



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ALINE RIBEIRO DE MORAES

**UM NOVO RH COM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: Um estudo na
área de Recursos Humanos em uma Instituição Financeira.**

**Brasília
2014**

ALINE RIBEIRO DE MORAES

**UM NOVO RH COM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: Um estudo na
área de Recursos Humanos de uma Instituição Financeira.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Projetos T.I.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

**Brasília
2014**

ALINE RIBEIRO DE MORAES

**UM NOVO RH COM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: Um estudo na
área de Recursos Humanos de uma Instituição Financeira.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gerenciamento de Projetos T.I.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

RESUMO

Neste trabalho mostramos benefícios em se adequar as inovações da Tecnologia às necessidades dos Recursos Humanos em uma Instituição Financeira Federal. Adotamos uma metodologia baseada na coleta de dados através de observação 'in loco', entrevista com empregados, coordenadores, e com profissionais de T.I., e ainda comparação com realidades de levantamentos para o uso de tecnologia em empresas privadas do mesmo ramo de atuação. O resultado que se pode inferir após a conclusão da pesquisa é, que a divulgação da atual realidade da área trazendo informações embasadas para que gerente da Centralizadora de Recursos Humanos tenha uma maior visão da importância em se aprimorar o trabalho interno com o uso de novas tecnologias, dentro do R.H. Como possível consequência, temos que, com a lapidação do entendimento dessa necessidade, aja uma divulgação em maior escala hierárquica, para possíveis discussões em torno da aplicabilidade dessas melhorias, e das inovações tecnológicas que o setor de RH poderia utilizar.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Tecnologia. Mudanças.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Transformação de dados em informações e conhecimento.....	13
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A Instituição Financeira e sua Tecnologia.....	16
Gráfico 2 – Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia.....	17
Gráfico 3 – Grupo de Trabalho RH e Tecnologia.....	18
Gráfico 4 – Grupo de Trabalho RH e Mudanças.....	19
Gráfico 5 – Transmissão de Inovações Tecnológicas.....	20
Gráfico 6 – Junção dos Recursos Humanos e Tecnologia.....	21
Gráfico 7 – Gestores de Empresa Privada e Tecnologia.....	22
Gráfico 8 – Investimento e Tecnologia de ponta.....	23
Gráfico 9 – Recursos Humanos de Empresa Privada e Tecnologia.....	24
Gráfico 10 – Capacitação dos Gestores de Empresa Privada.....	25
Gráfico 11 – Relacionamento com o Profissional TI.....	26
Gráfico 12 – Investimento para Desenvolvimento Tecnológico.....	27
Gráfico 13 – Participação da Gestão em RH.....	28
Gráfico 14 – Participação dos Profissionais de TI.....	29
Gráfico 15 – Respostas Não – Gestores e empregados da Inst. Financeira.....	32
Gráfico 16 – Respostas Não – Gestores da Empresa Privada.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	09
2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS EMPRESARIAIS.....	09
3 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NOS RECURSOS HUMANOS.....	10
3.1 A REALIDADE DA T.I. DENTRO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	10
4 METODOLOGIA.....	12
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	12
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	12
4.3 COLETA DE DADOS.....	12
4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	13
5 CONCLUSÕES.....	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE.....	36

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas indicam que no Brasil há mudanças que ocorrem na gestão tradicional de pessoas, estas transformações envolvem a área de RH e são abordadas por diversos autores (FISCHER, 1998; FISCHER, 2002; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2000).

Dentre essas mudanças os autores concordam que a aprendizagem organizacional tem sido valorizada nos últimos tempos e a tecnologia, segundo Fischer, 1998, é uma maneira de viabilizar os novos modelos organizacionais resultantes.

Neste cenário descrito acima, o presente trabalho tem por objetivo principal apresentar benefícios em se adequar as inovações tecnológicas às necessidades dos Recursos Humanos das empresas, em particular para uma Instituição Financeira Federal, que foi usada como caso concreto nos trabalhos.

Diante disso, os objetivos específicos então:

- a) Mapear as dificuldades de relacionamento entre diversos gestores das empresas com os profissionais de T.I., e entender como o R.H. pode melhorar este relacionamento;
- b) Apontar as vantagens em se ter dentro de uma empresa os gestores de R.H. com alguma capacitação em nível tecnológico;
- c) Trazer para a realidade empresarial as mudanças positivas, que uma empresa pode sofrer quando consegue unir gestão de Recursos Humanos e Tecnologia.

Alinhado o objetivo principal aos específicos, a pergunta que surge para o desenvolvimento deste trabalho, portanto é: Qual a importância das inovações tecnológicas dentro da área de Recursos Humanos da Instituição Financeira Federal?

Foi usado como metodologia de pesquisa o modelo descritivo e exploratório, e como o objetivo principal é apresentar benefícios, foram feitos levantamentos que se iniciaram pela revisão bibliográfica e chegaram à coleta de dados realizada por meio de questionário disponibilizado a gestores, empregados e profissionais em TI da Instituição Financeira e gestores de uma empresa privada de mesmo ramo bancário.

Como resultado das entrevistas, foram tabulados gráficos que representam as respostas dadas pelos respondentes. Isso trará uma visão mais ampla de como

melhorar processos internos no RH com a utilização de inovações, para realizar com agilidade tarefas ora volumosas e de alta demanda. Por fim, para a sociedade será um ganho visto que aprimora suas atividades internas e permite que se alcance novos horizontes de produtividade melhorando assim o contato direto com o cliente da empresa que é o foco principal das empresas do ramo financeiro.

2 A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Fundada em 1861, é uma instituição financeira 100% pública, e o agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Seguro-Desemprego. Tem presença também por meio de programas sociais, como o Bolsa Família, e unidades lotéricas.

Possui uma posição consolidada no mercado como uma instituição financeira de grande porte e moderna. E por ser o principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país.

A empresa busca se tornar referência em práticas de governança corporativa, seja pelo modelo de gestão vigente, que tem a governança corporativa como uma de suas vertentes, seja pela adoção de práticas de gestão alinhadas à prestação de contas, responsabilidade social empresarial, conformidade, gestão estratégica de riscos e sustentabilidade.

Tem forte perfil tecnológico visto seus atendimentos serem em grande parte efetuados através de transações pela internet, do uso das inúmeras máquinas de autoatendimento em agências, pela utilização de softwares para atendimentos pessoais, e por disponibilização de páginas e portais aos clientes.

2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS EMPRESARIAIS

Prahalad e Hamel (1990) denotam preocupação com o futuro empresarial, notadamente quanto à aplicabilidade da tecnologia em processos empresariais, fazem associação com os processos de alinhamento estratégico, de recursos humanos e de tecnologia de informação mostrando a importância para o sucesso da empresas que essas duas últimas dimensões estejam alinhadas e integradas aos objetivos estratégicos da organização.

Davis (1987) propõe o uso de modelos diferenciais baseados em avanços tecnológicos fortemente baseados em conhecimento e em tecnologia de informação.

Uma das propostas trabalhadas pelo autor é entender que a tecnologia pode trazer diferencial para uma empresa em termos de otimização em seus processos e, conseqüentemente, lucratividade levando a necessidade de pensar em novas abordagens para a área de Recursos Humanos dentro da empresa.

Em apoio a essa questão, a tese que Abell (1991) defende, mostra que a tecnologia é um grande aliado em termos de melhoria de produto e otimização de processo.

Em contraste com isso vemos autores preocupados com o avanço tecnológico e seus desafios em outras questões intrigantes como, por exemplo, a segurança de dados e informações pessoais (CASTRO, 2002).

Outros também pensam e alertam sobre a questão das mudanças realizadas por indivíduos preparados para esses avanços tecnológicos, acreditam que somente implementar a tecnologia dentro dos Recursos Humanos de maneira pura, não garante plena concretização de suas potencialidades (BERKLEY; NOHRIA, 1994; KLING, 1996; MORTON, 1996; ORLIKOWSKI, 1996; SCOTT, 1992; WALTON, 1994; ZUBOFF, 1988).

Para haver mudanças é preciso se trabalhar com os indivíduos da organização e buscar os que possuem perfil mais autônomo e questionador (BRABET, 1993).

3 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NOS RECURSOS HUMANOS

Para alguns autores, como Laudon (LAUDON E LAUDON, 2001) a Tecnologia da Informação é somente um computador com suas partes físicas e de programas, ou seja, apenas seus aspectos tecnológicos: hardware e o software.

Para outros como, Stair (1998), utiliza-se o termo Sistema de Informação baseado em computador para agrupar a coleta, manipulação e processamento de dados em informação, pelos elementos tangíveis (hardware) e intangíveis (software, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos), sendo assim uma cadeia que envolve elementos tecnológicos, pessoas e procedimentos.

Mas a Tecnologia da Informação vai além de somente elementos básicos e distantes que não se combinam. A informática é a associação de programas, que precisam está funcionando com eficiência, e dos aplicadores, que são analistas e

engenheiros de projetos de tecnologia que sintetizam os objetivos das necessidades da organização e dos usuários dos recursos finais (LAURINDO, 2002).

Na década de 60, a utilização da TI, envolvia tão somente o uso para automatização de processos como a contabilidade e folha de pagamento. (LAURINDO, 2002)

Com o crescente aumento do poder computacional e a redução dos custos da tecnologia o foco da modernização organizacional passa para a substituição do esforço humano por tecnologia para diminuição de custos com mais controle e continuidade (ZUBOFF, 1988, 1994).

3.1 A REALIDADE DA T.I DENTRO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

O R.H. da Instituição Financeira possui diversos processos internos como, por exemplo, a folha de pagamento, a admissão e o desligamento de empregados, o registro e controle dos dados pessoais e cadastrais, os lançamentos de vínculos empregatícios, a responsabilidade social, áreas de regime disciplinar, área de controle do uso de recursos disponibilizados para a saúde, o controle dos benefícios, vale transporte e vale alimentação, bem como auxílios, bolsas de estudos, capacitação por meio de educação corporativa, entre muitos outros; Manter e controlar tudo isso requer desta área uso de recursos tecnológicos para otimização dos serviços prestados. Se estes recursos forem inovadores os mesmos se tornam diferencial no uso de tecnologia para o setor de Recursos Humanos, pois no mercado atual a empresa que transforma o uso da tecnologia como diferencial competitivo possui mais chance de ser bem sucedida diante a concorrência (GRAEML, 2000).

Na área de R.H. da Instituição Financeira encontram-se alguns dificultadores para a aplicabilidade de inovações tecnológicas são eles:

- Alguns empregados relutantes à tecnologia, relutantes em aplicar ao seu serviço tão manual e rotineiro, as facilidades da tecnologia. Esses indivíduos incorporam um comportamento reativo e acreditam nisso, pois há um bloqueio cognitivo para adotar novos comportamentos (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

- Falta de entendimento entre os gestores e os profissionais em T.I. Segundo Walton (1993), há pelo menos três aspectos que devem ser considerados nesta abordagem: a) Falta de consistência entre a estratégia da alta direção e a TI; b) falta

de conhecimento e visão estratégica por parte de alta direção, gerentes, coordenadores do trabalho desenvolvido pela tecnologia; c) falta de apoio por parte dos profissionais em tecnologia para que aja entendimento tecnológico das inovações a serem desenvolvidas.

- A falta de esclarecimento quanto à visão de gestores e empregados das mudanças positivas que uma empresa pode sofrer com a união das áreas dos Recursos Humanos e Tecnologia. A TI não deve apenas ser usada como suporte a atividades operacionais, mas também pode criar novos negócios, novos modelos de negócios e alterar a estrutura e valores estratégicos das empresas (ROCKART; MORTON, 1984; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; LUFTMAN, 2000).

Entre os desafios encontrados destacam-se problemas em transmitir com clareza as necessidades de TI, pouco conhecimento pelos profissionais de TI dos objetivos da empresa e necessidades por treinamento e aculturação com o potencial da TI instalado (LUFTMAN, 2000; REZENDE, 2002.)

Isto envolve pensar na distribuição de conhecimento e informação conforme figura abaixo:



Figura 1: Transformação de dados em informações e conhecimento.
Fonte: Antonio Mendes Filho (2006).

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi descritiva e exploratória, o intuito é fazer levantamentos para que surjam novas discussões a partir dos aspectos aqui abordados. Os procedimentos deste trabalho iniciaram-se com a Revisão Bibliográfica, que foi o cenário da pesquisa e foram à base para a construção de “insumo” para a coleta de dados. Para essa coleta de dados, usou-se abordagem no âmbito geral na área de R.H. das empresas, entrevista com os gestores de uma empresa pública e de uma empresa privada de mesmo ramo bancário, bem como entrevistas com profissionais em T.I. e alguns empregados.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Os trabalhos de pesquisa possuem variados tipos. Alguns são baseados em seus objetivos, e isso pode envolver identificar, coletar, analisar e divulgar informações para discussões e/ou soluções de problemas (MALHOTRA, 2001).

Neste trabalho, usou-se o tipo de pesquisa descritiva e exploratória, que envolveu no primeiro momento a pesquisa exploratória, por se obter vínculos a face do problema de pesquisa e torná-lo explícito (GIL, 1991).

Para isso enviou-se aos respondentes selecionados e-mail com arquivo em anexo apresentando as questões e fatores identificados como levantamentos críticos. Nessa etapa contou-se com a colaboração participativa de alguns empregados, gestores e profissionais de TI quanto a realidade da TI atual dentro da área de Recursos Humanos na Instituição Financeira Federal, e suas opiniões sobre sugestões do que pode ser feito para melhorar essa realidade.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O processo empregado foi por amostragem, com a seletiva aleatória de profissionais da INSTITUIÇÃO FINANCEIRA FEDERAL, tanto da área de RH como a de TI e alguns gestores de uma empresa privada de mesmo ramo de atuação. O principal aspecto desta seleção foi o fato destes empregados e gestores conhecerem de perto a realidade da organização. Os selecionados da empresa privada foram gestores que usam os recursos tecnológicos em suas áreas internas entre elas a área de Recursos Humanos e tiveram a possibilidade de descrever sua realidade para uma melhor absorção das questões apresentadas neste trabalho.

4.3 COLETA DE DADOS

Foi disponibilizado via e-mail um questionário para cada público alvo dividido em: Gestores e empregados da Instituição Federal, Profissionais em Tecnologia também da empresa. Foi ainda escolhida uma empresa de mesmo ramo de atuação da Instituição Financeira Federal, para enviar questionários similares para seus gestores.

No trabalho este questionário foi estruturado e conceituado como coleta de dados formada por um número de questões (escritas ou verbais) que serão respondidas e objetivam conhecer opiniões dos selecionados sobre os levantamentos apresentados (GIL, 1999; MALHOTRA, 2001).

Este questionário cobriu diferentes aspectos para os diferentes públicos alvo da Instituição Financeira Federal. As questões foram quanto a como a empresa se encontra atualmente em relação à tecnologia, se existe campos para melhoras e se

há comportamentos de apoio por parte dos colaboradores e da gerência da empresa. Para os gestores da empresa privada as questões geram comparações quanto à realidade de sua empresa versus a empresa pública observada de mesmo ramo bancário.

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Baseado nos resultados da pesquisa buscou-se identificar o olhar destes colaboradores da realidade tecnológica dentro da área de Recursos Humanos da Instituição Financeira Federal.

Em primeiro plano tratou-se das questões realidade e situações críticas. Isso é demonstrado por se observar os quadros de 01 a 05, onde se vê como estes gestores e empregados enxergam em seus aspectos mais pontuais a situação e nível tecnológico de processos internos, de uso por pessoas e por orientações por parte dos gestores.

É importante também observar que através dos gráficos é possível notar, talvez com certa sutileza, a presença das diferenças de perfis entre os profissionais de RH e os de T.I. que está principalmente no fator de um grupo ser mais ideológico e conservador e o outro em contrapartida dinâmico e inovador o que por si só já se torna um grande desafio para os relacionamentos entre essas áreas.

Na primeira questão foi tratada a visão dos empregados e gestores da tecnologia dentro da empresa. Os gestores, bem como os profissionais de Tecnologia e de Recursos Humanos entendem que pode se melhorar os processos, para que possa ser mais automatizados evitando que haja acúmulo de pessoas em serviço “manual”, isso porque a TI pode ser usado no RH para alavancar processos de mudanças na empresa (ALBERTIN, 1998; LAWLER III; MOHRMAN, 1995; ULRICH, 2000).

Conforme gráfico 1 abaixo:

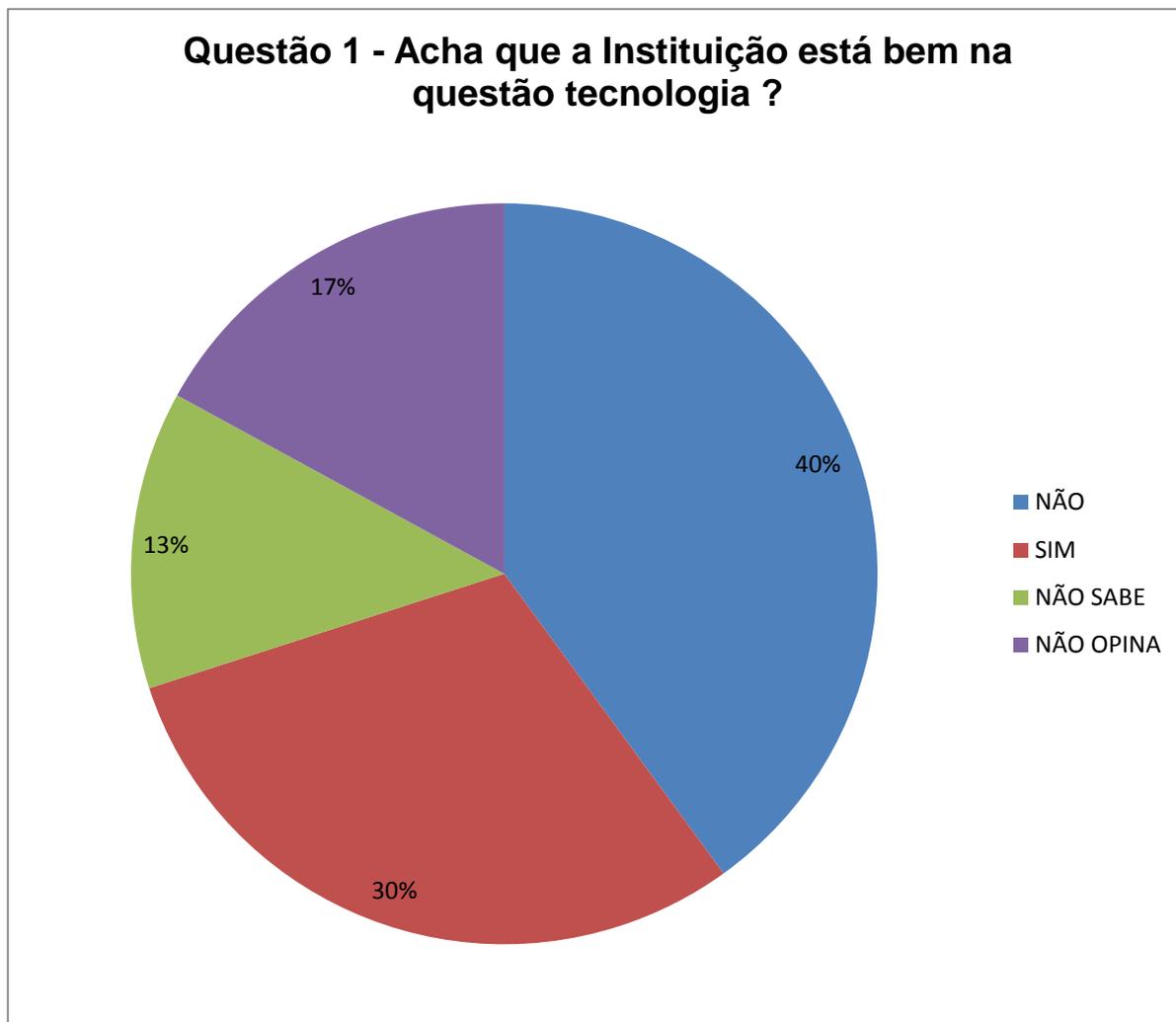


Gráfico 1: Instituição Financeira e sua Tecnologia.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Nos gráficos de 02 a 04, os gestores reconhecem que estão despreparados para inovações tecnológicas, a deficiência da equipe, e as dificuldades encontradas para se transmitir ao grupo essas inovações. Além disso, mostram ainda que a empresa precisa de investimentos em cursos e preparação tecnológica para seus coordenadores e empregados afim de que, diante das inovações tecnológicas, estes se sintam capacitados para explorar o diferencial competitivo dela advindo (WALTON, 1993; FERNANDES, 2003).

É perceptível pelo quadro e gestores, que o grupo estudado está carente na execução de trabalhos informatizados e, atribuem a isso dois fatores:

- Falta de interesse por parte de alguns participantes do grupo, por não entenderem a importância da tecnologia na execução de suas tarefas,

bem como sua resistência por mudanças (ROCKART e MORTON; 1984; WALTON, 1993).

- Falta de investimentos em cursos preparatórios (WALTON, 1993).

Em contrapartida, observa-se também que de maneira considerável alguns estão dispostos, e se sentem preparados para mudanças que envolvem as inovações tecnológicas propostas.

Encontramos ainda que, devido à falta de cursos de capacitação os gestores não se sentem a vontade para a transmissão de conhecimentos tecnológicos mesmo que estes estejam intimamente ligados com as suas atividades laborativas usuais.

Abaixo seguem gráficos com demonstrativos e resultados discutidos acima:

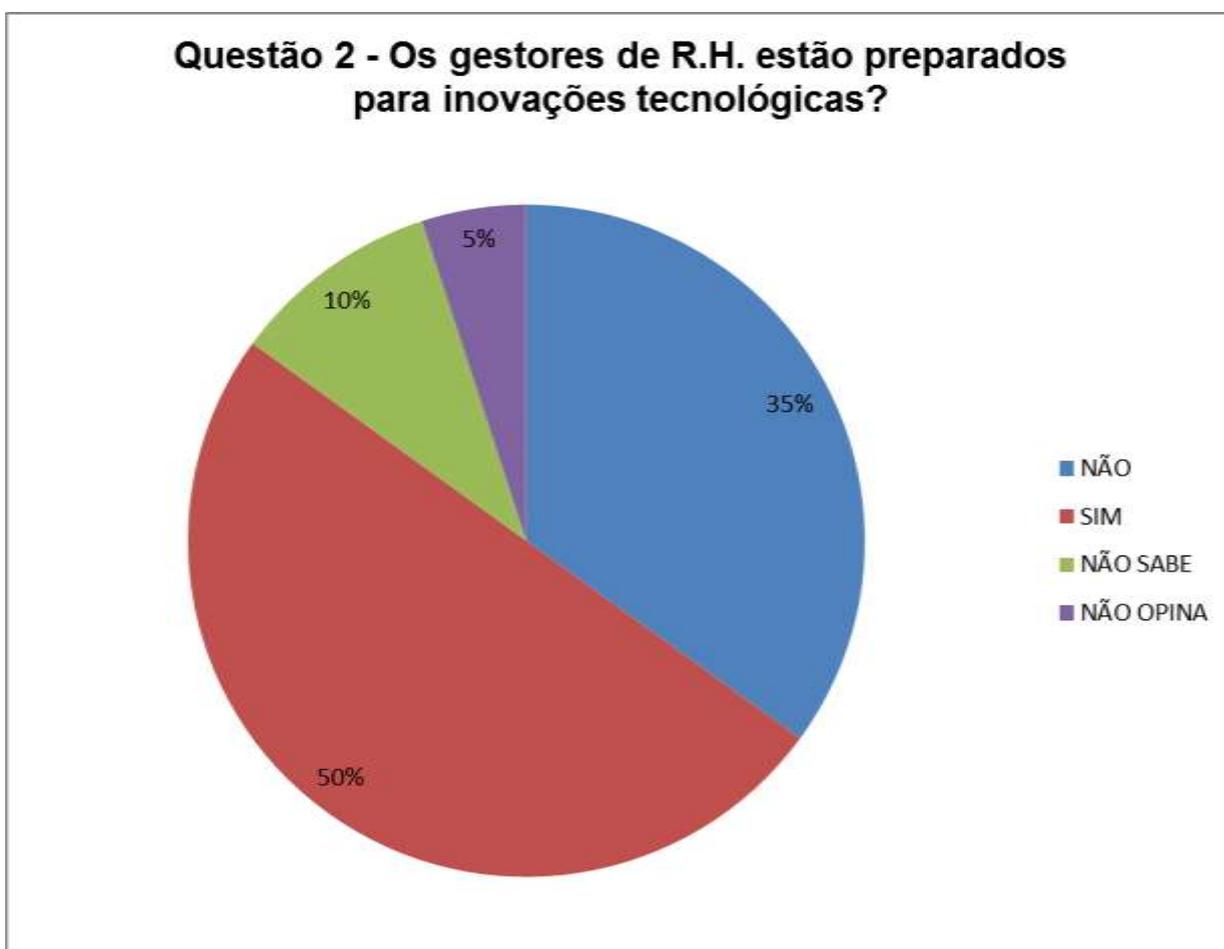


Gráfico 2: Gestores de RH e Tecnologia.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Dos selecionados 50% respondem está preparados e 35 % respondem não para se estão preparados, algo que pode ser discutido em suas diretivas.



Gráfico 3: Grupo de Trabalho RH e Tecnologia.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Este valor de 70% torna-se um alvo de discussão, se possível em primeiro nível, pois a realidade empresarial mundial está envolvida com a informática (Prahalad e Hamel 1990). Preocupa ainda que 30% dos entrevistados estejam alheios à tecnologia num ramo de negócios que é fortemente dependente de tecnologia.

Seria intrigante se um grupo com uma porcentagem de 70% se reconheça capaz de transmitir inovações a outros, apesar de haver disposição em aprender, conforme gráfico abaixo:

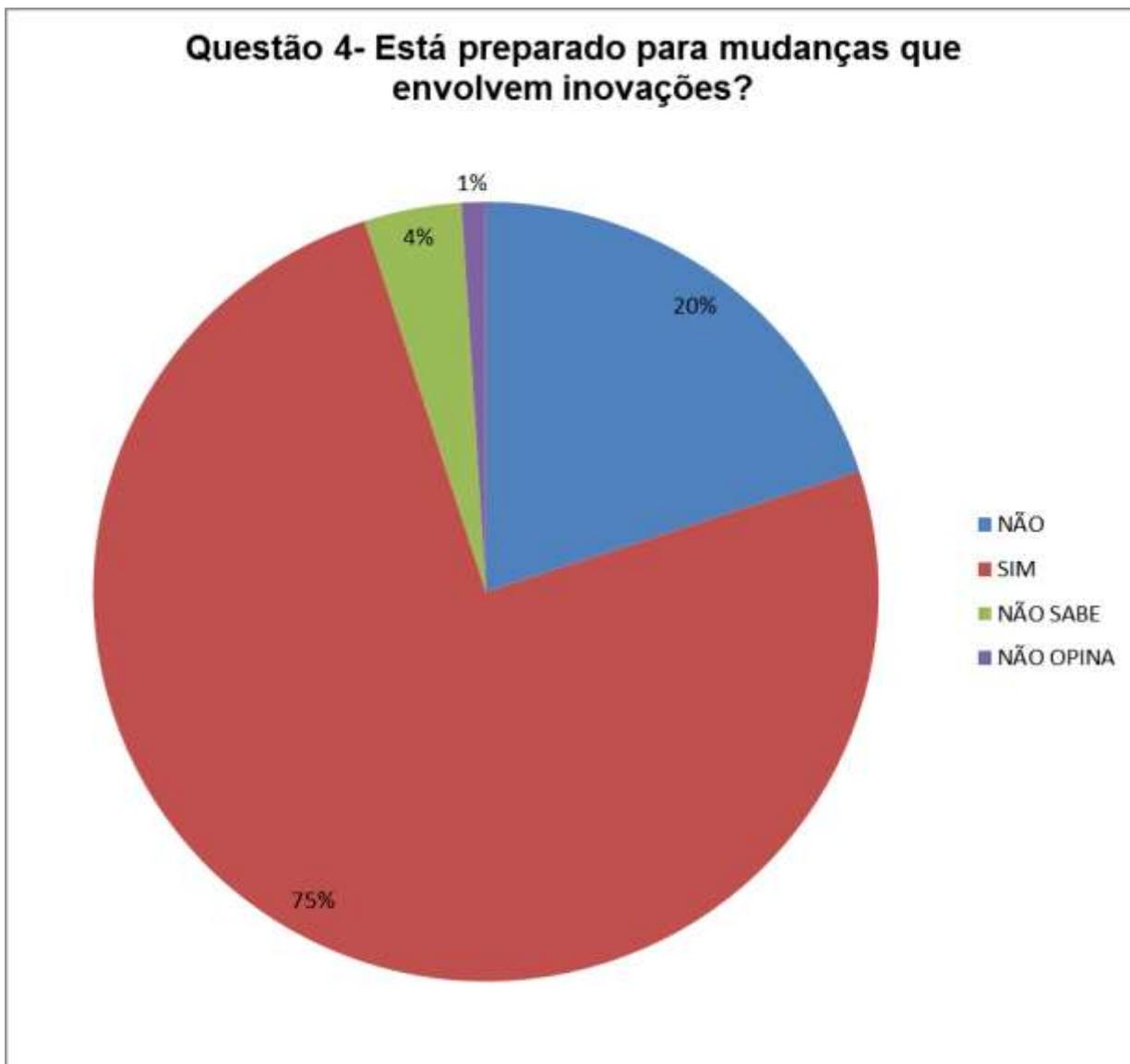


Gráfico 4: Grupo de Trabalho RH e Mudanças.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Esta representatividade de 75% traz positividade ao processo quando se vê um grupo possivelmente interessado em receber o novo por se intitular preparados para mudanças.

No caso dos gestores o ponto alto que provavelmente será a transmissão dessas inovações, traz receios conforme mostra entrevista no gráfico abaixo:

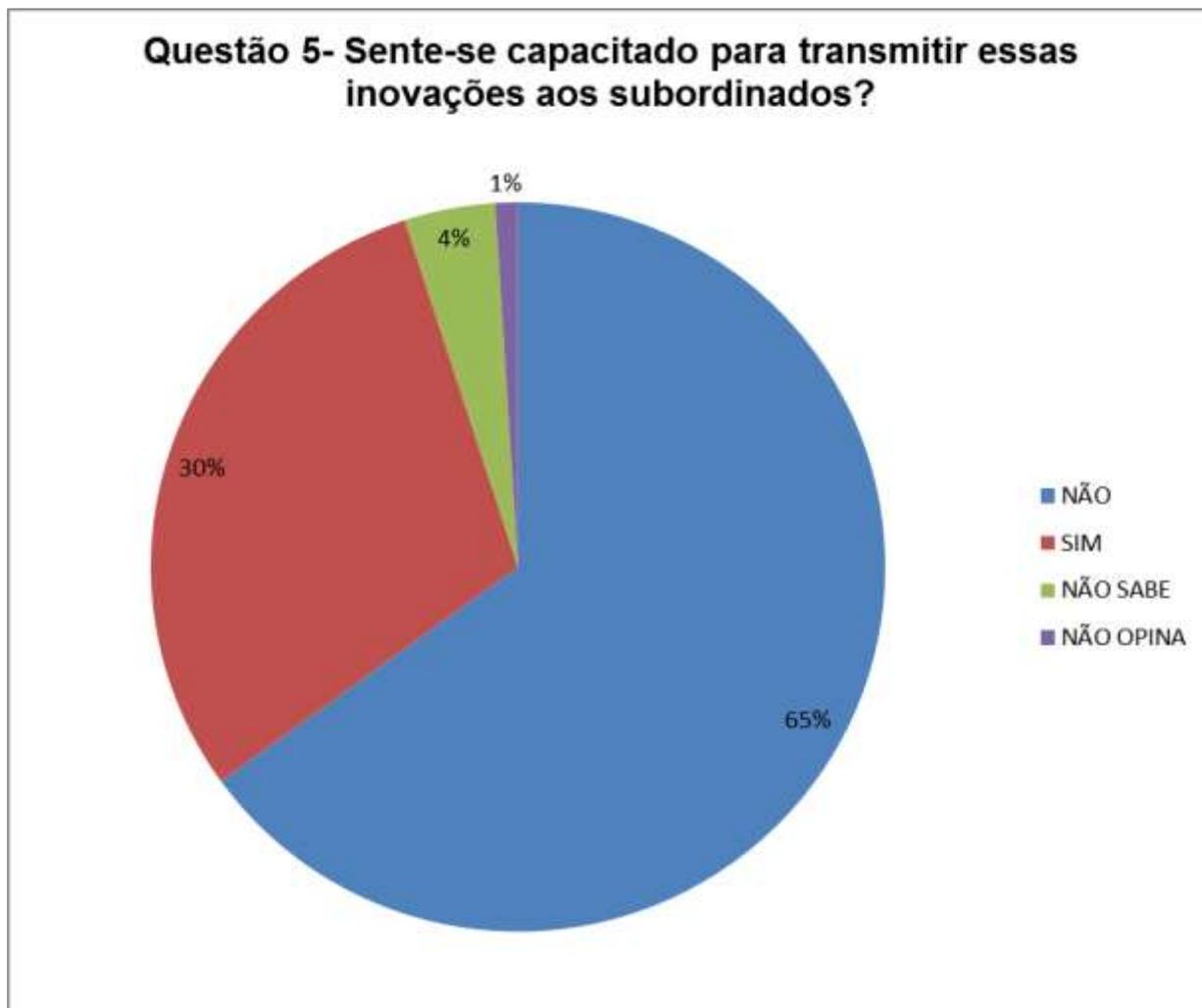


Gráfico 5: Transmissão de inovações tecnológicas

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Se compararmos os dados, observa-se que a porcentagem de empregados no grupo despreparados e gestores não capacitados para a transmissão das inovações tecnológicas, destaca-se a importância de que a gerência da área de Recursos Humanos invista na capacitação em massa dos quadros da organização (WALTON, 1993; AUDY e BRODBECK, 2003; ISACA, 2000).

Segundo Marianne (2002), uma das maiores dificuldades que os executivos em TI enfrentam atualmente é a de justificar os enormes gastos com tecnologia juntos aos demais executivos da empresa, apesar de todos considerarem gastos importantes.

Quando perguntado para esses gestores como poderia se dá essa capacitação os mesmos responderam:

- Treinamento;
- Inclusão digital;
- Esclarecimento de pretensões estratégicas da empresa;
- Disponibilidade de programas, aplicativos e computadores de qualidade.

Já o gráfico abaixo retrata como os empregados e gestores visualizam a interação entre as áreas de Recursos Humanos e a Tecnologia.

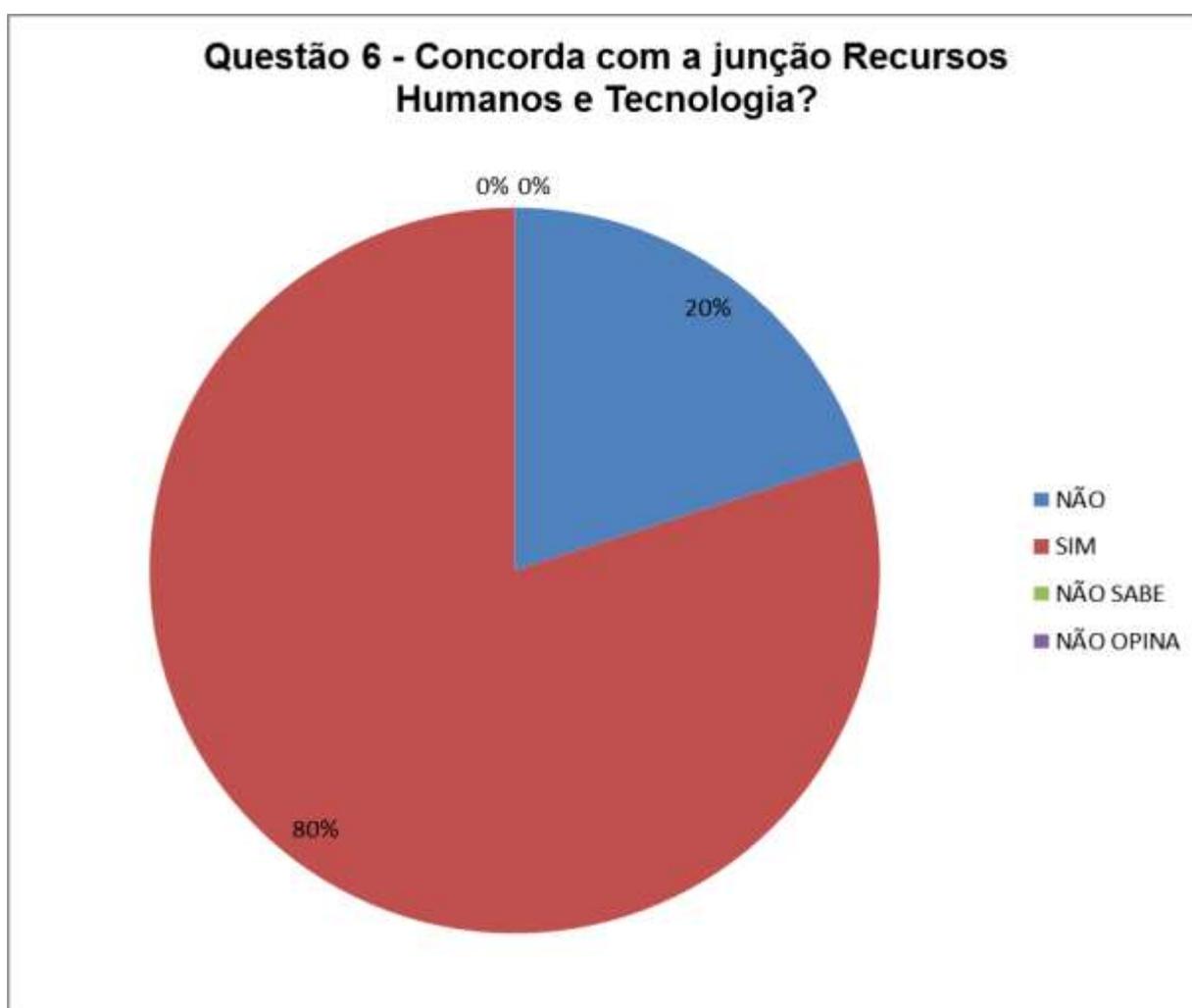


Gráfico 6: Junção dos Recursos Humanos e a Tecnologia.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Impressiona-se por saber que de acordo com o resultado do gráfico acima, por amostragem, 80% dos gestores e empregados mesmo não conhecendo todo o universo tecnológico e a riqueza de otimização que o uso dessa tecnologia pode

trazer, reconhecem que esta junção será de grande ganho para a empresa e para os seus profissionais (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1999).

Em quando na entrevista foi perguntado de como os gestores de R.H. podem auxiliar nesta interação R.H e TI (ROCKART e MORTON, 1984), as respostas em suma foram:

- Colocando-se à disposição da empresa para aprender;
- Interagindo mais com as equipes de tecnologia;
- Incentivando a sua equipe para aceitarem as inovações e participarem ativamente nas mudanças propostas.

As respostas também se equiparam as propostas de mudanças empresarias e seus fatores críticos segundo Rockart e Morton, 1984.

Os gráficos a seguir tratam das respostas dos gestores de empresa privada de mesmo ramo quanto à compatibilidade ou não de realidades na questão tecnológica nas empresas.

O primeiro gráfico mostra como a tecnologia está nas empresas privadas segundo a visão dos gestores:

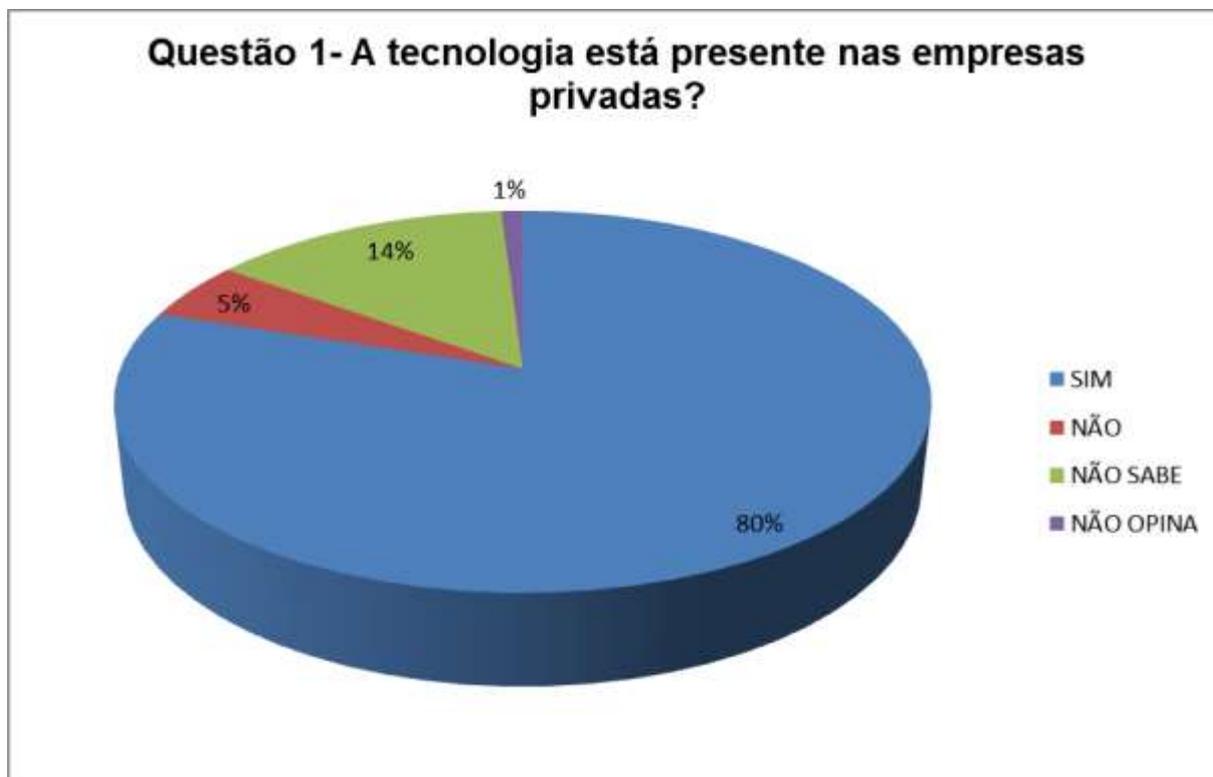


Gráfico 7: Gestores Empresa Privada e Tecnologia.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

De acordo com a entrevista representada pela figura gráfica acima, os gestores de empresas privadas de mesmo ramo, responderam como 80% sim para a presença da tecnologia na sua empresa. Ressaltamos que em algumas empresas privadas a alta administração costuma ver o investimento em Tecnologia como custo para se manter competitiva (LUFTMAN, PAPP, BRIER, 1999).



Gráfico 8: Investimento e Tecnologia de ponta.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Quando questionados sobre a presença de Tecnologia nos processos de Recursos Humanos, de acordo com as respostas, há campos para melhorias, conforme gráfico 9:



Gráfico 9: RH de Empresa Privada e Tecnologia.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Nota-se que um percentual de 50% indica um grande espaço para melhorias. Há de se contar em ambos os modelos, público e privado, a necessidade de motivação pela alta direção em envolvimento tecnológico voltados para o RH (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999; WALTON, 1993; FERNANDES, 2003).

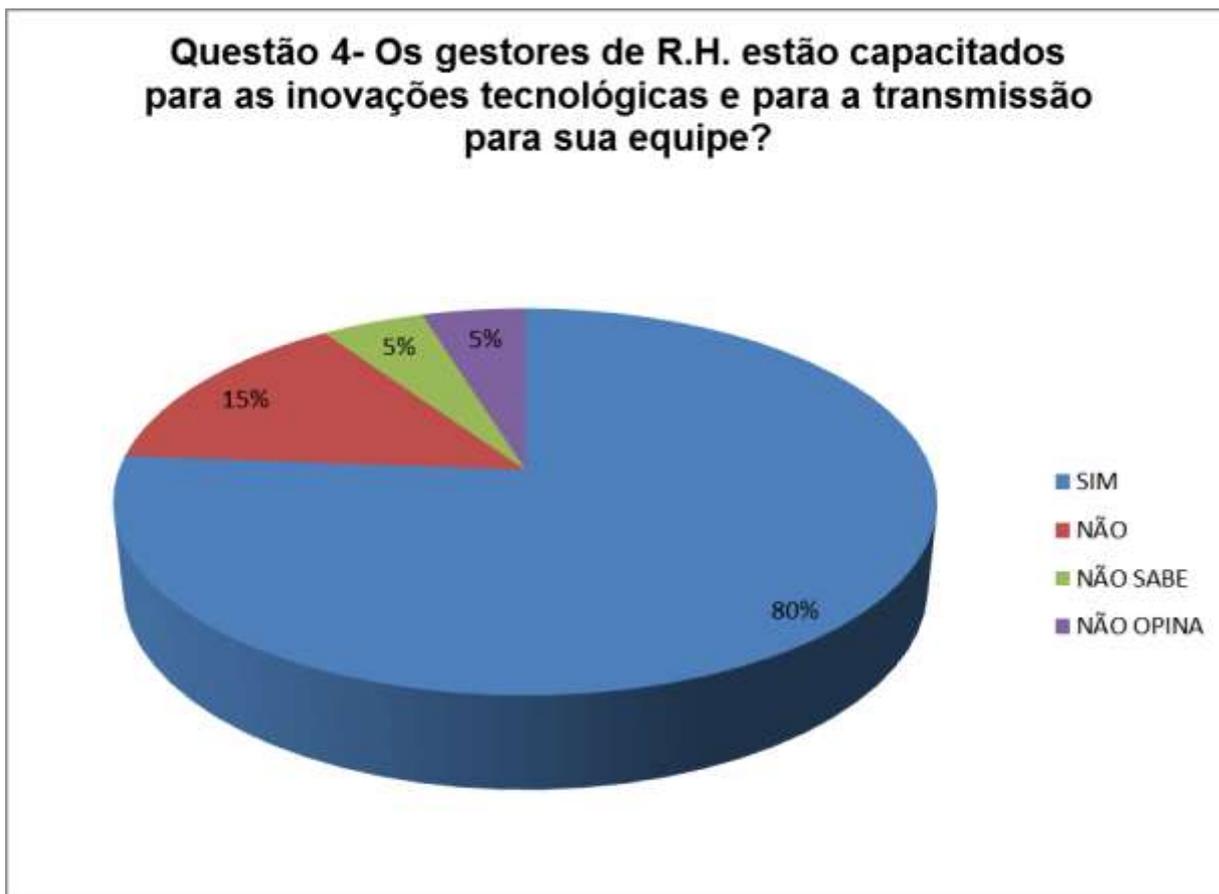


Gráfico 10: Capacitação de Gestores de Empresa Privada.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Por haver investimentos na formação dos gestores, estes responderam 80% sim a essa pergunta e ainda declaram condições de transmitir essas inovações aos de sua equipe. Ressaltamos que, e mesmo não tendo um maior uso de recursos tecnológicos nos Recursos Humanos, (o que nos leva a pensar mais na barreira de questões como valores e prerrogativas de cultura organizacional arraigada (ROCKART e MORTON; 1984; WALTON, 1993)), eles se sentem preparados para as mudanças.

Já para os profissionais em Tecnologia existem barreiras que indisponibilizam esta interação entre o uso de recursos tecnológicos avançados dentro da área de RH. O próximo gráfico retrata a situação crítica que se enfrenta para estabelecer esse vínculo:

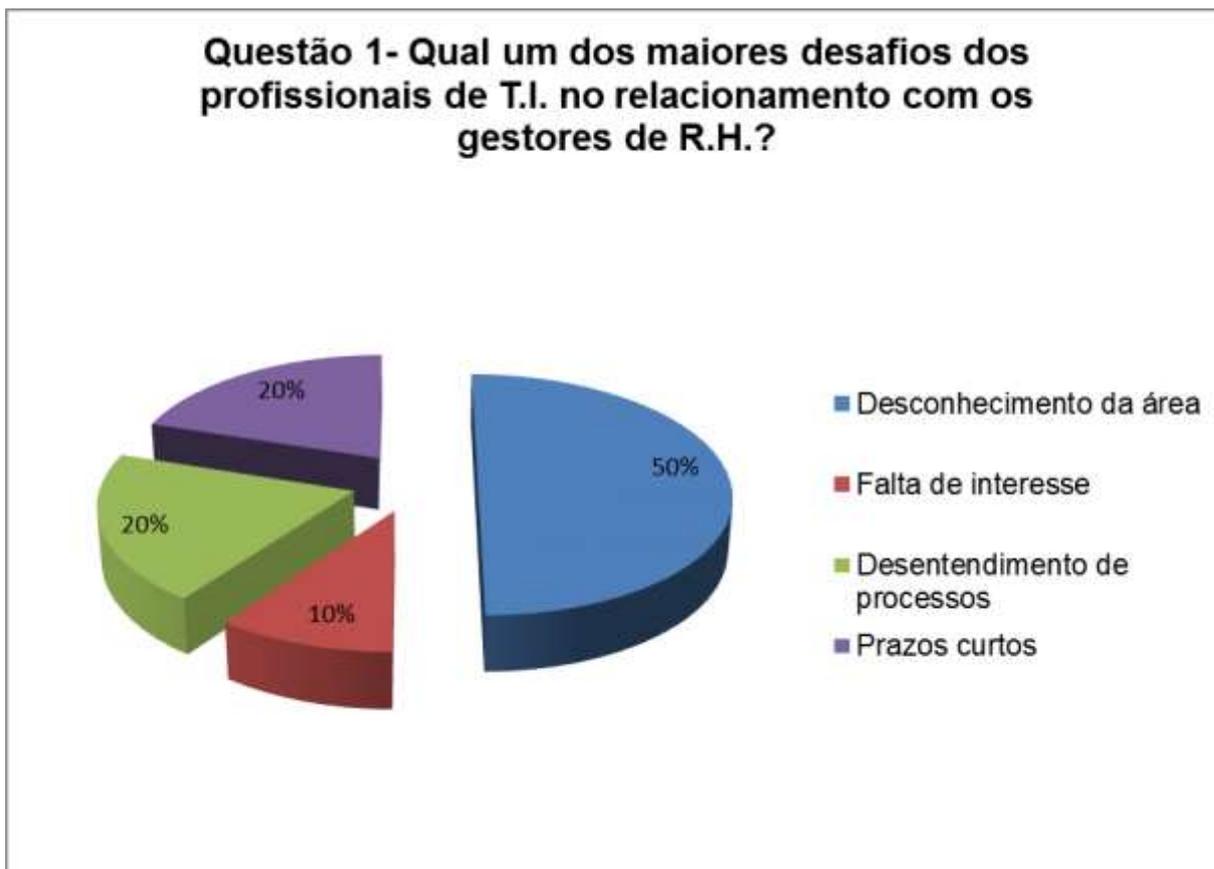


Gráfico 11: Relacionamento com Profissionais de TI.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

O gráfico torna-se explicativo quando lista os maiores desafios e entrevista os profissionais com base neles. Estes citados acima têm maior ênfase, são eles:

- **Desconhecimento da área:** Os gestores por não entenderem de tecnologia falham em solicitar suas demandas aos profissionais de T.I.;
- **Falta de interesse:** Não pretendem entender o processo envolvido na execução tecnológica, querem simplesmente que o serviço seja feito;
- **Desentendimento de processos:** Por desconhecerem o que está envolvido na execução da demanda pecam ao ignorar o andamento do processo que a princípio pode ser demorado mais que depois de pronto traz rapidez as rotinas em que serão utilizados.
- **Prazos curtos:** Se os gestores tivessem ao menos o conhecimento básico da tecnologia seriam capazes de compreender que para as inovações ocorrerem e se adequarem a um processo manual elas precisam de tempo razoável e por vezes relativamente longos para o uso de suas aplicações.

A segunda questão tratada no gráfico 10, pela pergunta 02, descreve a opinião dos profissionais em TI para um assunto em pauta abordado por diversos autores (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999; REZENDE, 2002; AUDY e BRODBECK, 2003), que é a questão do investimento em desenvolvimento tecnológico.

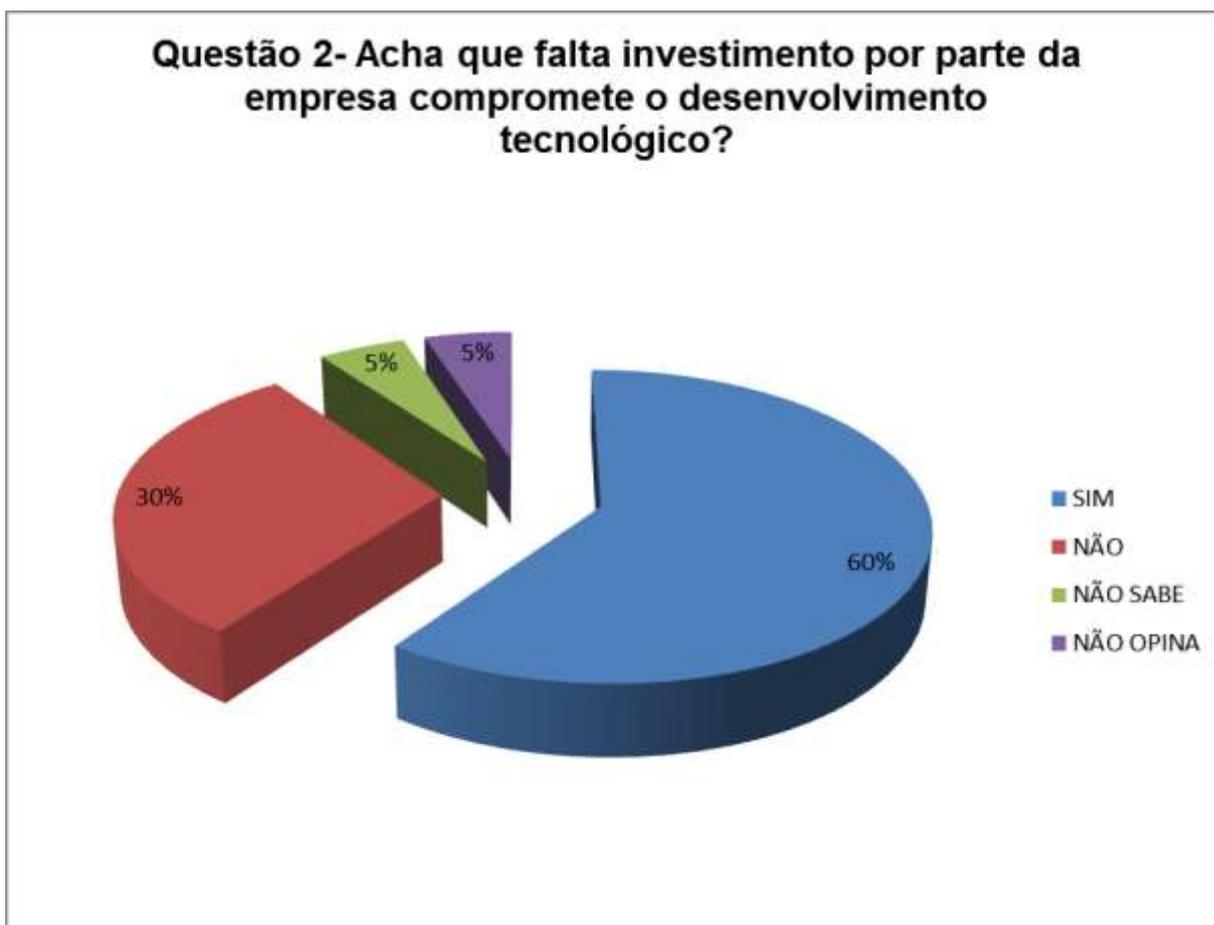


Gráfico 12: Investimento para desenvolvimento tecnológico.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

A porcentagem demonstra claramente que até se tem investimento na tecnologia dentro da Instituição Financeira Federal, porém este investimento está possivelmente inadequado, assim, os recursos então tornam-se inviáveis para que se transforme as rotinas manuais em processos automatizados. Lembramos que

para o desenvolvimento de processos e sistemas é preciso que a empresa esteja disposta a investir (MARIANNE,2002).

O próximo gráfico trata da opinião dos profissionais em TI quanto à participação dos gestores de Recursos Humanos nesta associação de áreas e interesses. Conforme abaixo:

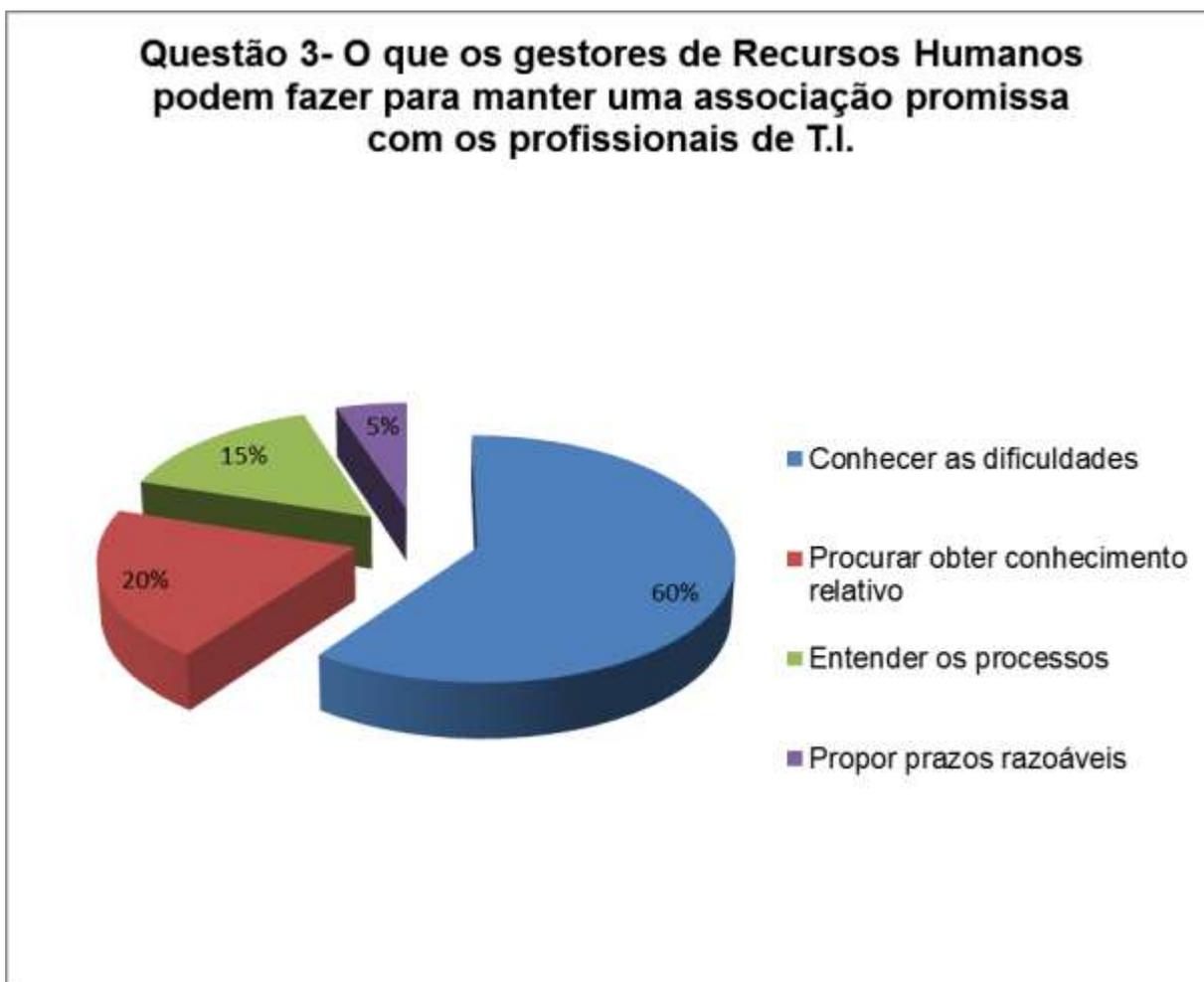


Gráfico 13: Participação de Gestores de RH

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Os fatores mais pontuados foram descritos no gráfico gerando as porcentagens demonstradas, estes em suma mostram as seguintes sugestões:

- **Conhecer as dificuldades:** Dificuldade com a questão de profissionais capacitados para a alta demanda de serviços;

- **Obter conhecimento relativo:** Os gestores e empregados que se capacitam estão aprimorando não só sua carreira pessoal, mas uma forma de melhor interação com os profissionais de Tecnologia;
- **Entender os processos:** Buscar maior comunicação por entender como certo processo é executado e o que está envolvido nisso.
- **Prazos razoáveis:** Se os gestores conhecem minimamente de Tecnologia terão maior visão para acertar prazos que serão razoáveis para equipe realizar sua demanda.

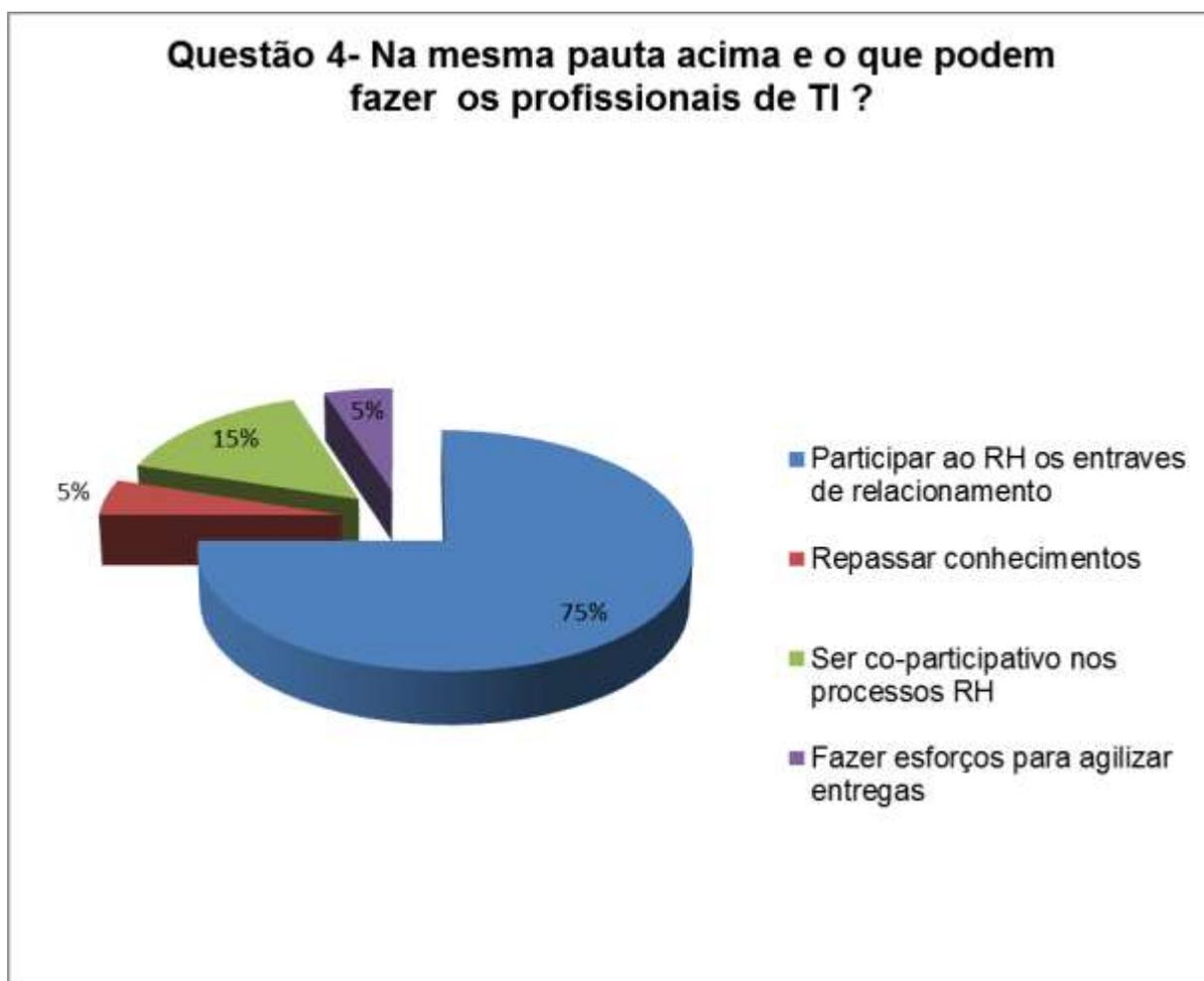


Gráfico 14: Participação dos Profissionais de TI

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Segundo Rezende (2002), para este alinhamento entre TI e RH, existe algumas recomendações e estas se assemelham as que foram apresentadas nesta entrevista, conforme o gráfico acima para Rezende se faz necessário:

- Promover melhorias na eficiência dos processos;
- Desenvolver sistemas que disponibilizem informações para a tomada de decisões estratégicas;
- Capacitar e motivar recursos humanos;
- Promover o relacionamento e comunicação entre equipe de TI, usuários dos sistemas, gestores e alta administração;
- Auxiliar no planejamento estratégico e seus desdobramentos como uma atividade compartilhada;
- Promover a participação e engajamento dos profissionais no processo planejamento.

Na entrevista, porém percebemos os seguintes fatores:

- **Participar ao RH os entraves de relacionamento:** Comunicar-se junto ao RH para que quaisquer falhas de comunicação sejam logo sanadas;
- **Repassar conhecimentos:** Se há interesse por parte de empregados e gestores, é importante que os profissionais em TI se disponham para auxiliar no repasse de conhecimentos técnicos;
- **Ser co-participativo nos processos de RH:** Buscar se envolver por procurar está presentes em reuniões, mesmo que estas não tratem diretamente das questões voltadas para a área de Tecnologia.
- **Fazer esforços para agilizar entregas:** Mesmo que os gestores compreendam a questão tempo, será interessante que a equipe TI procure lançar prazos mais otimistas.

Alguns autores levantam questões interessantes quanto a junção e alinhamento da Tecnologia ao Recursos Humanos, e entre as recomendações e teses apresentadas estão:

- Instrumentação da gestão - a área de TI suporta a alta administração para entender e reconhecer os impactos da estratégia de TI na organização (WALTON, 1993; AUDY e BRODBECK, 2003; ISACA, 2000);
- Incentivos e cobrança por resultados - existem políticas de incentivo e cobrança de resultados, visando propiciar maior comprometimento das pessoas (AUDY e BRODBECK, 2003);
- Comunicação e integração - as diferentes funções e departamentos estão integradas na operação e a comunicação é disponibilizada na infraestrutura organizacional e de TI (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002; ISACA, 2000; LUFTMAN, 2000);
- Condução e implantação dos planos - São usados métodos para tornar consistente e coerente a estratégia de TI com a da organização (WALTON, 1993; AUDY e BRODBECK, 2003; ISACA, 2000);

As figuras a seguir demonstram a amplitude das respostas **não** em dois gráficos estabelecidos para cada entrevista, através disso é possível se fazer um comparativo entre estas respostas e perceber o universo dos gestores na questão de Instituição pública e privada.

Na primeira entrevista com gestores e empregados da área de Recursos Humanos da Instituição Financeira Federal, e na segunda com os gestores de empresa privada:



Gráfico 15: Respostas Não – Gestores e Empregados da Instituição Financeira Federal

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes



Gráfico 16: Respostas Não – Gestores da Empresa Privada.

Nota: Elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Com uma comparação entre as respostas “não”, entre a primeira entrevista com gestores e empregados da área de Recursos Humanos da Instituição Financeira Federal e na segunda com os gestores de empresa privada, é possível perceber uma dinâmica diferente na porcentagem e notar que os gestores estão cientes de suas deficiências, e os da empresa privada reconhecem o uso de tecnologia em sua instituição permitindo visualizar que para a Instituição Federal há bons campos para melhorias.

5 CONCLUSÕES

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informações, e sim um ciclo de realimentação cumulativo entre inovação e seu uso.

No caso das organizações, este cenário de mudança tem sido um fator de necessidade que envolve se trabalhar com fatores internos que ocasionem melhorias na execução de trabalhos que tem demandado tempo e custo.

As organizações precisam realizar os ajustes necessários para atuar neste novo contexto, buscando adotar novas tecnologias de gestão e de informação capazes de gerar diferenciais. Toda empresa está envolvida com diversas informações, e para que se sobressaia é importante que aja tratamento e utilização correta da informação.

A partir destas considerações finais, pode-se inferir que as organizações precisam encontrar meios para trabalhar com as inovações tecnológicas. Dentro da Instituição Financeira Federal, vimos através do resultado da coleta de dados, que há defasagem de tecnologia disponível para a área de Recursos Humanos.

Neste trabalho mostrou-se então que é necessária uma mudança de comportamento por meio de discussões em torno de: Qual a importância das inovações da tecnologia dentro da área de Recursos Humanos?

E baseado no objetivo do trabalho ocorreu uma apresentação dos benefícios através de comparativos sobre a atual necessidade da junção Tecnologia e Recursos Humanos.

Dentro da limitação de estudo através de pesquisas de campo, explicações exploratórias, descritivas e revisão bibliográfica, criou-se o quadro para a ênfase em transformações dentro da área de Recursos Humanos na Instituição Financeira Federal.

A busca de conhecimentos tecnológicos é ideal para apoiar os processos da área de Recursos Humanos a fim de trazer melhorias significativas à empresa. Sendo a Instituição Financeira Federal, um banco público, essas melhorias se traduzem em retornos profissionais e até financeiros mediante o uso da tecnologia para otimização de atividades laborativas dentro da área de R.H.

A pesquisa permite que seja visualizado a falta de preparação sentida por alguns no que tange a se aprofundar em questões de inovações tecnológicas. Mas em contrapartida demonstram que desejam este aprendizado. O RH neste momento torna-se grande aliado em ser um dos grandes percursores em buscar o conhecimento tecnológico e entender a visão das pessoas que trabalham nesta área para que outros setores na empresa sintam que o elo foi criado.

Quanto às questões dos desafios relativos ao relacionamento com profissionais em TI, observou-se através da coleta de dados que é necessário criar meios para comunicação efetiva e coerente entre eles e gestores de RH. Entender o perfil de cada conjunto de empregados é um papel cabível ao RH, os empregados da tecnologia possuem visão e comportamentos diferentes dos adotados em outros setores, são um público que precisa de meios mais dinâmicos para que ocorra mais interação com eles. Estudos futuros baseados nesta diferença comportamental serão interessantes para que o RH seja não só inovador usando a tecnologia, mas que seja um “observador de comportamentos e orientador de melhores práticas para o fortalecimento de um elo com a T.I.”

É preciso ainda que as gerências e, em cadeia, a alta administração se preocupem com os investimentos acertivos para melhor interação com essas inovações tecnológicas propostas.

No caso dos empregados da área de RH que estão envolvidos com atividades laborativas fortemente manuais, é importante que através de melhorias nos seus processos eles possam ser usados também em outras áreas para a melhoria da empresa, pois havendo agilidade no atendimento das demandas geradas por eles, haverá tempo para serem direcionado a um RH mais estratégico e mais estruturado em estudos de perfis, ou até mesmo em ações negociais internas para o auxílio nos aspectos que direcionem à prospecção de novos clientes, trazendo recursos financeiros à Instituição.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. (2001).. **Pesquisa de marketing**. São Paulo:Atlas, p. 745.
- ABELL, D. F. **Defining the business : the starting point of strategic planning**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1991. p. 169-190.
- 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. L. (1996) - **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. São Paulo: Atlas, p. 141.
- ANSOFF, H. I. (1981) - **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, ,p. 203.
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Cambridge, MA: Blackwell. 1992.
- ARGYRIS, C.E; SCHÖN, D.. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- AUDY, J. L. N.; BRODBECK, A. F. (2003).. **Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Editora Bookman,. 160p.
- BERKLEY, J.; NOHRIA, N.. **The virtual organization**. In: HECKSCHER, C., DONNELLON, A., **The post bureaucratic organization**. London: Sage Publications, 1994. Pág. 108-128, cap. 5.
- BRABET, J. **Repenser la gestion des ressources humaines**. Paris: Economica, 1993.
- BRODBECK, A. F. (2001) - **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação**. Tese de Doutorado, PPGA, UFRGS.
- BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. (2002) - **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação**.In: Anais do 26º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração ENANPAD.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, L.F.M. **Proteção de dados pessoais**. Brasília: R.CEJ, 2002.
- DAVIS, S. M. **Future perfect**. Reading, MA :Addison Wesley, 1987. cap. 5.
- FISCHER, A.L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**, 1998. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

- 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. Pág. 11-33, cap. 1.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L.. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: 2001.
- FERNANDES, J. M. (2003) - **Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva**.
- GIL, A. C. (1991) - **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas 3ª ed., p. 207.
- GRAEML, A. R. (2000) - **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston : Harvard Business School Press, 1994. p. 01-25.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. (1999).. **Strategic alignment: leveraging information technologic for transforming organizations**. IBM Systems Journal, Vol 38.
- ISACA (2000) - **Cobit 3rd. Edition**. Disponível em www.isaca.org, Acesso em Nov. 2005.
- KLING, R. **The centrality of organizations in the computerization of society**, In: KLING, R. **Computerization and controversy: value conflicts and social choices**. 2ª edição. San Diego: Academic Press, 1996. Pág. 108-132.
- LACOMBE, B.; 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: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: 2000.
- LAUDON, K. C; LAUDON, J. P.. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 7, 170, 228, 344.
- LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2002. p. 29, 33, 79.
- 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.
- LUFTMAN, J.; PAPP, R. ; BRIER, T.. **Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment**. **Communications of Association for Information Systems**, Volume 1, Article
- LUFTMAN, J. (2000) -**Assessing Business Alignment Maturity**. **Communications of Association for Information Systems**, Volume 4, Article 14, Dec.
- MALHOTRA, N. K. (2001) - **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman 3ª ed., p. 719.
- MARIANNE, B. **The CIO as a Business Partner**. **Internet World**. Norwalk, v. 8, Issue 9, p. 41, 42, Sept. 2002.
- MORTON, M. How information technologies can transform organizations, In: KLING, R. **Computerization and controversy: value conflicts and social choices**. 2ª edição. San Diego: Academic Press, 1996. Pág. 148-160.
- ORLIKOWSKI, W. **Learning from notes: organizational issues in groupware implementation**, In: KLING, R. **Computerization and controversy: value conflicts and social choices**. 2ª edição. San Diego: Academic Press, 1996. Pág. 173-189.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79-91, May/June 1990.

- REZENDE, D. A. (2002) - **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras.** Tese de Doutorado. UFSC, Florianópolis.
- ROCKART, J. F.; MORTON, M. S. S.. **Implications of changes in information technology for corporate strategy.** Interfaces, v. 14, n. 1, p. 84-95, Jan./Feb.
- SCOTT, R. **Organizations: Rational, Natural and open systems**, 2ª edição. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.
- STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação.** 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 13.
- ULRICH, D. (org.) **Recursos humanos estratégicos - novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Editora Futura, 2000.
- VENKATRAMAN, N. IT induced business reconfiguration. In: **The corporation of the 1990s** : information technology and organizational transformation. New York : Oxford University Press, 1991. p. 122-158.
- WALTON, R.E. (1993) - **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, p. 215.
- ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.6, Pág. 80-91. Nov./Dez. 1994.
- ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine: the future of work and power.** Nova Iorque: Basic Books, 1988.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM GESTORES E EMPREGADOS DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA FEDERAL

1. Acha que a Instituição Financeira está bem na questão de tecnologia?
2. Acredita que os gestores de R.H. estão capacitados para inovações tecnológicas?
3. Observa a interação do seu grupo de trabalho com a informática?
4. Sente-se capacitado para transmitir essas inovações aos seus subordinados?
5. Como a Caixa pode capacitar seus gestores para o T.I.?
6. Concorda que a junção da tecnologia com os Recursos Humanos pode trazer otimização aos processos e diminuição da demanda de serviço e da burocracia?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM GESTORES DE EMPRESA PRIVADA DE MESMO RAMO BANCÁRIO.

1. Acha que a tecnologia está presente nas empresas privadas?
2. O R.H. está interagindo com a tecnologia?
3. Os gestores de R.H. estão capacitados?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COM PROFISSIONAIS EM TI DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA FEDERAL.

1. Qual um dos maiores desafios dos profissionais de T.I. no relacionamento com os gestores de R.H.?
2. Acha que falta investimento por parte da empresa compromete o desenvolvimento tecnológico?
3. O que os gestores de Recursos Humanos podem fazer para manter uma associação promissa com os profissionais de T.I. ?