

Aula 13

A implementação de um projeto de TI para recursos humanos

Objetivos da aula:

Os objetivos desta aula visam fazer com que você compreenda como é realizado o processo de levantamento de informações. Para tal, será mostrado como os profissionais de recursos humanos devem proceder antes de implantar um projeto de tecnologia de informação voltado a esta área.

Ao final desta aula, você deverá estar apto a saber como se beneficiar melhor do uso da tecnologia de informação para o gerenciamento de recursos humanos em sua empresa.

Vejamos, inicialmente, algumas proposições interessantes: o que acontece quando você é justamente a pessoa responsável por selecionar e implementar um novo sistema de tecnologia de informação para recursos humanos na empresa em que trabalha? Como poderia começar um projeto? Qual é o processo e quais são os desafios que terá de enfrentar, e como a **internet** pode ajudá-lo bastante nesta tarefa complicada?

A tecnologia da informação tem alterado bastante a vida de muitos profissionais na área de recursos humanos. Tudo aquilo que costumava consumir grande tempo de processo manual, hoje é realizado de modo eficaz por sistemas integrados, e sendo assim, naturalmente, com esta significativa redução de tempo, os profissionais têm possibilidades

de desenvolver atividades que agreguem mais valores à sua função específica.

Segundo Salvador (2002), os sistemas de informação para recursos humanos promovem uma grande transformação nas organizações. Estes sistemas possibilitam com que as empresas automatizem bem como sistematizem diversas dimensões do processo de gestão de pessoas, como:

- **Captação:** recrutamento de pessoas pela *internet*, ou seja, o chamado *e-recruiting*, o qual possibilita gerenciar banco de informações de talentos internos e externos de forma mais ágil e dinâmica;
- **Desenvolvimento:** avaliação de cargos, desenvolvimento de carreira, treinamento *on-line* ou *e-learning*, o qual permite gerenciar as competências e os conhecimentos essenciais da organização, identificando os principais pontos fortes, bem como aqueles que merecem ser devidamente trabalhados;
- **Compensação:** folha de pagamento, sistemas que gerenciam o passivo trabalhista (férias, horas extras, etc.), também conhecido como *balance scorecard*;
- **Retenção:** sistema de informação e de benefícios, ou portais eletrônicos contendo sistemas de auto-atendimento que possibilitam ao funcionário gerenciar melhor sua relação com a empresa, ou mesmo seus recursos pessoais com o banco;
- **Gestão:** relatórios de gestão estratégica de pessoas, os quais permitem identificar de forma cada vez mais rápida onde está o conhecimento, o talento ou a oportunidade de crescimento profissional para alguém.

Todos estes sistemas podem ser projetados por meio de módulos que facilitem o gerenciamento das pessoas em uma organização. Os módulos podem trabalhar de forma isolada, ou ainda interconectados, como por exemplo, no caso dos *Enterprise Resources Systems (ERP)*, ou sistemas de gestão empresarial de empresas como: **SAP, People Soft**

e **Oracle**, que hoje são utilizados por boa parte das grandes empresas brasileiras.

Cada módulo destes cobre uma ou mais atividades relacionadas com a gestão de funcionários, fornecendo um suporte adequado ao processo, dentro de uma perspectiva de gestão integrada.

A Figura 1 mostra a visão dos principais módulos de um sistema de RH contendo seus processos.

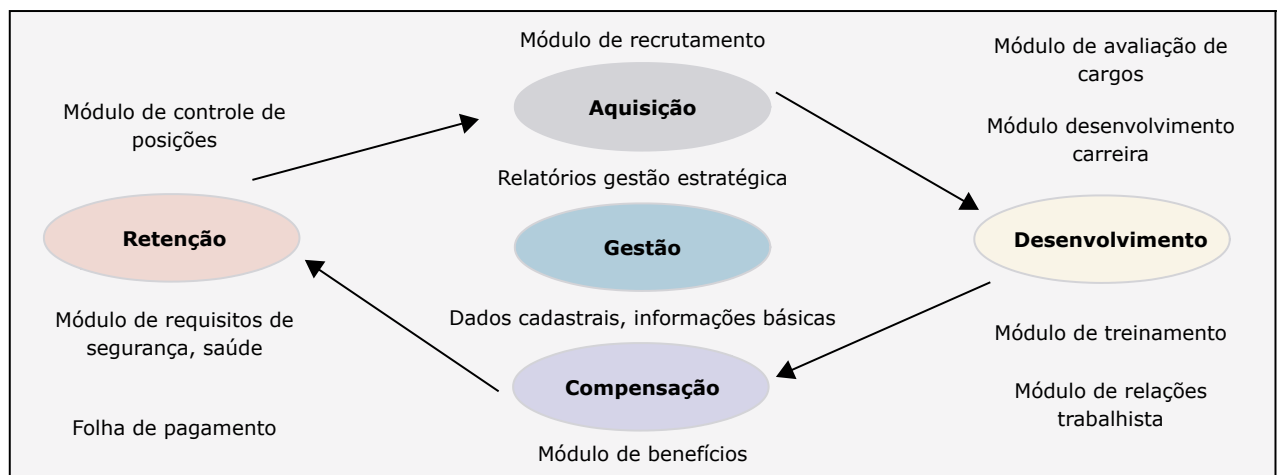


Figura 1: Visão dos principais módulos de um sistema de RH e seus processos-chave.
(Fonte: SALVADOR, Antonio Sérgio. in: **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, vol. 1.** São Paulo: Editora Gente, 2002.)

As organizações que possuem estes tipos de tecnologia implantada, perfazendo as atividades de seus principais processos de recursos humanos tais como: folha de pagamento, gerenciamento de cargos, sistema de benefícios e, mais recentemente, recrutamento e treinamento de pessoas, enfrentam dois grandes desafios em curto prazo no uso da *internet*. Segundo Salvador (2002), os seguintes elementos devem ser considerados nas estratégias de uso das tecnologias de informação no gerenciamento de processos de recursos humanos:

- **A integração:** como e quando integrar os mais diferentes aplicativos de recursos humanos, de uma forma que faça sentido para o usuário final e a empresa. Integrar aplicativos

como folha de pagamento a sistemas de ERP, bem como sistemas de informação da companhia com os dados cadastrais das pessoas, *gaps* ou lacunas de competências com iniciativas de treinamento, indicadores de *performance* e de desenvolvimento de potenciais ou talentos, enfim, um número infinito de combinações que possibilitam uma gestão de pessoas mais inteligente e efetiva;

- **A mudança de cultura:** usar tecnologia em larga escala, e, principalmente, aplicativos em *internet*, ainda é uma barreira cultural muito grande nas organizações brasileiras. Isto se dá em parte pela falta de infra-estrutura disponível no Brasil, onde a maior parte dos profissionais só tem acesso à *internet* de seu posto de trabalho, pois os sistemas de conexões em alta velocidade ainda não atendem a um grande universo de pessoas. O fator mais importante, porém, é o desafio cultural, com a quebra de paradigmas que a democratização da informação e a mudança do centro de decisões trazem.

Com a *internet* e os portais de auto-serviço, o funcionário não só é cada vez mais responsável por suas informações e pela busca do conhecimento, como também os gerentes de negócios têm mais ferramentas para se tornarem gestores de pessoas de modo mais efetivo.

Dentro deste cenário, a área de recursos humanos assume função cada vez mais estratégica, e menos relacionada com atividades transacionais e operacionais.

1. A diferença entre intranet corporativa e os portais de pessoas

Os portais de pessoas também são conhecidos como **B2E**. Eis uma questão que deve estar presente entre aqueles que lidam constantemente com o uso da tecnologia de informação voltada

à gestão de pessoas: O que acontece quando você é responsável por selecionar e implementar um novo sistema de tecnologia de informação?

Segundo Salvador (2002), a **intranet** é uma coleção de *links* para vários recursos, sendo a maioria deles internos à organização empresarial, **podendo ser bastante úteis** para todos os profissionais inseridos no ambiente de trabalho corporativo.

Grande parte das *intranets* oferece ao ambiente empresarial, o que os líderes das organizações pensam ser extremamente importante: elas refletem uma visão *top-down* do que acontece nas organizações. Poucas *intranets* são desenhadas com a experiência do usuário em mente. Sendo assim, elas acabam por conduzir sempre à seguinte idéia: **“Mas isto não funciona? Então por que se preocupar em tornar a intranet tão agradável, colorida, atraente ou fácil de navegar como os mais populares sites da internet?”**.

Quando a internet chegou, muitas organizações apenas pegaram suas aplicações existentes, gastaram alguns milhares de reais, criaram uma interface *web* e, assim tinham uma *intranet* disponível aos funcionários e colaboradores.

Segundo a definição da *Fast Company*¹, um portal de pessoas, ou **B2E**, é um ponto de partida centralizado para todos na organização. O ambiente **B2E** engloba uma mistura de forma customizada e personalizada de notícias, recursos, aplicações e alternativas de comércio eletrônico, tornando-se destino para todos na organização, e acabando por ser o veículo principal pelo qual as pessoas realizam seu trabalho.

Este ambiente utiliza a *web* para integrar uma série de aplicativos, serviços, opções de conteúdo e ferramentas, permitindo aos usuários personalizar tais ofertas da forma que tudo isso faça mais sentido para eles.

¹ Pode ser acessado pelo link <http://www.fastcompany.com>

Se você tem 2 mil funcionários em sua empresa, poderá ter 2 mil diferentes páginas iniciais, cada uma delas baseada no que cada indivíduo precisa para realizar seu trabalho ou controlar seus interesses externos à empresa, como conta em banco, colégio dos filhos e tarefas que permitam a eles gerenciarem melhor sua vida pessoal, de modo a se tornar um profissional melhor para os interesses da empresa.

O verdadeiro portal de pessoas contém três características básicas:

- Possui um único ponto de entrada;
- Oferece não apenas propaganda da empresa, mas tudo o que é necessário aos funcionários;
- Personaliza o conteúdo informacional, ou seja, o funcionário decide o que vê, sendo assim influenciado tanto pelo estímulo quanto pelo conteúdo.

A criação de um portal de pessoas envolve algumas dimensões importantes, que segundo Salvador (2002) seriam as seguintes:

- **Informação:** geralmente todas as *intranets* das organizações começaram com um jornal *on-line*, basicamente suportando o processo de comunicação interna da organização. Hoje, além das informações internas, há muitos serviços personalizados dos principais veículos de comunicação, que podem abastecer a empresa das últimas informações do mercado ou do país, onde a empresa atua, e até mesmo, dados de seus principais concorrentes;
- **Transação:** atividades operacionais de recursos humanos que antes eram realizadas por uma grande equipe operacional, hoje podem ser feitas pela *web* pelo próprio funcionário, como requisição de reembolsos de viagem, acompanhamento e solicitação de benefícios, empréstimos, consulta e emissão de seu contracheque *on-line*. Existem ainda atividades, como a captação de talentos ou *e-recruitment*, que têm sido umas das aplicações mais crescentes na atualidade, pois permitem também com

que a empresa amplie as fontes de recrutamento de seus profissionais a baixo custo;

- **Educação:** *“Aprender utilizando a internet será a próxima onda da internet depois do comércio eletrônico”*, disse John Chambers, CEO da *Cisco Systems*, uma das maiores empresas do mundo na área de tecnologia de informação. Aprender de forma *on-line* é uma das formas mais interessantes de iniciar um portal de auto-serviço, pois é também uma atividade que pode se transformar em um agente de mudanças, uma vez que faz com que as pessoas utilizem a tecnologia para aprender, compartilhar e ir atrás do conhecimento necessário;
- **Decisão:** com o crescimento de novas formas de mensuração de resultados dos gestores de uma empresa, os quais não avaliam apenas seus resultados financeiros, mas também como ela gerencia pessoas, recursos e ainda se relaciona com a sociedade, um dos melhores aplicativos que tem sido empregado é a integração e gestão de indicadores de *performance* de forma *on-line*, não apenas voltada aos interesses da direção da empresa, mas essencialmente a todos os níveis da organização, permitindo melhor gerenciamento e maior transparência e conhecimento em termos da estratégia da empresa;
- **Colaboração:** esta é uma das dimensões que geralmente mais atraem os usuários para um portal. Pode-se colaborar, utilizando-se desde as ferramentas mais **simples**, como o *chat* ou a conversa *on-line*, até soluções mais sofisticadas, como a videoconferência, a qual facilita ver a pessoa com a qual se está interagindo no momento. Geralmente, esta é a dimensão que mais necessita de infra-estrutura tecnológica, como o recurso de banda larga de acesso, que torna difusão de uso mais eficaz entre os usuários.

2. A mudança de paradigma

É muito importante considerar que, um portal de pessoas ou **B2E** é uma nova visão no relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, pois não se pode obrigar os funcionários a olharem a sua empresa do jeito que se gostaria que fosse.

Segundo Salvador (2002), não faz sentido algum se gastar milhares de reais em uma aplicação voltada à *internet* para se descobrir que ninguém a usa. Ao mesmo tempo, é bastante razoável se ter certas expectativas ou exigências de seu pessoal habilitado.

Pode-se dizer que, o ambiente de trabalho se tornou bem mais democrático, o que não desconsidera, de maneira alguma, a necessidade das pessoas possuírem responsabilidades. Muitas empresas dizem que as pessoas podem escolher o conteúdo de que precisam, porém todas as páginas devem ter o mesmo *look and fell*, ou seja, a aparência verdadeira da empresa.

As pessoas têm o direito aos recursos de que precisam para realizar seu trabalho, mas as empresas continuam tendo de controlar ainda algumas questões básicas tais como: *design*, segurança e integridade. É importante ressaltar que, a construção de um portal **B2E** não é simplesmente uma bagunça, pois se trata de um controle compartilhado de recursos da tecnologia de informação.

3. Infra-estrutura tecnológica: requerimentos e limitações

Segundo Salvador (2002), esta é a área mais cinzenta para os profissionais de recursos humanos, e é também umas das mais importantes, pois é absolutamente crítica a definição do seu ambiente técnico para a aplicação nova, antes que se comece a examinar todos os produtos específicos.

Nesta etapa, o representante da área de tecnologia da informação tem papel-chave, e muito do tempo gasto com fornecedores pode ser respondido por meio das seguintes questões:

- 1- Que tipo de aplicação você procura: PC, cliente/servidor, web?
- 2- Se for uma aplicação da base de dados, que base de dados sua companhia suporta: **SQL, Oracle**, etc?
- 3- Como seu ambiente de trabalho se conectará aos escritórios remotos?
- 4- Faz diferença a linguagem de aplicação em que é programada a solução, como **Java, Visual Basic**, etc?
- 5- Seu departamento de tecnologia de informação planeja alguma grande mudança em plataformas de tecnologia no ano seguinte?
- 6- Este sistema será **hospedado**, ou seja, instalado em *hardware* de centros de dados terceirizados fora da sua empresa?

4. Fatores críticos para o sucesso de uma implementação

Segundo Salvador (2002), existem alguns fatores críticos dentre vários que devem ser considerados para o sucesso de uma implementação baseada no uso da tecnologia de informação:

- **Tenha um bom plano de projeto:** uma boa documentação do processo será importante durante toda a vida do projeto e um dos grandes ativos desta iniciativa, pois gera conhecimento para sua empresa, sendo importante manter:
 - o O registro das principais questões e decisões que foram tomadas;
 - o Novos procedimentos que serão usados na empresa;
 - o Manuais de treinamento do sistema, que serão posteriormente transformados em *help on-line*;
 - o Requerimentos técnicos do sistema;

- o Apresentações e atas de reunião do projeto;
- o Tabelas com configurações definidas.
- **Ajuste os processos da empresa:** a tecnologia é um facilitador para implementar processos mais eficientes e melhorar a produtividade, mas pode também mudar a forma como sua empresa realiza determinadas tarefas. De nada adianta implementar o mais sofisticado sistema gerenciador de treinamento, se as pessoas continuam a depender dos recursos humanos para inscreverem-se em um dado curso. Como também não adiante instalar um novo módulo ERP ou sistema integrado de gestão de recursos humanos, e não se trabalhar de forma compartilhada.
- **Selecione a melhor equipe (TI e RH):** uma etapa importante em uma implementação bem-sucedida é a escolha da equipe certa. Construa um ambiente de parceria, pois os profissionais de tecnologia da informação têm mais experiência que você nestas situações, e já viram algumas vezes todos os processos de implementação.

Vimos nesta aula, que se você tem uma informação e não sabe utilizá-la, ela acaba sendo completamente inútil. O desenvolvimento de portais de auto-serviço está apresentando resultados cada vez mais eficazes nas organizações, ao suprir os funcionários de informação e serviços que os habilitam a tomar as decisões eficazes no dia-a-dia da empresa. Conseqüentemente, as aplicações tecnológicas nas áreas de captação, capacitação, desenvolvimento e gestão de pessoas proporcionarão aos funcionários e suas organizações uma nova forma de trabalhar e interagir.

Na próxima aula, veremos os indicadores de desempenho em gestão do capital humano. Até lá, então!

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 ed., 2002, pp.11-34.

Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review. Trad.: SERRA, Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

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

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. Trad.: MARCONDES, Reynaldo. São Paulo: Prentice Hall, 9ª ed., 2002.

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 Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

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