

Aula 12

Tecnologia da Informação e a Gestão de Pessoas

Objetivos da aula:

Os objetivos desta aula visam permitir com que você compreenda melhor a relação da área de recursos humanos com a tecnologia da informação. Para tal, pretende-se conhecer questões de planejamento e conduta de desenvolvedores e operadores de projetos voltados a esta área.

Ao final desta aula, você deverá estar apto a desenvolver estratégias empresariais que propiciem o uso da tecnologia da informação para o aprimoramento da gestão de pessoas em sua organização.

Nos dias atuais, a tecnologia da informação é responsável por mais de 40% de gastos nas empresas com equipamentos de capital nos Estados Unidos. Se estes investimentos se traduzem em termos de ganhos genuínos com produtividade, isto equivale a dizer que a eficiência de uma empresa é determinada pela sua capacidade de converter insumos em rendimento, e isto inclui também a forma com que ela administra bem a sua relação com seus colaboradores.

Por mais de uma década, vários pesquisadores tentaram quantificar os benefícios de investimentos no uso da tecnologia da informação, ao analisar principalmente dados coletados na economia do setor industrial em que atuam determinadas empresas, e de que forma

os sistemas de tecnologia da informação são empregados para o gerenciamento de colaboradores internos e externos.

Naturalmente, os avanços no uso da tecnologia da informação nas últimas décadas são irrefutáveis e contundentes no que diz respeito à forma de gerenciar atividades com diversos profissionais. Sem dúvida, estamos sendo agentes e participantes de um processo de intensa transformação, ao presenciarmos como a tecnologia da informação está praticamente redimensionando nossas vidas e nosso trabalho.

Por dizer que, a tecnologia da informação é resultante da fusão entre várias áreas do conhecimento, e decorre da enorme evolução observada na informática e nas telecomunicações ao longo de décadas, que, em última análise, nos permitiram obter, tratar e disseminar informação e conhecimento com grande rapidez e precisão.

Segundo Macucci (2002), esta evolução está transformando profundamente a forma e a velocidade com a qual as pessoas interagem e como as empresas conquistam e mantêm seus mercados e clientes, e também como decidem e alocam recursos assim como inovam produtivamente, o que gera, sem dúvida alguma, profundas mudanças na condução de negócios.

Este processo tende a ser cada vez mais imprevisível e impactante nos mercados, o que trará grandes mudanças de caráter econômico, político, social, uma vez que as inovações tecnológicas cada vez mais complexas exigirão por parte das empresas e das pessoas uma crescente capacidade de re-adaptação.

Isto fará com que a principal competência de uma empresa ou de uma pessoa venha a ser justamente a sua capacidade de se adaptar ao novo ambiente produtivo, de forma rápida e precisa, frente a novos cenários econômicos e mercados emergentes, trazendo como consequência natural também o surgimento de novos clientes em potencial.

Neste contexto, a exigência de agilidade e precisão virá a se torna questão fundamental para a capacidade competitiva, com implicações na própria sobrevivência das empresas. Por isso, neste sentido, queremos compartilhar nossa visão e experiência no tocante ao impacto da tecnologia da informação, principalmente ao tratarmos da sua relevância no auxílio à gestão dos departamentos de recursos humanos.

O cenário

Com o passar do tempo, os acionistas de empresas estão sendo obrigados a se depararem constantemente com um ambiente de trabalho cujo cenário habitual está repleto de sucessivas transformações. Por isso, nos dias atuais, eles se preocupam intensamente com a criação de valores corporativos, e com o seu compartilhamento entre seus clientes e colaboradores.

Como se caracteriza a natureza deste novo valor? Cabe ressaltar que na última década houve uma enorme evolução na forma como as organizações definem e medem este conceito, passando de um foco contábil e centrado em custos e receitas, para um conceito mais amplo, com foco em valor.

Este novo conceito é utilizado por analistas, consultores e empresas de auditoria; e dentro do ambiente acadêmico, pode-se observar notadamente um esforço de amplo entendimento de como este novo valor corporativo se estabelece, e quais são os elementos que o compõem, levando-se em conta a capacidade competitiva das organizações.

Um cenário competitivo voltado mais às empresas no futuro, segundo Macucci (2002) seriam:

- Clareza de visão e valores;
- Atuação pautada em princípios éticos;
- Conquista e manutenção de mercados e clientes;
- Acesso a capital financeiro a preço competitivo;

- Investimento permanentemente em pessoas;
- Flexibilidade e adaptação, com agilidade e precisão, a novos cenários e mudanças;
- Capacidade de obter resultados.

A cada dia, fica evidente que o valor de uma empresa não reflete apenas nos números do balanço contábil, mas principalmente em certos valores intangíveis, os quais passam a adquirir uma importância cada vez maior.

Abaixo a figura 1 mostra uma série de fontes de criação de valor.

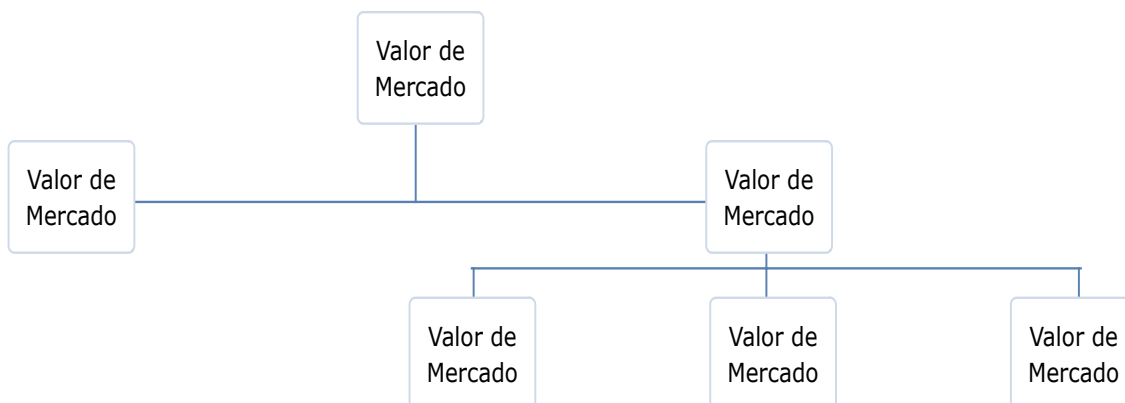


Figura 1: Fontes de criação de valor

Fonte: MACUCCI, José Valério et al. *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, vol. 1*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Tecnologia de informação e o impacto na gestão de pessoas

Assumindo-se como base de análise o contexto competitivo para criação de valores nas organizações, e o posicionamento da função de gestão de pessoas, o tema de tecnologia da informação poderia ser abordado a partir das três perspectivas (MACUCCI: 2002):

- No ganho de eficácia operacional;
- Na redução de custos; e
- Na obtenção, no tratamento e na disseminação do conhecimento.

Estes três itens são na verdade três dimensões pelas quais se pôde obter e gerar os maiores impactos possíveis no processo de gestão de recursos humanos.

Algumas experiências mostram que acontecem impactos ora positivos ora negativos, os quais dependem da compatibilidade das soluções de tecnologia de informação adotadas em relação ao uso de ferramentas para gestão de recursos empresariais, os quais, sem dúvida, acabam por delinear todo o processo produtivo das organizações.

Em certa medida, são quatro fatores que caracterizam o contexto descrito acima:

- Sistemas de gestão de pessoas;
- Tecnologia da informação;
- Pessoas e cultura;
- Ambiente competitivo.

Na figura 2, podemos observar uma análise de contexto para implementações da tecnologia da informação.

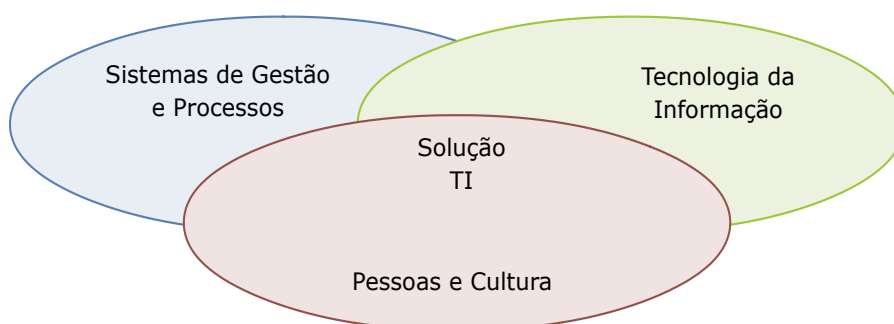


Figura 2: Análise do contexto para Implementação de soluções de TI
Fonte: MACUCCI, José Valério et al. *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

É muito importante ressaltar que, a tecnologia da informação na gestão de pessoas evolui constantemente e, por isso, deve-se vislumbrar ainda muitas novidades vindouras nesta área. Certamente, a tecnologia da informação está longe de ser a solução inegável para tudo, mas é uma

alternativa bastante considerável, e que requer muita dedicação de tempo e investimento, cujos resultados dependem em grande parte de vários fatores que devem ser equacionados conjuntamente em vista das soluções corporativas que se queira doravante implementar.

Implementação de TI: considerações e conclusões

Segundo Macucci (2002), há uma grande máxima empregada entre os implementadores de sistemas, os quais costumam sempre apresentar a seguinte fórmula para os empresários:

Tecnologia nova + empresa velha = empresa velha mais cara

De certo modo, é interessante pensar-se, a partir desta perspectiva, quando se fala da implementação de sistemas que visam reduzir custos e melhorar a efetividade operacional na gestão de pessoas. Como princípio básico, é preciso se entender que as novas tecnologias existem como meios de transformação organizacional nas empresas.

De posse desta idéia, podemos dividir o processo de implementação em nos seguintes módulos:

- **Definição do plano de negócio:** *business case* – neste caso, o objetivo é responder a duas perguntas básicas: por que se deve investir em tecnologia da informação e qual sua relação com a gestão de pessoas?

Para se construir o plano de negócios, é necessária a clareza dos seguintes pontos:

- o Objetivos e estratégia de negócios;
- o Objetivos e estratégia de gestão de pessoas;

- o Modelo de serviços de gestão de pessoas;
 - o Análise do contexto para implementação de tecnologia da informação conforme Figura 2;
 - o Cálculo dos investimentos e do retorno esperado.
- **Transformação da função de gestão de pessoas e da organização:** para definir o modelo de serviços de gestão de pessoas para o plano de negócios, pode-se utilizar um modelo de análise organizacional para entender a situação atual da função e o que se quer no futuro.

Para construir o plano de negócios, é necessária a clareza dos seguintes pontos:

- o Quais produtos e serviços precisam ser entregues e para quem;
- o Quais processos e projetos são necessários;
- o Como devemos nos organizar adequadamente;
- o Qual tecnologia está implementada e qual seria interessante de se ter no lugar; e, finalmente,
- o Qual o perfil das pessoas que realizarão essa transformação.

A tecnologia é e sempre será uma importante ferramenta de gestão, além de um excelente facilitador na relação da empresa com os funcionários em todas as suas esferas. Mas deve-se, contudo, preservar-se o valor humano nas empresas, pois na certeza de que essas relações fazem à diferença na perpetuidade e bem estar com relação ao ambiente de trabalho de uma organização.

Basicamente, a função de recursos humanos voltada ao emprego de sistemas de apoio na área de tecnologia da informação tem por objetivo a verificação da análise de custos de contratação de mão-de-obra. Isto pode se estender ainda a planos alternativos de remuneração

para funcionários que podem ser ou não sindicalizados, não tendo, portanto, um valor padrão a ser seguido sempre.

Outro ponto favorável ao emprego da tecnologia da informação na gestão de pessoas diz respeito à função dos recursos humanos, na análise de mudanças do fluxo de trabalho, e das responsabilidades dos cargos resultantes, a partir de ascensões feitas, com o processo de implementação de tecnologias.

Especialistas em recursos humanos também podem se envolver em vários programas corporativos voltados à instrução de funcionários, tanto no que diz respeito aos princípios do gerenciamento da qualidade total, bem como nos esforços de treinamento de funcionários para a utilização de novos sistemas implementados.

Outro aspecto a ser considerado é o auxílio da tecnologia da informação no gerenciamento da mudança, ou seja, a função de recursos humanos pode também desempenhar um valioso papel na implementação do sistema de informações.

Quando ocorrer a implantação ou for proposto um novo sistema, o pessoal de recursos humanos poderá, eventualmente, auxiliar na análise do seu impacto organizacional, tendo em vista a localização de novas tarefas de funcionários cujos cargos poderão ser eliminados, durante a organização do processo de treinamento, com base em um novo sistema de apoio.

Um outro aspecto ainda importante, relacionado ao impacto de um sistema de tecnologia da informação na gestão de pessoas, diz respeito ao estabelecimento da segurança e da confiabilidade dos sistemas de informação de uma empresa, uma vez que os fatores humanos, neste caso, são tão importantes quanto a tecnologia a ser empregada. Notadamente, muitas violações de segurança e erros de sistema são causadas por funcionários da própria empresa.

Além da qualidade do *software*, é importante ter-se em vista o grau de comprometimento de todas as pessoas envolvidas na implementação de um sistema de gerenciamento de informações, com base em tecnologia da informação.

Por isso, despertar uma consciência de qualidade e segurança entre os funcionários, tornou-se uma importante função para o setor de recursos humanos.

Por fim, nunca é tarde para se lembrar de que os dados empregados pelo departamento de recursos humanos incluem certas informações altamente confidenciais e de grande importância estratégica para a tomada de decisões gerenciais, tais como: salário ou enfermidade de funcionários, ou seja, dados que exigem rígido cuidado contra violações ou alterações criminosas.

A elaboração, construção e implementação de um sistema de tecnologia de informação, visando o gerenciamento do departamento de recursos humanos ou a gestão de pessoas, requerem algumas análises e considerações, que vão desde a questão de definição do plano de negócios, a conceituação e o entendimento de valores corporativos nas organizações, até culminar na própria operação destes sistemas.

Cabe entender que, tanto colaboradores, diretores e até mesmo fornecedores, podem contribuir para questões que envolvam a implementação de sistemas informacionais, o que pode eventualmente reduzir o impacto no desenvolvimento e gerenciamento do uso da tecnologia de informação aplicada à gestão de pessoas.

Referências Bibliográficas

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

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.

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

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

Harvard Business Review. Gestão de conhecimento. Trad.: SERRA, Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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.

MACUCCI, José Valério; MATIAS, Antonio J. et al. *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, vol. 1*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

VÁRIOS AUTORES. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 3ª. ed., 2002.

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 Getúlio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

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