando a necessidade de cada cliente a partir de uma base única de informações dos funcionários.

Abaixo segue um esquema de como seria o modelo proposto no que se refere a interface dos envolvidos:

FIGURA 6: Esquemático do Modelo Proposto

Além da disponibilização de uma plataforma de baixo custo por meio de *Cloud Computing*, o modelo de negócios proposto tem como diferencial a contrapartida oferecida para seus clientes: o desenvolvimento de parcerias com Comunidades da cidade do Rio de Janeiro. Esta parceria permitirá a empresa cliente melhorar sua imagem perante a sociedade, caracterizando-a como uma empresa sustentável. O projeto desenvolvido tem como objetivo capacitar a comunidade local em serviços voltados para a tecnologia da informação, garantindo consequentemente, mão de obra qualificada para o próprio cliente.

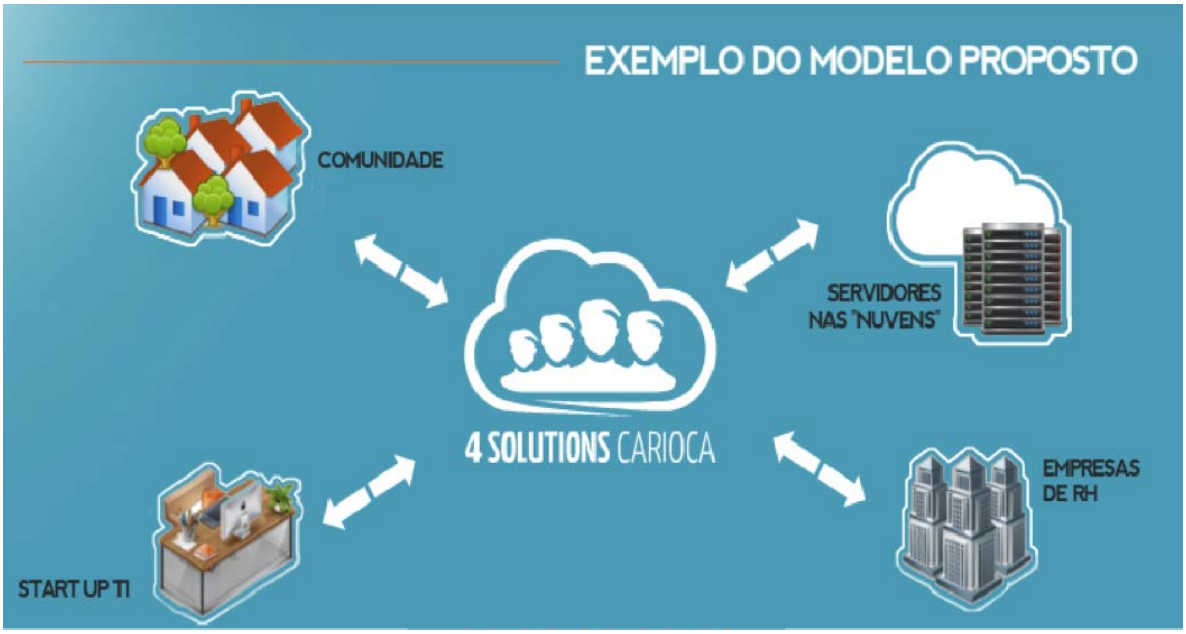

FIGURA 7: Exemplo do Modelo Proposto

4.2 ANÁLISE DE MERCADO E COMPETITIVIDADE

O mercado de prestação de serviços de gestão de pessoas é considerado um mercado consolidado no Brasil, contudo, as diferentes empresas acabam se especializando em segmentos específicos. No que tange a Sistemas de Recursos Humanos (leia-se sistemas que facilitam a gestão de pessoas), na sua maior parte são sistemas atrelados a existência de um ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou a uma plataforma que possibilite a execução de processos seja para rodar uma folha de pagamento ou mesmo a armazenagem de conteúdos de aprendizagem.

Todas estas soluções possuem alto custo, pois são necessárias a aquisição de licenças de usos e, na maioria das vezes, armazenagem destes dados em um único Servidor. Além disto, existe a falta de conhecimento da importância da Gestão de Pessoas como base estratégica para um crescimento sustentável na organização.

Para os negócios em fase de crescimento este cenário se agrava ainda mais, visto que são negócios com foco ainda no desenvolvimento e comercialização inicial de um produto/serviço, com uma estrutura padrão de gestão pouco formal, onde o fluxo de caixa normalmente é mal gerenciado e os controles feitos de forma artesanal. A concepção da existência de processos de gestão de pessoas permeia apenas os processos básicos: admissão, demissão e pagamento, sem inclusive uma preocupação com aspectos legais (CLT) e de SMS (Saúde, Medicina e Segurança do Trabalho).

Outro ponto de atenção mapeado é o fato de que num modelo de gestão de pessoas não é preciso que haja a implementação de todos os subsistemas ao mesmo tempo, de fato, fazendo um comparativo, é possível perceber que a necessidade da implementação de um processo como carreira e sucessão, por exemplo, acontece de acordo com o crescimento e maturidade da empresa. O modelo proposto oferece baixo custo e maior eficiência na gestão do Capital Humano da empresa, principal ativo de empresas desta natureza.

Vale lembrar ainda, que os novos empreendedores já entendem a necessidade de um bom modelo de Gestão de Pessoas para alavancar o seu negócio, visto que precisa disputar profissionais diferenciados com grandes empresas. Com objetivo de criar um modelo, onde exista também um interesse quanto ao crescimento do mercado e demanda de profissionais para atuar nessas empresas, o desenvolvimento de capacitação em comunidades acrescenta um diferencial à *4Solutions Carioca*.

4.2.1 Principais Oportunidades

Para o desenvolvimento de um empreendimento como a da *4Solutions Carioca*, foram identificadas algumas oportunidades:

- Ascensão de empresas de Tecnologia da Informação;
- Estabilidade econômica brasileira;
- Falta de Sistemas de Recursos Humanos com baixo custo e que estejam disponíveis em um mesmo sistema ou plataforma;
- Crescimento do uso do modelo de SaaS;
- Necessidade da criação de novos modelos para alavancagem por meio do desenvolvimento de Capital Humano.

A existência de serviços por meio de uma plataforma em *cloud computing* permite o acesso de usuários a um baixo custo já que este acesso não requer uma infraestrutura própria. Além disso, por ser uma plataforma integrada que considera uma base de dados única, é possível a realização de parcerias de negócio entre as empresas prestadoras de serviços, o que pode vir gerar pacotes mais atrativos para seus clientes e a *4Solutions Carioca* será a principal facilitadora deste processo.

4.2.2 Principais ameaças

Como principais ameaças foram mapeados os seguintes pontos:

- Crise Internacional que pode afetar a economia brasileira;
- Não aceitação do serviço proposto;
- Dificuldade no estabelecimento de parcerias com fornecedores;
- Falta de capital de giro para manutenção do negócio (vendas abaixo do esperado).

4.3 PLANO DE *MARKETING*/COMERCIALIZAÇÃO

A 4*Solutions* Carioca é uma empresa que facilita o dia a dia dos pequenos empreendedores e propicia um crescimento sustentável para os mesmos por meio da disponibilização de serviços humanos.

Consideramos como consumidor potencial, empresas de TI em *start up*, pela fácil usabilidade da tecnologia a ser disponibilizada, em fases de existência, sobrevivência e sucesso. Este tipo de empresa pressupõe um perfil de empreendedores que percebem valor em uma melhor gestão do capital humano.

Existe hoje no Brasil um grande volume de recursos voltados para investimentos no mercado de TI e diversos empreendedores desenvolvendo soluções e despertando o interesse de outros mercados, tornando os nossos profissionais cada vez mais valorizados no mundo. Com isso, temos empresas, com aportes de investimentos preocupados em alavancar seus resultados e com a possibilidade de utilizar um Sistema de Gestão de Pessoas para suportar o crescimento sustentável do negócio.

A comercialização se dará inicialmente através de instituições que orientem empreendedores, como Incubadoras e Aceleradoras, formando parcerias com as mesmas para comercializar os serviços para as empresas vinculadas a essas instituições.

Em contra partida existe a possibilidade das empresas alavancarem suas imagens junto ao mercado por meio da disponibilização de recursos próprios para atuarem no projeto social desenvolvido pela 4*Solutions* Carioca em uma comunidade carente do Rio de Janeiro, a Comunidade Santa Marta, no bairro de Botafogo.

4.4 FORNECEDOR

Os fornecedores de *Cloud Computing* oferecem uma infra-estrutura de servidores que podem ser locadas para suportar a plataforma a ser desenvolvida. Exemplo de alguns fornecedores existentes no mercado:

- *EC2: Amazon*
- *App Engine: Google*
- *Cloud Server Pro: Locaweb*

Utilizaremos inicialmente a Plataforma da *Amazon* (EC2), conhecida pela sua qualidade e estabilidade na prestação do serviço, além de possuir uma base em São Paulo, com custo inicial de aproximadamente R$ 500,00/mês.

4.5 CONCORRENTE

No mercado brasileiro de prestação de serviços de Gestão de Pessoas não foi identificada nenhuma empresa que ofereça o conjunto de uma solução *Cloud Computing* e empresas que prestem serviços voltados aos processos de Recursos Humanos com foco em empresas de TI e com objetivo de desenvolvimento da mão de obra para suportar o crescimento do mercado. O principal desafio está em como fazer com que empresas que possuem processos de gestão pouco sofisticados enxerguem valor na utilização de processos que auxiliem a gestão do capital humano.

4.6 PESSOAL

A *4Solutions Carioca* será composta por uma equipe de quatro sócio-diretores os quais também serão os responsáveis pela execução das atividades, acumulando tarefas gerenciais e operacionais, de acordo com a formação e especialização de cada profissional. Além das necessidades de negócios já identificadas, as atividades foram divididas conforme abaixo:

- Dois Gerentes Comerciais;
- Um Gerente de Tecnologia e Gestão da Informação;
- Uma Gerente de Processos Administrativos e Operacionais (financeiros, recursos humanos, etc.).

Em termos de remuneração os profissionais receberão um *pro-labore* de acordo com o faturamento obtido, sendo apenas comum a todos benefícios de alimentação, transporte e plano de saúde.

4.7 PRODUTOS E SERVIÇOS

Com o objetivo de vincular a prestação de serviço às etapas de crescimento de uma empresa, propomos a criação de três ondas de serviços a serem disponibilizados:

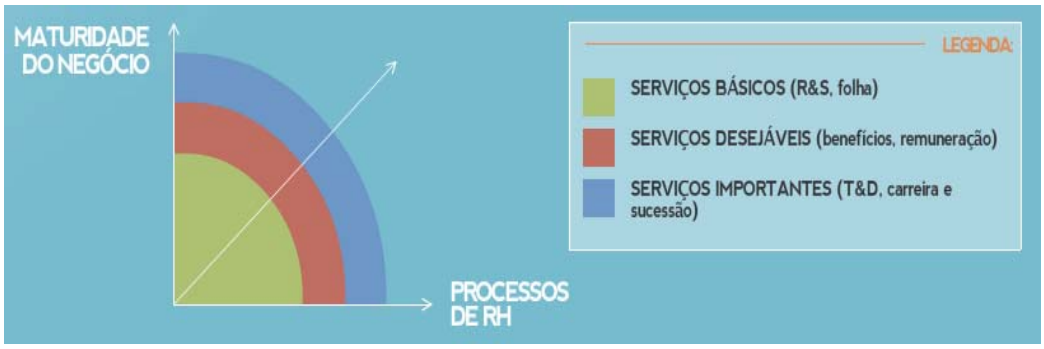

GRÁFICO 2: CLOUD COMPUTING – ONDAS DE SERVIÇOS

Existência: Nessa etapa as empresas precisam de suporte em assuntos básicos voltados para Gestão de Pessoas, como Folha de Pagamento, Recrutamento e Seleção, Saúde, Segurança e Medicina, além dos requisitos mínimos exigidos pela CLT.

Sobrevivência: Nesse momento, é a principal oportunidade do serviço oferecido/produto, pois existe a necessidade para alavancar o resultado e o capital humano pode ser diferencial. Neste momento, a empresa necessita ter uma maior formalização de seus processos e mais do que nunca se torna imprescindível a atração e retenção de talentos que possam manter o foco na estabilização e lucratividade do negócio. Então, propõe a expansão para serviços de Remuneração e Benefícios e o início do desenvolvimento de ações de Treinamento e Desenvolvimento

Sucesso: Quando atingido essa etapa propõe-se a utilização de etapas mais complexas da Gestão de Pessoas, tais como: Gestão de Carreira, Mapa de Competências, Programas de Qualidade de Vida, Gestão da Marca empregadora, Clima e Carreira e Sucessão.

4.8 INVESTIMENTOS

Para que a 4Solutions inicie suas atividades será necessário que a primeira etapa de investimento seja voltada para o desenvolvimento da Plataforma de Gestão de Pessoas. E após o desenvolvimento será necessário a infra-estrutura para sua comercialização.

Abaixo segue o capital inicial previsto:

Investimento	
Aproximadamente	R$ 300.000

QUADRO 4: Investimento previsto

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo abordar a questão da gestão de pessoas na era do Conhecimento e seus principais desafios, com foco em empresas *Startups* no segmento de Tecnologia da Informação.

A fim de garantir uma acessibilidade deste tipo de serviço e enxergando uma possibilidade para criação de um empreendimento, este grupo optou por apresentar um plano de negócios em que fossem oferecidos serviços de recursos humanos por meio de uma tecnologia de baixo custo (*Cloud Computing*) para empresas a partir de três ondas de implantação de acordo com o estágio de maturidade do modelo de negócios (existência, sobrevivência e sucesso). A escolha do segmento de *Startups* de Tecnologia da Informação deu-se pelo perfil da organização de empresas normalmente compostas por jovens e que estão acostumadas ao uso de novas tecnologias e abertura aos desafios.

No que se refere à bibliografia apresentada, a mesma teve como objetivo dar suporte à construção do plano de negócios a partir do conceito de que os aspectos como viabilidade, mapeamento de potenciais parceiros e melhor entendimento da tecnologia proposta somente são possíveis por meio de prévia consulta bibliográfica especializada.

Além disso, o modelo de negócios escolhido (uma empresa que ofereça contrapartida social para seus clientes) fez com que fosse necessária a pesquisa que abordasse também temas como Responsabilidade Social, Parceria Pública Privada e um mapeamento das Comunidades do Rio de Janeiro.

No entanto, a implantação de um Plano de Negócios requer a realização de diversas etapas e, este trabalho não teve como objetivo discorrer sobre as mesmas, mas sim apresentar a proposta de um plano viável que pode vir futuramente a ser implantado.

A ideia apresentada acima foi exaustivamente discutida com auxilio dos professores do CRIE (Centro de Referência de Inteligência Empresarial), tendo em vista que o empreendimento proposto pode ser considerado inovador em termos de mercado, mas com o risco de ter uma baixa adesão, já que diz respeito às práticas de Gestão de Pessoas e muitas empresas ainda não a consideram como algo relevante à sua estratégia. No entanto, por acreditarmos nesta ideia deixamos aqui registrado o nosso parecer.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT NBR 6023. **Informação e documentação** – Referências – *Elaboração. Ago, 2002.*

ABNT NBR 10520. **Informação e documentação** – Citações em documentos – Apresentação. Ago, 2002.

ABNT NBR 14724. **Informação e documentação** — Trabalhos acadêmicos — Apresentação. Terceira Ediçao, 2011.

ALVERNAZ, Beatriz. A **inclusão de deficientes no ambiente organizacional**, UFRJ, 2007

ASHLEY, Patrícia (coordenação). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

BRITO, Lydia Maria Pinto; **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**, 2008

BUYYA, Rajkumar;Broberg, James; Goscisnski, Andrzej M. **Cloud Computing: Principles and Paradigms.** John Wiley and Sons: San Francisco, 2011.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula, "**Gestao por competências e gestão do Conhecimento**", Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, 2ª Edição.

CAVALCANTI, Marcos, NEPOMUCENO, Carlos, "**O Conhecimento em Rede**", Rio de Janeiro, Editora Campus, 2ª edição.

COUTO, Renan Evangelista. **Turismo como mecanismo de desenvolvimento local e empreendedorismo sustentável: a análise da demanda e do espaço rural do alto Aiuruoca**, Itamonte. MG, 2006. 102f Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), UFF, Niterói, 2006

CHIAVENATO, Idalberto, **Recurso Humanos,** edição compacta. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7ª ed São Paulo: Ed. Manole, 2009.

GABRIEL, Ivana Mussi; **Novos Paradigmas das Parcerias Público Privadas.**

GARCIA, S. S., "**Avaliação de Indicadores para os Quatro Capitais de Conhecimento**", Tópicos Especiais em Sistemas de Informação III (TESI-III), Universidade Federal do Rio de Janeiro – IM-DCC/NCE.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GITAHY, Yuri. Afinal, o que é uma startup? **Revista Exame.com**. Rio de Janeiro, 20 out 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>. Acesso em : 07 nov. 2011.

GOMES, E. & CAVALCANTI, M., "**A nova riqueza das organizações: Os capitais do conhecimento**". Revista Brasileira de Tecnologia e Negócios de Petróleo, Petroquímica, Química Fina, Gás e Indústria do Plástico, v. 3, n. 16, 2000.

FILATRO, Andréa. **Design Instrucional na prática**. São Paulo: Pearson Education, 2008.

Maria de Fátima Garbelini & Walderes Lima de Brito - **O bom nem sempre é o justo: responsabilidade social para além dos domínios da empresa** – 2008

MARK, Henricks. Stage right: make smarter management decisions by knowing what stage your company's in. **Entrepreneur**, Austin, Texas. Disponível em: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0DTI/is_n4_v25/ai_19325221/. Acesso em: 02 nov 2011.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, Jonh. **Administração de Recursos Humanos**, 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

MURIITHI, Samuel; Facing the Strategic Challenges of Growth: The Churchill and Lewis Growth Model. **Gaebler Ventures.com**, Nairobi, Kenya. Disponível em < http://www.gaebler.com/Facing-the-Strategic-Challenges-of-Growth-The-Churchill-and-Lewis-Growth-Model.htm>. Acesso em: 26 out 2011.

Next Generation Center – *Cloud Computing. Disponível em* < *http://www.nextgenerationcenter.com/detalle-curso/Cloud_Computing.aspx?PageID=1*> *A*cesso em 13 mar 2012.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H., **Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, 8a Edição.

NORTH, Klaus, "**Gestão do Conhecimento: Um Guia Prático Rumo à Empresa Inteligente**", Rio de Janeiro, Editora QualityMark, 2010.

PASCHINI, Selma “estRHatégica: Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de RH à Estratégia de Negócio”, Rio de Janeiro, Editora QualityMark, 2007.

LÈVY, Pierre. **As tecnologias, o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Ed. 34, 2000.

LÈVY, Pierre. **Cybercultura**. São Paulo: Ed.34, 1999.

SILVA, Marco, **Educação Presencial e Online: Sugestões de interatividade e Cibercultura**, 2002

SILVA, Marco. **O professor online e a pedagogia da transmissão.** Rio de Janeiro. *In: Folha Dirigida*, 2002.

SILVA, Marco. **Sala de Aula Interativa**. Rio de Janeiro: Quartet, 2007.

TAVARES, Christiane, **Uma alternativa aos instrumentos de financiamento disponíveis**, Fortaleza, 2005