



A Importância dos Sistemas de Informação para os Processos nas Organizações

Marcos Antonio Ribeiro Andrade
marcosarandrade@gmail.com
FAMATH

Lidiane de Souza Moraes Neves

Resumo: O artigo tem como proposta a implantação de um sistema de informação para profissionais da área de Recursos Humanos. Desde a implantação das tecnologias na gestão das empresas a informação se tornou um bem patrimonial importante capaz de garantir o desenvolvimento da empresa e dos funcionários. Todo o fundamento do trabalho está baseado em uma multinacional situada na cidade de Volta Redonda e com atuação nos setores de siderurgia. Por meio de uma pesquisa empírica serão apresentados os fatores críticos de sucesso encontrados e os benefícios gerados após a ferramenta ter sido implantada na organização. Como forma de levantamento de informações para elaboração do artigo, foi realizado uma survey entre os profissionais de RH, gestores e demais profissionais. Com a análise do questionário foi possível mensurar os benefícios e dificuldades entradas na implantação do sistema.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Tecnologia - Organização - Recursos Humanos - Siderurgia



1. INTRODUÇÃO

Devido as transformações com a implantação da TI, a área de Recursos Humanos no Brasil está passando por uma fase de transição, deixando a atuação operacional para a modernidade na gestão de pessoas. Com isso os profissionais da área estão sofrendo pressões para se adequarem com o cenário atual de forma a se organizarem e assumirem sua importância na organização, ou seja, adquirir maiores responsabilidades mostrando seu valor. A Gestão de RH está passando por grandes avanços, porém a estratégia de RH, nas empresas brasileiras, ainda não está sendo totalmente implantada (LACOMBE e TONELLI, 2000).

As novas tecnologias na área de informação acarretaram novas oportunidades para a reestruturação das organizações, tornando a Tecnologia da Informação (TI) como um essencial fator para o sucesso e eficácia das empresas (HAMMER e CHAMPY, 1992). Para Albertin (2001) o uso da Tecnologia nos processos organizacionais implica na melhoria e aumento da competitividade na empresa.

De acordo com Albuquerque (1987) e Teixeira e Messeder (1989) a Gestão de Pessoas para se desenvolver passou por algumas fases. Até 1930 os empregados eram vistos como despesas pelas organizações, fase contábil; Entre os anos de 1930 e 1950 passa a existir o gestor de pessoal para acompanhar o cumprimento das leis trabalhistas da era getulista, fase legal; Entre o período de 1950 e 1965 houve a implantação do modelo americano de gestão de pessoas, passando a assumir tarefas como recrutamento e seleção, benefícios, etc., fase técnica; E por fim, entre 1950 e 1965, foi caracterizada pelo surgimento do novo sindicalismo fazendo com que o cargo de gerente de RH tenha responsabilidade humanística, fase sindicalista.

A Tecnologia da Informação a partir dos anos 2000 está sendo considerada a melhor forma para estruturar a organização na área de Recursos Humanos, exemplo seria a implantação de sistemas de RH autoatendimento que hoje em dia está sendo considerada uma prova dessa tendência.

Compreende-se dessa forma que a tecnologia é uma ferramenta de importância para aprimoramento das organizações. Com isso, pretende-se com esta pesquisa investigar implantação de um sistema de gestão de TI nas atividades dos profissionais da área de Recursos Humanos. E responder a seguinte pergunta: Como a implantação de um sistema de gestão pode melhorar o rendimento e competitividade na empresa?

Para o entendimento do assunto, foram realizadas pesquisas por meio de questionários com gestores e colaboradores a fim de verificar como a implantação do sistema é percebida. Os dados do questionário foram embasados a partir da construção teórica realizada na qual teve como método análise do conteúdo.

2. MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Robbins (1999) um modelo de gestão de pessoas é composto por dados que interferem de algum jeito no comportamento das pessoas no ambiente organizacional. Já para Fischer (2002) o modelo de gestão de pessoas como o modo que uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente organizacional. E o que difere um modelo do outro são os aspectos dos seus elementos e sua competência de interferir na vida organizacional.

De acordo com o Fischer (1998) o modelo de gestão de pessoas pode ser dividido em quatro modelos. O primeiro modelo, conhecido como Administração de pessoas, surgiu no século XX devido às necessidades do crescimento das corporações. Na época este departamento

era responsável pela eficiência de custos e para recrutamento de pessoas conforme as tarefas cientificamente distribuídas.

A Gestão do comportamento, considerado o segundo modelo, teve relevância a partir da década de 30, caracterizando por uma relação mais intensa entre a administração e a psicologia. O departamento de RH para de se concentrar nos custos, nas tarefas e resultados produtivos para focar no comportamento das pessoas.

O terceiro modelo, nomeado como Gestão estratégica, iniciou-se na década de oitenta conforme a necessidade de juntar a gestão de pessoas às estratégias da organização, ou seja, o departamento de RH buscava ligar o comportamento das pessoas as estratégias centrais da organização.

A Gestão de recursos humanos como vantagem competitiva é o quarto modelo e é considerado o mais recente, com a função de movimentar a força humana da organização para sustentar a competitividade por meio de mudança e dinamização.

O contexto histórico mencionado é capaz de nos fazer compreender as tendências atuais, mostrando como as organizações categorizaram a gestão de pessoas, de acordo com o período histórico (FISCHER, 2002).

3. SISTEMA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação, nos últimos 15 anos, está sendo utilizada como um importante instrumento para o aumento da competitividade entre as organizações e no mundo (ALBERTIN, 1999 e MEIRELLES, 1999). A partir dos anos 90 os avanços tecnológicos tiveram influência sobre a sociedade e as organizações. A tecnologia é considerada como a procura por conhecimentos e informação, entendendo como “o uso de conhecimentos científicos para especificar as vias de se fazerem as coisas de uma maneira reproduzível”. (CASTELLSA 1999, p. 54, p. 67).

Analisando o conceito de Sistema de Informação (SI), é possível dizer que um excelente sistema pode ocasionar um grande impacto na estratégia e no sucesso da organização. Stair (1998, p.17), relata que este impacto pode beneficiar a organização, os usuários e qualquer indivíduo do grupo que manuseia o sistema. Conforme o autor Rezende, as empresas estão utilizando a tecnologia da informação como um poderoso e importante instrumento empresarial como forma de competição que podem afetar os processos e a estrutura organizacional (2002, p. 23, p. 24).

Como forma de melhorar a produtividade, as empresas estão utilizando os Sistemas de Informação (SI). Para Laudon&Laudon (1999, p. 4), o conceito de SI é:

Um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.

Para Rezende (2002, p. 84) o principal objetivo dos sistemas é facilitar os processos das organizações focalizando o negócio empresarial. A informatização nas empresas tornou-se um componente essencial para que as organizações sobrevivam no mercado atual. Muitas empresas estão adotando a Tecnologia para melhorar seu desempenho interno e externo.

A administração on-line permite que as empresas operem no país inteiro e no mundo inteiro. A informática foi essencial para o funcionamento de uma teia mundial de transporte rápido e de alta capacidade de bens e pessoas (CASTELLS, 2003, p. 178).

No departamento de Recursos Humanos a TI tem sido considerada uma aplicação para grandes mudanças, ou seja, a área deve deixar sua postura habitual de cumpridora de políticas e adotar a responsabilidade de melhorar a eficácia e eficiência de suas atividades e de toda a organização (ULRICH 2000). O autor também cita que a criação de um programa automatizado de benefícios pode ser eficaz para os colaboradores administrar sem desperdícios de papéis e a própria área de RH poderá melhorar na agilidade da seleção de currículos e contratação de novos candidatos de acordo com o perfil de cada vaga.

Contudo, compreende-se com os autores mencionados que a Tecnologia bem aplicada tem o poder para reestruturar e reformular os processos das áreas proporcionando a redução de custos e o aumentando a eficiência nas transações e alavancando o sucesso da empresa.

4. SISTEMAS DE RH AUTOATENDIMENTO

A tecnologia avançada, implementada nas áreas das empresas, somente nos últimos anos começa a ser considerada uma ferramenta para alavancar o processo de mudança da gestão de pessoas, como discutem diversos autores (ALBERTIN, 1998; LAWLER III; ULRICH, 2000).

Uma das novas ferramentas que podem transformar os processos de RH são sistemas conhecidos como RH Autoatendimento, que para McCormick (1998) é a mudança mais importante em termos de serviços de RH nas empresas nos atualmente. Estes sistemas podem promover o acesso do colaborador a informações e funções cruciais e relevantes de acordo com seu relacionamento com a organização.

No ano de 1999 a tecnologia disponibilizada nas organizações era de voz-teclado que apresentavam serviços sem a interação entre colaborador RH e o colaborador cliente. Este sistema possui a função de liberar que o usuário interaja através de menus de opções de serviços por meio dos botões de seu telefone e os mesmos suportavam apenas um determinado número de serviços. (WHICH HRIS, 1999).

O sistema de voz teclado evoluiu para aplicações de *Call Center*, que surgiu para atender as necessidades dos colaboradores com mais efetividade e menores custos (LAPOINTE, 1999).

Através da expansão da tecnologia *Web*, o sistema de RH autoatendimento passou a predominar nos ambientes organizacionais, disponibilizando ao colaborador, através de um terminal de computador, acesso a serviços e informações da área de RH conforme seu relacionamento com a organização.

O portal de autosserviço, para Teuke (2001), pode ser considerado como pontos de entrada para aplicações e bancos de dados aproveitando das tecnologias *Web* para conduzir funções gerenciais.

De acordo com Teuke (2001), o conceito de sistema de RH Autoatendimento, parte de uma zona de interação se integrando com mais três. A primeira zona liga o colaborador à empresa, onde estão disponíveis os processos tradicionais da área de RH, como administração de férias, banco de horas, comprovantes de pagamento, etc. Algumas tecnologias *Web* são utilizadas para disponibilizar aos colaboradores o acesso a informações corporativas e serviços de recursos humanos, possibilitando, assim, a realizar transações eletrônicas que eram realizadas através do pessoal administrativo, com o uso de formulários.

A segunda zona ligaria os colaboradores entre si, promovendo a cooperação e a democratização do conhecimento, utilizando as ferramentas de administração do conhecimento. A terceira zona ligaria o colaborador às tarefas, ou seja, neste nível são disponibilizadas as ferramentas e aplicações específicas para cada tarefa ou grupo de tarefas. A quarta zona ligaria o colaborador a aspectos de sua vida fora da organização, ou seja, o mesmo poderia acessar informações e administrar tarefas que não acontecem nos limites da empresa.

A primeira zona de interação mencionada por Teuke (2001) pode ser separada como serviços acessados por todos os funcionários e serviços acessados pelos gestores, de acordo com os sistemas avançados de RH Autoatendimento. O primeiro grupo de serviços abrange:

1. Dados pessoais; 2. Políticas gerais de recursos humanos; 3. Informações bancárias; 4. Benefícios; 5. Despesas de viagem; 6. Contra cheque e remuneração; 7. Renda variável e ações da organização; 8. Acesso ao diretório de funcionários; 9. Treinamento e inscrições on-line; 10. Integração de novos colaboradores; 11. Recrutamento e seleção internos; 12. Requisições de compra; 13. Férias e aposentadoria; 14. Banco de horas; e 15. Avaliação de resultados.

O segundo grupo de serviços abrange: 1. Administração de férias dos colaboradores; 2. Ferramentas para a gestão de pessoal; 3. Administração de processos de recrutamento e seleção; 4. Aprovações; 5. Administração do banco de horas e registro de horários; e 6. Gerar relatórios consolidados relativos ao perfil, serviços e funções de RH conforme a área em questão (GREENGARD, 1998; JUDD, 2000).

Muitas empresas estão incorporando no ambiente organizacional os sistemas de RH Autoatendimento, contendo a tecnologia de *Call Center* ligadas à tecnologia *Web*, e assim, permitindo que os colaboradores tenham acesso rápido e fácil aos serviços e informações disponibilizados pela empresa.

De acordo com todo o contexto mencionado a pesquisa para embasamento deste artigo foi realizada em uma empresa cujo nome será confidencial e será tratada com o nome de Aço. A empresa Aço pertence a um dos maiores grupos industriais do Brasil com atuação destacada nos setores de siderurgia. Foi à primeira produtora integrada de aços planos no Brasil, um marco no processo brasileiro de industrialização. O seu aço viabilizou a implantação das primeiras indústrias nacionais, núcleo do atual parque fabril brasileiro. Em 1993, tornou-se um grupo privado e passou a diversificar seus negócios numa estrutura integrada. Hoje, a empresa desenvolve e oferece produtos de alto valor agregado para a indústria automobilística, fabricantes de eletrodomésticos, setor de embalagens e construção civil, além de ser uma das maiores exportadoras de minério de ferro do continente.

4.1 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA RH AUTOATENDIMENTO

Toda a implantação de sistema causa grandes mudanças no ambiente organizacional, por isso, essas implantações devem ser realizadas em etapas. Para abordar a implementação destes sistemas, conforme Letart (1998), é necessário seguir 5 fases:

1. Publicação de informações – Através de comunicação de mão única, a empresa disponibiliza aos funcionários informações sobre suas práticas e políticas, benefícios, listas de funcionários quem é quem, diretório de serviços e notícias.

2. Pesquisas a banco de dados de RH – Através também de comunicação de mão única, a empresa disponibiliza requerimentos de segurança aumentados permitindo que os funcionários esclareçam dúvidas específica cuja resposta está em banco de dados, como por exemplo, jornada de trabalho e pagamento e remuneração.

3. Transações simples de RH – Esta fase é considerada como inicial na mudança organizacional da área de RH, sua comunicação será de mão dupla entre funcionários e RH, como exemplo pode ser citado à atualização de dados pessoais e dependentes.
4. Transações complexas de RH –A complexidade é maior devido processamento de interação entre o usuário e a transação de RH, envolvendo dados do perfil do usuário, cálculos e processamento interno de dados e transações de saídas.
5. Processos eletrônicos de RH –Envolve a organização *on-line* de processos mais completos da área, onde todas as fases foram realizadas e certificando que todas as informações importantes sejam disponibilizadas.

De acordo com o relato a implantação de sistemas de RH autoatendimento percorre algumas etapas, começando com o acesso a informações sobre os serviços prestados pelas áreas de RH e em fases mais aprimoradas, a prestação destes serviços automatizada.

4.2 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE RH AUTOATENDIMENTO

A implantação do sistema RH Autoatendimento pode agregar vários benefícios e vantagens à organização (HICKINS, 1999; ALEXANDER, 2001; AMBROSE, 2001). Para exemplificar esses benefícios, cita-se:

1. Diminuição do serviço administrativo e Economia das despesas–O tempo gasto, dos colaboradores da área de RH, com serviços administrativos é economizado devido à automatização dos processos, diminuindo as ligações realizadas para o RH onde gera a maior parte do staff.
2. Maior eficiência nas solicitações dos colaboradores–Através do acesso as informações da área de RH, os colaboradores podem administrar e obter respostas as suas solicitações com mais eficiência e agilidade.
3. Melhorados serviços estratégicos de RH – Possibilita que os funcionários da área de RH se concentrem em suas atividades estratégicas e nas tarefas on-line melhorando a percepção dos demais colaboradores em relação a esta área.

Por isso, os sistemas de RH Autoatendimento, atualmente, é a tecnologia mais implementada pelas organizações na área de Recursos Humanos.

5. POLÍTICA E ESTRUTURA DOS RECURSOS HUMANOS NA AÇO

De acordo com Chiavenato (1975) a Gestão de Recursos Humanos é responsável no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas para promover e capacitar no desempenho eficiente dos funcionários no intuito de colaborarem no alcance do objetivo individual e organizacional.

As informações cedidas pela empresa pesquisada a área de RH pode ser definida como as equipes que desempenham atividades relacionadas a processos de gestão de pessoas. A missão da área de recursos humanos na empresa Aço é prestar serviços de Administração de Pessoal atendendo as condições de prazo, custo e qualidade estabelecidos pelas áreas de Recursos Humanos para empresas do Grupo no Brasil, oferecendo soluções padronizadas e otimizadas. Atualmente a empresa é composta por 27 profissionais.

Segundo o relato de uma das analistas da empresa, a área estava sofrendo com serviços rotineiros desgastantes, desperdícios de materiais (como por exemplo, papel), falta de controle

dos processos, benefícios comprados e entregues incorretamente e por fim alto custo financeiro. Utilizava um sistema chamado Personnel que não fazia interface com outras áreas, como a Folha de Pagamento. Era reconhecida como área operacional, envolvida em processos administrativos burocráticos, que não agregavam qualidade ao relacionamento entre chefes e subordinados e aos processos internos.

A diretoria de RH da empresa definiu uma mudança a ser realizada no processo da área a um projeto estratégico concreto, que seria a implementação de um sistema como nova maneira de organizar os processos de gestão de RH, agregando benefícios para toda a empresa. Para isso foi comprado o sistema SAP HCM que possui credibilidade mundial e fidedignidade com outras empresas e até mesmo para a empresa de auditoria.

A nova missão da área passou a ter a necessidade de atender a organização com excelência agregando qualidade em todos os processos, ou seja, deveria atuar não como um centralizador de operações relativas à gestão de pessoas, mas sim como um facilitador dando mais poder ao colaborador e de atuar como um suporte especializado.

5.1 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA NA EMPRESA AÇO

Na empresa Aço a implantação do sistema RH Autoatendimento foi nomeada como Projeto RH Fácil, considerada como a essência na transformação da relação do RH e de seus clientes. A partir da introdução do SAP HCM no Grupo, uma nova forma de atendimento ao sistema foi inserida no cotidiano da empresa, o autoatendimento.

O sistema de RH Autoatendimento constitui-se em uma ação inovadora, pois incorpora uma nova tecnologia na prestação de serviços de maneira mais direta, ampla e flexível. Além disso, propicia um novo formato de serviço para os colaboradores sendo mecanismo rápido para os serviços de RH.

A implementação de sistemas na área de RH segundo a lógica da automatização leva a economia a direta escala na medida em que os processos rotineiros e burocráticos são automatizados, o que diminui a necessidade de mão de obra diretamente envolvidas nesses processos e leva a benefícios estratégicos limitados se comparada à informatização da gestão de pessoas. Ainda possibilita a oferta de serviços da área fora dos limites físicos, aumentando o horizonte da área de RH, pois os benefícios estratégicos estão relacionados diretamente a forma de utilização da tecnologia na empresa. (ALBERTIN, 2001).

A informatização dos canais de comunicação entre o colaborador e o RH, por meio da utilização do autoatendimento, permite o estabelecimento de novos padrões de relacionamento e potencializa a reorganização significativa do departamento, que passa a se dedicar a tarefas de natureza estratégica, participando nas principais decisões e intervindo grandemente nos processos críticos de mudanças organizacionais.

Para comunicar aos gestores da implantação do sistema, foi enviado comunicados online e o RH nomeou alguns profissionais para realizarem reuniões e treinamentos e assim divulgar como seria os novos processos do RH e como seria a tratativas dos gestores. Os profissionais de RH relataram que no início não teve muita aceitação dos gestores, mas o projeto seria realizado. O verdadeiro motivo da não aceitação é que algumas responsabilidades que antes eram da área de RH iriam passar a ser da própria gestão das áreas, por exemplo, a programação de férias e o tratamento do ponto cujo supervisores teriam que realizar o apontamento mensalmente de acordo com as regras do sistema. Segue abaixo exemplo de três comunicados online enviado aos colaboradores conforme quadro 1, 2 e 3:

Quadro 1: Comunicados da empresa.

Projeto SAP HCM

Iniciada fase de treinamento de usuários e gestores

Iniciado há um ano, o processo de implantação do projeto HCM (Human Capital Management) sistema SAP para os processos de RH da AÇO e de suas coligadas entra em uma nova etapa: a fase dos testes e treinamentos que abrangerá, no primeiro momento, os gestores e usuários de RH.

O treinamento permitirá a familiarização desse público com a nova ferramenta, para disseminar o conhecimento do SAP HCM por toda a organização.

O SAP HCM substituirá o Personnel e disponibilizará um Portal de RH com mais recursos e informações relacionadas à gestão de pessoas.

Com sua implantação, consultas rotineiras dos empregados sobre a estrutura organizacional, remuneração, administração de pessoal (cadastro e frequência), por exemplo, passarão a ser feitas pelo próprio usuário no sistema SAP.

A mudança garantirá a uniformização e integração dos processos e práticas de RH em toda corporação, dando mais confiabilidade e agilidade ao atendimento da área de Recursos Humanos.

Fonte: Cedido pela empresa.

Quadro 2. Comunicados da empresa

Em breve novo sistema de gestão de Recursos Humanos

A Diretoria de Recursos Humanos está na fase final da implantação do SAP HCM (Human Capital Management). O novo módulo do SAP integra todos os processos de Recursos Humanos ao sistema já utilizado pelas demais áreas das empresas e coligadas da CSN no Brasil. Ele será implantado para maximizar resultados e uniformizar as práticas de RH, além de fortalecer a transparência e a agilidade no atendimento das demandas do dia a dia.

O SAP HCM substituirá o Personnel e disponibilizará um Portal de RH para gestores e empregados, com mais recursos e informações relacionadas à gestão de pessoas.

Os processos que compõem o novo sistema são: Estrutura Organizacional; Remuneração ;; Benefícios; Recrutamento & Seleção; Administração de Pessoal; Frequência; Folha de Pagamento ; Avaliação; Treinamento; Fique ligado que logo daremos mais notícias sobre o projeto.; Diretoria de Recursos Humanos

Fonte: Cedido pela empresa.

Quadro 3. Comunicados da empresa

RH Fácil

A partir de hoje, **novembro de 2013**, será implantada na empresa o **RH Fácil**, solução que visa trazer mais agilidade ao atendimento aos colaboradores com relação aos processos de Administração de Pessoal, como programação de férias, frequência, demonstrativos de pagamentos, cadastro, benefícios, entre outros.

Você poderá esclarecer suas dúvidas e receber orientações sobre esses processos diretamente da sua mesa de trabalho, através do acesso ao Portal do Empregado e/ou através do **Alô RH** (ramal **xxxx**).

Para acessar o Portal do Empregado, basta acessar a Intranet - inserir **USUÁRIO** (sua matrícula) e **SENHA** (senha de rede) – e clicar em **PORTAL DO EMPREGADO**.

No **Portal do Empregado**, poderão ser feitas as seguintes solicitações:

Inclusão/Alteração: Dados pessoais; Endereços; Dados bancários; Inclusão de dependentes (cônjuge/companheiro (a) e filho); Formação educacional.

Assistência Médica: Inclusão/exclusão do cônjuge/companheiro ; Inclusão/exclusão do dependente no plano; Inclusão do filho maior (21 a 24 anos); Inclusão/exclusão de cadastro de gestante ; Solicitação de 2ª via do cartão de Assistência Médica.

Assistência Odontológica: Inclusão/exclusão do cônjuge/companheiro no plano de Assistência Odontológica; Inclusão/exclusão do dependente; Inclusão do filho maior (21 a 24 anos); Solicitação de 2ª via do cartão de Assistência Odontológica

Outros benefícios: Reembolso do Auxílio Creche; Inclusão/alteração Vale Transporte; Exclusão de Vale Transporte; Empréstimo*.

Pagamentos: Comprovante de salário (Contracheque); Termos de Contribuição Sindical *

Frequência: Consulta de programação de férias; Marcações de ficha de frequência *

Todas as solicitações deverão vir acompanhadas de **documentação comprobatória**, via **e-mail** e **identificadas no campo “Assunto” de acordo com a solicitação**.

*** Casos específicos em que não há necessidade de documento comprobatório, basta a solicitação no Portal do Empregado.**

O horário de atendimento do **Alô RH** (ramal) é: das 7h30 às 17h15, de segunda-feira a sexta-feira.

Fonte: Cedido pela empresa.

O sistema foi implantado na empresa Aço em novembro de 2013 e em fevereiro de 2014 foram contratadas 4 pessoas, para executarem a tarefa de atendimento telefônico somando com mais 2 que já prestavam o serviço de atendimento via *Call Center*. A equipe de *Call Center* foi nomeada como “Alô RH” responsável pelo suporte ao esclarecimento de dúvidas e processos do Portal (sistema RH Autoatendimento).

A área de RH conseguiu reorganizar os seus processos de administração de forma que pudesse viabilizar novos fluxos de atividades. O sistema implantado tinha como interface com o usuário um grande Portal, por isso foi chamado de Portal do Gestor para os gestores das áreas e Portal do Empregado para os demais colaboradores. Esse portal é acessado por meio da Intranet corporativa, à qual todos os funcionários de escritório têm acesso, por meio de seus terminais de trabalho, além dos funcionários da produção, que têm acesso por meio de terminais interativos espalhados pela empresa.

Na Intranet da empresa também foi disponibilizado cartilhas *on-line* com instruções de uso do sistema Portal. A cartilha foi elaborada com passo a passo detalhado referente a parte de Benefícios, Cadastros e atualização de Dados Pessoais, para uma consulta on-line caso além do atendimento telefônico.

A informatização dos processos de gestão de pessoas permitiu a democratização e disseminação das informações e a diminuição do poder da área de RH na organização, levando a um aumento da qualidade das respostas às demandas relacionadas às questões de pessoal. Como destacou uma supervisora de área:

“A área de Recursos Humanos é mais do que gerir pessoas, recrutar, contratar e desligar. É conhecer a necessidade de seus colaboradores e fazer o possível para atendê-los da melhor forma possível. Colaborador satisfeito com a empresa impacta positivamente na produtividade e aí está a grande importância da área para a empresa.”

O sistema também oferece muitas outras funcionalidades, porém citou-se as principais que são de grande importância para a área de RH.

6. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia desta pesquisa empreendeu-se em um estudo de caso único em uma organização que se encontra em fase avançada no processo de implantação de um novo sistema de RH. De acordo com YIN(2001, p.30) conceito de estudo de caso é:

“Um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.”

A razão da escolha desta metodologia foi baseada nos critérios definidos por Yin (2001), na qual é indicado o estudo de caso para as perguntas básicas da pesquisa, não há o controle dos acontecimentos comportamentais nas organizações para efeitos da pesquisa e a ênfase da pesquisa é em eventos contemporâneos e em seu contexto, sendo possível o acesso às pessoas, documentos e observações do processo.

O estudo de caso, apresentado neste projeto, foi baseado em um estudo de caso único. Empreendido em uma empresa que esteja passando por um processo de implantação de um sistema de RH Autoatendimento, que neste caso foi a empresa Aço. O estudo apresentado neste artigo será do tipo incorporado, ou seja, dividido em grupo de análise como: Profissionais da área de RH, Gestores da empresa e os demais colaboradores da empresa (YIN, 2001).

Por meio de uma pesquisa *Survey* com profissionais de RH e os demais funcionários da empresa, que trata-se de obter dados ou informações sobre opiniões de um certo grupo de pessoas através de um questionário (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993). Foi elaborado questões no intuito de colher informações cruciais para o feedback em relação a implantação do sistema RH Autoatendimento.

A survey foi analisada conforme a concepção Bardin (1994), que conceitua a Análise de Conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1994. P 28).

Com base nos estudos do autor Bardin (1994.), a análise do conteúdo é usada em 3 etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise é constituído um esquema de trabalho que deve ser preciso, com processos definidos e flexíveis. A exploração do material incide no cumprimento das decisões tomadas na primeira etapa. E na terceira etapa, tratamento dos resultados, os mesmos são tornados significativos e válidos.

Neste contexto, foi realizado uma divisão de acordo com a percepção de cada grupo distinto: (1) as percepções dos profissionais da área de RH; (2) as percepções dos gestores; e (3) as percepções dos demais funcionários da área da empresa em diversos níveis hierárquicos. Além da *survey*, foram utilizados convenientemente os seguintes métodos de levantamento de dados: (1) entrevistas com profissionais de RH; (2) análise de documentos; e (3) observação de processos. As entrevistas foram realizadas com 4 pessoas do próprio departamento de RH. Os outros dados analisados incluíram comunicações internas, projetos, apresentações executivas e materiais de treinamento. Além disso, foi realizado um comparativo em relação aos processos antes e após a implantação mencionada no capítulo sobre a Implantação do sistema na empresa Aço.

Acordou-se com os profissionais da empresa que os nomes seriam ocultados, por isso, não serão mencionados neste contexto. O formulário consiste em perguntas cruciais para elaboração de um feedback após a implantação do sistema no ambiente organizacional.

Os profissionais entrevistados têm a idade entre 20 a 40 anos, tempo mínimo de casa de 2 anos e conhecimento de Informática básico a intermediário.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em um único estudo de caso na empresa Aço que se encontra em fase avançada na implantação de um novo sistema de RH. Após aplicação de uma *survey* aos profissionais de RH, gestores e demais funcionários foi realizada a análise das respostas para que chegasse aos resultados obtidos conforme a percepção de cada grupo distinto. As perguntas foram elaboradas no intuito de adquirir as informações necessárias para chegar a um diagnóstico específico se a implantação do sistema contribuiu ou não para a eficácia dos processos no ambiente organizacional.

Os entrevistados, distribuídos entre mulheres (67%) e homens (33%), possuíam a idade entre 21 a 40 anos, com tempo de casa no mínimo 2 e máximo 21 anos e com conhecimento em Informática: 56% Básico, 33% Intermediário e 11% Avançado. Referente ao grau de conhecimento de informática dos colaboradores da empresa pode-se dizer que foi favorável, pois para manuseio do sistema seria necessário ter, no mínimo, noções básicas de Informática. A empresa Aço também disponibiliza de um *CallCenter* especializado em Informática para apoiar seus funcionários em quaisquer dúvidas, solicitações e problemas.

O próximo ponto analisado foi na identificação da opinião dos entrevistados em relação ao RH da empresa, concluindo que para os mesmos o departamento possui um papel de grande importância nos processos, se tornando mais um ponto favorável.

Os profissionais estão inteirados com a Informatização, foi elaborada a questão de número 6 (citado acima) e cujo retorno foi diferenciado conforme cada grupo entrevistado. A Informatização com a organização para os gestores está ligado com a modernização/atualidade, para os profissionais de RH está conectado a tecnologia e, por último, para os demais profissionais a informatização está envolvida com a tecnologia e as organizações precisam, se adaptar a essa atualidade para se manterem no mercado.

As próximas questões foram elaboradas no intuito de adquirir o retorno principal das dificuldades e benefícios encontrados com a implantação e utilização do sistema. Em relação as dificuldades 78% dos entrevistados alegaram não ter encontrado problemas na operação do sistema e 22% encontraram algumas dificuldades como adaptação ao novo sistema. Todos os entrevistados alegaram que a implantação do sistema trouxe diversos benefícios, como maior autonomia e flexibilidade, melhor gestão de frequência (tratamento do ponto), otimização do tempo, e maior praticidade, com isso, tornando satisfatório o uso do sistema.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os profissionais de recursos humanos, no Brasil, veem sofrendo pressões devido às transformações que ocorrem no meio organizacional. Essas pressões são ocasionadas devido à transição pela qual a área passa para deixar a atuação operacional por modelos de gestão de pessoas mais modernos. O uso das ferramentas da Tecnologia da Informação, por exemplo, o sistema de RH Autoatendimento, promove a prática de estratégias inovadoras para o departamento.

De acordo com a lógica da automatização, a implantação da TI na organização tem o intuito de substituir a mão de obra humana pelas máquinas para o aumento da produção, ou seja, redução de custos nos processos. A implantação da tecnologia nas atividades de gestão de pessoas conforme a lógica da informatização permite a reestruturação da organização na área de RH (LAWLER III; MOHRMAN, 1995).

Conforme os autores supracitados, as transformações são nomeadas como descentralização, que se trata do envolvimento e da contribuição da gerencia referente aos assuntos a gestão de pessoas, implicando também no envolvimento dos gestores e colaboradores nos processos de administração de pessoas.

Com a informatização, os profissionais de RH começaram a atuar em outras tarefas dentro da organização, as antigas atividades operacionais que exigiam maior quantidade de recursos e tempo dos profissionais são substituídas pelas questões mais estratégicas (LAWLER III; MOHRMAN, 1995).

O departamento de RH passou a ter um aumento em suas responsabilidades nesse novo panorama, exigindo que além de todas as suas tarefas desempenhadas devem agregar mais na organização, ou seja, os mesmos devem ser mais capacitados para execução de suas tarefas especializadas trazendo como objetivo principal o conhecimento e *know-how* (LAWLER III; MOHRMAN, 1995). Para Rynes, Colbert e Brown (2002) o aumento da capacitação dos profissionais é de grande importância para que executem corretamente todas as tarefas impostas atualmente a área de Recursos Humanos.

Na empresa escolhida para elaboração deste projeto, pode-se perceber que após a implantação do sistema houve muitos desafios para todos os envolvidos. A equipe do *CallCenter* teve uma participação muito significativa, por meio deles foram recebidas as dúvidas e críticas relacionadas ao Portal onde eram reportadas a equipe de RH. Com cada

sugestão, críticas e elogios que os gestores prestavam as atendentes pôde-se fazer um leque de melhorias.

O ano de 2014 foi bastante difícil para a organização se adaptar a toda novidade, porém com o passar dos dias a adaptação ao sistema agregou satisfação. O RH junto com o fornecedor do sistema sempre faz reuniões para apresentar novas propostas que serão implantadas no sistema, porém ainda estão apenas em processo de análise, devido envolver custos.

Muitos colaboradores da área operacional tiveram bastante dificuldades para aprendizado na manipulação do sistema, devido ao pouco conhecimento de Informática. Para os gestores bastou apenas a adaptação ao sistema, pois já estavam acostumados com as atividades rotineiras de gestão da área. E por fim para os profissionais de RH, cada dia, é uma novidade no aprendizado. A estrutura do projeto e adaptação já fazem parte do cotidiano das atividades e quanto as funções rotineiras houve grande agilidade e menor custo.

Toda mudança gera sacrifícios e benefícios e hoje a empresa está passando por toda essa estrutura. Conforme relatos de alguns colaboradores de outras áreas e profissionais de RH dizendo que a implantação do sistema trouxe melhorias a empresa e aos processos de RH, benefícios que a cada dia estar sendo melhor visto por todos. Relato de uma colaboradora entrevistada:

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALBERTIN, A. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Volume 38, n.1, p. 52-63, Jan./Mar. 1998.

ALBERTIN, A., *Comércio Eletrônico: Aspectos e benefícios*. Relatório de pesquisa do Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV. São Paulo, NPP, Número 23-1999.

ALBUQUERQUE, L., *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*, tese de livre docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.

ALEXANDER, S., HR e-power to the people, *Infoworld*, Vol.23, Iss: 7, Feb 12, 2001, p.37. Disponível em ProquestDirect ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Março/2002.

AMBROSE, 8., Leveraging technology via knowledge portais, *Compensations & Benefits Review*, Vol. 33, Iss: 3, May 2001, p.43. Disponível em ProquestDirect ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Março/2002.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.

CASTELLS, Manuel. Fim de milênio: economia, sociedade e cultura. Trad. Roneide Venâncio Major. 6. ed. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. Sociedade em rede. Trad. Roneide Venâncio Major. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo; McGraw Hill do Brasil, 1975.

FISCHER, A. L., Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M., (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FISCHER, A.L., *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L., Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M., (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.

GREENGARD, S., Building a Self-service culture that works, *Workforce*, Vol. 77, Iss: 7, p. 60-64, Jul. 1998. Disponível em ProquestDirect ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Março/2002.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

HICKINS, M., Pros shouldn't do dirty work, *Management Review*, Vol. 88, Iss: 2, p. 7, Fev. 1999. Disponível em ProquestDirectABIInform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Março/2002.

JUDD, E., The B2E Connection, *Banking Strategies*, Vol. 76, Iss: 6 Nov. 2000, p. 6. Disponível em ProquestDirect ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Março/2002.

LAWLER III, E., MOHRMAN, 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.

LAWLER III, E.; MOHRMAN, 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.

LAWLER III, E., MOHRMAN, 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.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. Sistemas de informação. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAPOINTE, J., Call centers and enterprise portais alleviate 'infoglut', *Workforce*, Vol.78, Iss: 10, p.102-103, Out. 1999. Disponível em ProquestDirect ABI/Inform:<http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Março/2002.

LETART, J., A look at virtual HR: How far behind am I? *HRMagazine*, Alexandria, Jun 1998. Disponível em ProquestDirectABIInform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Março/2002.

LACOMBE, 8., TONELLI, M., O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. In: Anais do XXIV Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2000.

MACIEL, M.L. "Inovação e conhecimento" In: SOBRAL, Fernanda et al. (orgs.) **A alavanca de Arquimedes – ciência e tecnologia na virada do século**, Brasília, Paralelo 15, 1997.

MCCORMICK, S. The virtual HR organization, *Management Accounting*, v..80, ISS: 4, p. 48-51, Out. 1998. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 18 de Mar. 2002.

MEIRELLES, F., *Estudo dos gastos e investimentos em informática: Avaliação, Evolução e tendências nas médias e grandes empresas*. Relatório de pesquisa do Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV. São Paulo, NPP, Número 04-1999.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K.L. Survey research in management information systems: an assesment. *Journal of Management Information System*, 1993.

REZENDE, Denis Alcides. Tecnologia da informação: integrada a inteligência empresarial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.

RYNES, S., COLBERT, A., BROWN, K., HR Professional beliefs about effective human resource practices, correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, vol. 41, n.2, summer 2002, p.149-174.

STAIR, Ralph M. Princípios de sistemas de Informação: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TEIXEIRA, G., MESSEDER, J., A administração de recursos humanos para a década de 90. Rio de Janeiro, *Cadernos EBAP*, n.46, novembro de 1989.

TEUKE, M., Pathways to performance, *Chief Executive*, Feb 2001, p. 14. Disponível em ProquestDirect ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Março/2002.

TEUKE, M. Pathways to performance, **Chief Executive**, Feb. 2001, p. 14. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 18 de Mar.2002.

ULRICH, D. (org.) **Recursos humanos estratégicos - novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

ULRICH, D., (org.) *Recursos Humanos Estratégicos - Novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo, Editora Futura, 2000.

WHICH HRIS technologies best support the virtual workplace? *HR Focus*, Iss: 00-2, p.6, Feb 2000. Disponível em ProquestDirect ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Março/2002.

YIN, *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Editora Bookman, 2001. ZUBOFF, S., Automatizar/Informatizar: As duas faces da tecnologia inteligente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n.6, Nov./Dez. 1994.

ZUBOFF, S., *In the age of the smart machine: the future of work and power*. Nova Iorque, Basic Books, 1988.