

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

Aline Di Stefani do Amaral

A GESTÃO DE PESSOAS E A INOVAÇÃO DIGITAL

**São Caetano do Sul
2018**

ALINE DI STEFANI DO AMARAL

A GESTÃO DE PESSOAS E A INOVAÇÃO DIGITAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade
Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

AMARAL, Aline Di Stefani do

A Gestão de Pessoas e a inovação digital / Aline Di Stefani do Amaral – São Caetano do Sul: USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2018.
107 p.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2018.

1. Sistematização 2. E-RH 3. RH Digital 4. Gestão de Pessoas.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof.^a Dra. Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida e aprovada em 26/6/2018 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador);

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (USCS);

Prof. Dr. Ivanir Costa (UNINOVE).

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo apoio incondicional, principalmente nos momentos de incertezas.

AGRADECIMENTOS

Impossível agradecer a todos que contribuíram para esta conquista, pois houve muitas participações; porém, mesmo sendo difícil, citarei alguns nomes:

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, pela paciência, pelas percepções e críticas construtivas que foram vitais para a conquista desta etapa da minha vida. Obrigada por sempre estar ao meu lado nos momentos de dificuldade e desânimo, por fazer-me acreditar que eu era capaz, pela confiança e por não me deixar desistir.

Prof. Dr. Antonio Carlos Gil, obrigada por toda a preocupação demonstrada comigo e com o meu projeto.

Aos membros da banca, por suas contribuições essenciais.

Aos amigos do mestrado e do doutorado: Aline; Ana Paula; Carolina; Daniela; João; Júlio; Marcus; Sérgio e Váldeson, obrigada por remarem junto comigo e não deixarem meu barco afundar.

Aos funcionários da USCS, pelo apoio e ajuda.

Minha sincera gratidão aos meus pais, Jorge e Ofélia, às minhas irmãs, Amanda e Alessandra, à minha sobrinha Luanna, aos meus tios Jair e Miris, aos meus amigos Rosicler, Aparecida, Angélica, Eliete e Francisco, ao Prof. Milani, ao meu líder José Eduardo (*in memoriam*), pelo apoio, por acreditarem que eu era capaz (até mais do que eu), por entenderem minha ausência, por suavizarem tudo com uma paciência inesgotável.

De Caroli, obrigada pelos ensinamentos de estatística, pela dedicação e paciência em me ajudar com a disciplina de Pesquisa Quantitativa II.

Emerson, mais conhecido como “professor Flash”, obrigada por me escutar, pelas traduções dos artigos, por fazer tudo se tornar leve e alegre.

“Família Flash”: Fabiana, Alex, Dani, Grace e Bia, o banco do parque virou o meu divã.

BBKO Consulting, obrigada pela oportunidade, vocês foram vitais nessa minha conquista. Obrigada pela compreensão e apoio durante todos os momentos em que necessitei ausentar-me do trabalho para cumprir os compromissos relacionados à realização do curso de mestrado.

A todos os mestres que fizeram e fazem parte da minha jornada.

A todas as empresas e pessoas que contribuíram para a realização desta pesquisa. No momento de escrever estes agradecimentos, descobri quantos verdadeiros amigos eu tenho. Amigos que dão a vida para alimentar a minha. De alguns, os nomes nem constam aqui, mas não tenho dúvidas de que torceram por mim nessa árdua jornada.

Obrigada por permanecerem comigo, quando duvidei de mim mesma.

RESUMO

O propósito básico deste estudo é contribuir para o debate do papel estratégico da área de Recursos Humanos digital dentro das organizações. Para que isso aconteça, é necessário que as políticas e práticas de recursos humanos estejam alinhadas com os objetivos organizacionais. Assim, esse estudo busca compreender como a Tecnologia da Informação tem contribuído para aperfeiçoar as práticas de gestão de pessoas nas organizações. Utilizando o método de estudo de caso, foi feita uma pesquisa exploratória, na qual se procurou verificar a percepção dos especialistas das empresas que desenvolvem e vendem sistemas para a área de Recursos Humanos; dos gestores da área de Recursos Humanos e dos funcionários das áreas usuárias. Foram feitas entrevistas em organizações que estejam passando, ou tenham passado pelo processo de implantação de um sistema de recursos humanos. Após esta análise, foi possível concluir que existe a intenção da área de Recursos Humanos na aquisição e adaptação às novas tecnologias, mas os processos ainda ocorrem de forma lenta, devido a resistências a mudanças e a custos. Os entrevistados veem os benefícios deste processo. Também se nota que o esforço de comunicação é essencial em sua implantação, assim como o apoio da gerência da organização e a mudança da cultura da empresa.

Palavras-chave: Sistematização, e-RH, RH digital, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The basic purpose of this study is to contribute to the debate on the strategic role of digital human resources within organizations. For this to happen, human resource policies and practices must be aligned with organizational objectives. Thus this study seeks to understand how information technology has contributed to improve the practices of people management in organizations. Using the case study method, an exploratory research was carried out, in which it was tried to explore the perception of the specialists of the companies that develop and sell systems for the area of HR; managers in the HR area and employees in the user areas. Interviews were conducted with organizations that are going through or have been through the process of implementing a human resources system. After this analysis, it was possible to conclude that there is the intention of the area of human resources to acquire and adapt to new technologies, but the processes still occur slowly due to resistance and costs. Respondents see the benefits of this process. It is also noted that the communication effort is essential in the implementation of this process, as well as the support of the organization's management and the change of company culture.

Key Words: Systematization, e-HR, digital HR, people management.

Lista de abreviaturas e siglas

BPO- Business Process Outsourcing

E-RH- Gestão Eletrônica de Recursos Humanos

ERP- Enterprise Resource Planning

GRH- Gestão de Recursos Humanos

IRRF- Imposto de Renda Retido na Fonte

RH- Recursos Humanos

SI- Sistema de Informação

TI- Tecnologia da Informação

WEB- World Wide Web

Lista de figuras

Figura 1- Organograma da BBKO Consulting	59
Figura 2- Organograma da Ficosa	65
Figura 3- Organograma do Colégio São Judas Tadeu	71

Lista de quadros

Quadro 1- Tecnologias e ferramentas utilizadas pelo RH brasileiro	40
Quadro 2- RH tradicional versus RH digital	44
Quadro 3- Empresas listadas na categoria tecnologia para RH	47
Quadro 4- Síntese das empresas fornecedoras de sistemas	48
Quadro 5- Síntese das empresas clientes das fornecedoras de sistemas	50
Quadro 6- Matriz de amarração	52
Quadro 7- Fases da análise temática	53
Quadro 8- Temas e códigos	54
Quadro 9- Código: desempenho	74
Quadro 10- Código: relacionamento	76
Quadro 11- Código: comunicação	77
Quadro 12- Código: suporte à tomada de decisão	78
Quadro 13- Código: resistência à mudança	80
Quadro 14- Código: custos	81
Quadro 15- Código: agilidade na informação e nos processos	82
Quadro 16- Código: aumento de produtividade	83
Quadro 17- Código: dados confiáveis	84
Quadro 18- Código: redução de custos	86
Quadro 19- Código: relacionamento de confiança	87

Sumário

1	Introdução	27
1.1	Problema de pesquisa.....	28
1.2	Objetivo Geral	29
1.2.1	Objetivos específicos.....	29
1.3	Justificativa da pesquisa.....	29
2	Referencial teórico	31
2.1	Evolução do RH operacional ao estratégico.....	31
2.2	Um breve histórico do e-RH	34
2.3	Tecnologia da Informação e Recursos Humanos.....	36
2.4	Benefícios e dificuldades na utilização dos sistemas de informação	41
3	Aspectos metodológicos da pesquisa	45
3.1	Tipo de Pesquisa.....	45
3.2	Organizações e pessoas que constituíram o objeto da pesquisa.....	47
3.3	Procedimentos para coleta e análise de dados.....	50
3.3.1	Coleta de dados	51
3.3.2	Matriz de amarração teórica.....	51
3.3.3	Técnica de análise e interpretação dos dados	52
4	Resultados	56
4.1	Entrevistas com os especialistas.....	56
4.2	Entrevistas com o RH e usuários das empresas clientes.....	58
4.2.1	O Estudo de caso: BBKO Consulting S/A	58
4.2.1.1	Missão, Visão e Valores	60
4.2.1.2	Sistematização dos processos de Gestão de Pessoas na BBKO	60
4.2.2	O Estudo de caso: Ficosa do Brasil Ltda.....	64
4.2.2.1	Missão, Visão e Valores	65
4.2.2.2	Sistematização dos processos de Gestão de Pessoas na Ficosa do Brasil..	67
4.2.3	O Estudo de caso: Colégio São Judas	70
4.2.3.1	Sistematização dos processos de Gestão de Pessoas no Colégio São Judas Tadeu	71
5	Análise e discussão dos resultados	74
5.1	Utilização da TI nas práticas de gestão de pessoas	74
5.2	Dificuldades na utilização da TI na área de recursos humanos	78
5.3	Benefícios com a utilização da TI na área de recursos humanos	79
5.4	Resultados obtidos com a informatização dos processos da área de recursos humanos.....	81
6.	Análise cruzada entre as empresas especialistas e as empresas usuárias.....	86

6.1 Dificuldades na utilização da TI na área de recursos humanos	86
6.2 Processos sistematizados hoje na área de recursos humanos.....	87
7 Conclusão	90
7.1 Tendências.....	92
7.2 Sugestão de estudos futuros.....	93
7.3 Limitações do estudo	94
Apêndice A – Protocolo de Pesquisa	100

1 Introdução

Segundo Malaquias e Albertin (2018), o ambiente empresarial é dependente da Tecnologia da Informação (TI), em maior ou menor grau, tanto para os processos diários quanto para a realização de suas estratégias e, assim, alcança um melhor desempenho organizacional.

Para a continuidade das organizações, a gestão da informação, assim como a escolha da correta tecnologia, vem-se mostrando como uma ferramenta para a sobrevivência organizacional (SANTOS JUNIOR *et al.*, 2005).

A competitividade que vem sendo exigida das organizações tem demandado um processo de gestão ágil e inteligente, na medida em que os processos internos se tornam mais rápidos e permitem aos gestores um maior relacionamento com seus clientes internos e externos (SANTOS JUNIOR *et al.*, 2005).

A área de recursos humanos (RH) também está-se reestruturando e adotando a TI como meio de transformar-se em uma parceira do negócio, dando suporte para o alcance dos objetivos organizacionais.

Esta área contribui para a gestão de pessoas na organização, sendo estratégica para o alcance da competitividade empresarial.

De acordo com Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a forma como uma organização gerencia e administra o capital humano no ambiente de trabalho.

Albuquerque e Leite (2009) corroboram esta ideia e alertam sobre uma nova postura para a gestão de pessoas. Esta área passa a ser percebida como estratégica, assumindo uma posição nova, a de parceira nos negócios, ou seja, alinhada às estratégias e aos resultados da organização.

Com a sistematização, a área de RH tradicional passa a ser vista como uma área totalmente digital e estratégica, pois a utilização de Sistemas de Informação (SIs) proporciona a redução de custos, a diminuição do tempo de processamento e o aumento da eficiência das respostas em todos os processos da área que, assim, passa a dedicar mais tempo ao alcance das estratégias organizacionais (ULRICH, 2000).

A área de RH dedica-se mais ao alcance das estratégias, uma vez que o tempo despendido em processos operacionais é reduzido.

Em 1990 surgia o termo e-RH (Gestão Eletrônica de Recursos Humanos), que se referia à utilização de ferramentas baseadas na internet para a gestão de processos da área de gestão de pessoas (LENGNICK-HALL e MORITZ, 2003).

As empresas implantaram a e-RH com o objetivo de facilitar as tarefas de gestão de recursos humanos (GRH), agilizar processos e minimizar a redundância (FARNDALE *et al.*, 2009).

A facilidade de acesso a um novo padrão tecnológico intensamente informatizado e automatizado interfere nas relações de trabalho, no emprego e nas práticas de gerenciamento (FISCHER, 1998).

Para combinar a gestão de pessoas com as novas formas de organização do trabalho potencializadas por meios técnicos inovadores, a empresa reestrutura e reformula os seus processos de GRH (FISCHER, 1998).

A implantação da TI nas áreas de RH facilita o planejamento, o controle e oferece suporte à tomada de decisões, fazendo com que as áreas de RH sejam vistas pelas organizações como uma parceira estratégica.

Porém, este assunto é pouco explorado pelas pesquisas existentes no Brasil.

Fez-se o levantamento de trabalhos nas plataformas Spell, Scielo, RAC, RAE e RAUSP, utilizando as seguintes palavras-chave: RH virtual, RH digital, e-RH, sistemas de informação para gestão de pessoas, gestão eletrônica de recursos humanos e impactos da tecnologia na gestão de pessoas, no período de janeiro de 2012 a outubro de 2017, no entanto houve dificuldade na obtenção de artigos sobre o tema específico nesse período.

Os trabalhos localizados na área temática em questão não possuem o foco que será dado nesta pesquisa. São predominantemente estudos acerca da utilização de softwares em áreas específicas, entretanto, não apontam a contribuição dos SIs para a área de RH como um todo, desta forma não colaborando para uma visão generalizada da área de gestão de pessoas, percebendo-se certa lacuna no estudo do tema.

1.1 Problema de pesquisa

Assim, o problema a que esta pesquisa responderá está representado na seguinte pergunta: “Como a TI tem contribuído para aperfeiçoar as práticas de gestão de pessoas nas organizações”?

1.2 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar a utilização da TI nas práticas de gestão de pessoas, uma vez que os SIs são apontados como uma forma para a reformulação e reestruturação dos processos da área, que a sua utilização pode proporcionar o aumento da eficiência, agilizar processos e reduzir custos, prestando assim um melhor serviço a todas as áreas interessadas.

1.2.1 Objetivos específicos

Visando a suportar o objetivo geral desta pesquisa, a seguir descrevem-se os objetivos específicos:

- Identificar e analisar os benefícios e dificuldades na utilização da TI adotada pelas organizações nas áreas de RH.
- Identificar e analisar quais atividades das áreas de RH são sistematizadas hoje dentro das empresas.
- Identificar e apresentar as opiniões dos entrevistados sobre os resultados obtidos com a informatização das funções de RH.

1.3 Justificativa da pesquisa

Esta pesquisa contribui com a área de RH, pois os aspectos que serão abordados apresentam importância para o sucesso das organizações que desejam, ou que já implantaram um SI de RH.

A área de RH é responsável pela gestão do capital humano nas organizações e necessita assumir uma atuação mais estratégica.

Entretanto, analisando os estudos nacionais, há uma carência de informação em relação às contribuições da TI para aperfeiçoar as práticas de gestão de pessoas nas organizações, o que pode acarretar a ausência de estudos e análises para melhor aplicabilidade desses sistemas por parte das organizações.

O apoio de sistemas permite uma rápida análise para uma tomada de decisão estratégica eficaz e objetiva, considerando um alcance de melhor desempenho da área de RH ao utilizar SI.

Justifica-se a relevância desse estudo pelos seguintes aspectos: (1) a questão legal: atendimento das obrigações legais exigidas pelos órgãos trabalhistas;

(2) a prestação de serviços aos colaboradores: os sistemas de gestão de pessoas permitem que os colaboradores acessem informações e interajam com a organização, independentemente de sua localização; (3) a verificação do fato da organização ter uma e-RH tornar a área mais estratégica e (4) a contribuição com o avanço do conhecimento na área de administração.

Para tanto, será apresentado no próximo capítulo um estudo da teoria sobre a área de RH e a inovação digital, a evolução da área de gestão de pessoas e os benefícios e dificuldades com a implantação de SIs para a área. A seguir, no capítulo 3, serão detalhados os aspectos metodológicos da pesquisa; no capítulo 4, os resultados; no capítulo 5, a análise e discussão dos resultados; no capítulo 6, a análise cruzada entre as empresas especialistas e as empresas usuárias e, por fim, no capítulo 7, a explanação das conclusões.

2 Referencial teórico

Para entender o que já foi escrito sobre a gestão de pessoas e a transformação digital, devemos compreender alguns conceitos. Dividido em quatro seções, este capítulo irá abordar os seguintes temas: evolução do RH operacional ao estratégico, um breve histórico do e-RH, Tecnologia da Informação e recursos humanos, benefícios e dificuldades na utilização dos SIs.

2.1 Evolução do RH operacional ao estratégico

A administração de RH passou por diversas fases ao longo dos anos.

Em pesquisa realizada por Tose (1997), a autora demonstra em cinco fases as mudanças que transformaram profundamente o RH, tendo como base os seguintes autores: Cesarino (1970); Serson (1975); Albuquerque (1988) e Gutierrez (1995):

- Fase Contábil (antes de 1930): também chamada de pré-histórica, caracterizava-se por sua preocupação com os custos, não havia preocupação com os problemas humanos, apenas com suas habilidades.
- Fase Legal (1930 a 1950): também chamada de jurídico-trabalhista, porque nesse período houve a intensificação das leis trabalhistas e foram incorporados novos direitos para os trabalhadores. A preocupação que, na fase anterior era com os custos, foi substituída pela preocupação em se cumprir as leis trabalhistas. Nessa época surge o departamento de pessoal, responsável pela folha de pagamento, pagamento dos encargos sociais e aplicação das leis trabalhistas.
- Fase Tecnicista (1950 a 1965): também chamada de tecnológica, foi a fase que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal, surgindo assim a descrição de cargos, a avaliação de desempenho, a pesquisa salarial, a área de treinamento, entre outros.
- Fase Administrativa (1965 a 1985): chamada também de sindicalista; o estado exercia um grande controle sobre as relações empregado/empregador, então aconteceu nesse período um grande movimento sindical, fazendo com que o profissional de RH tivesse uma visão estratégica da empresa, diminuindo seu papel tecnicista.

- Fase Estratégica (1985 até hoje): a área de RH passou a contribuir para a realização dos objetivos organizacionais e estratégicos da organização, as atividades ligadas a pessoal passaram a participar e a influenciar nas decisões estratégicas das organizações.

Hoje se encontram organizações em todas as fases, porém muitas estão na fase estratégica, modernizando as suas relações com os empregados, usando-se da administração participativa, preocupando-se com a qualidade de vida dos empregados e integrando o planejamento de gestão de pessoas ao estratégico.

A área de RH obtém melhores resultados quando assume um papel estratégico, quando suas políticas e práticas são direcionadas para o alcance de um melhor desempenho organizacional (DEMO, FOGAÇA E COSTA, 2018).

Segundo Marras (2007), a área de RH compõe-se de um conjunto de subsistemas: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração, cargos e salários; Higiene e segurança no trabalho; Departamento de pessoal; Relações trabalhistas e Serviços Gerais. No passado, a área focava-se basicamente em atividades burocráticas e em desenvolver operacionalmente estas atividades, como podemos ver nas fases contábil, legal e tecnicista.

Ainda de acordo com Marras, as organizações são sistemas sociais operando dentro de ambientes maiores e acabam sendo influenciadas por eles, assim a área de RH foi-se modificando e adaptando-se às mudanças ocorridas na sociedade.

Sob as perspectivas de Wood Jr *et al.* (2011), a evolução histórica da GRH no Brasil é dividida em dois períodos: o primeiro (1950-1980), que denominam colonização e o segundo (1980- 2010), que denominam neocolonização.

O período de 1950-1980 foi caracterizado pela industrialização, modernização e pela introdução das práticas fundamentais de GRH, tais como: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Nesse período, a implementação de modelos e práticas de GRH exerceram um papel importante na profissionalização das empresas, na melhoria das práticas administrativas e na modernização das relações de trabalho. As mudanças nas práticas de GRH são um dos caminhos para a modernização da gestão das empresas.

Ainda de acordo com os autores, os modelos e práticas importados por empresas multinacionais e pelas escolas de administração trouxeram benefícios para as organizações, as quais puderam aumentar a sua eficiência operacional.

No período de 1980-2010, a GRH tornou-se estrategicamente importante para as empresas. A área de RH adotou estruturas descentralizadas, criando postos de trabalho para consultores internos, com atuação na linha de frente dos negócios, para responder às demandas empresariais. Como resultado, suas prioridades passaram a ser determinadas diretamente pelas necessidades dos negócios. No período anterior, a área de GRH tinha um papel operacional, com participação mínima nos processos de tomada de decisão (WOOD JR *et al.*, 2011).

Nesse período houve a adoção intensiva de novos modelos e práticas; diante da variada oferta de soluções disponibilizadas por empresas de consultoria, escolas de administração e assessorias diversas, as empresas aumentaram a contratação de programas de desenvolvimento e de projetos de implementação de novas práticas e de novos sistemas (WOOD JR *et al.*, 2011).

A área de RH passou a ser adaptável às situações, atuando de forma estratégica e situacional, proporcionando resultados concretos às organizações. Porém, nem sempre esta imagem estratégica é percebida pelas pessoas que trabalham nas organizações (CODA *et al.*, 2005).

Utilizaremos nesta pesquisa a definição de administração estratégica de gestão de pessoas de Boxall e Purcell (2003): é pensar estrategicamente políticas de trabalho, de emprego, processos de informação, consultoria e negociação, é a definição de um conjunto de políticas e práticas direcionadas à construção do desempenho organizacional desejado, contribuindo com vantagem competitiva para a organização por meio de pessoas e processos organizacionais.

Segundo Ulrich (1998), a área de RH precisa atuar tanto no âmbito estratégico quanto no operacional. Conforme esse autor, a área de gestão de pessoas deve exercer diversas funções: (1) administração de estratégias de RH: focada na necessidade de alinhamento das estratégias de RH com o foco do negócio da organização. O profissional de RH traduz as estratégias do negócio em práticas de gestão de pessoas, identificando quais práticas fazem com que as estratégias aconteçam; (2) administração da transformação e mudança: tarefa de gerir as mudanças ocorridas na organização, desenvolvendo na empresa a capacidade de aceitar a mudança; (3) administração da infraestrutura da empresa: buscar a eficiência nos processos administrativos de RH. Apesar de o seu foco ser o cotidiano da empresa, sua atuação bem-sucedida agrega valor à organização,

objetivando o aumento da produtividade e da redução de perdas; e (4) administração da contribuição dos funcionários: geração de maior envolvimento das pessoas.

O autor complementa que, com a tecnologia, a função da área de RH passa a contemplar a criação de políticas, diretrizes e práticas que venham trazer valor ao negócio e, com isso, a área de RH necessita fazer com que as demais áreas da organização assumam a responsabilidade de gerir pessoas; o papel da área passa a ser a de parceira das outras, para que possam conseguir resultados por meio de pessoas.

Ashton *et al.* (2004) também discute essas responsabilidades da área de RH, relatando que ela deve apresentar três responsabilidades indispensáveis para atingir uma posição estratégica, alinhadas com a estratégia corporativa da empresa: (1) para a confiabilidade da área de RH no negócio, o processamento das práticas de RH deve conter o nível técnico, administrativo e de serviços para todos os empregados, utilizando canais de comunicação eficientes, tanto internos quanto externos; (2) oferecer serviços de consultoria interna de gestão de RH que ajudem a identificar interesses e necessidades, que funcionem como parceiros de negócios para os gestores; esse tipo de consultoria deve ser inerente às necessidades específicas de cada área e (3) proporcionar maior apoio e serviços estratégicos alinhados com os objetivos da organização.

Verifica-se, assim, que uma área de RH estratégica deve estar integrada com a estratégia corporativa da organização, contribuindo com vantagem competitiva por meio dos processos e pessoas.

2.2 Um breve histórico do e-RH

Antes de usar SIs, a área de RH realizava as suas funções de manutenção e registros de forma manual e essas atividades consumiam muito tempo. Estes trabalhos manuais foram uma parte importante do papel do gerenciamento de RH durante a maior parte do século XX (KAVANAGH *et al.*, 1990).

Porém, os SIs de RH evoluíram em muitos pontos, primeiro havendo um progresso dos sistemas de processamento de transações simples, cujos focos incluíam operações de rotina (DULEBOHN e JOHNSON, 2013).

Entre os anos de 1960 e 1970, foi desenvolvido o primeiro SI de RH (DULEBOHN e JOHNSON, 2013), sistema usado para automatizar a manutenção de

registros de RH e a folha de pagamento, o que começou a reduzir o tempo despendido na realização das tarefas da área (KAVANAGH *et al.*, 1990).

Em seguida houve a evolução de pacotes de software autônomos na década de 1980 (DULEBOHN e JOHNSON, 2013), foram criados para fornecer funcionalidades que simplificam funções de RH, como recrutamento de candidatos, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento. Foram estabelecidos como SIs usados para adquirir, armazenar, manipular, analisar, recuperar e distribuir informações pertinentes à GRH de uma organização (KAVANAGH *et al.*, 1990).

A década de 1990 presenciou um crescimento dos sistemas integrados de GRH e revelou uma migração para sistemas habilitados para a World Wide Web (WEB), que permitiu a gestão de várias funções de RH e forneceu relatórios mais sofisticados para a tomada de decisão (DULEBOHN e JOHNSON, 2013).

A centralização de todos os dados de RH e o acesso de dados de qualquer lugar por um navegador da WEB deve-se aos sistemas integrados de GRH (DULEBOHN e JOHNSON, 2013).

Como colocam Dulebohn e Johnson (2013), ao longo do tempo ocorreu uma crescente ênfase nas ferramentas de e-RH, que proporcionou aos gerentes a técnica de integrar dados de RH e facilitar a gestão do capital humano para permitir uma melhor gestão empresarial e tomada de decisão em relação ao RH de uma empresa.

As empresas podem escolher pelo desenvolvimento de um sistema próprio de acordo com suas necessidades, ou optar por um sistema terceirizado. Mas ambos possuem a mesma finalidade, a de agilizar processos, diminuir a quantidade de erros e reunir as tarefas de GRH (FARNDALE *et al.*, 2009).

De acordo com Ruêl *et al.* (2004), com o uso do e-RH as organizações melhoram a orientação estratégica da GRH, reduzem custos, aumentam a eficiência e melhoram o atendimento aos clientes.

Ruêl *et al.* (2004) definem o e-RH como uma maneira de executar as estratégias, políticas e práticas de gestão de RH nas organizações, por meio do apoio e uso da tecnologia da WEB.

Strohmeier (2007) expandiu essa definição, designando o e-RH como a aplicação da TI para criar redes e apoiar a interação de pelo menos dois indivíduos.

Para Hock e Dulebohn (2013), o e-RH representa as ferramentas de software que permitem às pessoas da organização integrar funções e informações da área de

RH e realizar atividades de RH pela Intranet da organização, ou por meio de um portal da WEB.

Lengnick-Hall e Moritz (2003) explicitam que, com o uso do e-RH, os gerentes podem acessar informações e dados relevantes, realizar análises, tomar decisões de qualquer lugar e sem precisar consultar um profissional de RH. As horas de processamento são reduzidas e muita documentação é evitada pelo uso dessa tecnologia; os funcionários controlam suas próprias informações pessoais, podem atualizar seus registros e tomar muitas decisões.

Para Tu (2001), os principais motivos do uso dos SIs são: apoio às decisões operacionais, através do acompanhamento da rotina, preocupando-se em alcançar objetivos específicos - são ações aplicadas em curto prazo; apoio ao planejamento estratégico - ações de longo prazo, auxiliam na definição das estratégias, direção e na tomada de decisões da organização; integração interna, facilitando a troca de informações e a coordenação das atividades dentro da organização e integração externa, facilitando a comunicação com os clientes externos à organização.

2.3 Tecnologia da Informação e Recursos Humanos

De acordo com Laudon e Laudon (1998), a função da TI é a de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação e o processo decisório nas organizações.

Adicionalmente, Albertin (2001) argumenta que a TI pode ser explicada como uma ferramenta que as empresas possuem para competir e continuar operando.

Campos e Teixeira (2004) relatam que a TI exerce papel significativo ao ser utilizada como ferramenta para subsidiar a tomada de decisão das organizações, à medida em que fornece elementos para a definição de estratégias empresariais; apoia gestores no acompanhamento dos negócios; promove maior rapidez na comunicação interna e externa; acelera tarefas burocráticas e ajuda no cumprimento de atividades administrativas.

Para apontar o valor estratégico da TI na área de RH, é importante discutir a utilidade da TI na mudança da área de RH (ZUBOFF, 1994).

Para o total aproveitamento da tecnologia, as organizações precisam passar por transformações organizacionais, precisa-se de uma estrutura organizacional apropriada e tornam-se mais exigentes em relação à qualificação; esses itens são determinantes do sucesso da implementação da TI (MASCARENHAS, 2003).

Pode tornar-se excessivamente onerosa a implementação de uma solução de RH, devido à compra de licenças, à obtenção de infraestrutura tecnológica e ao processo de implantação. Portanto, a aquisição torna-se uma tarefa delicada, deve existir um planejamento que determine a evolução dos processos de trabalho e a efetividade da mudança organizacional (NAKAYAMA *et al.*, 2006).

O processo de implantação e atualização dos sistemas integrados de GRH incluem planejamento, gerenciamento das mudanças e implementação dos recursos para a prática e utilização das novas ferramentas (NAKAYAMA *et al.*, 2006).

As discussões sobre as transformações da área de RH envolvem grandes mudanças de responsabilidades em direção a uma atuação mais estratégica. O profissional de RH deixa o seu papel unicamente operacional, passando a atuar como um consultor dentro da organização, dando suporte às demais áreas e à implementação das estratégias da organização (LAWLER e MOHRMAN, 1995).

Embora ocorram objetivos diferenciados para a utilização dos SIs, projetos de desenvolvimento de software normalmente são executados por meio de cinco etapas, conforme relatado por Blackburn *et al.* (1996):

- determinação das requisições dos clientes: saber quais são suas exigências e necessidades;
- planejamento das especificações, recomendações de desenvolvimento: descrição exaustiva e minuciosa das características do sistema;
- detalhamento do desenho;
- implantação: corresponde à passagem do software para a produção e
- realização de testes e integração, ou seja, a etapa de execução.

Essa sequência básica de atividades interdependentes varia de acordo com as necessidades e ambições do cliente (AURUM *et al.*, 2008).

Para a implantação de um e-RH é necessário que o gestor da área, em conjunto com um profissional de TI, elabore uma requisição de suas necessidades e detalhe toda a sua rotina, para que o desenvolvimento da ferramenta atenda e dê suporte a todas as funções da área de RH.

Por outro lado, de acordo com Tapscott e Caston (1995) e Galiers e Baets (1998), os sistemas são parte da TI e devem ser vistos como ferramentas que possibilitam à organização realizar inovações e tornar-se mais estratégica e não somente como meios de realizar determinadas operações de forma mais eficiente.

O profissional de RH tem sido considerado um dos autores responsáveis pela gestão estratégica de pessoas no ambiente empresarial. Com a reestruturação organizacional que acarreta uma série de alterações na vida profissional das pessoas, é importante que a área de RH também utilize a TI para impulsionar seu processo de mudança, integrando todas as suas funções, com o objetivo de reforçar a condução estratégica da organização (RUGGIERO e GODOY, 2006).

Para Lawler III e Mohrman (1995), a área de RH precisa utilizar os SIs para incrementar a qualidade dos serviços prestados.

Ulrich (2000) faz menção à implementação da TI em RH como um meio que pode impulsionar mudanças na área. O autor salienta que a área de RH precisa ter a responsabilidade de melhorar a eficiência e eficácia de suas funções e, conseqüentemente, de toda a empresa, para isso precisa renunciar à sua tradicional condição de normatizadora e fiscalizadora do cumprimento das políticas.

Os gestores da área necessitam refletir sobre a forma como os processos de gestão de pessoas são realizados, visto que os SIs podem contribuir para a reformulação e reestruturação dos processos geridos pela área (Ulrich 2000).

Os autores Nakayama *et al.* (2006) mostram alguns processos da TI na área de RH:

- Planejamento de pessoal: a TI é utilizada para coletar, armazenar e processar a informação referente aos trabalhadores da organização.
- Negociações entre empresa e funcionário: utilização de SIs que apoiam a tomada de decisão e compartilham dados entre a empresa e o empregado.
- Administração de benefícios: sistemas para o cadastro, pedidos e administração de benefícios trazem redução de tempo.
- Trabalho a distância: a TI permite que as pessoas trabalhem, independentemente da sua localização geográfica.
- Recrutamento: quando feito on-line, oferece vantagens às organizações como: custos mais baixos, economia de tempo e maior rapidez para localizar candidatos.
- Avaliação de desempenho: são realizadas hoje por meio de SI, podem ser utilizadas como apoio a muitas decisões da organização.

- Treinamento a distância: a TI contribui para o desenvolvimento de pessoas por meio do ensino a distância, permitindo um ensino que independa de tempo e localização geográfica.

A área de RH está passando por uma forte exigência de assumir um papel mais estratégico e atuante dentro da organização, que traga informações de relevância para o negócio e que auxilie na tomada de decisão.

Em função de ausência de pesquisa acadêmica, lançou-se mão de pesquisa aplicada: publicadas pela Efix Tecnologia e Deloitte, essas matérias dão a entender que há interesse na sistematização da área de gestão de pessoas pelas organizações, mas que a aquisição dessas ferramentas ocorre de forma lenta.

A Efix Tecnologia, empresa brasileira que desenvolve ferramentas para gestão de pessoas, realizou uma pesquisa em 2014, que revela quais tecnologias as empresas possuíam e em quais planejavam investir nos próximos dois anos. No Quadro 1, podem-se observar as respostas dos 10.000 entrevistados da área de RH, com o objetivo de levantar as tecnologias e ferramentas utilizadas pelo RH brasileiro:

Quadro 1- Tecnologias e ferramentas utilizadas pelo RH brasileiro

Quais as tecnologias em que a sua empresa deverá investir nos próximos dois anos?	Ferramentas	Qual é o tipo de ferramenta automatizada que a sua empresa já possui?
29%	Serviços self service	21%
34%	Remuneração	29%
34%	Folha de pagamento	85%
40%	Controle de frequência	68%
45%	Ferramentas para gestão de cargos e salários	46,40%
54%	Recrutamento e seleção	48%
59%	Planejamento de carreira e sucessão:	26%
66%	Gestão de performance	21%
75%	Treinamento e desenvolvimento	47%

Fonte: Adaptado da pesquisa: Os desafios do RH brasileiro em 2015. Disponível em: <<http://talent.efix.net/site/wp-content/uploads/2014/12/tendencias-RH-FINAL2014.pdf>>. Acesso em 19/05/2018.

No que se refere ao uso de tecnologias em RH, a pesquisa revelou grande adoção de ferramentas para execução de atividades mais operacionais, como folha de pagamento (85%), controle de frequência (68%) e recrutamento e seleção (48%).

As tecnologias menos utilizadas pelo RH são os serviços de planejamento de carreira e sucessão (26%), *self service* (21%) e gestão de performance (21%).

Todavia, dentro dessa mesma amostra, 34% ainda pretendem investir em folha de pagamento; 40%, em controle de frequência; 54%, em recrutamento e seleção; 59%, em serviços de planejamento de carreira e sucessão; 29%, em *self service* e 66%, em gestão de performance.

De acordo com a pesquisa, 52% das empresas ouvidas declararam utilizar alguma ferramenta de gestão. Isso mostra a preocupação do gestor brasileiro em implementar e sistematizar a gestão de pessoas.

A pesquisa mostra, em relação aos investimentos em TI para a área de RH, a escassez de recursos para investimentos em RH. As recentes crises internacionais, aliadas ao crescimento econômico aquém do esperado, obrigam as empresas a deixarem de investir nas áreas que não estão diretamente ligadas à condução e execução do negócio.

50% dos respondentes disseram que o valor destinado para a execução dos projetos não é adequado;

29% responderam que a empresa previu o investimento adequado;

21% das empresas declararam que havia um investimento adequado, mas que sofreu cortes, inviabilizando a execução dos projetos.

Apesar de mencionarem muito a informatização da área de RH, os dados da pesquisa da Deloitte, empresa de consultoria e auditoria empresarial, realizada em 2017, com mais de 10.000 líderes empresariais e de RH de 140 países sobre Tendências Globais de Capital Humano 2017- "Reescrevendo as regras para a era digital" - mostra que as organizações movem-se de forma lenta em relação às inovações tecnológicas e que a área de Recursos Humanos ainda não está muito envolvida em todo este importante processo de transformação digital (<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>). Acesso em: 13 de maio de 2018):

88% das empresas acreditam que precisam redesenhar a organização para ter sucesso na era digital;

90% estão explorando ou desenhando a organização do futuro;

51% das empresas esperam aumentar o uso de terceiros ou contratados;

78% das empresas acreditam que as lideranças transformacionais e digitais são importantes; entretanto, apenas 5% têm fortes programas de desenvolvimento de liderança digital atualmente;

4% das empresas possuem o RH liderando o redesenho de trabalho relacionado à inteligência artificial, 65% dizem que o RH é minimamente envolvido.

Apesar de haver uma grande exigência da área de gestão de pessoas para assumir um papel mais estratégico, as empresas não disponibilizam recursos necessários para investimentos em tecnologia para a área.

2.4 Benefícios e dificuldades na utilização dos sistemas de informação

Os SIs para RH contribuíram para mudar muitos processos da área de RH e estes sistemas permitiram aos profissionais de RH prestarem um melhor serviço a todas as partes interessadas, incluindo planejamento de RH, recrutamento, seleção, gerenciamento de desempenho e fluxo de trabalho (STONE e DULEBOHN, 2013). Deste modo, podemos observar que a tecnologia tem-se tornado uma importante aliada nos processos de RH.

Essas mudanças também proporcionaram que os profissionais de RH se concentrassem na estratégia de RH e se tornassem verdadeiros parceiros e consultores de negócios nas organizações (GUEUTAL e STONE, 2005).

A informatização dos processos organizacionais faz com que a organização seja conhecida pelo termo empresa digital, o que significa a maximização do uso da TI por uma empresa para a realização de suas atividades (VIDAL *et al.*, 2005).

Laudon e Laudon (2001, p. 6) definem a empresa digital como aquela onde “praticamente todos os processos de negócio e relacionamentos com parceiros, clientes e funcionários são viabilizados por meios digitais”; assim, a TI vem para melhorar a qualidade de seus serviços prestados.

Se os profissionais do RH acreditam nas vantagens dessas ferramentas e em uma empresa totalmente digital, fica mais fácil a sua aceitação pelos demais.

Os principais motivos pelos quais as empresas implantam e investem em e-RH incluem a transformação do papel dos profissionais de RH para um parceiro estratégico (LEPAK e SNELL, 1998); a redução de custos através da racionalização das operações de GRH; a agilidade nos processos; a redução de erros de informação; a melhoria no rastreamento e controle de ações de RH; o aumento de

serviço aos clientes (LENGNICK-HALL e MORITZ, 2003); o progresso na eficácia, por uma melhor entrega dos serviços de GRH (RUÊL *et al.*, 2004); a consolidação geográfica das tarefas de GRH, interagindo e aproximando gestores e colaboradores através do alcance das informações e o alcance de metas organizacionais (FARNDALE *et al.*, 2009).

As organizações brasileiras têm utilizado intensamente a TI, tanto em nível estratégico quanto operacional e, no ambiente organizacional, essa tecnologia tem sido considerada um dos elementos mais importantes (ALBERTIN, 2009).

Tem sido reconhecida a importância do planejamento de investimentos em TI pelas organizações, porém seu foco inicial estava voltado a tarefas operacionais (KEARNS e SABHERWAL, 2006) e não estratégicas, sendo este um dos aspectos mais importantes das organizações modernas (RUGGIERO e GODOY, 2005 e NEVO e WADE, 2010).

Albertin (2001) relata três categorias que devem ser analisadas e tratadas para a criação de um ambiente adequado ao sucesso com o uso de TI, sendo tais variáveis explicitadas a seguir: (1) Cenário: é todo o ambiente da organização que passará por uma reestruturação devido à implantação da TI, tendo de forma clara a sua estratégia e como a TI contribuirá para seus objetivos organizacionais; (2) Atores: envolve todas as pessoas dentro da organização que participarão do processo de informatização, ou que serão usuárias; elas devem apoiar o projeto, cientes de sua importância e da própria TI; as pessoas que usarão estas ferramentas devem ser devidamente capacitadas e (3) Planejamento da implantação: a TI atinge o modo de trabalho das pessoas envolvidas.

Assim, é necessário analisar os impactos decorrentes dessa nova implantação, eliminando dúvidas e medos, buscando facilitar o processo de mudança que, se não for bem compreendido e aceito pelos gestores, pode implicar a postergação dos investimentos em TI, mesmo eles já sendo necessários no momento (MALAQUIAS e ALBERTIN, 2011).

Para que a empresa faça bom uso das tecnologias da informação, precisa haver estímulo, vontade, determinação, comprometimento, compartilhamento de visões, planejamento, capacidade de assimilar inovações e consciência por parte de todos na organização (SANTOS JUNIOR *et al.*, 2005).

O uso da TI oferece benefícios para os negócios, que incluem custo, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação (ALBERTIN e ALBERTIN, 2012).

Assim, torna-se necessário um SI que auxilie a tomada de decisões, a produtividade e a inovação para subsidiar a formulação dos processos e práticas de RH e o controle gerencial nesta área. A implementação de um SI de RH possibilita ao gestor desta área analisar e monitorar as tendências e suas respectivas implicações para a estratégia empresarial, evitando-se a tomada de decisão baseada nas impressões, ou apenas nas experiências vividas (RUGGIERO e GODOY, 2006).

Vem sendo exigida das organizações mais competitividade e, para isso, é necessário um processo de gestão eficiente e inteligente, no qual a gestão da informação é crucial para a sobrevivência delas (SANTO JUNIOR *et al.*, 2005).

A adoção e a implementação de um SI, muitas vezes, têm levado ao desperdício e à frustração pela inobservância de determinados empecilhos quando da decisão em implantar um sistema (SANTO JUNIOR *et al.*, 2005).

O processo de informatização traz modernização aos processos de RH e pode ser de grande valor para as organizações; entretanto, a sua implantação toma muito tempo; apresenta um custo elevado, fazendo com que muitos gestores se perguntem se é válido o investimento; provoca alterações na estrutura organizacional e sofre resistências, além de apresentar resultados nem sempre satisfatórios (AUDY *et al.*, 1999).

Freitas e Rech (2003), em sua pesquisa realizada de setembro a dezembro de 2000, com uma amostra de 91 grandes empresas da região de Porto Alegre, cujos entrevistados foram gerentes de TI, objetivaram fazer um levantamento dos problemas que ocorrem em maior intensidade durante a implantação da TI; são eles: treinamento exigido com a nova TI, alto custo de novas TIs, tempo exigido para se tornar produtivo, resistência dos usuários, apoio insuficiente de um fornecedor de TI, entre outros.

Malaquias e Albertin (2011) relatam que ainda se vê resistência não só em alguns funcionários, mas também nos gestores quanto à utilização de ferramentas de TI. Esta resistência pode dar-se por motivos como a falta de conhecimento dos benefícios potenciais que a TI oferece, possíveis expectativas de dificuldade de uso e falta de treinamento.

Jones (1998 apud COSTA 2002, p. 14) apresenta no Quadro 2 a comparação entre o RH tradicional e o RH digital:

Quadro 2: RH tradicional X RH digital

RH tradicional	RH digital
Uso intensivo de papel.	Redução no uso do papel.
As habilidades individuais são as mais importantes.	As habilidades no gerenciamento da informação e no conhecimento da tecnologia são essenciais.
Os arquivos de dados e a disseminação de informações são funções chaves.	Gerenciamento estratégico de RH.
A área de RH é orientada para funções.	A área de RH assume papel de consultora.
Uso de processos tradicionais.	Uso de recursos tecnológicos para processos.
Os profissionais de RH reagem às inovações tecnológicas.	Os profissionais de RH são proativos e requisitam inovações tecnológicas.

Fonte: Jones (1998 apud COSTA 2002, p. 14).

A decisão de implantar o RH digital surge, na maior parte dos casos, a partir de um processo de reestruturação e reformulação estratégica da empresa.

Conforme observado nesse capítulo, o RH digital é mais estratégico e voltado para uma função de consultor e parceiro de negócios.

3 Aspectos metodológicos da pesquisa

Neste capítulo é apresentado o método de pesquisa, que visa a responder ao problema de pesquisa, cumprir o objetivo geral e, conseqüentemente, os objetivos específicos. Para tanto, faz-se uma descrição do tipo de pesquisa utilizada nesse estudo, assim como um detalhamento das etapas de coleta e análise dos dados, essenciais para a obtenção dos resultados almejados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Como o objetivo desta dissertação foi identificar e analisar a utilização da TI nas práticas de gestão de pessoas, no contexto de reestruturação da área, tornou-se necessário optar pela realização de um estudo que permitisse explorar a percepção dos especialistas das empresas que desenvolvem e vendem sistemas para a área de RH; dos coordenadores da área de RH e dos funcionários das áreas usuárias. A pesquisa foi realizada em empresas que estejam passando ou tenham passado pelo processo de implantação de um sistema de RH, descobrindo assim as razões pelas quais a empresa decidiu sistematizar a área de RH, que processos foram sistematizados e os resultados obtidos.

Optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, pois preocupa-se com o aprofundamento da compreensão de um ator social, diz Creswell (2014, p. 52):

Conduzimos pesquisas qualitativas porque um problema ou questão precisa ser explorado. Por sua vez, essa exploração é necessária devido à necessidade de estudar um grupo ou população, identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou escutar vozes silenciadas.

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, conforme Gil (2010): a pesquisa exploratória busca uma maior familiaridade com o problema e visa a uma melhor compreensão do objeto de pesquisa.

Com esse esforço investigativo, objetiva-se a compreensão das percepções relacionadas ao uso de tecnologias da informação e o suporte à área de RH.

Sendo assim, para a realização desta pesquisa foram definidos o objetivo geral e os específicos e abordados três núcleos de análise: (1) a percepção dos especialistas em relação aos perfis das empresas usuárias; (2) os coordenadores de RH em relação aos resultados trazidos pela implantação das ferramentas e (3) os

funcionários usuários em relação ao relacionamento com a área de RH e resultados práticos, com a finalidade de responder ao problema de pesquisa proposto.

A coleta e verificação dos dados foram realizadas pela própria pesquisadora, uma vez que já possuía conhecimento acerca dos objetivos da pesquisa e, desta forma, não foi necessária a contratação e o treinamento de pessoas para a execução dessa etapa.

Para dar suporte a este estágio, o roteiro das entrevistas está apresentado respectivamente no Apêndice A, item C - Questões.

Foram realizados três estudos de casos.

Quando um estudo contém mais de um caso único, significa que ele é um projeto de casos múltiplos (YIN, 2005). As comprovações resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e a pesquisa é considerada de melhor qualidade (GIL, 2010).

No método do estudo de caso, recomenda-se a elaboração do protocolo de pesquisa, que contém o instrumento de coleta de dados e estabelece o procedimento a ser adotado para sua aplicação; sua elaboração faz-se essencial nas pesquisas de múltiplos casos, de acordo com Gil (2010).

O protocolo, de acordo com Yin (2005), contém as seguintes subdivisões:

- (i) Visão geral do projeto: objetivos, patrocínios do projeto, questões do estudo de caso.
- (ii) Procedimentos de campo: material e informações gerais sobre processos a serem desenvolvidos.
- (iii) Questões do estudo de caso: questões que o pesquisador deve manter em mente ao coletar os dados.
- (iv) Guia para o relatório do estudo de caso: informações bibliográficas, apresentação de documentação, esboço.

O protocolo de pesquisa está apresentado no Anexo A.

Stake (2000) identifica três modalidades de estudo de caso: intrínseco, em que não há preocupação com o desenvolvimento de teoria; é aquele em que o caso constitui o próprio objeto da pesquisa, o pesquisador procura entendê-lo em profundidade. Instrumental, aquele em que o pesquisador não tem interesse específico no caso, mas que pode ser útil para alcançar determinados objetivos. Coletivo, que é aquele cujo propósito é o de estudar características de uma população.

Para essa pesquisa foi adotado o estudo de caso instrumental, que tem a finalidade de melhorar o entendimento de determinado fenômeno (GIL, 2010).

3.2 Organizações e pessoas que constituíram o objeto da pesquisa

Primeiramente, foram entrevistados os especialistas das empresas que desenvolvem e vendem sistemas para a área de RH.

As empresas especialistas na venda de softwares para a área de RH foram escolhidas a partir da pesquisa anual da revista Gestão RH/Newsense, “100 Melhores Fornecedores para RH 2017”, na categoria “Tecnologia para RH”.

Desta forma, a primeira fase da pesquisa considerou os fornecedores de SI para a área de RH e constituiu-se nas empresas listadas no Quadro 3, com localização em São Paulo:

Quadro 3: Empresas listadas na categoria tecnologia para RH

Empresas	Sedes	Software
TECHWARE	São Paulo- SP	Rhevolution
APDATA	São Paulo- SP	GA - Global Antares
GINFOR	São Paulo- SP	Folha Fácil
CSERVICES	São Paulo- SP	Cservices
EXAKTA	São Caetano do Sul- SP	SuccessFactors
SOFT TRADE	São Paulo- SP	Fator RH
SAP	São Paulo- SP	SuccessFactors
MICROPOWER	São Caetano do Sul- SP	MicroPower

Fonte: Adaptado da pesquisa anual da Gestão RH/Newsense “100 Melhores Fornecedoras para RH 2017”. Disponível em: www.gestaoerh.com.br/melhoresfornecedores/site/vencedores/?id=7.

Foi feito contato telefônico com as oito empresas listadas no Quadro 3 e, dentre elas, duas disseram não ter disponibilidade para participar da pesquisa, duas não deram retorno e quatro participaram da pesquisa.

Respondentes:

Empresa 1 - Atua há 35 anos com organizações de pequeno, médio e grande porte dos mais diversos segmentos. É proprietária e desenvolvedora de um software próprio, que abrange toda a gestão do capital humano.

O entrevistado foi o Especialista 1, seu cargo na empresa é Gerente de RH, possui nível superior completo e atua há 16 anos na área.

Empresa 2 - Atua há 24 anos, distribuindo e fornecendo suporte, serviços e treinamento voltados para a gestão de talentos e treinamento. Seus clientes são empresas atuantes nos mais diversos ramos de atividade.

O entrevistado foi o Especialista 2, seu cargo na empresa é Diretor, possui MBA e atua há mais de 25 anos na área.

Empresa 3 - Atua há mais de 30 anos, atende empresas dos mais diversos segmentos e tamanhos, tanto nacionais quanto de países da América Latina, ampliando seu conhecimento e experiência e contribuindo com soluções inovadoras para seus clientes.

Tem como seu principal produto um *Enterprise Resource Planning* (ERP) que, por meio de suas inúmeras funcionalidades, possibilita a gestão integrada dos processos da área de RH, maximizando a produtividade e racionalizando o processo de administração de pessoal.

O entrevistado foi o Especialista 3, seu cargo na empresa é Diretor de atendimento e implantação, possui Pós-graduação e atua há 20 anos na área.

Empresa 4 - Especializada em soluções para RH, a empresa ocupa hoje uma posição de destaque entre as mais importantes desenvolvedoras de aplicativos para esta área. Ao longo de seus 25 anos, vem inovando o mercado de software e *Business Process Outsourcing* (BPO).

O entrevistado foi o Especialista 4, seu cargo na empresa é Analista de Marketing, possui Pós-graduação e atua há 4 anos na área.

No Quadro 4 apresenta-se uma síntese das empresas fornecedoras de SI para a área de RH respondentes da primeira etapa da pesquisa:

Quadro 4- Síntese das empresas fornecedoras de sistemas

	Empresa Especialista 1	Empresa Especialista 2	Empresa Especialista 3	Empresa Especialista 4
Tempo de mercado	35 anos	24 anos	30 anos	25 anos
Ramo de atividade	Tecnologia para GP	Serviços e Tecnologia para capacitação e gestão estratégica de pessoas	Tecnologia para RH	Tecnologia para RH
Nº de funcionários	400	90	60	85

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A seguir fez-se contato com os gestores da área de RH e com os funcionários das áreas usuárias de empresas clientes das especialistas respondentes, com o objetivo de se conhecerem as razões da adoção dos sistemas, os principais processos que foram sistematizados e os resultados auferidos.

Os entrevistados nesta etapa da pesquisa foram organizações que já implementaram algum SI para gestão de pessoas.

Após entrar em contato com diversas empresas que não apresentaram disponibilidade para entrevistas, as empresas respondentes foram escolhidas por conveniência.

Para manter o sigilo, os entrevistados receberam códigos aleatórios.

Empresas especialistas:

Especialista 1- E1

Especialista 2- E2

Especialista 3- E3

Especialista 4- E4

Estudo de caso: BBKO Consulting SA

RH: RH1

Usuário: U1

Estudo de caso: Ficosa do Brasil Ltda

RH: RH2

Usuário: U2

Estudo de caso: Colégio São Judas Tadeu

RH: RH3

Usuário: U3

Foram elaborados três estudos de casos, das respectivas empresas:

BBKO Consulting SA - Atua há 17 anos no mercado de consultoria de TI, implantando sistemas Microsoft e trabalha fortemente no setor público.

O entrevistado da área de RH foi o RH1, que possui graduação em psicologia e Pós-graduação em RH. Atua há 16 anos na área de RH, trabalha há 9 anos na empresa BBKO Consulting como Gerente de RH e é formado em Coach.

O usuário entrevistado foi o U1, que possui graduação em administração de empresas e Pós-graduação em Finanças. Atua há 12 anos na área de Finanças e trabalha há 13 anos na empresa BBKO Consulting, seu cargo é Analista de Finanças Sênior.

Ficosa do Brasil - Fabricante de autopeças, está no mercado desde 1949; a unidade respondente foi a fábrica de Jandira/SP, inaugurada em 2016.

O entrevistado da área de RH foi o RH2, que possui graduação em administração com ênfase em negócios e está cursando Pós-graduação em Gestão de Pessoas. Atua há 14 anos na área de RH. Trabalha na Ficosa há 8 anos e exerce o cargo de Coordenador de RH.

O usuário entrevistado foi o U2, que possui graduação em administração de empresas. Atua há 3 anos na área de RH. Trabalha na empresa Ficosa, como Analista de Departamento de Pessoal.

Colégio São Judas- É uma escola particular, iniciou suas atividades em 1947.

O entrevistado da área de RH foi o RH3, que possui graduação em administração. Atua há 10 anos na área de RH, trabalha há 5 anos no Colégio São Judas, como Gerente de RH.

O usuário entrevistado foi o U3, que possui graduação em gestão de RH. Atua há 7 anos na área de RH e tem o cargo de Analista de Departamento de Pessoal no Colégio São Judas.

Desta maneira, no Quadro 5 apresenta-se uma síntese das empresas clientes das fornecedoras de SI para a área de RH:

Quadro 5- Síntese das empresas clientes das fornecedoras de sistemas

	BBKO	Ficosa	Colégio São Judas
Tempo de mercado	17 anos	1 ano	70 anos
Ramo de atividade	Consultoria de TI	Autopeças	Ensino
Nº de funcionários	30	307	119

Fonte: dados da pesquisa (2018).

3.3 Procedimentos para coleta e análise de dados

A técnica utilizada foi a entrevista, que se entende “como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde” (GIL, 2010, p. 102).

Salienta Gil (2010) que a entrevista alcança um número maior de respondentes, pois abrange pessoas que não sabem ler ou escrever; possibilita

ajudar o entrevistado com dificuldades em responder, além de observar seu comportamento.

A técnica de análise e interpretação de dados utilizada foi a análise temática.

3.3.1 Coleta de dados

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, conforme explicado em Yin (2005). Essa técnica apresenta uma grande flexibilidade (GIL, 2010).

De acordo com Yin (2005), ao longo do processo de entrevista há duas tarefas:

- a) Seguir sua própria linha de investigação, como reação do protocolo de seu estudo de caso, e
- b) Fazer as questões reais (de uma conversa) de uma forma não tendenciosa.

De acordo com Gil (2010), a técnica de entrevista pode ser: (1) informal: quando se caracteriza por uma conversação com um objetivo específico; (2) focalizada: quando possui um tema bem definido; (3) parcialmente estruturada: quando o pesquisador segue uma relação de pautas e (4) totalmente estruturada: quando segue rigorosamente um roteiro de perguntas.

Esta pesquisa utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista parcialmente estruturada, na qual o entrevistador norteia-se por um roteiro.

A partir destas entrevistas foi possível obter dos entrevistados respostas para o problema de pesquisa e atingir os objetivos definidos.

A teoria levantada contribuiu com a construção do roteiro de entrevista.

No Apêndice A, item B5, apresenta-se o modelo de Termo de Consentimento utilizado na fase de entrevistas das empresas estudadas.

3.3.2 Matriz de amarração teórica

Telles (2001, p. 65) estudou a efetividade da matriz de amarração proposta por Mazzon e, de acordo com ele, a matriz de amarração teórica é uma ferramenta que proporciona “uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa, entendida como a adequação entre o modelo adotado, objetivos a serem atingidos, questões ou hipóteses formuladas e tratamento dos dados”.

De acordo com este modelo, o Quadro 6 permite uma melhor visualização da pesquisa:

Quadro 6- Matriz de amarração

Objetivos	Perguntas	Levantamento de dados	Análise e teoria
Identificar e analisar a utilização da TI nas práticas de gestão de pessoas.	Especialistas- Q1, Q3, Q5, Q6 e Q7 / Rh- Q1 e Q7/ Usuários- Q1.	Entrevistas com especialistas, RH e usuários.	Laudon e Laudon (1998); Albertin (2001); Mascarenhas (2003); Ruel <i>et al.</i> (2004); Campos e Teixeira (2004).
Identificar e analisar as facilidades e dificuldades encontradas no uso da TI adotada pela organização na área de RH.	Rh- Q3, Q8, Q9, Q10 e Q11/ Usuários- Q3, Q4, Q5 e Q7.	Entrevistas com RH e usuários.	Audy (1999); Santos Junior <i>et al.</i> (2005); Malaquias e Albertin (2011); Albertin e Albertin (2012).
Identificar e analisar quais atividades da área de RH são sistematizadas hoje dentro da empresa.	Especialistas- Q4/ Rh- Q4, Q5 e Q6.	Entrevistas com especialistas e RH.	Wood Jr <i>et al.</i> (2011).
Identificar e apresentar as opiniões dos especialistas das empresas que desenvolvem e vendem sistemas para a área de RH, dos gestores da área de RH e funcionários das áreas usuárias sobre os resultados obtidos com a informatização das funções de RH.	Especialistas- Q2 e Q8/ Rh- Q2, Q12, Q13, Q14 e Q15/ Usuários- Q2 e Q6.	Entrevistas com especialistas, RH e usuários.	Zuboff (1994); Ulrich (2000); Coda <i>et al.</i> (2005); Albuquerque e Leite (2009).

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Telles (2001).

O Quadro 6 apresenta uma consistência entre o referencial teórico e os objetivos da pesquisa que deram suporte à elaboração do questionário.

Esta ferramenta proporciona uma visualização concreta do trabalho que foi realizado.

3.3.3 Técnica de análise e interpretação dos dados

O processo de análise de dados em pesquisa qualitativa tem como objetivo organizar os dados, fazer uma leitura preliminar e formular uma interpretação de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa (CRESWELL, 2014).

Yin (2005) explica que o objetivo da análise de dados é organizá-los sistematicamente, de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa e interpretação dos dados, é a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a ligação com outros conhecimentos já assimilados.

A técnica de análise e interpretação de dados utilizada foi a análise temática, que busca selecionar códigos dentro dos dados por meio de sua organização e descrição detalhada (BRAUN e CLARKE, 2006).

A análise temática proposta por Braun e Clarke (2006) é um método fundamental na análise qualitativa, que permite a obtenção de compreensões por meio da exploração de diversas leituras de conjuntos de dados.

Esta metodologia fornece ferramentas úteis e flexíveis e permite a realização de uma análise rica e detalhada dos temas abordados. Um tema capta algo importante sobre os dados em relação ao problema de pesquisa e representa um certo nível de resposta dentro do conjunto de dados (BRAUN e CLARKE, 2006).

Braun e Clarke (2006) no Quadro 7, apresentam a análise temática em seis fases, elencadas a seguir:

Quadro 7- Fases da análise temática

Estágio	Descrição do processo
1. Familiarizando-se com seus dados:	Transcrição dos dados (se necessário), leitura e releitura dos dados, apontamento de ideias iniciais.
2- Gerando códigos iniciais:	Codificação das características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados e coleta de dados relevantes para cada código.
3- Buscando por temas:	Agrupamento de códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.
4- Revisando temas:	Refinamento dos temas.
5- Definindo e nomeando temas:	Nova análise para refinar as especificidades de cada tema e a história geral contada pela análise; geração de definições e nomes claros para cada tema.
6- Produzindo o relatório:	A última oportunidade para a análise. Seleção de exemplos vívidos e convincentes do extrato, análise final dos extratos selecionados, relação entre análise, questão da pesquisa e literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise.

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke, 2006, p. 90.

De acordo com o modelo proposto por Brawn e Clarke (2006), após as entrevistas, o pesquisador deve ler e reler os dados coletados, para realizar a

geração dos códigos e sua combinação em temas; o resultado final desse processo é a produção das análises.

Após a pesquisadora transcrever os dados das entrevistas e ler e reler os dados, criou códigos de acordo com termos recorrentes e no referencial teórico e, de acordo com os objetivos de pesquisa, esses códigos foram combinados em temas.

Portanto, baseados no referencial teórico e nas entrevistas realizadas, os seguintes temas e códigos foram obtidos, explicitados no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8- Temas e códigos

Temas	Códigos	Autores
Utilização da TI nas práticas de gestão de pessoas.	Desempenho	Lengnick-Hall e Moritz (2003), Ruêl <i>et al.</i> (2004) e Dulebohn e Johnson (2013).
	Comunicação	Albertin (2001), Tu (2001), Lengnick-Hall e Moritz (2003) e Campos e Teixeira (2004).
	Suporte à tomada de decisão	Laudon e Laudon (1998), Ulrich (2000), Tu (2001), Campos e Teixeira (2004) e Albuquerque e Leite (2009).
Dificuldades na implantação da TI na área de RH.	Resistências à mudança	Mascarenhas (2003) e Malaquias e Albertin (2011).
	Custos	Audy <i>et al.</i> (1999), Freitas e Rech (2003) e Nakayama <i>et al.</i> (2006).
Benefícios com a utilização da TI.	Redução de tempo	Lengnick-Hall e Moritz (2003).
	Agilidade na informação/ processos	Farndale <i>et al.</i> (2009).
Processos sistematizados hoje na área de RH.	Processos operacionais e/ ou estratégicos	Kavanagh <i>et al.</i> (1990) e Dulebohn e Johnson (2013).
Resultados obtidos com a informatização dos processos da área de RH.	Aumento de produtividade	Lawler III e Mohrman (1995).
	Dados confiáveis	Lengnick-Hall e Moritz (2003).
	Redução de custos	Ulrich (2000), Lengnick-Hall e Moritz (2003), Ruêl <i>et al.</i> (2004) e Albertin e Albertin (2012).
	Maior eficiência	Ulrich (2000), Laudon e Laudon (2001), Lengnick-Hall e Moritz (2003) e Ruêl <i>et al.</i> (2004).
	Relacionamento de confiança	Santos Junior <i>et al.</i> (2005).

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Brawn e Clarke (2006) e a partir dos dados do campo e da teoria.

Os códigos e temas apresentados foram analisados individualmente no capítulo 5.

4 Resultados

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados encontrados a partir das entrevistas realizadas com as empresas especialistas, com os coordenadores de RH e usuários das empresas clientes das respondentes na primeira etapa.

A partir das entrevistas feitas e com base no referencial teórico, foram obtidos os resultados apresentados a seguir.

4.1 Entrevistas com os especialistas

Com base no referencial teórico foram listados alguns itens que motivam as empresas a implantarem um sistema eletrônico de gestão de pessoas; são eles: (1) Aumentar o desempenho da área de RH (RUÊL *et al.*, 2004); (2) Melhorar o relacionamento com clientes internos e externos (ULRICH, 2000; RUÊL *et al.*, 2004 e SANTOS JUNIOR *et al.* 2005); (3) Mudar a imagem da área de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2003); (4) Transformar o papel dos profissionais de RH para o de um parceiro estratégico (LAWLER e MOHRMAN, 1995; TAPSCOTT e CASTON, 1995; GALIERS e BAETS, 1998; LEPAK e SNELL, 1998; GUEUTAL e STONE, 2005; CODA *et al.*, 2005; ALBUQUERQUE e LEITE, 2009); (5) Promover maior rapidez na comunicação interna e externa (TU, 2001); (6) Aumentar a eficiência: reduzir custos e promover agilidade nos processos (AUDY *et al.*, 1999; ULRICH, 2000; LENGNICK-HALL e MORITZ, 2003; RUÊL *et al.*, 2004; FARNDAL e ALBERTIN, 2009 e ALBERTIN e ALBERTIN, 2012).; (7) Facilitar o planejamento, o controle e oferecer suporte à tomada de decisão (LAUDON e LAUDON, 1998; TU, 2001 e CAMPOS e TEIXEIRA, 2004); (8) Tornar-se competitiva e continuar operando (ZUBOFF, 1994 e ALBERTIN, 2001) e (9) Obter maior controle de segurança, conformidade e qualidade de serviço (LEGNICK-HALL e MORITZ, 2003).

Todos os especialistas entrevistados indicam que a totalidade desses fatores são importantes na motivação para a adoção de um SI para a área de RH.

O E3 expõe que os sistemas trazem autonomia para a área de RH, que passa a ter mais poder de ação, apresentando processos mais definidos e maior controle.

O E4 relata que, com a sistematização, o RH começa a ter uma parceria maior com as demais áreas da organização, perde menos tempo com processos burocráticos e utiliza esse tempo ganho na execução de outros, que auxiliem mais

nas estratégias organizacionais; ainda acrescenta que o RH passa a trabalhar com aquilo que agrega mais e é importante para o negócio.

Quando questionados se o fato das empresas terem um RH digital torna a área de RH mais estratégica, os quatro especialistas entrevistados concordaram.

O E1 relata que a partir do momento em que a área de RH tem a possibilidade da tecnologia como aliada, o tempo para a gestão de pessoas passa a ser utilizado com maior assertividade e, na maioria das vezes, com grande aumento de produtividade.

O E2 corrobora esta visão e acrescenta que o RH digital libera os profissionais de RH de muitas das atividades operacionais, disponibilizando informações importantes para a tomada de decisão.

O E3 acrescenta que a sistematização de processos libera do RH um tempo que pode ser canalizado para atividades mais estratégicas. Segundo ele, tornar o RH mais digital proporciona a disponibilização de informações consolidadas e fornece números que auxiliam na tomada de decisão e melhoria de processos.

O E4 relata que com essas ferramentas as empresas podem concentrar-se em seus desafios de negócios e deixar que uma empresa especializada opere tais processos, trazendo como resultado menores custos e maior eficiência.

Estes depoimentos demonstram claramente a percepção de que o fato das empresas terem os processos da área de RH informatizados torna-as mais estratégicas, como colocam Zuboff (1994), Laudon e Laudon (1998), Ulrich (2000), Albuquerque e Leite (2009) e Dulebohn e Johnson (2013).

Quando questionados a respeito do perfil das empresas que procuram por um sistema eletrônico de RH, o E1 relata que são empresas de médio e grande porte, que atuam com foco em gestão estratégica.

O E2 acrescenta que são empresas em estruturação, crescimento, ou que passaram por mudanças, incluindo aquisições e fusões e precisam conhecer e administrar melhor seus talentos.

O E3 diz que empresas que têm volume justificam aderir a um processo o mais automatizado possível para garantir integridade dos dados, otimizar processos e obter informações para a tomada de decisão.

O E4 concorda com o E1, ao dizer que são empresas de médio e grande porte, acrescentando que têm no mínimo 500 funcionários para viabilizar um projeto comercial.

Em relação aos argumentos que são usados para a venda dessas ferramentas, o E1 disse não poder divulgar as informações; o E2 relata que podem ser utilizadas as afirmações da questão 1, principalmente o progresso no desempenho humano e organizacional; o E3 dá uma grande contribuição, dizendo que os argumentos são: possibilidade de utilização do sistema em nuvem, sem a necessidade de ter estrutura física e pessoas para administrar o banco de dados e, também, para haver a vantagem de poder acessar de qualquer lugar, sem a necessidade de instalação local na máquina dos usuários. Armazenamento dos dados para construção de controles que aumentem a segurança dos processos e extração de informações de formatos diferentes para interfaces com outros sistemas, ou para personalização de saída de dados. Descentralização de atividades, permitindo que o gestor tenha um papel atuante na administração dos seus empregados, como aprovações de férias ou de divergências de ponto eletrônico, liberando o RH destas atividades e dando ao gestor mais informações e maior autonomia e oportunidade de automatizar processos manuais. O E4 relata que a família de seus aplicativos integrados foi desenhada para incrementar a performance da gestão de RH, especialmente para empresas que atuam em mercados nos quais a competição baseada no tempo é fator chave de sucesso.

Todos os especialistas entrevistados relatam que o grau de satisfação dos seus clientes ao adotar um sistema eletrônico de gestão de pessoas é bom, pois é feito um levantamento das reais necessidades do cliente e o sistema é parametrizado de acordo com suas exigências.

De acordo com os entrevistados, podem-se confirmar os relatos de Ashton *et al.* (2004) e Coda *et al.* (2005), quando dizem que o RH passou a ser uma área adaptável às situações, atuando de forma estratégica e situacional.

4.2 Entrevistas com o RH e usuários das empresas clientes

Nessa seção são apresentados os estudos de casos. Faz-se uma descrição das empresas estudadas, são apresentados os dados coletados e a discussão dos resultados.

4.2.1 O Estudo de caso: BBKO Consulting S/A

A BBKO Consulting está presente no mercado desde 2001, é reconhecida por sua excelência na prestação de serviços de consultoria e por um relacionamento

duradouro com clientes e parceiros (<http://www.bbko.com.br/>. Acessado em 4 de maio de 2018).

Até 2011, era uma empresa especializada em serviços e operações para a plataforma Microsoft e parceira homologada SAP (<http://www.bbko.com.br/>. Acessado em 4 de maio de 2018).

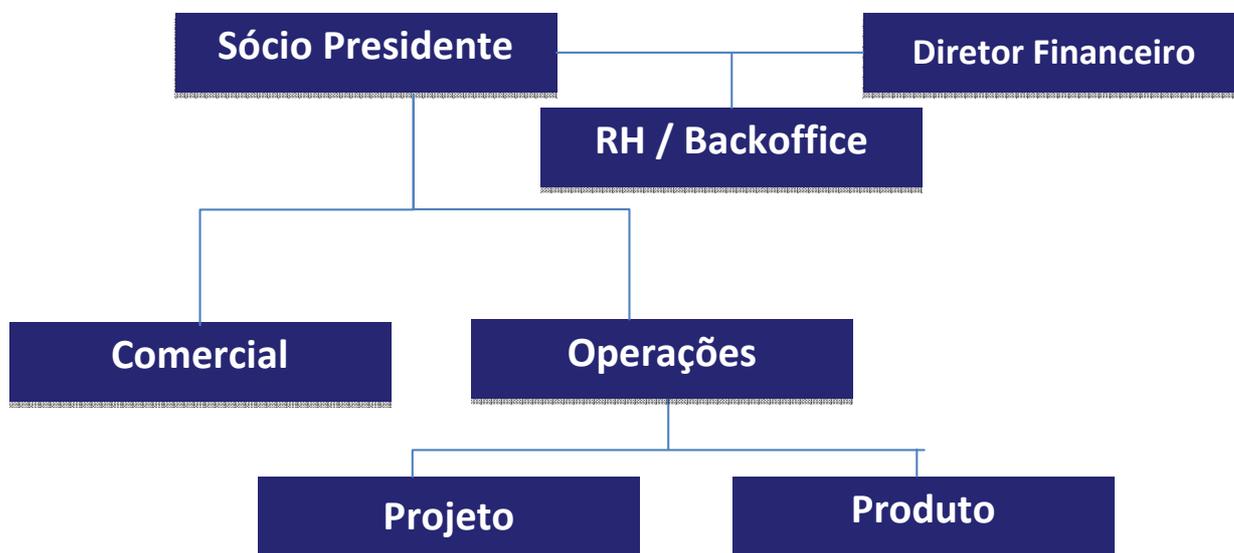
Desde 2012, atua somente com a plataforma Microsoft e passou a trabalhar fortemente no setor público (<http://www.bbko.com.br/>. Acessado em 4 de maio de 2018).

A BBKO é parceira certificada Microsoft para execução de projetos ERP, assim como outras soluções oferecidas pela plataforma Microsoft para seu negócio, contando com consultores e gerentes de projetos certificados (<http://www.bbko.com.br/>. Acessado em 4 de maio de 2018).

A BBKO está sediada em Alphaville - Barueri e possui uma equipe com 30 funcionários.

Na Figura 1 é apresentado o organograma da BBKO Consulting:

Figura 1- Organograma da BBKO Consulting



Fonte: BBKO Consulting (2018).

4.2.1.1 Missão, Visão e Valores

A fim de compreender os aspectos relacionados à cultura da empresa, verificaram-se sua missão, sua visão e seus valores, conforme expressos no site (<http://www.bbko.com.br/>. Acessado em 4 de maio de 2018).

Missão: ajudar nossos clientes a alcançar seus objetivos empresariais, a partir da estruturação de seus processos e utilizando as melhores soluções de TI.

Visão: ser uma empresa reconhecida por seu serviço de qualidade e atendimento de excelência.

Valores:

- valorização das pessoas: trabalhamos em um ambiente que promove a inclusão, respeito ao indivíduo e oportunidades de sucesso a todos;
- qualidade nos serviços prestados;
- comprometimento e
- qualidade de vida (<http://www.bbko.com.br/>. Acessado em 4 de maio de 2018).

4.2.1.2 Sistematização dos processos de Gestão de Pessoas na BBKO

O RH1 e o U1, ao serem questionados sobre os itens que motivam as empresas a implantarem um sistema eletrônico de gestão de pessoas, consideraram todos os itens relacionados importantes ou muito importantes na motivação para a adoção de um SI para a área.

O RH1, ao ser questionado sobre o fato das empresas terem um RH digital tornar a área de RH mais estratégica, disse que sim, pois possibilita a disponibilidade da informação para todos os gestores, mantendo o olhar no crescimento profissional do colaborador, independente de uma visão ou período específico, além de proporcionar relatórios mais precisos, tendo assim tomadas de decisões mais seguras, promovendo a substituição de processos morosos, a otimização do tempo e a redução de custos.

O U1 concorda e acrescenta que a rotina de trabalho do RH torna-se mais automatizada naquilo que convém à organização, a integração com outras áreas é aprimorada, os dados podem ser coletados com mais agilidade e confiabilidade, apoiando para que o RH seja mais estratégico.

A ideia dos entrevistados vai ao encontro de Tapscott e Caston (1995) e Galiers e Baets (1998), quando os autores relatam que as ferramentas devem ser vistas como um caminho para as organizações tornarem-se mais estratégicas e não somente como meios de realizar determinadas operações de forma mais eficiente.

O U1 relata que a implantação de um sistema sempre requer engajamento dos envolvidos em todos os processos e expõe que, na BBKO, o processo de implantação foi trabalhoso, mas durante sua execução foi motivador perceber que algumas rotinas que eram manuais se tornariam digitais e que, embora naquele momento o trabalho fosse árduo, com o sistema implantado poderiam colher bons frutos futuramente.

O RH1 expõe que é necessário que a tecnologia seja apresentada aos usuários, que estes passem a conhecer a solução e tomem conhecimento de sua importância para o negócio, para que não haja resistência.

O RH1 relata que a folha de pagamento e o serviço de autoatendimento foram sistematizados em 2008 e desde então a empresa teve uma grande otimização nos processos. O sistema utilizado é o FatorRH e a empresa fornecedora é a SoftTrade. Os processos de gestão de cargos e salários, gestão de performance, benefícios, treinamento e desenvolvimento foram sistematizados em 2010 e a implementação foi feita utilizando metodologia ASAP e SAP.

O RH1 descreve os sistemas utilizados da seguinte forma:

O sistema de folha de pagamento permite que o RH cadastre todos os colaboradores da empresa; calcule a folha de pagamento, férias, 13º salário e rescisões; gere todos os encargos trabalhistas mensais e as obrigações acessórias e cadastre todos os benefícios necessários para o processamento da folha de pagamento, tais como vale transporte, vale refeição, seguro saúde, seguro odontológico, entre outros.

O FatorRH também permite a extração de um arquivo remessa no formato txt, com todos os valores de pagamentos e dados bancários de colaboradores, que é importado diretamente para o banco, não havendo assim a necessidade de fazer os lançamentos de forma manual. Algum tempo após o envio do arquivo remessa, ao acessar o banco é possível gerar o arquivo retorno, no qual se verifica se houve algum erro no processamento.

O sistema de autoatendimento permite que todos os funcionários, por meio de um usuário e senha, acessem seus demonstrativos de pagamento, informes de

rendimentos e relatórios de dependentes para Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) de qualquer local, basta ter acesso à WEB.

Por meio do sistema de autoatendimento, o funcionário terá acesso à visualização e impressão de seu demonstrativo de pagamento pelo menu Auto-demonstrativo; do informe de rendimentos, pelo menu Auto- Informe de Rendimentos e poderá também pesquisar informações sobre seus dependentes pelo menu Declaração de Encargos de Família – IRRF.

O RH1 relata que a avaliação de desempenho é anual e realizada pela Intranet da organização, é um sistema simples desenvolvido para a própria empresa, no qual o funcionário faz a sua autoavaliação e é avaliado por um gestor; ao final, é apresentado um gráfico das médias de acordo com cada critério de avaliação.

Na visão do U1, a sistematização traz as seguintes facilidades: a eliminação de processos manuais e de retrabalhos e a geração de dados com maior agilidade e confiabilidade. Entre as dificuldades, algumas parametrizações são necessárias após a implantação, pois o suporte nem sempre é rápido e muitas vezes seu custo é elevado.

O U1 relata que, para qualquer parametrização do sistema, é necessário abrir um chamado por meio de um portal da SofTrade (SRC - Sistema de Relacionamento com o Cliente), em que o usuário relata a sua necessidade e coloca se a severidade é baixa, média ou alta. Um especialista da empresa retorna o chamado, relatando os procedimentos a serem feitos e o custo da consultoria. Como exemplo, o U1 cita a necessidade de cadastrar um novo fornecedor de assistência médica, criar a tabela de valores e faixas etárias do plano e as fórmulas para desconto em folha de pagamento.

A respeito dos principais conflitos entre a área e seus usuários com a introdução da TI, o RH1 expõe que são tempo e adaptabilidade, principalmente no período de implementação e para usuários que já seguiam outros processos, ou seja, deve haver implementação com planejamento de comunicação, treinamento e adaptação dos colaboradores.

Em relação ao processo de comunicação e conscientização da importância da implantação da TI, o RH1 relata que não houve muito planejamento, pois foi feito pela Intranet e e-mails corporativos, o que o entrevistado hoje vê como um grande empecilho. Ele acrescenta que houve envolvimento apenas da área de RH e TI no planejamento e implantação dos sistemas.

Como barreiras organizacionais à implementação da TI, o RH1 relata que sempre, quando se fala de tecnologia para áreas consideradas ainda hoje como custo da empresa, a questão mais central será o valor financeiro do investimento, por isso o processo de planejamento é importante, para a análise de custos *versus* benefícios e retorno.

Na visão do RH1, o e-RH é um recurso que cria vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional, pois padroniza processos, organiza e informa a todos, sempre amplia o poder de competitividade da empresa frente ao mercado, além do próprio amadurecimento organizacional.

Com a informatização de seus processos de RH, o RH1 relata que a BBKO Consulting obteve melhoria de desempenho e de clima organizacional, disponibilidade de informações para todos, controle orçamentário da área, maior acesso a indicadores das áreas e o RH passou a ter mais valor para o negócio, além de um papel cada vez mais importante para a construção de vantagem competitiva.

O RH1 relata que esse resultado é possível a partir do momento em que a empresa passa a ter *feedbacks* positivos dos funcionários, maior facilidade de alinhamento entre as equipes para redução da rotatividade de colaboradores e redução do absenteísmo, assim aumentando a produtividade dos funcionários e da empresa como um todo; afirma que essas são as provas de que utilizar a tecnologia torna o ambiente de trabalho mais satisfatório.

O RH1 diz que a empresa se encontra satisfeita com a sistematização, mas relata que precisa melhorar a fase de implementação e ajustar ainda a adesão aos sistemas pelos gestores.

O RH1 expõe que o RH estratégico falha quando envolve os gestores, mas nas áreas que dependem dos colaboradores em geral, ele acontece; finaliza a entrevista dizendo que estamos em uma era em que a tecnologia é importante, não é mais vista como um mal necessário, mas sim como indispensável. As novas gerações já entendem e veem a cultura da tecnologia integrada a suas habilidades profissionais.

O U1 relata que foi dado treinamento aos funcionários, a fim de garantir que o desempenho do sistema fosse o esperado e que também foi necessário delimitar melhor as tarefas diárias e padronizar processos.

Relata ainda que o relacionamento entre os funcionários e o RH, após a sistematização dos processos, melhorou muito na agilidade da troca de informações,

pois os colaboradores não precisam mais acessar o RH a qualquer momento, já que as informações estão disponíveis no sistema de autoatendimento.

4.2.2 O Estudo de caso: Ficosa do Brasil Ltda

A Ficosa é uma empresa fornecedora global, dedicada à pesquisa, desenvolvimento, fabricação e comercialização de sistemas de visão, segurança, conectividade e eficiência de tecnologia avançada para o setor automotivo (<https://www.ficosa.com/company/ficosa-corporation/>. Acessado em 21 de maio de 2018).

Tem como desejo contribuir para a sociedade através de um compromisso com a inovação tecnológica, os valores humanos e a eficiência energética (<https://www.ficosa.com/company/ficosa-corporation/>. Acessado em 21 de maio de 2018).

Fundada em 1949, a sede está localizada em Barcelona (Espanha) e possui centros de produção, centros de engenharia e escritórios de vendas em 16 países. Atualmente, possui uma equipe de mais de 10.000 colaboradores (<https://www.ficosa.com/company/ficosa-corporation/>. Acessado em 21 de maio de 2018).

A Ficosa do Brasil está sediada em Jandira - São Paulo e possui uma equipe com 307 funcionários.

Encontra-se em um ponto chave de expansão, atingido pelo seu firme compromisso com a internacionalização, além de eficiência operacional e inovação (<https://www.ficosa.com/company/ficosa-corporation/>. Acessado em 21 de maio de 2018).

A profunda transformação tecnológica pela qual passou nos últimos anos, com base no desenvolvimento de produtos eletrônicos e de software com maior valor agregado, tem sido fundamental para o crescimento da empresa. Essa transformação foi acelerada pela aquisição dos ativos de fabricação e engenharia da Sony em Viladecavalls (Barcelona, Espanha), onde foi montado um Centro de excelência de tecnologia em eletrônica, que é a força motriz dos esforços de pesquisa e desenvolvimento do grupo em todo o mundo (<https://www.ficosa.com/company/ficosa-corporation/>. Acessado em 21 de maio de 2018).

Isso deu origem à nova Ficosa - uma empresa mais inovadora, global e eficiente, focada na criação de soluções de segurança, eficiência e conectividade de alta tecnologia para o setor automotivo (<https://www.ficosa.com/company/ficosa-corporation/>. Acessado em 21 de maio de 2018).

A aliança de capital e negócios com a Panasonic reafirma a consolidação da Ficosa no mercado de novas tecnologias, resultando em um grande grupo global especializado, que pode atender imediatamente às novas necessidades de seus clientes e liderar o futuro da indústria de motores e mobilidade em todo o mundo (<https://www.ficosa.com/company/ficosa-corporation/>. Acessado em 21 de maio de 2018).

Na Figura 2 é apresentado o organograma da Ficosa:

Figura 2- Organograma da Ficosa



Fonte: Adaptado do site da Ficosa. Disponível em: < <https://www.ficosa.com/company/management-team/>>. Acessado em 21/05/2018.

4.2.2.1 Missão, Visão e Valores

A fim de compreender os aspectos relacionados à cultura da empresa, foi levantada sua missão, sua visão e seus valores, conforme expressos no site (<https://www.ficosa.com/company/how-we-work/>. Acessado em 21 de maio de 2018).

Missão: Inovamos, desenvolvemos, fabricamos e criamos soluções de alta tecnologia para melhorar a segurança, eficiência e conectividade, sempre com base

no nosso compromisso com nossos clientes, parceiros, funcionários e com a sociedade como um todo e com respeito ao meio ambiente.

Visão: Nosso objetivo é contribuir globalmente para criar um futuro melhor, mais seguro e sustentável para todos, através da inovação na indústria automobilística.

Valores:

- Interesse nas pessoas: As pessoas são o núcleo do nosso negócio. Treinamento, aprendizado, respeito, diversidade e relacionamentos amigáveis fazem parte de quem somos.
- Trabalho em equipe: Compartilhamento de conhecimento, comunicação aberta, aprendendo com os erros, cooperação e entendimento de que o sucesso pessoal contribui para o sucesso geral.
- Compromisso e paixão: Entusiasmo por fazer um bom trabalho e saber viver os valores. Participar da nossa visão através da perseverança, prazer no trabalho e um trabalho bem feito.
- Inovação e criatividade: Todos os nossos funcionários têm a capacidade de inovar e criar, portanto, devemos incentivar a expressão dessas ideias por meio de nossa liderança.
- Foco no cliente: Ajudar nossos clientes a ter sucesso é fundamental para alcançar nosso sucesso. Ser capaz de construir relacionamentos de confiança com nossos clientes; compreender e antecipar as suas necessidades.
- Honestidade e integridade: Honestidade e integridade em nossas ações e comportamentos. Princípios e valores éticos devem guiar nossas decisões diárias.
- Liderança: Humildade, não ter crédito exclusivo e compreender que todas as pessoas são igualmente importantes é essencial para o estilo de liderança da Ficosa. Liderar pelo exemplo e com grande consideração pelas pessoas. Delegar, descentralizar, ter fé nas habilidades das pessoas. Integrar os valores da empresa no ambiente de trabalho. (<https://www.ficosa.com/company/how-we-work/>. Acessado em 21 de maio de 2018).

4.2.2.2 Sistematização dos processos de Gestão de Pessoas na Ficosa do Brasil

Ao serem questionados sobre quais são os itens que motivam as empresas a implantarem um sistema eletrônico de gestão de pessoas, O RH2 e o U2 consideraram todos importantes, ou muito importantes na motivação para a adoção de um SI para a área de gestão de pessoas.

Quando questionado sobre o fato das empresas terem um RH digital tornar a área de RH mais estratégica, o RH2 disse que sim, pois com o RH digital o tempo de realização das tarefas diminui e, com isto, a área passa a ter mais tempo para criar novas estratégias e indicadores de resultados, além de fornecer dados mais consistentes e organizados.

O U2 relata que a área de RH tem como papel principal dentro das empresas ser um parceiro do negócio e pela sistematização da área passa a circular a informação de forma rápida e desburocratizada, o que tem sido indispensável para as tomadas de decisões e para o novo papel da área.

O RH2 relata que a implantação do sistema eletrônico de gestão de pessoas na Ficosa foi feita em 12 meses e, quanto ao orçamento, tiveram de fazer ajustes posteriores ao que foi previsto no início da implantação devido a novas demandas, porém não foi um custo muito relevante.

O RH2 relata que os sistemas utilizados hoje dentro da Ficosa do Brasil são FatorRH, fornecido pela empresa SoftTrade para Folha de pagamento, ponto e painel de gestor e SuccessFactors, fornecido pela empresa NGA Human Resources, para Relatórios, Cargos e Salários, Performance, Treinamento e Plano de Sucessão.

O relacionamento entre a Ficosa e a NGA iniciou-se em 2015 e, com a SoftTrade, em 2017, quando a empresa procurou um software para substituir seu antigo sistema de cálculo de folha de pagamento, a fim de ter acesso a um sistema mais completo. Esse trabalho evoluiu para a utilização da gestão completa, propiciando aos profissionais de RH da Ficosa uma forma mais otimizada e estratégica de trabalho.

A mudança para SoftTrade ocorreu porque eles são parceiros da NGA no Brasil e a Ficosa teve de realizar uma série de conexões entre os sistemas, o que, com o sistema antigo, não seria possível.

De acordo com Nakayama *et al.* (2006), o processo de implantação e customização dos sistemas integrados de GRH incluem planejamento e gerenciamento das mudanças, portanto a Ficosa, ao perceber a necessidade de melhorar um determinado processo, entra em contato com os fornecedores dos sistemas, expõe a sua necessidade e, juntos, buscam a melhor solução. Em alguns casos, a solução já está contemplada no sistema, ambos os produtos apresentam flexibilidade, em outros são necessárias customizações.

O RH2 explana brevemente os itens do menu do sistema SuccessFactors:

- *Performance*: por meio desse menu realizam as avaliações de desempenho anuais.
- *Compensation*: canal pelo qual os gestores solicitam aumentos salariais, promoções e mudança de função para seus subordinados.

Este tópico, para ser elegível a uma proposta de mudança de função, deve ter nota “Atende às Expectativas ou Excede as Expectativas”; se inferior a essa nota, o sistema não permite proposta de promoção ou reconhecimento.

Para os salários existe uma métrica salarial anual, avaliada de acordo com o mercado local e comparado ao grupo. Esse levantamento é realizado pela Hay Group, que é uma empresa de consultoria de gestão de negócios de nível mundial, na qual se definem as bandas salariais a serem praticadas e recebe-se a comparação com as demais plantas do grupo.

- *Learning*: canal em que cadastram os treinamentos disponíveis em nível local e pelo qual se recebem as métricas globais de treinamento para funções-chave.
- *Succession*: onde cada gestor realiza as análises do plano de sucessão de cada cargo.
- *Reports*: onde são gerados todos os relatórios mensais.

No sistema FatorRH, a empresa faz o cadastro dos colaboradores, cálculos de pagamentos e encargos, controle de horários.

No controle de jornada a marcação de ponto é realizada na estação de trabalho do colaborador, é possível parametrizar o sistema para aceitar um máximo de horas extras e, ao ultrapassar, o sistema é bloqueado automaticamente. O sistema também alerta os colaboradores em relação ao horário final da jornada e pausa para descanso.

Ao ser questionado sobre as principais barreiras organizacionais à implementação da TI, ele diz que acredita ser a resistência às novas tecnologias, porque gera conflitos na área e entre seus usuários e causa estresse devido às dificuldades em lidar com a nova tecnologia.

De acordo com Albertin (2001), algumas variáveis devem ser levadas em consideração na implantação de um sistema: uma delas são os atores, assim todas as pessoas que participam do processo de informatização devem ser conscientizadas sobre a importância do projeto e da própria TI; e as pessoas que usarão estas ferramentas devem ser devidamente capacitadas.

O RH2 relata que na Ficosa a conscientização da importância da tecnologia foi realizada por de *workshops*, ressaltando os ganhos relacionados à implantação da nova tecnologia.

O RH2 relata que, se a comunicação não é clara e não são expostas motivações, os planos de implantação não alcançam seus objetivos e os resultados ficam muito abaixo do esperado.

Acrescenta que os funcionários foram envolvidos no planejamento e implantação da TI por meio de *workshops* e reuniões com os gestores.

O RH2 concorda que o e-RH é um recurso que cria vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional, porque a organização ganha um RH mais estratégico e menos operacional.

A Ficosa encontra-se muito satisfeita com a adoção dos sistemas eletrônicos de gestão de pessoas, pois a sistematização da área de RH tem gerado uma sinergia e agilidade na tomada de decisão diariamente, além de mudança de postura de gestores e subordinados e agilidade na circulação de informação, de acordo com o RH2.

O RH2 também aponta alguns pontos negativos com a TI: resistência às novas tecnologias e interpretação errada de informações geradas no sistema por usuário e gestores.

Ele concorda que o RH estratégico tem ocorrido na prática e relata que a área saiu do seu papel operacional, tornando-se uma parceira estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais.

Acrescenta que a razão de as organizações investirem constantemente para modernizar os seus processos administrativos deve-se à competitividade e o RH em especial tem-se tornado parte fundamental dessa mudança.

O U2 aponta como facilidades no uso da TI adotada pela organização a informação rápida e acessível de qualquer local e, como dificuldades, a falta de conhecimento da legislação trabalhista, alegando que, se o sistema não estiver bem parametrizado, a probabilidade de se fazer algo errado é muito grande.

O U2 expõe que a principal medida de adaptação da força de trabalho aos novos padrões tecnológicos foi dar treinamento às pessoas envolvidas nesta sistemática.

Com relação ao relacionamento dos funcionários com a área de RH após a sistematização dos processos, o U2 expõe que melhorou, pois com a sistematização a área de RH conta com mais tempo para os processos estratégicos e as informações estão mais acessíveis.

Como vantagens trazidas pela sistematização da área de RH, o U2 relata agilidade na informação e progresso na comunicação.

4.2.3 O Estudo de caso: Colégio São Judas

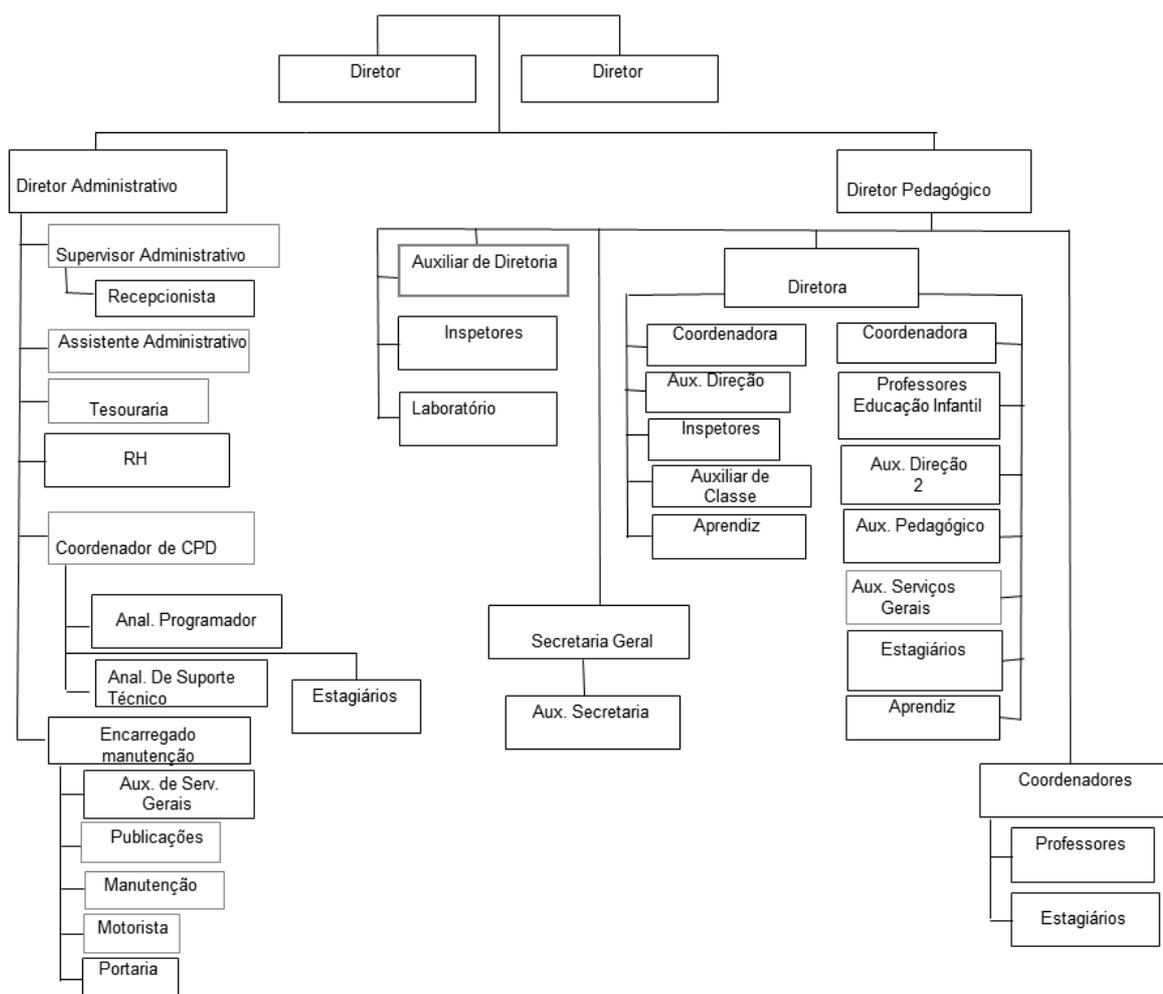
O Colégio São Judas Tadeu é uma escola particular que existe desde 1947, ou seja, há mais de 70 anos, fundada pelo Professor Alberto de Mesquita Camargo e sua esposa, Alzira Altenfelder Silva Mesquita. O compromisso do Colégio São Judas com os alunos e familiares é fazer com que a educação vá além do currículo formal, das notas, dos conteúdos, tornando-se um exercício de solidariedade, espírito investigativo, de postura cidadã para com os colegas, a sociedade e a família (<https://www.colegiosaojudas.com.br/institucional/o-colegio/>. Acessado em 18 de maio de 2018).

O colégio possui educação Infantil, Ensino Fundamental (I e II), Ensino Médio e Atividades Extracurriculares. Para cada nível de ensino, o Colégio São Judas busca conhecer a personalidade, a história e as necessidades de cada aluno, para desenvolver um trabalho de excelência. Alinhado com as transformações da sociedade, metodologias de ensino, corpo docente e novas tecnologias, o Colégio oferece para crianças e jovens uma educação de qualidade, ou seja, considerando saberes e sentimentos no processo ensino-aprendizagem e na formação global (<https://www.colegiosaojudas.com.br/institucional/o-colegio/>. Acessado em 18 de maio de 2018).

O Colégio está localizado na Mooca - São Paulo e possui uma equipe com 119 funcionários.

Na Figura 3 é apresentado o organograma do Colégio São Judas Tadeu:

Figura 3- Organograma do Colégio São Judas Tadeu



Fonte: Colégio São Judas Tadeu (2018).

4.2.3.1 Sistematização dos processos de Gestão de Pessoas no Colégio São Judas Tadeu

Ao serem questionados sobre quais os itens que motivam as empresas a implantarem um sistema eletrônico de gestão de pessoas, o RH3 e o U3 consideraram todos importantes, ou muito importantes na motivação para a aquisição de um SI para a área de gestão de pessoas.

Quando questionados sobre o fato das empresas terem um RH digital tornar a área de RH mais estratégica, o RH3 relata que sim, pela rapidez com que a informação chega. O U3 concorda e diz que a comunicação com os funcionários torna-se mais rápida.

Quando questionados sobre como foi a implantação do sistema eletrônico de gestão de pessoas, ambos disseram não poder opinar, pois quando ingressaram no colégio o sistema já havia sido implantado, mas o RH3 relata que houve dificuldades na alimentação do sistema.

Os sistemas utilizados no Colégio São Judas são: GA - Global Antares, fornecido pela empresa APData, para folha de pagamento e o sistema Ponto Secullum 4 para o ponto eletrônico, ambos implantados em 2009.

Com relação aos benefícios estratégicos desses sistemas para a área de RH, o RH3 diz ser a rapidez na circulação das informações e a exatidão dos dados.

O RH3 explica que o Ponto Secullum 4 é um software de controle de ponto que otimiza o tempo de profissionais de RH, pois automatiza a tarefa de calcular o cartão de ponto dos colaboradores. Possui também o módulo WEB, que pode ser usado em qualquer dispositivo móvel. Por meio dele, os colaboradores podem solicitar alterações no cartão de ponto, lançar justificativas e incluir batidas manuais.

O GA - Global Antares - é utilizado para fazer toda a parte de contratação, folha de pagamento e encargos sociais do Colégio.

O RH3, ao ser questionado sobre quais os principais conflitos entre a área e seus usuários com a introdução da TI, relata que no início foi o não conhecimento do sistema, assim a utilização inadequada não proporcionava total aproveitamento da ferramenta que possuíam em mãos.

Em relação às principais barreiras organizacionais à implementação da TI, o RH3 expõe que foi a aceitação de que todos precisam de treinamento para se adequar à nova realidade, o que foi tratado com muito diálogo entre o gestor e sua equipe.

Acrescenta que o processo de comunicação foi por meio de reuniões e exposição dos benefícios da implantação dos sistemas, um processo lento, mas que hoje a sistematização é bem aceita.

Com relação ao envolvimento dos funcionários no planejamento e à implantação da TI, o RH3 diz que houve reuniões e treinamento de usuários-chave e que esses transmitiram o conhecimento aos demais.

O RH3 acredita que o e-RH é um recurso gerador de melhor desempenho organizacional.

O RH3 relata que os resultados trazidos com a informatização dos processos de RH foram rapidez e exatidão na realização dos processos e circulação mais rápida de informações dentro da organização.

Acrescenta que o Colégio São Judas se encontra muito satisfeito hoje com seus sistemas eletrônicos de gestão de pessoas, porque facilita a vida do RH dentro da organização.

O RH3 relata que a sistematização é muito boa, algumas vezes há alguma falha, mas que com a ajuda do suporte da empresa fornecedora do sistema conseguem sanar. Acrescenta que seria muito difícil não ter um sistema hoje em dia.

O RH3 diz que na prática o RH estratégico quase não tem ocorrido, pois a empresa tem investido pouco na sistematização dos processos da área de RH.

O U3 expõe que as facilidades no uso da TI adotada pela organização são a rapidez com que a informação é dada e a interação com as pessoas; cita somente uma dificuldade: que todos adotem a tecnologia como aliada no dia a dia, pois existem pessoas resistentes e que ficam desinformadas com o que está acontecendo na empresa.

O U3 relata que as principais medidas de adaptação da força de trabalho aos novos padrões tecnológicos foram muito treinamento e conversa e acrescenta que a sistematização proporcionou um relacionamento de maior confiança entre funcionários e a área de RH.

Para terminar a entrevista, relata que as vantagens trazidas pela sistematização da área de RH foram a rapidez e a exatidão com que conseguem realizar os processos e a rapidez com que a informação é levada aos funcionários.

Alega que, devido à rapidez e à eficiência na realização dos processos, a área de RH possui mais tempo para dedicar-se às questões mais estratégicas da organização.

5 Análise e discussão dos resultados

Nas seções subsequentes serão analisados cada tema e código individualmente, apresentados no Quadro 8.

5.1 Utilização da TI nas práticas de gestão de pessoas

O aumento no desempenho gerado pela utilização da TI nas práticas de gestão de pessoas foi citado em todas as entrevistas com gestores da área de RH.

Para análise dos dados, foi adotado o seguinte conceito para o código desempenho: define-se desempenho como o conjunto de capacidades, comportamentos e ações orientadas para o alcance de objetivos organizacionais, sujeito a julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia, e com implicações significativas sobre a satisfação e resultados organizacionais (BENDASSOLLI e MALVEZZI, 2013).

No Quadro 9 é apresentado o código desempenho:

Quadro 9- Código: desempenho

Código	Empresas		
	1	2	3
Desempenho.	Maior monitoramento dos indicadores da área.	Informações mais confiáveis.	Aumento da produtividade.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Para a Empresa 1 a sistematização dos processos de gestão de pessoas faz com que a área apresente um maior desempenho, porque a quantidade de erros no processamento da folha e nas informações diminuiu. A gestão eletrônica facilitou o monitoramento dos indicadores da área, que são ferramentas que servem para monitorar e avaliar o cenário em que a empresa se encontra e buscar melhorias.

Os indicadores de RH são essenciais para confirmar a importância dos investimentos em gestão de pessoas, comprovando a otimização dos processos, a redução de despesas e o aumento da produtividade.

Para a Empresa 2, a gestão eletrônica proporciona informações mais confiáveis e de forma ágil, assim dando auxílio ao alcance dos objetivos organizacionais.

Na Empresa 3, a sistematização trouxe rapidez e exatidão na realização dos processos e a informação chega com maior rapidez a todos, ocorrendo assim redução de tempo na realização das tarefas e do uso de materiais e trazendo melhoria na produtividade e no relacionamento com o público.

As empresas estudadas vão ao encontro dos autores Ruêl *et al.* (2004), quando eles afirmam que com o uso de sistemas para a gestão de pessoas as organizações melhoram a orientação estratégica da GRH, aumentam a eficiência e melhoram o atendimento aos clientes, pois eles passam a ter acesso às informações, independentemente de sua localização, conseguindo gerenciar seu dia a dia dentro da organização, concordando também com Dulebohn e Johnson (2013), quando relatam que os sistemas permitiram a geração de relatórios mais sofisticados, que auxiliam na implementação das estratégias organizacionais e tomada de decisão.

A automatização de processos libera do RH um tempo que pode ser usado em atividades mais estratégicas.

Tornar o RH mais digital proporciona disponibilização de informações consolidadas que fornecem números os quais auxiliam na tomada de decisão e em avanços nos processos da área.

As empresas estudadas demonstraram claramente a percepção de que a gestão eletrônica faz com que evolua o desempenho da área de RH, a área consegue definir estratégias para garantir a evolução do desempenho e para buscar o aprimoramento de práticas e rotinas de trabalho direcionadas ao capital humano.

Este aumento no desempenho das organizações devido à utilização de sistemas para a área de RH foi exemplificado de diversas formas pelos entrevistados, sendo que o mais comum foi a geração de informações de forma ágil e com menor possibilidade de erros, dando suporte à tomada de decisões pelas organizações.

O próximo código refere-se à comunicação da área de RH com seus clientes e está apresentado a seguir, no Quadro 10:

Quadro 10- Código: comunicação

Código	Empresas		
	1	2	3
Comunicação.	Acessibilidade.	Precisão.	Rapidez.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A comunicação foi interpretada por alguns entrevistados como um dos maiores exemplos da eficácia da sistematização da área de RH.

Na visão da Empresa 1, a TI possibilita que a informação esteja disponível para todos os gestores e colaboradores da organização, indo ao encontro dos autores Lengnick-Hall e Moritz (2003), ao explicitarem que, com o uso do e-RH, os gerentes podem acessar informações e dados relevantes de qualquer lugar e sem precisar consultar um profissional de RH.

A Empresa 2 e a Empresa 3 vão ao encontro da ideia de Campos e Teixeira (2004) de que a TI exerce papel significativo ao promover maior rapidez na comunicação interna e externa, acelerando assim tarefas burocráticas e ajudando no cumprimento de atividades administrativas.

Durante as entrevistas, a Empresa 2 enfatizou diversas vezes a agilidade da informação e a importância de uma comunicação precisa.

Para a Empresa 2, a comunicação clara e rápida melhora o ambiente de trabalho e aumenta a produtividade, já que trabalhadores bem informados tendem a se envolver mais com os objetivos do negócio.

A literatura e as entrevistas revelaram que a área de RH digital proporciona uma comunicação precisa e ágil e que uma boa comunicação dentro da organização melhora o clima organizacional e proporciona maior solidez na tomada de decisão.

O RH digital proporciona facilidade na troca de informações e na comunicação com os clientes internos e externos à organização.

A utilização da TI nas práticas de gestão de pessoas proporciona suporte à tomada de decisão para as organizações, de acordo com os gestores de RH entrevistados, indo ao encontro dos autores Laudon e Laudon (1998), pois relatam

que a função da TI é a de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação e o processo decisório nas organizações.

A adoção de novas tecnologias reformula e reestrutura os processos de GRH.

Com a reestruturação dos processos, a área deixa seu papel totalmente operacional e passa a dar suporte à tomada de decisões dentro das organizações.

No Quadro 11 é apresentado o código suporte à tomada de decisão:

Quadro 11- Código: suporte à tomada de decisão

Código	Empresas		
	1	2	3
Suporte à tomada de decisão.	Relatórios precisos e confiáveis.	Apoio ao planejamento estratégico.	Traçar ações.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Para a Empresa 1, com a utilização dos sistemas os relatórios são mais precisos e confiáveis; assim, a área de RH consegue informações relevantes para as rotinas da organização e consegue dar um suporte maior na definição das estratégias e na tomada de decisões da organização.

Na visão da Empresa 2, os sistemas são aliados para as organizações, pois proporcionam a otimização das tarefas diárias, eliminando rotinas repetitivas, portanto fazendo com que os profissionais tenham mais tempo para se dedicarem às estratégias da organização, dando apoio na tomada de decisões.

Para a Empresa 3, os relatórios fornecidos por um sistema bem parametrizado fazem com que haja um diagnóstico e uma definição do que está afetando os índices da área de RH, conseguindo-se, então, traçar ações para um melhor resultado organizacional.

As empresas vão ao encontro do que verificamos na teoria, que a TI exerce um papel significativo ao ser utilizada como ferramenta para subsidiar a tomada de decisão das organizações, à medida que fornece elementos para a definição de estratégias empresariais e apoia gestores no acompanhamento dos negócios.

Conforme relatam Campos e Teixeira (2004), a nova postura da área de RH faz com que ela passe a ser vista como estratégica, ou seja, alinhada às estratégias e aos resultados da organização (ALBUQUERQUE e LEITE, 2009).

Todas as empresas pesquisadas acreditam que a sistematização da área de RH facilita o planejamento, o controle e oferece suporte à tomada de decisão, transformando o papel dos profissionais de RH em um parceiro estratégico, ou seja, o profissional de RH deixa de ser visto somente como um profissional operacional e passa a dar suporte para que se alcancem os objetivos organizacionais.

5.2 Dificuldades na utilização da TI na área de recursos humanos

A implementação de um SI para gestão de pessoas deve seguir as recomendações de Nakayama *et al.* (2006), de fazer um planejamento e gerenciamento que determinem a evolução dos processos de trabalho e a efetividade da mudança organizacional.

As empresas precisam levar em consideração a sua cultura, para não correr o risco de haver resistência por parte de seus colaboradores e não poder contar com o apoio deles. É primordial que a sistematização tenha o apoio de toda a organização.

Com base na literatura e nas entrevistas realizadas com as empresas usuárias, foi possível perceber uma dificuldade principal na utilização da TI na área de RH: a resistência à mudança, sobretudo por parte de gestores.

A seguir, no Quadro 12, é apresentado o código resistência à mudança:

Quadro 12- Código: resistência à mudança

Código	Empresas		
	1	2	3
Resistência à mudança.	Adaptabilidade dos gestores.	Visão equivocada.	Eliminação de dúvidas e medos.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Na visão da Empresa 1, ainda há resistência por parte dos gestores na implantação de sistemas eletrônicos de gestão de pessoas; a adaptabilidade deles

em utilizar o sistema e não recorrer ao RH é difícil de se conseguir. A empresa 1 acredita que a sistematização não é um processo simples, se não vier “de cima para baixo” e se a visão e os valores da empresa não estiverem alinhados com o processo de gestão de pessoas, indo ao encontro de Malaquias e Albertin (2011), que relatam que ainda se vê resistência não só em alguns funcionários, mas também nos gestores quanto à utilização de ferramentas de TI.

Para a Empresa 2, ainda existe muita resistência das gerações anteriores, havendo uma visão equivocada de que a área de RH, com esse tipo de implementação, está de alguma forma terceirizando o trabalho, quando na realidade o que está-se estabelecendo é um maior controle, bem como um melhor suporte às áreas de gestão.

Para a Empresa 3, o principal conflito entre a área e seus usuários com a introdução da TI também é a resistência; na visão da empresa, deve haver uma comunicação transparente para a eliminação de dúvidas e medos, porque se existir insegurança dentro da organização, haverá resistência às novas tecnologias.

De acordo com as empresas pesquisadas, percebe-se que a área de RH tem utilizado novas tecnologias de gestão e aprimoramento de processos. Ainda que, em algumas organizações, o apoio da gerência seja pequeno, o RH tem avançado rumo à sistematização de seus processos e prepara-se para tornar-se cada vez mais estratégico.

Diferente da pesquisa da Efix Tecnologia, observou-se que a resistência à mudança é a maior dificuldade na implementação de tecnologias, e não os custos para investimentos em tecnologia para a área.

5.3 Benefícios com a utilização da TI na área de recursos humanos

Com base na literatura e nas entrevistas, os principais benefícios com a utilização da tecnologia na área de RH são redução de tempo nas atividades operacionais e a consequente agilidade na informação e nos processos.

A seguir, no Quadro 13, é apresentado o código agilidade na informação e nos processos:

Quadro 13- Código: agilidade na informação e nos processos

Código	Empresas		
	1	2	3
Agilidade na informação e nos processos.	Qualidade no resultado.	Melhora na comunicação.	RH mais estratégico.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Para a Empresa 1, o principal benefício com a implantação de sistemas para a área de RH é que possibilita a disponibilidade de informação para todos, assim as pessoas não precisam mais acessar a área de RH para verificar algumas informações como férias, saldo de banco de horas, demonstrativos de pagamento, entre outras.

A empresa eliminou processos manuais, retrabalhos e obteve a geração de dados com maior agilidade e confiabilidade, melhorando a qualidade no resultado final, portanto indo ao encontro do autor Farndale *et al.* (2009), quando relata que os sistemas possuem a finalidade de agilizar processos, diminuir a quantidade de erros e reunir as tarefas de GRH.

Para a Empresa 2, o benefício estratégico de um sistema para a área de RH é a agilidade na informação, assim proporcionando melhoria na comunicação dentro da organização.

Na visão da empresa, a área de RH tem como papel principal dentro das empresas o de parceira no negócio e, com isso, a informação rápida e desburocratizada tem sido indispensável para as tomadas de decisões. Acredita que a agilidade na informação e nos processos são algumas das vantagens trazidas pela sistematização da área de RH.

A empresa, com a sistematização, não ganhou somente em agilidade, mas em segurança dos dados também.

Para a Empresa 3, a agilidade da informação faz com que a área se torne mais estratégica, do seu ponto de vista os benefícios são rapidez na circulação de informações e exatidão dos dados.

Na visão da empresa, os benefícios são agilidade e facilidade com que a informação é dada, além de interação entre as pessoas.

Os resultados das entrevistas vão ao encontro do autor Lengnick-Hall e Moritz (2003), ao explicitarem que, com o uso do e-RH, as horas de processamento são reduzidas, muita documentação é evitada e os funcionários controlam suas próprias informações pessoais.

5.4 Resultados obtidos com a informatização dos processos da área de recursos humanos

As entrevistas revelaram que os principais resultados obtidos com a informatização dos processos da área de Rh são aumento de produtividade, dados confiáveis, redução de despesas e relacionamento de confiança.

A seguir, no Quadro 14, é apresentado o código aumento de produtividade:

Quadro 14- Código: aumento de produtividade

Código	Empresas		
	1	2	3
Aumento de produtividade.	Eficiência.	Otimização do tempo.	Diminuição de redundância.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A Empresa 1 vai ao encontro de Ulrich (2000), relatando que os sistemas trazem maior eficiência para a área de RH, pois a geração de dados confiáveis possibilita uma melhor análise dos índices da organização, proporcionando um melhor desempenho da área, acrescentando que, quando as tarefas rotineiras são apoiadas pela tecnologia, os profissionais ganham mais tempo para se dedicarem à gestão estratégica e agilizar o processo de gestão de pessoal.

Na visão da Empresa 2, o investimento na gestão digital tem como base o aumento da produtividade dos funcionários, proporcionando a otimização do tempo despendido em cada tarefa.

Para a Empresa 3, o uso de sistemas proporciona rapidez e exatidão nos dados fornecidos para toda a organização e diminui o armazenamento de uma mesma informação em locais diferentes, pois estará disponível para todas as áreas em um mesmo local, desta feita diminuindo as inconsistências nas informações.

Para Lawler III e Mohrman (1995), as áreas de RH precisam utilizar SI para incrementar a qualidade dos serviços prestados; para Lengnick-Hall e Moritz (2003), com o uso do e-RH, os gerentes podem acessar informações e dados relevantes, realizar análises e tomar decisões de qualquer lugar. As horas de processamento são reduzidas e muita documentação é evitada pelo uso dessa tecnologia, assim enxugando custos.

Como salientam Ulrich (2000) e Ruêl *et al.* (2004), com a sistematização da área, o RH tradicional passa a ser visto como uma área totalmente digital e com orientação estratégica, proporcionando a redução de custos e o aumento da eficiência das respostas em todos os processos, melhorando o atendimento aos clientes.

A seguir, no Quadro 15 é apresentado o código dados confiáveis:

Quadro 15- Código: dados confiáveis

Código	Empresas		
	1	2	3
Dados confiáveis.	Diminuição de erros.	Consistência.	Precisão nas informações.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Para a Empresa 1, a gestão digital diminuiu muito a quantidade de erros da área, gerando relatórios mais precisos para a análise da organização.

Com base nas entrevistas realizadas na Empresa 2, verificaram-se alguns benefícios estratégicos quando se adotam sistemas para a área de RH, tais como: agilidade na informação, informação disponível independentemente da localização geográfica, geração de relatórios e dados confiáveis, que auxiliam na tomada de

decisão no dia a dia da organização, e melhoria na comunicação entre o RH, funcionários e demais áreas da organização.

Na visão da Empresa 3, a gestão digital permite a geração de dados confiáveis de forma rápida, a otimização das rotinas de RH, a possibilidade de apoiar os administradores no planejamento estratégico empresarial de forma mais ágil e assertiva.

A seguir, no Quadro 16, é apresentado o código redução de despesas:

Quadro 16- Código: redução de despesas

Código	Empresas		
	1	2	3
Redução de despesas.	Análise de indicadores.	Equipe enxuta.	Economia de materiais.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Para a Empresa 1, o uso de sistemas mantém a motivação e o clima organizacional, diminuindo assim a rotatividade de pessoal e permitindo um monitoramento das métricas da organização: quanto mais seguros forem esses dados, melhor, proporcionando, portanto, encolhimento de despesas.

A empresa 2 acredita que o fato das organizações investirem constantemente para modernizar os seus processos administrativos deve-se à economia de pessoal pois, com a informatização dos processos, uma pessoa faz o trabalho de três, obtendo rapidez nos resultados, ou seja, a tecnologia otimiza o tempo dos profissionais.

Na visão da Empresa 3, o uso da TI adotada pela organização traz economia de papel, uma vez que os documentos passam a ser todos arquivados na rede e todos conseguem acessá-los.

A seguir, no Quadro 17, é apresentado o código relacionamento de confiança:

Quadro 17- Código: relacionamento de confiança

Código	Empresas		
	1	2	3
Relacionamento de confiança.	Autonomia.	Melhor atendimento.	Qualidade.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Aperfeiçoamento na relação entre a área de RH e as demais áreas organizacionais também foi um dos motivos mais citados do porquê das empresas utilizarem sistemas para a realização de seus processos.

Para análise dos dados, foi adotado o seguinte conceito para o código relacionamento: estabelecer relacionamento positivo, criar confiança e influenciar as pessoas a cooperarem pelo objetivo comum (PMI, 2013).

Todas as organizações pesquisadas concordaram que, com o RH digital, o relacionamento com a área de RH melhorou.

Para a Empresa 1, com a sistematização houve avanço na questão de acesso e autonomia, devido à facilidade dos funcionários gerenciarem o seu dia a dia dentro da organização, gerando um melhor relacionamento entre a área de RH e os funcionários da organização.

A Empresa 2 aponta como resultados obtidos com o uso da TI adotada pela organização a informação rápida e acessível de qualquer local, sem a dependência da área de RH; assim, a TI vem para alavancar a qualidade de seus serviços prestados, como proposto por Laudon e Laudon (2001).

Na visão da Empresa 2, com a sistematização a área de RH tem mais tempo para os processos estratégicos, fornecendo relatórios para toda a organização, melhorando sua relação com as demais áreas.

Na visão da Empresa 3, o RH conseguiu maior interação entre as pessoas: com as informações disponíveis as pessoas estão sempre alinhadas, a informação gera segurança e proporciona um ambiente melhor e de maior compreensão entre os departamentos, gerando então uma relação de confiança entre a área de RH e as

demais. Houve progresso na qualidade do atendimento da área, proporcionado pela gestão ágil.

Estes depoimentos demonstram que a empresa digital fornece um melhor serviço aos seus clientes internos e externos, melhorando o relacionamento entre a área de RH e seus clientes. Com o auxílio da TI, as organizações geram dados mais confiáveis, proporcionando um atendimento mais personalizado, estabelecendo um relacionamento mais sólido com seus clientes.

Os dados obtidos nas empresas estudadas vão ao encontro do que Tu (2001) afirma sobre os principais motivos do uso dos SIs; dentre eles o autor cita a integração interna, facilitando a troca de informações e a coordenação das atividades dentro da organização e a integração externa, facilitando a comunicação com os clientes externos à organização.

E de acordo com Ruêl *et al.* (2004), com o uso do e-RH as organizações melhoram o atendimento aos clientes.

A tecnologia aproxima a área de RH das demais áreas organizacionais, na medida em que os processos internos se tornam mais ágeis e permitem aos gestores um maior relacionamento com seus clientes internos e externos (SANTOS JUNIOR *et al.*, 2005).

6. Análise cruzada entre as empresas especialistas e as empresas usuárias

O presente capítulo apresenta uma análise cruzada dos códigos custos e processos operacionais e/ou estratégicos apresentados no Quadro 8, entre as empresas especialistas e as usuárias dos sistemas.

6.1 Dificuldades na utilização da TI na área de recursos humanos

Com base na literatura e nas entrevistas, foi possível perceber duas principais dificuldades na utilização da TI na área de RH: resistência à mudança, principalmente por parte de gestores e custo da implantação de uma nova ferramenta.

Para as empresas usuárias, a principal dificuldade é a resistência, citada por todos as empresas pesquisadas e, na visão das empresas especialistas, é o custo da implantação de uma nova ferramenta, citada por três das quatro empresas pesquisadas.

A seguir, no Quadro 18, é apresentado o código custos:

Quadro 18- Código: custos

Código	Especialistas		
	E2	E3	E4
Custos	Disponibilidade de recursos financeiros para implantação e manutenção.		

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A respeito das dificuldades encontradas no processo de vendas dessas ferramentas, a Empresa Especialista 1 disse não poder divulgar as informações; para a Empresa Especialista 2, são os custos (diretos e indiretos) da implantação e manutenção; para ela, geralmente é a maior barreira, indo ao encontro dos autores Audy *et al.* (1999) e Nakayama *et al.* (2006).

Na visão da Empresa Especialista 3, o processo de implantação demanda um aumento de trabalho da área, pois durante esta fase é necessário trabalhar dobrado,

ou contratar funcionários temporários para não interferir nas entregas do dia a dia; mudança de cultura, em alguns casos; integração do sistema de folha com outros sistemas que a empresa tenha e disponibilidade de recursos financeiros para a implementação do processo; a Empresa Especialista 4 relata que as dificuldades são a complexidade do projeto, a implantação e o custo.

As empresas especialistas vão ao encontro dos autores Audy *et al.* (1999) e Nakayama *et al.* (2006), quando relatam que a implantação de uma nova tecnologia demanda tempo e possui um custo elevado, devido à compra de licenças, à obtenção de infraestrutura tecnológica e ao processo de implantação.

Portanto, devem ser feitos um planejamento e um levantamento das necessidades da organização, verificando se possui recursos financeiros para a implementação da tecnologia.

O custo faz com que muitos gestores se perguntem se é válido o investimento.

6.2 Processos sistematizados hoje na área de recursos humanos

Conforme mostram os dados coletados nas empresas pesquisadas, há intenção de aquisição e adaptação às novas tecnologias, mas os processos ainda ocorrem de forma lenta, devido a resistências e custos.

A seguir, no Quadro 19, é apresentado o código processos operacionais e/ ou estratégicos:

Quadro 19- Código: processos operacionais e/ou estratégicos

Código	Empresas		
	1	2	3
Processos operacionais e/ou estratégicos.	SoftTrade, SAP, ferramenta própria.	SoftTrade e NGA Human Resources.	ApData e Secullum.

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Em relação às empresas que têm ou estão implantando um sistema eletrônico de gestão de pessoas, a Empresa Especialista 1 diz que considera essa informação

sigilosa aos seus clientes; a Empresa Especialista 2 relata que todas as médias e grandes empresas têm, em maior ou menor grau, atividades de gestão de pessoas administrativas e estratégicas automatizadas. A Empresa Especialista 3 corrobora a Especialista 2 e acrescenta que são empresas que enxergam valor neste investimento, normalmente quem já tem uma cultura de processos de gestão, como avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas por meio de treinamento e pesquisa de clima organizacional; a Empresa Especialista 4 afirma que possui 130 clientes e que todos possuem módulos de gestão de pessoas.

A respeito de quais processos da área de RH já estão sendo gerenciados eletronicamente hoje, as 4 empresas especialistas concordaram ao dizer que eles são: folha de pagamento, gestão de cargos e salários, gestão de performance, recrutamento e seleção, medicina do trabalho, treinamento e desenvolvimento, planejamento de carreira e sucessão, além de serviços de autoatendimento.

A Empresa Especialista 1 acrescentou ponto eletrônico, acesso e segurança e orçamento de pessoal; a Especialista 2 incluiu avaliação de potencial, tanto para recrutamento e seleção quanto para gestão de desempenho; a Especialista 3 inseriu plataformas para pré-admissão, nas quais o próprio candidato inclui seus dados pessoais e faz *upload* de documentos após a formalização da contratação, e ferramentas que disponibilizam informe de rendimentos de funcionários demitidos; por fim, a Especialista 4 acrescentou: programas de participação em resultados, ferramentas que facilitam o gerenciamento de reclamações trabalhistas e sistemas que permitem o total controle da frequência dos empregados.

A Empresa 1 expõe que os processos da área de RH que estão sendo gerenciados eletronicamente hoje são: folha de pagamento, gestão de cargos e salários, gestão de performance, benefícios, treinamento e desenvolvimento e serviços de autoatendimento; no próximo ano, a empresa espera poder investir na sistematização do processo de controle de horas, pois hoje isso é feito por um processo totalmente manual e, assim, passível de muitos erros.

Na Empresa 2, são: folha de pagamento, gestão de cargos e salários, gestão de performance, planejamento de carreira e sucessão e ponto eletrônico. O processo de treinamento e desenvolvimento está em fase de implantação e existe projeto para sistematizar os processos de recrutamento e seleção e banco de talentos.

Na Empresa 3, os processos da área de RH que estão sendo gerenciados eletronicamente hoje são folha de pagamento e ponto eletrônico; acrescenta que não possui projetos para sistematizar outros processos da área de RH.

Por meio desta pesquisa, verificou-se que muitas organizações ainda não possuem os processos de desenvolvimento de pessoal sistematizados como relatado pelos especialistas. Essas lacunas entre a tecnologia e as organizações dão à área de RH a chance de ajudar as organizações a se adaptarem à tecnologia, fazendo com que os colaboradores se adaptem a novos modelos de trabalho e que as empresas se tornem mais competitivas.

Na pesquisa da Efix Tecnologia (2014), no que se refere ao uso de tecnologias na área de RH, a pesquisa revelou grande adoção de ferramentas para execução de atividades mais operacionais, como folha de pagamento (85%), controle de frequência (68%) e recrutamento e seleção (48%). As tecnologias menos utilizadas pelo RH são os serviços de planejamento de carreira e sucessão (26%), *self service* (21%) e gestão de performance (21%).

Assim, os relatos das empresas vão ao encontro dos dados da pesquisa, uma vez que percebemos que os processos sistematizados hoje são mais operacionais e que as tecnologias para a gestão do desempenho ainda têm espaço para crescimento dentro das organizações.

Segundo as empresas pesquisadas, confirmamos o que é relatado por Dulebohn e Johnson (2013): ao longo do tempo ocorreu um aumento na utilização de ferramentas de gestão de RH, proporcionando aos gerentes a possibilidade de integrar dados de RH e facilitar a gestão do capital humano para permitir uma melhor gestão empresarial e tomada de decisão em relação ao RH de uma organização.

A Gestão Eletrônica de RH contribui para que a área de RH se torne mais estratégica, uma vez que os processos operacionais passam a ser mais rápidos e os profissionais podem dedicar-se mais ao alcance dos objetivos organizacionais. Porém, nos casos pesquisados, percebe-se que as organizações ainda precisam evoluir na sistematização dos processos estratégicos, para que se tornem uma parceira dos negócios.

A literatura apresenta um perfil estratégico para a área de RH, porém observou-se nas empresas pesquisadas que o RH ainda vem caminhando para alcançar um modelo mais estratégico.

7 Conclusão

A partir do referencial teórico apresentado, foi aprofundada a compreensão a respeito do tema, buscando resposta para a seguinte pergunta fundamental: “Como a TI tem contribuído para aperfeiçoar as práticas de gestão de pessoas nas organizações”?

Para responder a essa indagação, foi realizada uma pesquisa pelo método de estudo de caso.

Primeiro foram entrevistados quatro especialistas de empresas que vendem softwares para a área de RH e, após, elaborados três estudos de casos de empresas clientes das respondentes na primeira etapa, em que foram entrevistados um gestor da área de RH e um usuário do sistema de cada empresa.

Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- Identificar e analisar os benefícios e dificuldades na utilização da TI adotada pelas organizações nas áreas de RH.

Com base nas empresas entrevistadas, os principais benefícios no uso da TI adotada pelas organizações na área de RH são redução de tempo e agilidade na informação e nos processos da área.

Entre as dificuldades, a resistência à mudança, principalmente por parte de pessoas que ocupam cargos de gerência e o custo necessário para implementação de um sistema: licenças, customizações e a obtenção de infraestrutura.

Pôde-se observar no relato dos entrevistados que a área de RH passou a ser adaptável às situações e começou a atuar de forma estratégica, proporcionando resultados concretos às organizações. Porém, algumas vezes esta imagem de parceiro de negócio não é percebida pelas pessoas que trabalham nas organizações.

A implementação de sistemas gera resistência por parte de seus usuários, por não entenderem os benefícios que a tecnologia possui e pelas expectativas de dificuldade de uso.

A área de RH, com a tecnologia, passa a incumbência da gestão de pessoas para o gestor e, assim, a área fica mais focada em processos que auxiliam no desenvolvimento organizacional e no alcance de objetivos, beneficiando toda a organização.

Ainda são minoria as organizações preparadas para usar essas tecnologias, seja por dificuldade em modificar uma cultura, seja por falta de investimento, assim atrasando o plano das organizações em se renovarem.

- Identificar e analisar quais atividades das áreas de RH são sistematizadas hoje dentro das empresas.

A partir da realidade encontrada nas empresas entrevistadas, os principais processos da área de RH sistematizados hoje são os operacionais.

Percebeu-se que existe interesse de investimento em outros processos, mas as organizações movem-se vagarosamente nesse sentido, a maioria devido à resistência por parte dos gestores.

Assim, poucas organizações possuem planejamento para desenvolvimento digital atualmente, apesar de considerarem importante.

É essencial que a empresa leve em consideração o seu modelo de negócios e a sua cultura, para não correr o risco de ter um processo que não conta com o apoio real dos gestores e demais funcionários.

O fato do RH ter uma posição importante na transformação da organização, por sua relação com a alta gestão e colaboradores, faz a área ter a missão de conscientizar e envolver todas as pessoas dentro da organização.

As pessoas que irão participar do processo de informatização e os usuários devem estar cientes da importância do projeto e apoiá-lo.

- Identificar e apresentar as opiniões dos entrevistados sobre os resultados obtidos com a informatização das funções de RH.

Com base nas empresas pesquisadas, os principais resultados percebidos nas organizações com a informatização dos processos de RH são: melhoria no desempenho da área; agilidade nos processos de gestão de pessoal; clima organizacional melhor, devido à informação disponível para todos; redução de custos; rapidez e exatidão na realização dos processos; agilidade na informação; progresso na comunicação, gerando um relacionamento de confiança com as demais áreas organizacionais e mudança de imagem da área, que deixa de ser vista como uma área operacional e passa a ser vista como uma parceira do negócio.

A partir da realidade encontrada nas empresas entrevistadas, é possível afirmar que a gestão digital de RH traz benefícios tangíveis para a organização e os riscos e desvantagens são mínimos.

Para a implantação de um e-RH é necessário que o gestor da área, em conjunto com um profissional de TI, elabore uma requisição de suas necessidades e detalhe toda a sua rotina, para que a ferramenta implantada atenda e dê suporte a todas as funções da área de RH.

A partir da observação das empresas entrevistadas, pode-se afirmar que com a TI as práticas de gestão de pessoas estão sendo aperfeiçoadas, pois os processos tornam-se mais rápidos e apresentam menores índices de erro; as informações estão disponíveis para todos, independentemente de localização geográfica; a área de RH torna-se mais produtiva, passando a disponibilizar informações importantes para a tomada de decisão e melhoria de processos.

A adoção de novas tecnologias reformula e reestrutura os processos de GRH.

As áreas de RH, com a ajuda dos sistemas e a geração de relatórios com dados confiáveis, tornam-se conscientes de quais são as estratégias do negócio para alinharem-se às expectativas e contribuam ativamente, repensando diretrizes e atuando como um parceiro de negócio, fazendo o uso de dados para a tomada de decisão.

A área de RH está atenta às inovações, assumindo uma postura proativa dentro das organizações, pois soluções obsoletas refletem diretamente no desempenho da área de RH; portanto, buscar tendências e manter um bom relacionamento com fornecedores de tecnologia é um passo importante da transformação digital.

O RH digital consegue contribuir para o desenvolvimento da organização, deixando seu papel de uma área operacional e elevando-o para o de parceiro de negócios, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização.

7.1 Tendências

A área de RH está passando por transformações, com a finalidade de agilizar processos e aumentar a eficiência na tomada de decisões; assim, a área deixa a imagem de totalmente operacional para se tornar parceira do negócio.

A área de RH, para manter uma atuação efetiva nas organizações, precisa manter-se alinhada às práticas mais modernas para atração, recrutamento, desenvolvimento, entre outras.

Para aprimorar seus processos, tem-se como tendências futuras para a área de RH a implantação de ferramentas tecnológicas para a gestão da área, que ajudam os profissionais a realizarem seus trabalhos de forma rápida e com redução de erros. Essas ferramentas incluem softwares de treinamento, softwares para triagem de pessoal, armazenamento de informações em nuvem. Ferramentas tecnológicas que possam beneficiar a realização de algum processo.

Essas novas soluções e inovações para a área de RH melhorariam os processos e a forma de atuação dos profissionais de RH, tornando a área cada vez mais estratégica e importante para o negócio, as decisões iriam tornar-se mais fundamentadas.

O trabalho da área de RH futuramente será alicerçado na computação em nuvem¹ e no *Big Data*².

Atualmente, está-se falando muito no RH 4.0, que é a transformação do RH de acordo com a Quarta Revolução Industrial³.

O RH 4.0 é a automatização da área de RH, voltado para atividades que contribuem para os resultados das organizações por meio da tecnologia. O RH 4.0 é uma tendência que deve ganhar espaço nas organizações daqui a alguns anos.

7.2 Sugestão de estudos futuros

Sugere-se a pesquisadores que eventualmente tenham interesse em estudar o assunto fazerem uma ampliação das empresas estudadas.

Para estudos futuros, recomenda-se que os pesquisadores com interesse no tema verifiquem as seguintes hipóteses:

(1) se os gerentes das organizações que passaram pelo processo de sistematização da área de RH já se conscientizaram dos benefícios trazidos pela tecnologia;

(2) os motivos da ausência de interesse dos gestores em mudar as práticas atuais de RH, uma vez que estes preferem ainda recorrer a um profissional de RH a terem responsabilidades nos processos administrativos da organização e

¹ O *Big Data* é um sistema que permite armazenar um conjunto de dados maior do que outros softwares e possibilita a análise dos mesmos (BRUCE, LENITA e PAUL, 2013).

² A computação em nuvem é um conjunto de computadores e servidores com capacidade de processamento e armazenamento interligados por meio da Internet (TAURION, 2009).

³ A Quarta Revolução Industrial é a automatização total das empresas, por meio da integração de sistemas (SCHWAB, 2016).

(3) analisar com mais profundidade as tendências principais aqui apontadas, como por exemplo um estudo específico das organizações que já possuem o RH 4.0, ou como as tendências digitais afetam as organizações.

7.3 Limitações do estudo

Ao pretender analisar o processo de sistematização da área de RH nesse estudo, foram utilizadas basicamente evidências coletadas das entrevistas.

A fim de descobrir se o fato das empresas terem um RH digital torna o RH mais estratégico, dependeu-se de outras variáveis, como uma amostra relevante, porém não foi possível conseguir uma amostra maior; portanto, essa é a principal limitação da pesquisa.

Durante a pesquisa, diversas empresas foram contatadas, a maioria das organizações possui somente os processos relacionados à folha de pagamento e apontamento sistematizados.

As empresas respondentes ainda estão focadas no operacional; logo, para estudos futuros, recomenda-se que os pesquisadores busquem empresas mais avançadas na tecnologia.

Pela literatura encontrada, observa-se um RH mais estratégico, porém as empresas que se propuseram a responder à pesquisa possuem nenhum ou poucos processos estratégicos sistematizados.

A fim de tentar superar essa limitação, foi concentrada a atenção no processo de entrevistas, retornando aos entrevistados na medida da necessidade.

O método de estudo de caso é relevante para o avanço do conhecimento no campo da administração, pois permite validar a teoria existente dentro de uma situação real; porém, o estudo de caso restringe a abrangência de suas descobertas somente aos objetivos dessa pesquisa.

As descobertas nesse estudo são específicas e de caráter exploratório, sendo sua validade restrita somente às organizações pesquisadas, não sendo passíveis de generalizações.

Referências

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico**: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2001.

ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 3, p. 42-50, 2001.

ALBERTIN, A. L. **Administração de informática**: funções e fatores críticos de sucesso. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **Rap — Rio de Janeiro** v. 46, n. 1, p.125-151, jan./fev. 2012.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) – FEA/USP.

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão estratégica de pessoas**: conceito, evolução e visão. In: LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. The competencies of the successful HR function of the future. Corporate Research Forum. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 1, p. 32-35, nov./dez. 2004.

AUDY, J. L. N.; BECKER J. L. e FREITAS H.. **Modelo de planejamento estratégico de SI**: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. Foz do Iguaçu/PR: Anais do 23o. Enanpad, Setembro 1999.

AURUM, A.; DANESHGAR, F.; WARD, J. Investigating Knowledge Management practices in software development organisations: An Australian experience. **Information and Software Technology**, v. 50, p.511-533, 2008.

BBKO CONSULTING SA. Disponível em: <<http://www.bbko.com.br/>>. Acesso em 4 de maio de 2018.

BENDASSOLLI, P. e MALVEZZI, S. **Desempenho no trabalho**: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O. & MOURÃO, L.(org.), **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia** (p. 53-84). Porto Alegre: Artmed, 2013.

BLACKBURN, J.D.; SCUDDER, G.D.; WASSENHOVE, L.N.; HILL, C. Time-based software development. **Integrated Manufacturing System**, v. 7, n. 2, p. 60-66, 1996.

BOXALL, P.; PURCELL, John. **Strategy and human resource management**. NY: Palgrave, 2003.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

Bruce, W., Lenita, D., & Paul, D. B. Perspectives on big data. **Journal of Marketing Analytics**, 1(4), p. 187-201, 2013.

CAMPOS, E.; TEIXEIRA, F. L. C.. Adotando a tecnologia de informação: análise da implementação de sistemas de “groupware”. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

CESARINO JR., A. F. **Direito sindical brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 1970.

CODA, R.; CESAR, A. M. R.; GARCIA, M. N. **Um novo RH?** Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29, 2005, Brasília. Anais.Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

COLÉGIO SÃO JUDAS. Disponível em: <<https://www.colegiosaojudas.com.br/institucional/o-colegio/>>. Acesso em 18 de maio de 2018.

COSTA, T. R. da. **E-RH: o impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Tatiana%20Costa.pdf>. Acesso em: 5 de nov. 2017.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ªed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, vol.16, nº 2, Rio de Janeiro, Apr./June 2018.

DULEBOHN, J. H.; JOHNSON, R. D. Human resource metrics and decision support: A classification framework. **Human Resource Management Review**. v. 23, p. 71-83, 2013.

Efix. **Os desafios do RH brasileiro em 2015**. Disponível em: <<http://talent.efix.net/site/wp-content/uploads/2014/12/tendencias-RH-FINAL2014.pdf>>. Acesso em 19 de maio de 2018.

FARNDALE, E.; PAAUWE, J.; HOEKSEMA, L.. In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. **International Journal of Human Resource Management**, v. 20, p. 544–561, 2009.

FICOSA. Disponível em: <<https://www.ficosa.com/>>. Acesso em 21 de maio de 2018.

FISCHER, A. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**- Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 393 páginas. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo.1998.

FISCHER, A., **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**, In:Fleury,M., (org.), As Pessoas na Organização. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FREITAS, H.; HECH, I. Problemas e Ações na Adoção de Novas Tecnologias de Informação. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 125-150, Jan./Mar. 2003.

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

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GUEUTAL, H. G.; STONE, D. L. The brave new world of e HR. **Human Resources management in the digital age**. San Francisco: Jossey Bass, 2005.

GUTIERREZ, L. H. S.. Recursos Humanos: uma releitura contextualista. **Rev. adm. empres**. vol.35 nº.4, São Paulo, Jul/Ago. 1995.

HOCK, Julia E.; DULEBOHN, James, H. Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. **Human Resource Management Review**. v. 23, p.114- 125, 2013.

KAVANAGH, M; GUEUTAL, H. G.; TANNENBAUM, S. **Human Resource information systems: Development and application**. Boston: Kent Publishing, 1990.

KEARNS, G. S.; SABHERWAL, R. Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome, and consequences. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, n. 3, p.129-162, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology**. Nova Jersey, Prentice Hall, 1998.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems**. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. 2001.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. **Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica**. In: GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. Organizando Para Competir no Futuro. São Paulo, Makron Books, 1995.

LENGNICK-HALL, M.; MORITZ, S. The impact of e-HR on the Human Resource Management function. **Journal of Labor Research**, v. 24, n. 3, p. 365-379, 2003.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 215-234, 1998.

MALAQUIAS, R. F.; ALBERTIN, A. L. Por que os gestores postergam investimentos em tecnologia da informação? Um estudo de caso. **RAC**, Curitiba, v.15, n. 6, art. 8, p.1120-1136, Nov./dez. 2011.

MALAQUIAS, R. F.; ALBERTIN, A. L. . The Value of Being Innovative in Information Technology. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 13, p. 3, 2018.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. Ed. Futura, 2007.

MASCARENHAS, A. O. **Tecnologia de Informação e Gestão de Pessoas: Valor Estratégico da TI na Transição da Área de RH**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 227 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos).

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E. (Org.) **@-RH Conceitos e Práticas de RH Eletrônico**. Passo Fundo: Editora UPF, 2006.

NEVO, S.; WADE, M. R. The formation and value of IT – enabled resources: antecedents and consequences of synergistic relationships. **MIS Quarterly**, v. 34, n.1, p. 163-183, 2010.

Parceiros: aumenta confiança na relação com os fornecedores. **Revista Gestão RH**. Ano XXV, edição 131, 2017. Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/melhoresfornecedores/site/vencedores/?id=7>>. Acesso em: 3 de nov. 2017.

PMI (2013). **A Guide To The Project Management Body Of Knowledge - Pmbok Guide - 5th Edition**. Project Management Inst.

RUÊL, H.; BONDAROUK, T.; LOOISE, J. K.. E-HRM: Innovation or irritation. Explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. **Management Revue**, p. 364–380, 2004.

RUGGIERO, A. P., GODOY, A. S. A influência da tecnologia de informação no trabalho gerencial: um estudo com gestores de recursos humanos. **REAd**. ed. 49, vol. 12, n. 1, jan-fev 2006.

SANTOS JUNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2005.

SCHWAB, k. **A quarta revolução industrial**. Editora: Edipro, 2016.

SERSON, J. **Curso básico de administração de pessoal**. São Paulo: LTR, 1975.

STAKE, R.E. 2000. **Case studies**. In: N.K. DENZIN e Y. LINCOLN (eds.), *Handbook of qualitative research*. 2 ed. Thousand Oaks, Sage.

STONE, D. L.; DULEBOHN. Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). **Human Resource Management Review**. 23, p. 1-5, 2013.

STROHMEIER, S.. Research in e-HRM: Review and implications. **Human Resource Management Review**. v. 17, n. 1, p. 19–37, 2007.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de Paradigma: A Nova Promessa da Tecnologia de Informação**. São Paulo: Makron-Books, 1995.

TAURION, C. **Cloud Computing- Computação em nuvem: transformando o mundo da Tecnologia**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em administração. **Revista de Administração**. v.36, n.4, p.64-72, out/dez, 2001.

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. Dissertação. PUC/São Paulo, 1997.

TU, Q. **Measuring organizational level is usage and its impact on manufacturing performance**. In: Americas Conference on information systems (AMCIS), 8., 2001. Boston, Proceedings... Boston: Association for Information Systems, p. 2188-2194, 2001.

ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VIDAL, A. G. da R.; ZWICKER, R.; SOUZA, C. A. de. Um estudo da informatização em empresas industriais paulistas. **Rev. adm. Contemp.** v. 9, n. 2. Curitiba, apr./June 2005.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Colonização e Neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)**. ERA, São Paulo. v. 51, n.3. maio/jun. 2011, p. 232-243.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHIDA, R. **Tendências Globais de Capital Humano 2017: Reescrevendo as regras para a era digital**
<<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.

ZUBOFF, S., Automatizar/Informatizar: As duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.6, Nov./Dez. 1994.

Apêndice A – Protocolo de Pesquisa

Protocolo elaborado com base nas subdivisões propostas por Yin (2005):

A. Visão geral do projeto

A1. Título do projeto

A gestão de pessoas e a inovação digital.

A2. Questão de estudo

Como a TI tem contribuído para aperfeiçoar as práticas de gestão de pessoas nas organizações?

A3. Objetivo da pesquisa

Identificar e analisar a utilização da TI nas práticas de gestão de pessoas.

A4. Literatura relevante

Gestão estratégica de pessoas e processos de Gestão de Recursos Humanos com a utilização da tecnologia.

B. Trabalho de campo

B1. Período e local de realização das entrevistas

Dezembro de 2017 a maio de 2018, em empresas especializadas em desenvolvimento e implantação de sistemas para a área de RH e empresas usuárias desses sistemas.

B2. Pessoas que constituíram objeto da pesquisa

Especialistas de empresas de sistemas de RH, gestores e diretores da área de RH de empresas usuárias desses sistemas e funcionários das áreas usuárias.

B3. Recursos necessários para a realização da pesquisa

Espaço para reunião, gravador de voz, computador e impressora.

B4. Estabelecimento de atividades de coleta de dados

Análise de documentos e entrevistas por pautas. As entrevistas aconteceram nas empresas estudadas e não demoraram mais do que trinta minutos.

B5. Modelo de termo de consentimento livre e esclarecido (encaminhado por e-mail para as empresas estudadas).

Prezado (a) participante:

Estou atuando em um projeto de pesquisa de mestrado no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, sob o título: A Gestão de Pessoas e a Inovação Digital.

O objetivo da pesquisa é identificar e analisar a utilização da Tecnologia da Informação nas práticas de gestão de pessoas, uma vez que os sistemas de informação são apontados como uma forma para a reformulação e reestruturação dos processos da área, em que a sua utilização pode proporcionar o aumento da eficiência, agilizar processos e reduzir custos, prestando assim um melhor serviço a todas as áreas interessadas.

Assim, poderia, por gentileza, receber-me em uma reunião para responder a algumas questões, na qual o tempo estimado é de aproximadamente trinta (30) minutos?

Todas as informações obtidas serão utilizadas apenas para esta pesquisa. A pesquisadora compromete-se a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos.

Caso seja de seu interesse, os resultados referentes a este estudo poderão ser solicitados por meio de e-mail, conforme descrito abaixo.

Para informações adicionais, queira por gentileza entrar em contato.

Antecipadamente, agradeço por sua colaboração.

Aline Di Stefani do Amaral
e-mail: professoraalineamaral@gmail.com

C. Questões**C1. Pautas de entrevistas**

Questões para os especialistas das empresas que desenvolvem e vendem sistemas para a área de recursos humanos:

Q1. Assinale o grau de importância para os fatores que motivam as empresas a implantarem um sistema eletrônico de gestão de pessoas:

Indique a resposta mais apropriada que represente sua opinião, sendo:

Zero (0) pouco importante \leftrightarrow dez (10) muito importante.

Aumentar o desempenho da área de recursos humanos:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Melhorar o relacionamento com clientes internos e externos:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Mudar a imagem da área de gestão de pessoas:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Transformar o papel dos profissionais de RH para um parceiro estratégico:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Promover maior rapidez na comunicação interna e externa:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Aumentar a eficiência (redução de custos e agilidade nos processos):

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Facilitar o planejamento, o controle e oferecer suporte à tomada de decisão:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Tornar-se competitiva e continuar operando:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Obter maior controle de segurança, conformidade e qualidade de serviço:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Q2. O fato das empresas terem um RH digital torna a área de recursos humanos mais estratégica?

Q3. Quais empresas têm ou estão implantando um sistema eletrônico de gestão de pessoas?

Q4. Quais processos de recursos humanos estão sendo gerenciados eletronicamente?

- () Folha de pagamento;
- () Gestão de cargos e salários;
- () Gestão de performance;
- () Recrutamento e seleção;
- () Medicina do trabalho;
- () Treinamento e desenvolvimento;
- () Planejamento de carreira e sucessão;
- () Serviços de autoatendimento.
- () Outro(s). Especifique: _____

Q5. Qual o perfil das empresas que procuram por um sistema de recursos humanos?

Q6. Quais argumentos são usados para a venda dessas ferramentas?

Q7. Quais são as maiores dificuldades no processo de vendas dessas ferramentas?

Q8. Qual é o nível de satisfação dos seus clientes ao adotar um sistema eletrônico de gestão de pessoas?

- a) Insatisfeito.
- b) Pouco satisfeito.
- c) Satisfeito.
- d) Muito satisfeito.

Questões para os gestores da área de recursos humanos dos clientes das empresas entrevistadas na primeira etapa:

Q1. Assinale o grau de importância para os fatores que motivam as empresas a implantarem um sistema eletrônico de gestão de pessoas:

Indique a resposta mais apropriada que represente sua opinião, sendo:

Zero (0) pouco importante \leftrightarrow dez (10) muito importante.

Aumentar o desempenho da área de recursos humanos:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10().

Melhorar o relacionamento com clientes internos e externos:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Mudar a imagem da área de gestão de pessoas:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Transformar o papel dos profissionais de RH para um parceiro estratégico:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Promover maior rapidez na comunicação interna e externa:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Aumentar a eficiência (redução de custos e agilidade nos processos):

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Facilitar o planejamento, o controle e oferecer suporte a tomada de decisão:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Tornar-se competitiva e continuar operando:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Obter maior controle de segurança, conformidade e qualidade de serviço:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Q2. O fato das empresas terem um RH digital torna a área de recursos humanos mais estratégica?

Q3. Como foi a implantação do sistema eletrônico de gestão de pessoas?

Q4. Quais processos de recursos humanos estão sendo gerenciados eletronicamente?

- () Folha de pagamento;
- () Gestão de cargos e salários;
- () Gestão de performance;

- () Recrutamento e seleção;
- () Medicina do trabalho;
- () Benefícios;
- () Treinamento e desenvolvimento;
- () Planejamento de carreira e sucessão;
- () Serviços de autoatendimento;
- () Ponto eletrônico.
- () Outro(s). Especifique: _____

Q5. Quando esses processos foram sistematizados?

Q6. Quais processos ainda pretende sistematizar?

Q7. Quais os benefícios estratégicos desses sistemas para a área de recursos humanos?

Q8. Quais os principais conflitos entre a área e seus usuários com a introdução da TI?

Q9. Quais foram as principais barreiras organizacionais à implementação da TI? Como foram tratadas e evitadas?

Q10. Como foi o processo de comunicação e conscientização da importância da implantação da TI?

Q11. Como foram envolvidos os funcionários no planejamento e implantação da TI?

Q12. O e-RH é um recurso que cria vantagem competitiva ou melhor desempenho organizacional?

Q13. Quais os resultados obtidos com a informatização dos processos de RH?

Q14. Qual é o nível de satisfação da área de recursos humanos ao adotar um sistema eletrônico de gestão de pessoas?

- a-) Insatisfeito.
- b-) Pouco satisfeito.
- c-) Satisfeito.
- d-) Muito satisfeito.

Questões para os usuários dos clientes das empresas entrevistadas na primeira etapa:

Q1. Assinale o grau de importância para os fatores que motivam as empresas a implantarem um sistema eletrônico de gestão de pessoas:

Indique a resposta mais apropriada que represente sua opinião, sendo:

Zero (0) pouco importante \leftrightarrow dez (10) muito importante.

Aumentar o desempenho da área de recursos humanos:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Melhorar o relacionamento com clientes internos e externos:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Mudar a imagem da área de gestão de pessoas:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8(x) 9() 10()

Transformar o papel dos profissionais de RH para um parceiro estratégico:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Promover maior rapidez na comunicação interna e externa:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Aumentar a eficiência (redução de custos e agilidade nos processos):

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Facilitar o planejamento, o controle e oferecer suporte a tomada de decisão:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Tornar-se competitiva e continuar operando:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Obter maior controle de segurança, conformidade e qualidade de serviço:

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Q2. O fato das empresas terem um RH digital torna a área de recursos humanos mais estratégica?

Q3. Como foi a implantação do sistema eletrônico de gestão de pessoas?

Q4. Quais são as facilidades e dificuldades no uso da TI adotada pela organização?

Q5. Quais foram as principais medidas de adaptação da força de trabalho aos novos padrões tecnológicos?

Q6. Como é o relacionamento funcionário X RH após a sistematização dos processos?

Q7. Quais são as vantagens trazidas pela sistematização da área de recursos humanos?