



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

IRVING ARAÚJO SIQUEIRA

RA: 21100433

**INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA GESTÃO DE PESSOAS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

Brasília - DF

Maio de 2016

Sumário

Resumo	3
1. Introdução	4
2. Modelo de Gestão de Pessoas	5
2.1 Histórico da Gestão de Pessoas	8
3. Tecnologia da Informação nas Organizações	12
3.1 Tecnologia da Informação e Recursos Humanos	13
3.2 Sistema RH autoatendimento	14
3.3 Benefícios do sistema RH autoatendimento	16
4. Metodologia	17
4.1 Unidade de Caso	17
4.2 Participantes da Pesquisa	18
4.3 Instrumento	18
4.4 Procedimento de Acesso e de Análise	19
5. Discussão	19
6. Considerações Finais	25
7. Referências	26
8. Apêndice	29

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA

Irving Araújo Siqueira

Resumo

O presente artigo buscou responder à pergunta: qual a visão dos colaboradores do departamento de RH de uma instituição financeira sobre a aplicação da TI nos processos do setor? Para tanto, objetivou levantar a percepção dos colaboradores do departamento de Recursos Humanos de uma instituição financeira em relação à utilização de Tecnologia da Informação-TI como agente de transformação dos processos da área de RH através de um estudo de caso em uma instituição financeira e mais especificamente indicar os fatores críticos para o máximo aproveitamento do potencial de transformação da tecnologia na Gestão de Pessoas. Para tal, fundamenta-se, principalmente, nos estudos de autores como Fischer (2002), Albuquerque (2001), Lacombe (2000) e Tonelli (2000), cujo aporte teórico reforça os conceitos relacionados a esse processo de transição em que a área de Recursos Humanos atualmente atravessa. Como recurso metodológico, para a coleta de dados foram aplicados questionários semiestruturados com os colaboradores, coordenadores e gestores de Recursos Humanos de uma instituição cooperativa financeira, a partir de oito questões objetivas e de duas questões discursivas que abordaram os temas propostos nesta pesquisa e que subsidiaram as análises qualitativa e quantitativa dos dados levantados à luz do referencial teórico delimitado. A pesquisa revelou que é necessária a promoção da mudança de comportamento por meio de discussões em torno da importância das inovações da tecnologia dentro da área de Recursos Humanos, motivada pela busca de conhecimentos tecnológicos, com vistas a melhorias significativas na organização. Diante da necessidade premente de acompanhar o ritmo de transformações pelas quais passam as organizações financeiras, este trabalho vislumbra o alcance das estratégias empregadas na área de Recursos Humanos como forma de otimizar o tempo e de aprimorar o serviço prestado ao público interno e externo aliando as novas tendências da Tecnologia da Informação no ambiente organizacional tendo como ênfase o papel transformador da TI no âmbito do RH.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, inovação tecnológica, tecnologia da informação.

1. Introdução

O mundo está mudando a cada dia de forma intensa. Tais mudanças são econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. Em razão dessas transformações os parâmetros de relacionamento entre organizações e colaboradores, dirigidos e administrados pela área de Recursos Humanos-(RH), passaram por uma grande evolução no decorrer do último século. Pesquisas sobre o cenário da gestão de pessoas no Brasil constituem uma recente e importante etapa de transição pela qual a área tem enfrentado, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais modernos de gestão de pessoas (FISCHER, 1998; FISCHER, 2002; ALBUQUERQUE, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2000).

Lacombe e Tonelli (2000), ao mostrarem a divergência entre a identificação de tendências por formadores de opinião na área de RH e a prática efetiva de gestão de pessoas nas empresas brasileiras indicam claramente essa fase de transição. Mais especificamente, o trabalho de Fischer e Albuquerque (2001), por meio de extensa pesquisa realizada na área de RH no Brasil, confirma que os formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil adotam novos discursos em defesa da conscientização dos indivíduos nas organizações. Esses autores mostram que a aprendizagem organizacional é uma variável importante e amplamente defendida e valorizada pelos profissionais da área nos novos modelos emergentes no Brasil.

Novas gerações de colaboradores, novas ferramentas de apoio à gestão e novos meios de exercer atividades estimulam o setor de RH a analisar e a desenvolver novas estratégias e planejamentos, em busca de um método que possa fazer com que a organização atinja o sucesso profissional. Nesse aspecto, o que irá sobressair nesses ambientes de competição será a inovação tecnológica. Portanto, a habilidade de incentivar a criatividade e o espírito empreendedor da gestão de pessoas será o grande diferencial para instituir relações de trabalho dinâmicas de modo a fortalecer os valores dos profissionais.

Nessas circunstâncias, o uso e a prática da tecnologia da informação (TI), vêm sendo considerados uma forma de proporcionar novos ajustes organizacionais na área de RH. A relevância dos sistemas de RH na modalidade de autoatendimento, aderidos cada vez mais pelas organizações, é uma evidência dessa tendência. Esses sistemas possibilitam o amplo

acesso do funcionário a informações e funções personalizadas e relevantes para a administração de seu relacionamento com a organização (MASCARENHAS, 2003). Inserido nessa realidade, o presente artigo buscou responder à pergunta: qual a visão dos colaboradores do departamento de RH de uma instituição financeira sobre a aplicação da TI nos processos do setor? Para tanto, objetivou levantar a percepção dos colaboradores do departamento de Recursos Humanos de uma instituição financeira em relação à utilização de Tecnologia da Informação-TI como agente de transformação dos processos da área de RH.

Este artigo é composto por sete partes, a partir desta introdução. A segunda parte discute o conceito de modelo de gestão de pessoas, e as diversas ideias que influenciaram suas diferentes configurações com base na evolução da área de RH. A terceira parte introduz a discussão da utilização da tecnologia de informação como uma ferramenta para o aumento da competitividade organizacional. A utilização da TI na área de Recursos Humanos também é abordada a partir da apresentação dos sistemas de RH autoatendimento, que transformam os padrões de interação entre a área de seus clientes. Discutidas essas ideias, a metodologia é abordada na quarta parte seguido do estudo de caso apresentado na análise e discussão dos dados da quinta parte tem como objetivo geral evidenciar a tecnologia da informação como agente de transformação da área de RH, a fim de apresentar o valor estratégico da TI em RH e como objetivo específico indicar os fatores críticos para o máximo aproveitamento do potencial de transformação da tecnologia na gestão de pessoas. Por fim, a pretexto de conclusão, as considerações finais apresentam o resultado da pesquisa, as limitações encontradas e a agenda futura.

2. Modelo de Gestão de Pessoas

As organizações passam por um intenso processo de transformação que vai se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão. Toda e qualquer organização depende de alguma forma, seja em maior ou menor grau, do desempenho e da atividade humana para o seu desenvolvimento e progresso. Um dos impactos mais relevantes dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e especialização de conhecimento técnico exigidos dos profissionais, nas implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração (ALBUQUERQUE, 2002).

A importância que as relações humanas vêm conquistando no ambiente corporativo fez com que preocupação com a sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas que, segundo Fischer (2002) e Dutra (2001), pode ser definido como a maneira pela qual a organização dispõe-se a administrar e a gerenciar a conduta pessoal no trabalho. Para esse fim, a organização se ordena definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão com vistas a orientar a ação de gestores e de seus respectivos colaboradores.

O desempenho que se espera dos colaboradores no trabalho e os modelos de gestão correspondentes são determinados diretamente por fatores internos e externos à organização, como a tecnologia empregada e a diretriz estratégica do trabalho, a cultura e o ambiente organizacional, as relações de trabalho e o cenário competitivo. A característica de cada organização e o próprio ambiente de trabalho influenciam na conduta que se espera do colaborador. A comunicação desses fatores apresentados indica o modelo de gestão de pessoas na organização e desempenha uma atividade essencial na forma como ela se apresenta no mercado.

Segundo Fischer (2002), toda atividade que influencia de alguma forma as relações organizacionais pode ser considerada um componente do modelo de gestão de pessoas. O comportamento organizacional não é produto decorrente de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na organização, sendo a gestão de pessoas a diretriz desse agregado de interações humanas.

Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas são a parte mais abrangente que integra um modelo de gestão de pessoas e se define por princípios, estratégias, políticas, práticas e processos de gestão, referente ao ambiente social da organização. Os princípios são referentes às instruções de valor e às convicções básicas que estabelecem o modelo admitido pelas organizações. Já a política diz respeito às orientações para as atividades que demandam objetivos de médio e longo prazo para o comportamento organizacional. Os processos são denominados conjuntos de ações que buscam o atingimento integral da meta traçada, são direcionados pelas políticas, e são operacionalizados por instrumentos de gestão. Esses três componentes podem ser entendidos como parte integrante de um modelo organizacional que, segundo Fischer (2002, p. 18) representa “a maneira como o modelo opera, a estrutura

específica de organização do trabalho dos profissionais especializados e a forma pela qual eles prestam serviços a seus clientes”.

Chiavenato (1999) expõe a existência de dois modelos, o centralizado e o descentralizado, que estão representados na figura 1. O modelo centralizado é caracterizado pelo incentivo à especialização dos profissionais de RH, pela delimitação perfeita da área de RH e pela elevada integração interdepartamental, enquanto o segundo modelo descentraliza as ações e decisões para os gerentes de linha, adequa as práticas de RH às diferenças individuais das pessoas e torna o órgão de RH consultor interno dos gerentes de linha, com foco no cliente interno.

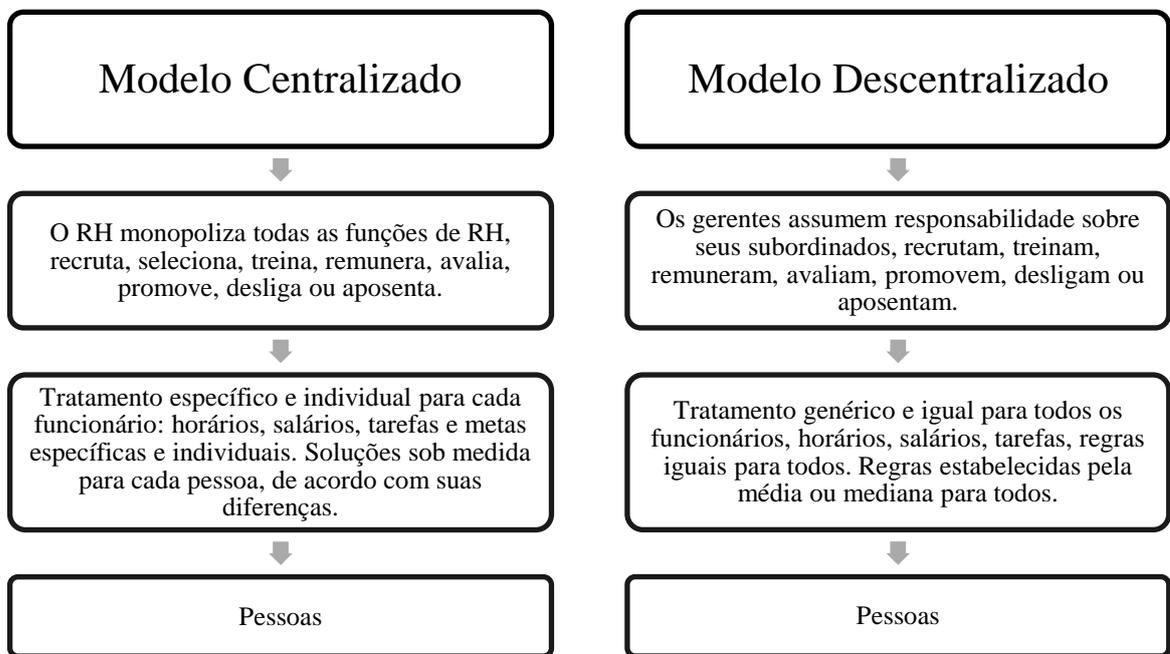


Figura 1: Modelos Centralizado e Decentralizado da Gestão de Pessoas

Fonte: CHIAVENATO (1999)

Corroborando essa ideia, Robbins (1999) afirma que um modelo de gestão de pessoas é formado por todos os componentes que interagem e afetam de alguma forma a conduta pessoal dos indivíduos no contexto organizacional. A prática de uma política que influencia no comportamento dos funcionários, a mudança organizacional e novos métodos de atendimento ao cliente são ações na gestão de pessoas que atuam nas características integrais do modelo.

Uma ampla análise dos diferentes modelos de gestão de pessoas indica uma sucessão de conceitos-chave e teorias que influenciaram a composição dos seus elementos constitutivos no decorrer do último século. A existência desses conceitos-chave, dessa forma, implica diferentes modalidades de gestão, ou maneiras como as organizações estruturam genericamente a gestão de pessoas, de acordo com o período histórico (FISCHER, 2002).

Uma abordagem histórica desses modelos de gestão de pessoas é interessante para a compreensão das vertentes e direções do modelo atual. Trata-se, portanto, das influências históricas pelas quais o modelo de gestão de pessoas passou nos últimos anos. Essas mudanças deram início a diferentes práticas de RH nos mais diversos cenários econômicos, políticos e culturais.

2.1 Histórico da Gestão de Pessoas

A evolução histórica da administração de recursos humanos teve seu início, nos Estados Unidos, com a criação, em 1890, do primeiro departamento de Administração de Pessoal na *NCR Corporation*, surgindo em função da necessidade de se gerenciar os custos relacionados com a mão-de-obra (FISCHER, 1998). O grande marco para o desenvolvimento da Administração de Pessoal nos Estados Unidos foi a Primeira Guerra Mundial. A ascensão do movimento sindical e as mudanças ocorridas na relação entre operários e os patrões; a instabilidade política e econômica do Estado americano, a partir da crise de 1929, também são considerados fatores decisivos para a consolidação da Administração de Pessoal como área autônoma. Assim, no período que se estende até a década de 30, a área de RH é caracterizada pelo pensamento mecanicista e por um modelo de gestão eminentemente paternalista (TOLEDO, 1989 apud SAMMARTINO, 2002).

Durante a década de 30, o movimento de Relações Humanas faz com que os pressupostos mecanicistas sejam revistos. A psicologia organizacional surge como uma disciplina que tem como finalidade facilitar o processo de compreensão e intervenção no comportamento das pessoas no trabalho. O enfoque da gestão de recursos humanos deixa de se concentrar exclusivamente em aspectos legais e econômicos, passando a incorporar instrumentos e ferramentas específicas para o recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal (SAMMARTINO, 2002).

Paralelo a isso, no Brasil, conforme Brandão (2004), a área de Recursos Humanos tem como marco principal o surgimento do trabalhismo, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas na década de 30. Cabe destacar acontecimentos históricos importantes, como a Revolução de 1930 e o Estado Novo, que, entre os impactos de ordens diversas, foram responsáveis pela efetivação da base econômica industrial, além da sistemática intervenção do Estado no âmbito da vida política, econômica e social. A consolidação do papel do Estado nas relações de trabalho tem seu auge no regime ditatorial de Vargas, em 1937, quando foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, além de dispositivos regulamentadores das condições de trabalho e das organizações sindicais, com destaque para a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT – promulgada em 1943.

Nas décadas de 40 e 50, houve uma acentuada intervenção do Estado nas relações trabalhistas, o que exigiu um novo posicionamento da área de RH. A crescente organização dos trabalhadores e o fortalecimento dos sindicatos foram fatores decisivos para que a área de RH assumisse o papel de representante das organizações nas negociações e atuasse como mediadora nos conflitos relacionados ao capital e ao trabalho. Surgem, então, as práticas e políticas de remuneração e benefícios, em detrimento das funções relacionadas com o treinamento de pessoal. Durante os anos 60 e 70, rígidas leis sobre os direitos civis e de equidade nas relações de trabalho, nos EUA, fizeram com que a área de RH se envolvesse em atividades que garantissem a criação de uma força de trabalho com representantes das minorias sociais. Com isso, a valorização do papel da liderança na administração das relações entre a organização e as pessoas foi surgindo e se adequando à realidade organizacional. As funções de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e de Desenvolvimento Organizacional começam, então, a fazer parte das atividades da área de RH (SAMMARTINO, 2002).

Na realidade brasileira, com a criação do Ministério do Trabalho e a difusão de uma série de leis regulamentando as relações sindicais e trabalhistas, as organizações foram obrigadas a criar áreas específicas para controlar a aplicação dessa legislação. Com o fim da Segunda Grande Guerra Mundial e a derrubada do Estado Novo, em 1945, houve uma redemocratização do país. Nesse contexto, surgem os Departamentos de Pessoal e a figura do Chefe de Pessoal. Nessa esteira, a Constituição de 1946 trouxe uma série de preceitos na legislação trabalhista que ratificaram as leis, já existentes desde 1943. Iniciou-se, a partir daí, um período de grande desenvolvimento e modernização industrial com a entrada de capital

estrangeiro, por meio das multinacionais. O Estado assumiu diretamente a formação profissional, via reforma do ensino industrial, criando as escolas técnicas federais: o SENAI, ligado à aprendizagem industrial e aos programas de treinamento, e o SENAC, ligado à aprendizagem no setor comercial (BRANDÃO, 2004).

Para Albuquerque (1987), a partir da década de 50, a área de pessoal ingressa em uma fase chamada de “tecnicista”, pois é marcada principalmente pela instalação das montadoras de automóveis no país, e a conseqüente importação das técnicas de gestão dos EUA. A partir de meados da década de 60, consolida-se a profissionalização da área, com a implantação de áreas específicas de recrutamento, treinamento, cargos e salários. É nesse período que o Chefe de Pessoal transforma-se no Gerente de Relações Industriais e, posteriormente, em Gerente de Recursos Humanos.

Entretanto, o golpe de 1964 representou a perda de muitas conquistas adquiridas por meio da alteração na base da lei e do poder atribuído aos sindicatos. Assim, observou-se uma nova política salarial, cujo fim da lei da estabilidade e da oferta abundante de mão-de-obra permitiu às empresas adotarem como mecanismo de gestão a rotatividade de funcionários, entre outros artifícios. Os movimentos de reivindicação pela abertura política aliados à insatisfação vinda de setores diversos da sociedade marcaram as décadas de 70 e 80. Esses movimentos mostravam-se mais organizados e preocupados com a intensificação das desigualdades socioeconômicas. Assim, o Estado buscou articular o Sistema Nacional de Formação Profissional que incluía várias entidades responsáveis pela formação profissional no país e, além disso, promulgou uma lei de incentivo ao treinamento nas empresas, cujo alcance, na prática, favoreceu aos gerentes e diretores e não afetou o nível operacional (FLEURY e FISCHER, 1992).

Como destaca Sammartino (2002), a década de 80 marca o início da formação do pensamento estratégico em Recursos Humanos. Esse período também é marcado pela disseminação das práticas de gestão japonesas, que enfatizam o trabalho de grupos, a implantação de programas de qualidade e a busca por maior eficiência nos processos. Já a década de 90 é caracterizada pela intensidade das mudanças no contexto político, econômico e social em todo o mundo. Essas mudanças, ainda em curso, têm grande impacto para as organizações e, conseqüentemente, para a área de RH. Dentre as transformações relacionadas com o setor de RH, o autor destaca: a intensificação do movimento de globalização e de busca de

competitividade; a emergência de modelos inovadores de arquiteturas organizacionais; a evolução da tecnologia da informação, marcada pela disseminação dos sistemas integrados de gestão e, principalmente, pelo rápido avanço da Internet; o crescimento de movimentos questionando o papel social das organizações; a promulgação de legislações protegendo os direitos dos consumidores; a intolerância crescente da sociedade com relação à poluição e à degradação ambiental promovidas pelas organizações; o movimento de concentração dos mercados em blocos econômicos; e a intensificação dos processos de fusões e grandes aquisições.

No entanto, a eclosão do movimento sindical em 1978 e a recessão do início da década de 80 obrigaram as organizações a efetuar revisões nas estruturas e a mudar as práticas de gestão de recursos humanos. Próximo do final da década de 80, a divulgação e o interesse despertado pelas técnicas japonesas de gestão da produção, de incentivo ao aumento de produtividade e de melhoria contínua trouxeram o desafio de implantar práticas de envolvimento e participação dos trabalhadores. Se, por um lado, a adoção de novas tecnologias exigiu maior capacitação e formação da mão-de-obra, por outro, possibilitou, como resultado, que o nível de educação formal e de informação se elevasse para uma parcela considerável de trabalhadores. Esses passaram a se posicionar de forma mais consciente, participativa e reivindicativa na sua relação com o trabalho e com a organização (FLEURY e FISCHER, 1992).

Nesse contexto, Brandão (2004) afirma que o aspecto humano foi ressaltado como fator-chave para o sucesso organizacional, por meio de teorias das relações humanas, na tentativa de compreender o comportamento do empregado e, portanto, gerenciá-lo melhor. O empregado passou a ser visto como um recurso, similar à matéria-prima e à tecnologia. Nesse prisma, a ideia vigente era a de que todos na empresa seriam responsáveis pelo sucesso organizacional.

Segundo Albuquerque (1987), grande ênfase foi dada às atividades de treinamento e desenvolvimento. Ocorre, nesse período, um movimento de integração do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico Global das organizações, bem como o executivo de RH começa a participar ativamente dos processos de definições estratégicas nas empresas.

Nos últimos 10 anos, a área de RH, no Brasil, como as pesquisas mostram, indica um ambiente competitivo que revela o grau de importância da gestão de pessoas nas organizações. É perceptível a fase de transição, em andamento, atualmente, por meio de um modelo estritamente operacional para uma atuação mais moderna de gestão de pessoas. Desse modo, os profissionais de RH se sentiram forçados a se organizarem de forma a assumirem uma posição diferenciada nas organizações. Com isso, é necessário o desenvolvimento de ações de mudança para que a área de RH atue com maiores responsabilidades no âmbito organizacional, e isso inclui a utilização das ferramentas de T.I.

3. Tecnologia da Informação nas Organizações

No decorrer dos últimos 15 anos, a tecnologia da informação (TI) ganhou força e começou a ser utilizada mais intensamente por organizações no Brasil e no mundo. Por meio de investimentos maciços em TI, as organizações cada vez mais a utilizam como ferramenta para o aumento da competitividade, conforme destacam Albertin (1999) e Meirelles (1999).

Meirelles (1999) aborda o uso cada vez maior da tecnologia da informação no ambiente corporativo. O Estudo dos Gastos e Investimentos em Informática estima o desembolso e aplicação em tecnologia da informação e avalia o progresso nos últimos anos, apontando a atual situação e as tendências na utilização de TI nas organizações. Esse autor faz uso do índice G de gastos com TI, o qual mensura o percentual do faturamento líquido investido em informática na organização. Esse índice retrata o gasto total com TI, que inclui o resultado de todo desembolso, aplicação, consumo e quantia destinados à informática, com base no faturamento líquido da organização.

Há um crescente progresso do índice G na amostra abordada por Meirelles (1999), que abrange organizações de diferentes segmentos de atuação e grau de informatização, no período de 1989 até 1998. Na última década, esse índice tem crescido em média 10% ao ano, passando de 1,3% em 1988 para 3,4% em 1998. É relevante destacar que o grau de investimento em TI é mensurado de acordo com o setor de atuação de cada organização. De acordo com Meirelles (1999, P.15),

uma empresa industrial tende a praticar valores mais próximos de 2%, enquanto uma empresa de serviços, em torno de 5% e no comércio, menos de 2%. Uma indústria, em estágios iniciais de informatização, apresenta índices de cerca de 1% e, em estágios avançados de mais de 3%.

Esses dados tornam nítida a adesão das ferramentas e métodos de TI para o fomento de melhores resultados operacionais e estratégicos nas organizações, o que se estende a todos os departamentos, incluindo o RH.

3.1 Tecnologia da Informação e Recursos Humanos

A implantação de tecnologia da informação por meio de ferramentas de gestão no ambiente corporativo trouxe mudanças significativas para as organizações no Brasil e no mundo, e na área de recursos humanos não foi diferente.

Autores como Lawler e Mohrman (1995) já discutiam a necessidade de reformulação e gerenciamento de informação na estrutura de recursos humanos, proporcionando, assim, informações sobre as condições da organização humana. De acordo com esses autores, a administração de RH precisa estar atenta aos avanços tecnológicos, no sentido de se comprometer a utilizar os sistemas da informação, a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado.

A figura 2 traz um exemplo de como ferramentas de gestão de negócios aliadas à Tecnologia da Informação (TI) podem apontar procedimentos específicos, fornecendo contribuições significativas para as tomadas de decisões dos integrantes do nível estratégico das empresas.



Figura 2: Fatores que afetam a organização

Fonte: BEAL (2002)

Em 2000, Ulrich apresentou uma realidade de avanço nesse quesito ao afirmar que a tecnologia da informação na gestão de RH atua como uma ferramenta de transformação da área. Esse autor aborda dentro do seu modelo de novas responsabilidades do RH a necessidade da área em renunciar as práticas tradicionais de execução de políticas e de assumir o comprometimento de aprimorar a função da área dentro da organização.

O autor ainda aborda a importância do papel dos profissionais de RH na reformulação de cada processo de gestão com o propósito de apresentar a relevância perante a organização. Sendo assim, os sistemas de informação são designados como elementos fundamentais no processo de redefinição e reestruturação da administração de recursos humanos, uma vez que a sua aplicação ocasione uma redução de custos e aumente a eficiência das operações.

3.2 Sistema RH autoatendimento

A tecnologia da informação avançada, extensivamente inserida nas áreas das organizações, somente nos últimos anos começa a ser considerada uma ferramenta estimuladora no processo de transformação da gestão de pessoas, como argumentam diferentes autores, tais como Albertin, (1998); Lawler e Mohrman, (1995); Ulrich, (2000). Uma das modernas destinações e uso da TI, cuja capacidade de informatização pode alterar significativamente os processos de gestão de pessoas, são sistemas geralmente denominados por RH autoatendimento e, segundo McCormick (1998), são certamente a mudança mais considerável no que diz respeito a serviços de RH nos últimos anos.

A definição de sistema de RH autoatendimento, segundo Teuke (2001), delinea-se a partir de uma zona de interação, mais comum atualmente, para a sua integração com mais três, em desenvolvimento nas organizações líderes. A primeira zona relaciona o funcionário à empresa, na qual são apresentados os serviços costumeiros da área de RH, como administração de férias e comprovantes de pagamento. Tecnologias Web, entre outras, são utilizadas com grande regularidade para proporcionar aos colaboradores a obtenção direta a informações corporativas e administração de serviços de recursos humanos, autorizando a realização de operações eletrônicas que costumavam ser realizadas operacionalmente por meio do pessoal administrativo.

A segunda zona relacionaria, então, os colaboradores entre si, possibilitando a cooperação e a popularização do conhecimento por meio de ferramentas de administração do conhecimento. A terceira zona relacionaria o colaborador às atividades e tarefas. Sendo concedidas ferramentas e aplicações específicas para determinada atividade ou grupo de tarefas. A quarta zona relacionaria o colaborador a perspectivas fora do contexto organizacional. Nessa zona, o colaborador poderia também obter informações e administrar eventos que não possuem ligação com a organização.

Hoje em dia, grande parte dos sistemas avançados de RH autoatendimento que fazem parte da primeira zona de interação exposta por Teuke (2001) pode ser desmembrada em: (1) serviços acessados por todos os colaboradores e (2) serviços acessados por todos os gestores. Os serviços acessados por todos colaboradores e gestores compreendem principalmente os itens indicados no quadro:

Serviços acessados por Colaboradores	Serviços acessados por Gestores
1. Acesso e atualização de dados pessoais;	1. Acesso e atualização de informações dos colaboradores da equipe;
2. Acesso a políticas gerais de recursos humanos;	2. Acesso a ferramentas de treinamento de desenvolvimento de colaboradores;
3. Informações e administração bancária;	3. Administração de férias dos colaboradores;
4. Administração geral de benefícios;	4. Ferramentas para a gestão de pessoal executivo subordinado;
5. Administração de despesas de viagem;	5. Administração de processos de recrutamento e seleção;
6. Informações e comprovantes de pagamentos;	6. Liberações e autorizações diversas;
7. Informações e administração da renda variável e ações da organização;	7. Acesso e acompanhamento da gestão de metas e objetivos dos colaboradores;
8. Acesso ao diretório de funcionários;	8. Acesso e acompanhamento da gestão de desenvolvimento de força de trabalho, compensação, aprendizado, recrutamento e colaboração social;
9. Políticas e cálculos diversos de remuneração;	9. Informações e acompanhamento
10. Oportunidades de treinamento e inscrições eletrônicas;	
11. Processos de integração de novos funcionários;	

<p>12. Ferramentas de recrutamento e seleção internos;</p> <p>13. Requisições de compra;</p> <p>14. Pedidos e administração de férias e aposentadoria;</p> <p>15. Registro de horários e acesso ao banco de horas; e</p> <p>16. Processos de avaliação de resultados.</p>	<p>do processo de feedback dos colaboradores;</p> <p>10. Administração do banco de horas e registro de horários; e</p> <p>11. Acesso a relatórios consolidados, com informações relativas ao perfil, serviços e funções de RH na área em questão. (GREENGARD, 1998; JUDD, 2000).</p>
---	--

Quadro 1 – Serviços acessados por colaboradores e gestores

Fonte: Teuke, 2001

No processo de ampliação dos sistemas de RH autoatendimento, demais serviços, relacionados a outras zonas de interação dos colaboradores, começam a ser agregados por organizações líderes, tais como: as informações e aplicações sobre finanças pessoais, os serviços de *home banking* personalizados, a administração de imóveis e outros serviços, a central de formulários específicos para determinada função ou área e administração de reuniões etc.

3.3 Benefícios do sistema RH autoatendimento

Os benefícios e vantagens do uso e prática dos sistemas de RH autoatendimento nas organizações são reforçados por estudiosos e pesquisadores como Alexander (2001); Ambrose, (2001) e Hickings, (1999), os quais citam a economia de Custos ou diminuição do trabalho administrativo, pois, com a automatização de processos, a área de RH teria necessidade de menos pessoal, considerada a razão RH /equipe total da organização. Afirmam esses autores que 70% do tempo gasto com tarefas administrativas é economizado com a implementação de sistemas de RH autoatendimento. Essa economia é possibilitada por meio, por exemplo, da diminuição dos telefonemas feitos à área de RH.

Também é relevante relatar uma maior eficiência na resposta aos colaboradores. Por meio da customização das informações de RH e de seu acesso permanente, dá-se a possibilidade dos colaboradores administrarem diretamente seu relacionamento com a organização em 35 questões ligadas à área de RH, e obter respostas rápidas às suas solicitações.

E, por fim, a ampliação dos serviços estratégicos de RH. Segundo a literatura de negócios nos EUA e na Europa, os sistemas de RH autoatendimento possibilitam a concentração da área em atividades estratégicas, bem como a operacionalização de serviços *on-line* inovadores que aumentam a percepção positiva dos funcionários em relação à área.

4. Metodologia

Este artigo é resultado de um estudo de caso que tem como objetivo, por meio de uma pesquisa, identificar a situação da organização perante a tecnologia e mostrar os benefícios da TI como ferramenta de auxílio para a área de Recursos Humanos numa instituição cooperativa financeira.

Para tal, foi utilizado como metodologia de pesquisa o modelo descritivo exploratório. Na pesquisa descritiva realizam-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião (BARROS E LEHFELD, 2007). Já o método exploratório estabelece critérios e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (CERVO E SILVA, 2006).

Utilizou-se a pesquisa qualitativa descritiva e de natureza aplicada, tendo em vista o seu objetivo, pois a partir dos pontos negativos e positivos levantados esses dados poderão servir de apoio para empresas, instituições de ensino e demais interessados em melhorar o processo gerencial e produtivo em suas instituições.

4.1 Unidade de Caso

A instituição cooperativa financeira analisada foi constituída em 1996 e é conhecida por construir uma história baseada na gestão estratégica dos negócios e no trabalho integrado, com a finalidade de estimular o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no País. Trata-se de uma organização formada por pessoas e para pessoas que têm um sonho comum: diminuir as desigualdades sociais existentes nos municípios brasileiros, por meio da democratização do acesso a produtos e serviços financeiros.

A instituição tem grandes traços tecnológicos em razão de suas operações serem efetuadas, em grande parte, por meio de transações pela Internet, do uso de cerca de mais de 2000 pontos de atendimento e inúmeros caixas eletrônicos em agências, pela aplicação de *software* para atendimentos personalizados, e por conceder páginas, portais e aplicativos aos associados.

4.2 Participantes da Pesquisa

A coleta de dados deu-se no departamento de Recursos Humanos da instituição pesquisada. O departamento conta com uma equipe de 15 colaboradores nas funções de gerente, supervisor, analista, escriturário e estagiário. Dentre eles, 73% atuam na empresa há mais de três anos, o que permite pressupor que tenham um bom conhecimento a respeito da empresa e do seu modo de operação. Quanto à escolaridade, 60% possuem pós-graduação e 40% possuem o ensino superior completo em andamento. Esse nível é considerado excelente de acordo com os parâmetros de especialização exigidos nas instituições financeiras, visto que a continuidade da educação formal é tida como importante incremento de conhecimento sistematizado.

Os cargos são divididos em atividades e processos internos como: 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.

4.3 Instrumento

Para a coleta foi utilizado um questionário semiestruturado que cobriu aspectos específicos da área de Recursos Humanos da Instituição Cooperativa Financeira pesquisada. As questões referem-se à forma como o colaborador percebe como a empresa se encontra atualmente em relação à tecnologia, se existem campos para melhoras e se há comportamentos de apoio por parte dos colaboradores e da gerência da empresa. As perguntas partiram da pesquisa realizada por Foina e Morais (2015) e que teve como temática “um novo RH com inovações tecnológicas”.

O processo de validação deu-se pela aplicação de pré-teste com cinco pessoas, segundo orientação do autor Mattar (1994). É importante a realização de um pré-teste, porque é

provável que não se consigam prever todos os problemas e/ou dúvidas que possam surgir durante a aplicação do questionário. Sem o pré-teste, pode haver grande perda de tempo, dinheiro e credibilidade, caso seja constatado algum problema grave com o questionário já na fase de aplicação.

4.4 Procedimento de Acesso e de Análise

Os dados foram coletados por meio de questionário entregue presencialmente no Departamento de RH da instituição financeira, e posteriormente descritas no próprio artigo. O questionário foi disponibilizado no dia 11 de abril e entregue no dia seguinte pelos colaboradores. As perguntas foram elaboradas de acordo com os objetivos gerais e específicos do projeto, de maneira clara e objetiva, para que o colaborador não necessitasse de muito tempo para responder. Michel Thiollent, (2005) afirma que os questionamentos da coleta de dados devem estar intimamente relacionados com os problemas propostos anteriormente no estudo, sendo isto de extrema importância para a pesquisa não perder o foco.

As respostas foram inseridas no programa do Excel no qual é possível obter o resultado gráfico para o início da análise dos dados. Foram abordadas oito questões objetivas e duas questões discursivas para que facilitassem o desenvolvimento das respostas dos entrevistados, de forma a proporcionar liberdade de comunicação.

5. Discussão

Os dados identificados no questionário evidenciaram a percepção dos colaboradores do RH sobre a realidade tecnológica dentro da área de Recursos Humanos da Instituição Cooperativa Financeira. Em primeiro plano, os questionamentos foram sobre como esses colaboradores enxergam em seus aspectos mais pontuais, a situação e o nível tecnológico de processos internos, de uso por pessoas e por orientações por parte dos gestores.

Demonstra-se no gráfico 1 a opinião dos colaboradores e gestores quanto a inclusão de tecnologia dentro da organização. Os colaboradores de Recursos Humanos entendem que a instituição se encontra em uma boa situação tecnológica, ou seja, com cada vez mais processos automatizados, evitando que haja acúmulo de pessoas em serviço “manual”. O que reforça as estratégias em que a TI pode ser usada no RH para alavancar processos de

mudanças na organização, consoante ensinam Albertin, (1998); Lawler e Mohrman, (1995); Ulrich, (2000).



Gráfico 1: Percepção da situação tecnológica
Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Observa-se também que os gestores de RH, de maneira considerável, estão dispostos, e se sentem preparados para mudanças que envolvem as inovações tecnológicas propostas. Dos selecionados, 60% respondem estar preparados e 14 % respondem que não estão preparados, algo que pode ser discutido em suas diretivas. No Gráfico 2, apresentam-se os demonstrativos e resultados discutido:

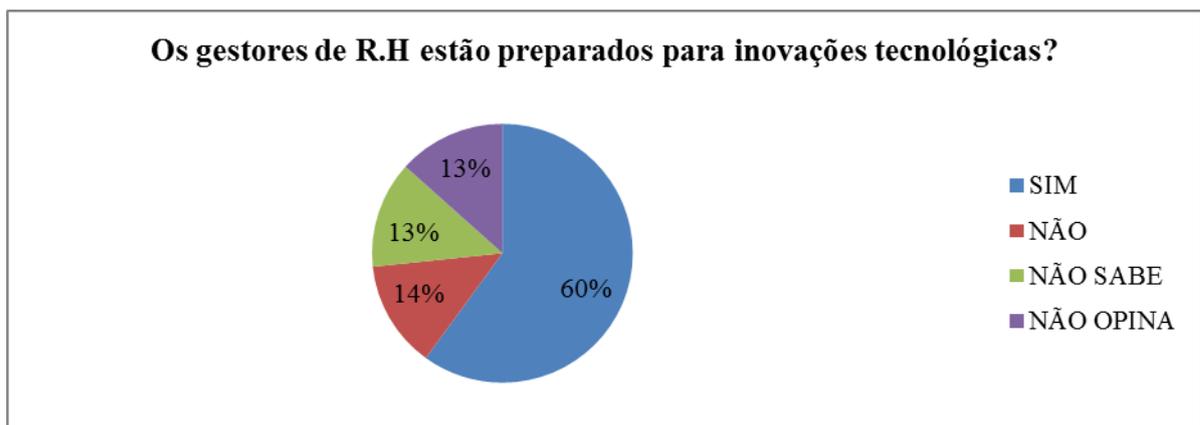


Gráfico 2: Percepção de preparo para inovação tecnológica
Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

O gráfico 3 aborda a relação do grupo de trabalho com a informática no uso das atividades laborais. Esse valor de 67% é bastante significativo, pois confirma a realidade em que o mundo corporativo está cada vez mais envolvido com a informática (ALBERTIN, (1998); LAWLER E MOHRMAN, (1995); ULRICH, (2000). Há que se observar, entretanto, que o

restante dos entrevistados estão alheio à tecnologia num ramo de negócios que é fortemente dependente dela.

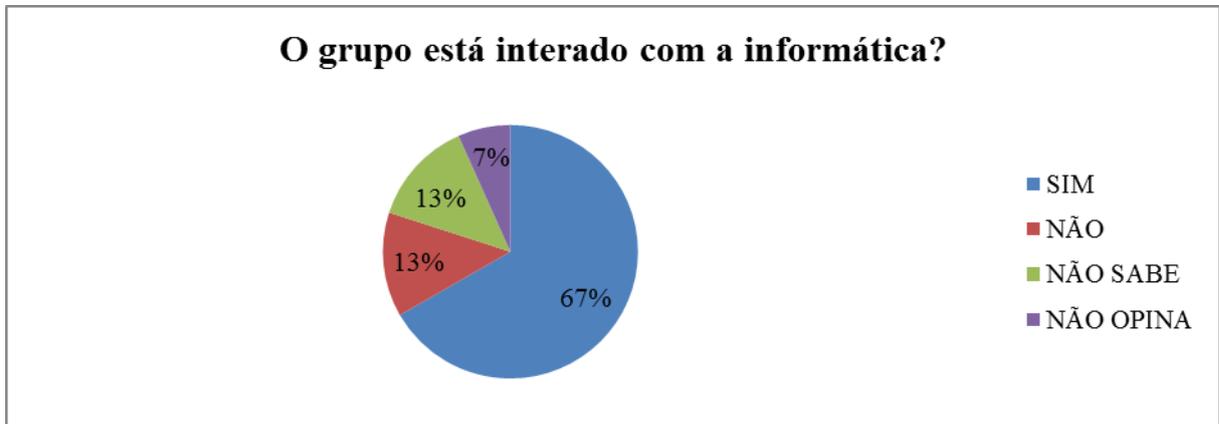


Gráfico 3: Interação da equipe de trabalho com a Informática

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

O gráfico 4 revelou a necessidade de preparo com relação as mudanças que envolvem inovação. De acordo com Albuquerque (2002), o nível de qualificação e especialização de conhecimento técnico exigidos dos profissionais impacta diretamente na mudança organizacional. Observa-se que mais da metade da equipe está aberta e entende a necessidade de mudança, o que demonstra a abertura dos colaboradores para novas realidades e desafios.



Gráfico 4: Preparação para mudanças inovadoras

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

A pesquisa abordou também a capacidade de transmissão de conhecimento no grupo de trabalho. Essa representatividade de 80% 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 mostram os resultados da entrevista explicitados no Gráfico 5:

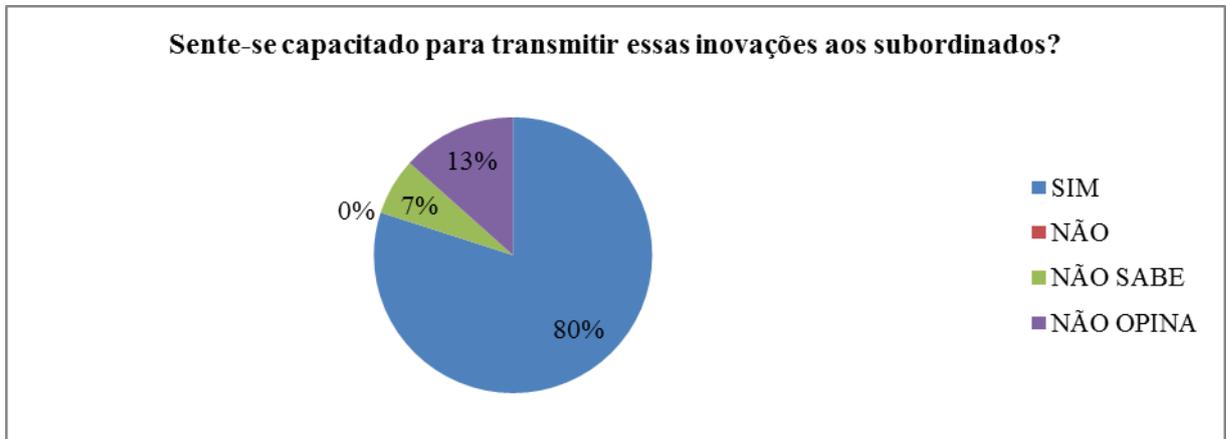


Gráfico 5: Transmissão das inovações a equipe de trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Observa-se que a porcentagem de empregados despreparados no grupo e de gestores não capacitados para a transmissão das inovações tecnológicas revela a importância de que a gerência da área de Recursos Humanos invista na capacitação em massa dos quadros da organização, considerando a abordagem de Lacombe e Tonelli (2000), quando demonstram que a aprendizagem organizacional é uma variável importante e amplamente defendida e valorizada pelos profissionais da área nos novos modelos que surgem no Brasil.

O gráfico 6 retrata como os colaboradores visualizam a interação entre as áreas de Recursos Humanos e a Tecnologia.

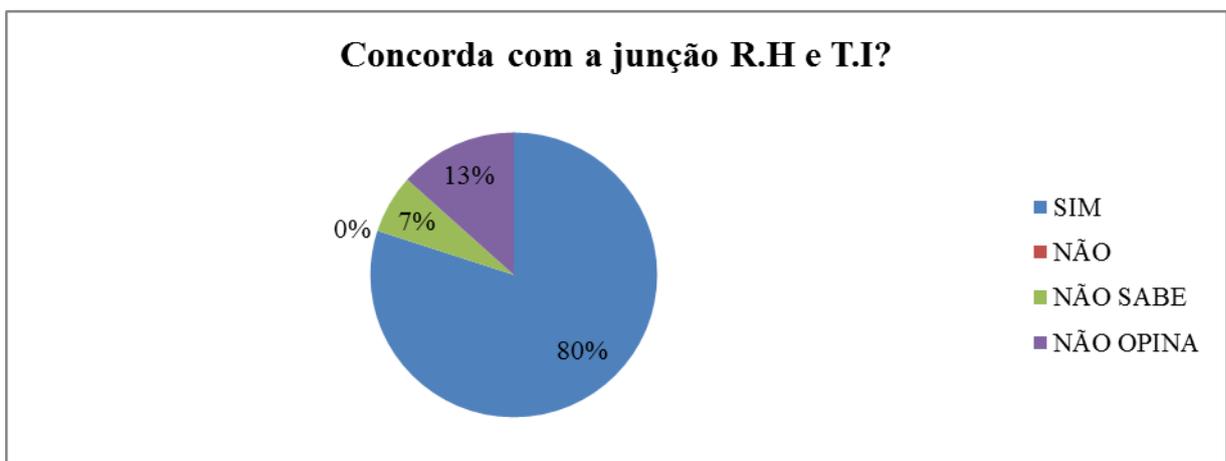


Gráfico 6: Tecnologia da Informação aliada aos Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

De acordo com o resultado do Gráfico 6, por amostragem, 80% dos colaboradores, mesmo não conhecendo o universo tecnológico e a riqueza de otimização que o uso dessa tecnologia pode trazer, reconhecem que essa junção será de grande ganho para a empresa e para os seus profissionais a fim de designar os sistemas de informação como elementos fundamentais no processo de redefinição e reestruturação da administração de recursos humanos, consoante expressa Ulrich (2000), ao afirmar que a tecnologia da informação na gestão de RH atua como uma ferramenta de transformação da área, na qual, segundo modelo proposto por esse autor, há que se renunciar as práticas tradicionais de execução de políticas e assumir o comprometimento da área em ampliar o desenvolvimento das atividades laborativas dentro da organização.

O gráfico a seguir trata das respostas dos colaboradores da organização quanto ao investimento em tecnologia de ponta. Observa-se uma incerteza com relação à destinação de recursos investidos em T.I, ao se verificar que há uma equivalência de percepção nas respostas entre os que afirmam que há investimento e os que afirmam não saber a destinação dos recursos aplicados em TI. Por outro lado, reforçando a posição de que não há conhecimento acerca desses investimentos, os que declaram que não há investimento divulgado totalizam um número expressivo, 27%.

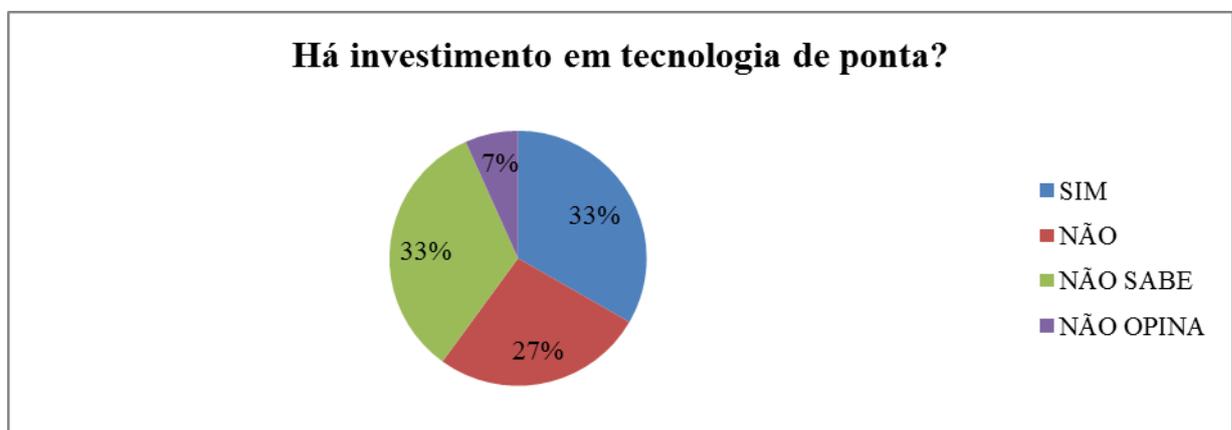


Gráfico 7: Investimento em Tecnologia

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

A oitava pergunta, tratada no gráfico a seguir, descreve a opinião dos colaboradores sobre a questão do investimento em desenvolvimento tecnológico. Nesse sentido, a maioria dos respondentes, 87% corrobora Albertin (1999) e Meirelles (1999), quando ratificam o que esses estudiosos afirmaram com relação ao fato de que os investimentos maciços em TI levam as organizações cada vez mais a utilizarem a TI como ferramenta para o aumento da

competitividade, ampliando o uso da tecnologia da informação no ambiente corporativo. O que pode ser demonstrado pelo uso do índice G de gastos com TI.

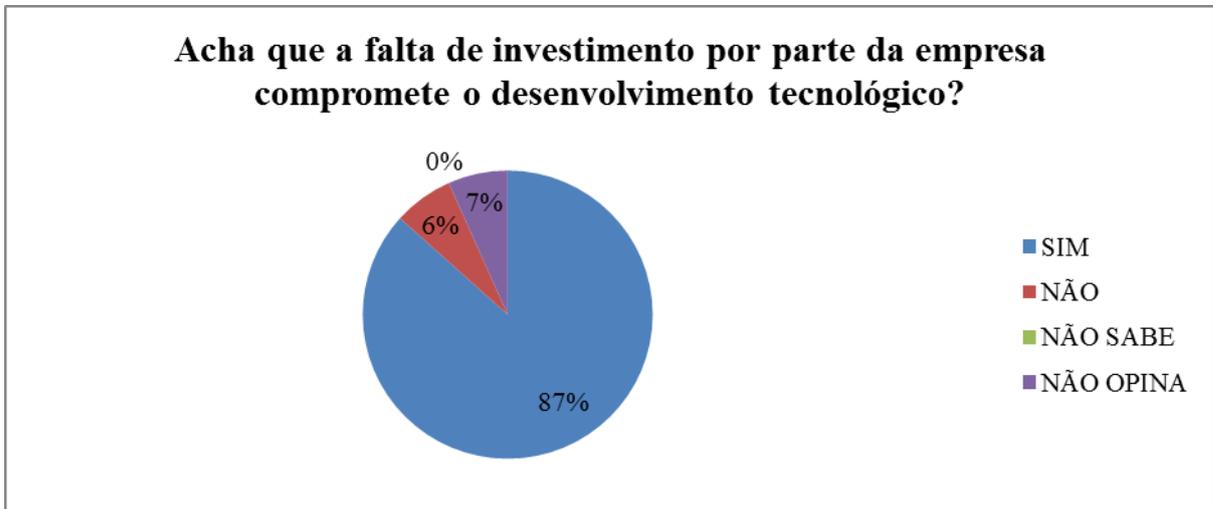


Gráfico 8: Falta de investimento como fator comprometedor de desenvolvimento
Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

As questões discursivas, por meio das quais se buscou identificar a opinião pessoal de cada colaborador que respondeu à pesquisa, mostraram um conjunto de tópicos importantes que complementam a pergunta proposta. Na questão número dez, foi questionado sobre quais são as maiores dificuldades em lidar com o RH em uma plataforma de T.I. Foram destacadas as três mais relevantes respostas dos colaboradores aos questionários como se pode observar nas respostas sintetizadas a seguir:

- "O desenho das aplicações geralmente é realizado por profissionais que desconhecem a realidade e necessidades do RH";
- "Segurança da informação e manutenção das informações de caráter confidencial em conformidade com a legislação vigente";
- "Desconhecimento da plataforma e de sua integração com os demais programas de RH";

A questão número 9 retrata a percepção da necessidade de reformulação e gerenciamento de informação na estrutura de recursos humanos abordada pelos autores Lawler e Mohrman (1995), segundo a qual a administração de RH precisa estar atenta aos avanços tecnológicos, no sentido de se comprometer a utilizar os sistemas da informação a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado.

E, por fim, a questão número dez abordou os benefícios de ter um RH automatizado, a partir da qual foram destacadas três respostas mais relevantes dos colaboradores como apresentado a seguir:

- "Qualidade nas informações prestadas e obtidas, gerando processos mais seguros e eficientes".
- "Agilidade nas informações gerenciais e maior integração entre os subsistemas, otimizando processos e mitigando riscos";
- "Sinergia da equipe para transmissão de informações de forma segura".

Essa questão descreve a opinião dos colaboradores para um assunto em pauta abordado pelos autores Alexander (2001); Ambrose, (2001) e Hickings, (1999), os quais destacam a economia de Custos ou diminuição do trabalho administrativo, com a automatização de processos na área de RH, a customização das informações e de seu acesso permanente, o que possibilita aos colaboradores administrarem diretamente seu relacionamento com a organização, com a redução do quadro efetivo e permite o redirecionamento de funções de modo a otimizar o desempenho da função de acordo com a qualificação de cada colaborador de forma a maximizar a gama de serviços estratégicos de RH.

Conclui-se, portanto, que a inclusão da T.I nesta organização obteve êxito sob a percepção dos colaboradores com relação à aplicabilidade da tecnologia nos Recursos Humanos. A pesquisa revelou que é necessária a promoção da mudança de comportamento por meio de discussões em torno da importância das inovações da tecnologia dentro da área de Recursos Humanos. Verifica-se, então, que os colaboradores julgam, no geral, que a busca de procedimentos tecnológicos pode apoiar os processos da área de Recursos Humanos.

6. Considerações Finais

A pesquisa, baseada em um estudo de caso sobre o valor estratégico da implementação da TI no contexto atual da área de RH, alcançou o objetivo proposto uma vez que demonstrou a percepção, em geral, dos colaboradores da área. Sendo, positiva sobre os processos automatizados, no entanto, observou-se a falta de preparação sentida por alguns no que tange a se aprofundarem em questões de inovações tecnológicas, ao mesmo tempo em que almejam esse aprendizado. O RH, nesse sentido, pode se tornar um aliado ao se transformar em um dos

percursores na busca do conhecimento tecnológico e, assim, estimular a ampliação da visão das pessoas que trabalham nessa área para que outros setores na organização sintam essa interação.

A característica da atual revolução tecnológica consiste na relação entre inovação e seu uso. Nesse cenário, pode-se inferir que as organizações precisam encontrar meios para trabalhar com as inovações tecnológicas. No caso da Instituição Financeira Cooperativa podem-se evidenciar os fatores críticos para o máximo aproveitamento do potencial de transformação da tecnologia na gestão de pessoas, como: necessidade de investimento em treinamentos para o uso das novas tecnologias, necessidade de um procedimento claro de comunicação e gestão da equipe que recebe a tecnologia, inclusão de procedimentos constantes de transmissão das tecnologias entre níveis hierárquicos e maior compartilhamento das aquisições de tecnologias que auxiliem a execução do trabalho em informações que promovam maior percepção e adesão por parte dos colaboradores.

Para fins da pesquisa que resultou neste artigo, deu-se como limitação o número reduzido de informantes, uma vez que as atividades relativas às funções desempenhadas pelos colaboradores não permitiu a reunião de todo o quadro efetivo do RH da instituição pesquisada. Considera-se também como limitação de pesquisa, o fato do pesquisador estar inserido no ambiente onde ocorreu o estudo de caso.

Recomenda-se que mais pesquisas sejam realizadas, explorando não só a inovação tecnológica na área de Recursos Humanos como também em cada área da organização de um modo geral, que poderá mostrar uso da tecnologia como uma forma de melhor aproveitamento das atividades laborativas dentro das diversas áreas da organização, a fim de criar um comparativo e verificar os resultados obtidos, uma vez que o tema é vasto e ainda há muito o que ser explorado nesse campo.

7. Referências

ALBERTIN, A. Comércio Eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n.1 , p.52-63, Janeiro/Março, 1998.

_____. *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, A. C. C. *Terceiro Setor: historia e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: *As Pessoas na Organização*. Ed. 10. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo: FEA/USP, 1987 (tese de livre docência em Administração).
- ALEXANDER, S., HR e-power to the people, *Infoworld*, Vo1.23, Iss: 7, Feb 12, 2001, p.37. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Abril/2016.
- AMBROSE, 8., Leveraging technology via knowledge portais, *Compensations & Benefits Review*, Vol. 33, Iss: 3, May 2001, p.43. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Abril/2016.
- BARROS, A. J.S; LEHFELD, N A. S. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- BEAL, A. Introdução à Gestão de TI. Publicações Vydia Tecnologia, 2002. Disponível em: <<http://www.atarp.com.br/novo/tiplanning/ti.pdf>>. Acesso em Abril/2016.
- BRANDÃO, G. R. A Universidade Corporativa e a Gestão de Recursos Humanos: novas configurações para antigas funções? Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2004 (Dissertação de Mestrado).
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Bervian; SILVA, R. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson, 2006.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus, 1999.
- DUTRA, J. S.; *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- FISCHER, A. E ALBUQUERQUE, L. *Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil*, Campinas: Anais do Enanpad, 2001.
- FISCHER, A. L., Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M., (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo; Gente, 2002.
- FISCHER, A.L. *A continuação do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. São Paulo: FEA/USP, 1998 (Tese de Doutorado).
- FISCHER, R. M. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. In: *Encontro nacional da ANPAD*. Canela: Anais, 1992.
- FOINA, P.R E MORAES, A.R. *Um novo RH com inovações tecnológicas: um estudo na área de Recursos Humanos em uma Instituição Financeira*. Brasília: ICPD/UniCEUB Universitas Gestão e TI v. 5, n. 1, p. 67-76, jan./jun. 2015.

- HICKINS, M., Pros shouldn't do dirty work, *Management Review*, Vol. 88, Iss: 2, p. 7, Fev. 1999. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Abril/2016.
- LACOMBE, 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.
- LAWLER, E., MOHRMAN, A., Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J., LAWLER, E., *Organizando para competir no futuro*. São Paulo, Makron Books, 1995.
- MASCARENHAS, A. *Valor Estratégico da TI na Transição da Área*. Tese de Mestrado Apresentada na FGV-EAESP, São Paulo, 2003.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.
- MCCORMICK, S., *The virtual HR organization*, Management Accounting, Vol. 80, Iss: 4, p. 48-51, Out. 1998. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acessado em Abril/2016.
- 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.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SAMMARTINO, W. *A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais*. São Paulo: USP, 2002 (Tese de Doutorado).
- TEUKE, M. Pathways to performance, Chief Executive, Feb. 2001, p. 14. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: Abril/2016.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação* 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B; CALDAS, M.P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo . In:BOOG. G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: Estratégias e tendências*. São Paulo; Gente, 2002.
- ULRICH,D.(org.) *Recursos Humanos Estratégicos*. Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pesquisa de T.I nos Recursos Humanos

Área: _____

Escolaridade: _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

Instruções

Preencha a alternativa que julgar correta.

Parte I: Instituição Financeira e sua Tecnologia

- 1) _____ **Acha que a Instituição está bem na questão tecnologia ?**
 - a. SIM
 - b. NÃO
 - c. NÃO SABE
 - d. NÃO OPINA

- 2) _____ **Os gestores de R.H. estão preparados para inovações tecnológicas?**
 - a. SIM
 - b. NÃO
 - c. NÃO SABE
 - d. NÃO OPINA

- 3) _____ **O grupo de trabalho está interagido com a informática?**
 - a. SIM
 - b. NÃO
 - c. NÃO SABE
 - d. NÃO OPINA

- 4) _____ **Você está preparado para mudanças que envolvem inovações?**
 - a. SIM
 - b. NÃO
 - c. NÃO SABE

d. NÃO OPINA

5) _____ **Sente-se capacitado para transmitir essas inovações aos subordinados?**

- a. SIM
- b. NÃO
- c. NÃO SABE
- d. NÃO OPINA

6) _____ **Concorda com a junção RH e TI?**

- a. SIM
- b. NÃO
- c. NÃO SABE
- d. NÃO OPINA

7) _____ **Há investimento em tecnologia de ponta?**

- a. SIM
- b. NÃO
- c. NÃO SABE
- d. NÃO OPINA

8) _____ **Acha que a falta de investimento por parte da empresa compromete o desenvolvimento tecnológico?**

- a. SIM
- b. NÃO
- c. NÃO SABE
- d. NÃO OPINA

9) _____ **Na sua opinião, quais as maiores dificuldades em lidar com o RH em uma plataforma de TI?**

10) _____ **Na sua opinião, quais os benefícios de ter um RH automatizado?**

