

# Aula 09 - Administração da Tecnologia da Informação e a Gestão de Recursos Humanos

## Objetivos da aula:

Nesta aula será abordado a relação entre os temas Tecnologia de Informação – TI e Gestão de Pessoas – GP através do uso da internet como ferramenta de apoio à geração e disseminação do conhecimento corporativo.

Segundo (Bitencourt et al, 2004) a tecnologia de informação como objeto de democratização do conhecimento facilita o compartilhamento e uma melhor compreensão das informações corporativas, proporcionando o aumento da competitividade.

Diante destas tendências de implantação de novas tecnologias utilizando linguagens que facilitam a comunicação entre os sistemas conectados via internet, o conceito de portal do conhecimento corporativo vem ocupando cada vez mais espaço no meio organizacional.

As novas tecnologias permitem integrar dados não estruturados como, por exemplo, (arquivos textuais, relatórios, mensagens de e-mail, imagens etc.) aos dados estruturados dos bancos de dados, fornecendo acesso on-line às informações corporativas a partir de uma interface individualizada, chamada de intranet.

Através da intranet, as empresas oferecem aos seus colaboradores acesso a tecnologias disponíveis na internet, mas como é o caso do portal corporativo, o qual se pode constituir como ferramenta única capaz de agregar todos os recursos de informação e conhecimento gerados no dia a dia de uma organização.

Colaboradores de diferentes níveis organizacionais contam com a possibilidade de buscar ou adaptar soluções próprias que se ajustem ao perfil estratégico da organização, incrementando o desenvolvimento pessoal e corporativo.

Esse incremento possibilita ampliar o contexto para o ambiente individual, o qual deixa de ser apenas corporativo (digital), expandindo-se para um ambiente social (funcional), no qual o colaborador demonstra maior motivação no uso de aplicações de tecnologias de informações disponíveis.

Esse incremento possibilita ampliar o contexto para o ambiente individual, o qual deixa de ser apenas corporativo (digital), expandindo-se para um ambiente social (funcional), no qual o colaborador demonstra maior motivação no uso de aplicações de tecnologias de informações disponíveis.

## **2. Tecnologia de Informação para a Gestão de Pessoas**

Segundo (Bitencourt et al, 2004), em uma geração baseada no conhecimento, o bom funcionamento da economia depende intrinsecamente da participação do ser humano.

O conhecimento é criado por seres humanos e consumido por eles, a informática pode manipular grandes quantidades de dados e, às vezes, revelar determinados aspectos que um ser humano não percebe, mas qualquer circunstância capaz de agregar valor ao

conjunto organizacional é produto da inteligência humana.

Constatações como essa direcionam a novas perspectivas para a gestão da informação, permitindo a sua democratização. Constroem-se, assim, organizações que propiciam o compartilhamento entre colaboradores, a reavaliação dos modelos mentais, a realização do processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento do pensamento sistêmico, tudo isso sendo amparado pela tecnologia.

Considerando a administração de tecnologia da informação como uma construção social, percebe-se o direcionamento de um caminho no qual a dinamicidade e a interconectividade passam a ser uma constante. Ou seja, as práticas, atitudes, modos de pensamento e valores estão cada vez mais sendo condicionados pelo novo espaço de comunicação que surge da interconexão mundial de computadores, também conhecida como ciberespaço<sup>1</sup>.

Nesse cenário de conectividade advindo do avanço das tecnologias de informação e comunicação, surge uma nova cultura corporativa em que a matéria-prima é o conhecimento, e as relações entre os indivíduos passam a ser mediada pela tecnologia.

Esse conjunto vem sendo definido como uma cultura eletronicamente mediada, a e-Culture (Lima e Minetto, 2002).

A e-Culture impulsiona três mudanças fundamentais na postura dos profissionais, conforme abordam (Lima e Minetto, 2002):

- Na percepção de espaço (trata-se de um espaço não-físico, globalização, no qual o profissional precisa aprender a se movimentar);
- Na noção de tempo (o ambiente virtual apresenta uma

---

<sup>1</sup> A palavra "ciberespaço" foi inventada em 1984 por William Gibson em seu romance de ficção científica *Neuromance*. No livro, o termo designa o universo das redes digitais, descrito como campo de batalha entre as multinacionais.

temporalidade multissíncrona, trazendo uma sensação de contigüidade sem simultaneidade);

- Na forma de agir (no ambiente virtual, a ação passa a ser mediada pela tecnologia).

Mudanças como essas sugerem uma nova perspectiva, a qual passa a ser compartilhada pela sociedade – do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento – principalmente entre as organizações que buscam se adequar aos novos padrões tecnológicos, novas discontinuidades tecnológicas advêm, geralmente, do exterior do paradigma, de um outro setor industrial ou de uma nova corrente do conhecimento.

Segundo (Bitencourt et al, 2004), essa evolução oferece ainda a possibilidade de as empresas analisarem de forma multidimensional suas informações.

Isto é, otimizar o uso dos recursos informacionais internos através de técnicas, como o depósito de dados chamado de data warehouse que sustentam outras, do tipo *business intelligence*<sup>2</sup> e *datamining*<sup>3</sup>, possibilita às organizações e gestores (principalmente da área de pessoas e de tecnologia da informação) a combinação de variáveis muitas vezes sem correlação aparente, mas que devidamente analisadas e combinadas podem constituir um diferencial competitivo (Osterfel, 2000 apud Bitencourt, 2004).

Segundo (Bitencourt et al, 2004), a gestão da informação e do conhecimento depende da criação de um espaço digital no ambiente de trabalho (organizacional) e também de um espaço social (pessoal) para que o colaborador sinta-se motivado ao uso intensivo de ferramentas de tecnologia da informação. Destaca-se, portanto, no

---

2 São ferramentas de business intelligence: datawarehouses, geradores de consultas e relatórios, Enterprise Information Systems (EIS), datamarts, datamining e ferramentas OLAP.

3 Dentre outras aplicações, um datamining pode ser utilizado na criação de parâmetros para compreender o comportamento do cliente, identificar afinidades entre escolhas de produtos e serviços e prever hábitos de consumo (Castro, 2001 apud Bitencourt, 2004).

ambiente organizacional a necessidade de uma gestão que busque a interatividade, sustentada pelo capital humano, como fonte de inteligência competitiva para a organização.

Dentre tudo isso se torna fundamental focalizar a atenção na condição do poder insubstituível do ser humano frente a todas as modificações e inovações ocorridas no contexto organizacional.

### **3. A intranet e os portais corporativos**

Segundo (Bitencourt et al, 2004), quando uma tecnologia de rede como a internet é aplicada e utilizada dentro de uma corporação, estando acessível a seus colaboradores e parceiros, ela é referida como intranet corporativa.

O uso da intranet pode repercutir de forma positiva sobre os procedimentos utilizados na organização, destacando-se algumas vantagens: otimização do tempo despendido nos procedimentos de consulta; adoção de medidas corretivas, mediante supervisão on-line (possibilitando que os gestores possam dedicar-se menos a tarefas burocráticas e mais atividades de acompanhamento corporativo); utilização de auditorias em sistemas com a interligação de banco de dados entre outras coisas.

Os portais corporativos consistem em espaços virtuais de trabalho em que se encontram as ferramentas de gestão de conhecimento que apóiam a transformação de informações departamentais e inteligência de negócios. A solução de portal corporativo vem sendo considerada uma forma popular de agregar informações em um único e conveniente local, possibilitando às empresas melhorar sua produtividade e gerar eficiência ao oferecer aos funcionários, clientes e parceiros todas as informações, aplicações e serviços necessários à condução dos processos organizacionais.

Segundo (Bitencourt et al, 2004), a aplicação de portais pode aumentar as oportunidades de mercado para as áreas de gerenciamento de

conteúdo, fornecedores de banco de dados e business intelligence. Dentro deste aspecto as empresas podem ainda vir a superar alguns dos desafios do ambiente corporativo pré-Web e pré-portal relacionados à administração de informação.

Quanto à classificação dos portais há duas formas principais segundo (Bitencourt et al, 2004):

- Relação às funções: chamado de portal de suporte e decisão e/ou processamento corporativo;
- Relação ao contexto: chamado de portal de conhecimento corporativo ou público.

Abaixo segue uma figura onde é mostrado o quadro evolutivo da intranet ao portal corporativo, segundo (Bitencourt et al, 2004):

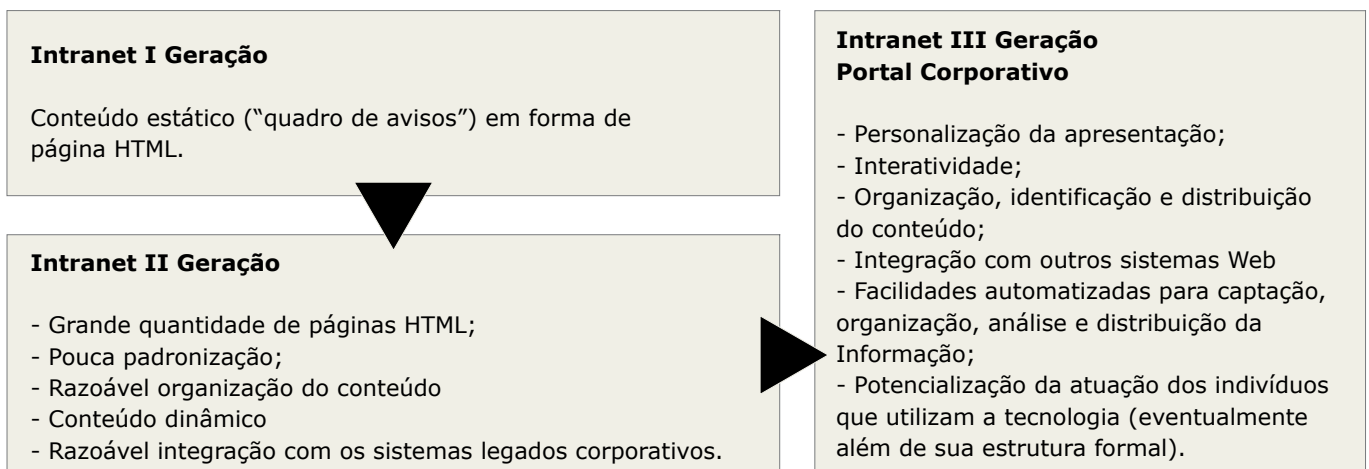


Figura 1: Quadro evolutivo da intranet ao portal corporativo  
 Fonte : BITENCOURT, Claudia, Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais., Porto Alegre: Bookman, 2004.

Segundo (Bitencourt et al, 2004), a interligação eletrônica propicia uma infra-estrutura para a movimentação do conhecimento dentro da empresa, possibilitando a criação de espaços virtuais para esse conhecimento.

Dentro deste contexto pode-se observar que para o profissional de recursos humanos gera-se uma nova concepção das estruturas de informações e conhecimentos como base, onde passam a interagir permanentemente a tecnologia, a organização e recursos humanos.

Assim sendo o profissional de recursos humanos torna-se cada vez mais atuante e potencializador das mudanças, através de sua posição de parceria corporativa, sendo também neste momento o início da interação dos portais de conhecimento corporativo.

Observa-se que a tecnologia de portal de conhecimento corporativo com enfoque nos processos da área de recursos humanos pode vir a acrescentar valor e maximizar os investimentos na tecnologia, a partir da atribuição de parâmetros técnicos e características customizadas, como interface configurável e personalizada, *layout's* interativos e telas de navegação; elementos necessários para atender à área enquanto órgão de geração e gestão do conhecimento.

Importante ressaltar e esclarecer que a atribuição da customização tem o objetivo de motivar significativamente a participação funcional de todos os funcionários da empresa, pelo fato da importância do capital humano para o êxito de projetos tecnológicos que buscam disseminar o conhecimento corporativo.

O aspecto motivacional pode ser otimizado através de diferentes elementos de geração e compartilhamento do conhecimento, como salas virtuais de trabalho ou espaços de idéias e opiniões.

Na construção de um portal corporativo (Bitencourt, 2004) relacionou alguns aspectos da customização e parametrização de um portal, visando à geração e disseminação do conhecimento corporativo, são eles:

- **Clipping:** boletim diário de notícias que estará disponível no portal para que todos os colaboradores o acessem;
- **E-mail:** serviço de gerenciamento de mensagens que o colaborador poderá utilizar via portal;
- **Gestão de documentos:** engloba todo o processo de acompanhamento de *workflows*, requisições, liberações, pendências, etc. Relativo ao fluxo de atividades da empresa;

- **Cursos:** apresenta de forma personalizada os cursos oferecidos para os colaboradores;
- **Eventos:** disponibiliza os eventos de interesse relacionados com o cargo do colaborador que está navegando pelo portal;
- **Desempenho:** disponibiliza os indicadores institucionais referentes aos processos que compõem a política da área de recursos humanos, como recrutamento e seleção, administração de cargos e salários, assistência social e segurança do trabalho;
- **Narrativas:** disponibiliza formas de incorporar narrativas implícitas à realização das atividades funcionais diárias;
- **Buscador inteligente:** constitui-se de um mecanismo de busca inteligente interno com o uso de softwares denominados agentes;
- **Sistema de informação:** é o controle e sistemas de informações, acesso ao banco de dados institucional disponibilizado conforme a abrangência hierárquica da cada colaborador;
- **Idéias e sugestões:** consiste em uma área destinada ao registro e à recuperação de comentários, sugestões e idéias fornecidas pelos colaboradores, quando esses desenvolverem racionalizações em suas atividades;
- **Convênios:** refere-se à descrição de convênios existentes na instituição e à disponibilização de outros que venham sendo realizados pela instituição;
- **Sala virtuais de trabalho:** constitui-se um ambiente para troca de idéias e opiniões (brainstorming) on-line para todos os colaboradores, através da presença de um facilitador virtual;
- **Novos projetos:** esse local destina-se ao registro dos resultados recuperados na sala de trabalho.

Essa proposta de portal contempla a geração e o compartilhamento do conhecimento com uma visão inovadora e não-estruturada

da informação, pois visa a uma participação ativa do colaborador, ampliando a utilização tradicional de sistemas de informação estruturados, (Bitencourt, 2004).

---

As empresas necessitam de flexibilidade e interconectividade para reunir, resumir, gerar informações e transformá-las em conhecimento. Nesse contexto, que inclui o apoio a operações e a compreensão dos processos que sustentam o desenvolvimento e execução da estratégia de negócios, o capital humano qualificado capaz de proporcionar vantagem competitiva passa a ser escasso.

A área de recursos humanos desempenha um papel fundamental no aperfeiçoamento e na superação do desafio de geração de conhecimento organizacional auxiliado pela tecnologia da informação.

## Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

*Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

*Gestão do Conhecimento* / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

*As pessoas na organização*. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.*, 2. ed, São Paulo : Atlas, 1999.

## **Bibliografia Complementar**

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Fernando; MINETTO, Cláudio. e-Culture. *Revista Virtual CanalRH*. São Paulo, n.2, janeiro de 2002.

MALINOVSKI, Bronislaw. *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999