

# Até o RH está abraçando a TI

*O senso comum costuma indicar que os profissionais de recursos humanos são muito mais refratários ao uso de tecnologia da informação do que, por exemplo, os gestores da área financeira. Estudo comprova que isso não é verdadeiro no Brasil a gestão de pessoas já vê a tecnologia com bons olhos. Por Alberto Pirró Ruggiero e Arilda Schmidt Godoy*



O termo “tecnologia” expressa uma diversidade de conceitos, idéias e significados. O dicionário Aurélio decompõe a palavra em dois termos: “tecno”, derivado do grego “*téchne*” (arte, ofício, indústria), e “logia”, derivado do grego “*logos*” (palavra, tratado, estudo, ciência). Dessa forma, depreende-se que tecnologia é o conhecimento utilizado na criação ou aperfeiçoamento de produtos e serviços. O conceito também pode ser visto como a aplicação de conhecimentos científicos, conforme proposta de Jacques Marcovitch, que a define como “a aplicação concreta de um conhecimento científico e técnico à concepção, desenvolvimento e fabricação de um produto”. Para Peter Drucker, “tecnologia é uma forma de conhecimento que trata da aplicação das ciências físicas no trabalho”.

Assim, a tecnologia e, mais especificamente, a tecnologia da informação *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações têm efeitos na maneira como a sociedade se comporta e se desenvolve. Também o modo pelo qual as empresas processam a informação vem sendo modificado pela disponibilização de novos componentes e equipamentos eletrônicos, ao tornar o processamento de informações mais ágil e auxiliar na viabilização de decisões nos mais variados campos. Nesse contexto, a tecnologia da informação (TI) é considerada fundamental para os vários setores da empresa, seja no nível operacional, seja no nível estratégico.

Que influência a TI vem exercendo sobre o trabalho gerencial? Embora muitos estudos tenham se preocupado com a utilização da TI nas organizações, é bem mais limitada a quantidade de pesquisas que focam seus efeitos no processo de trabalho individual, especialmente no exercido pela gerência. Tendo em vista aumentar o alcance do conhecimento sobre esse tema, buscamos identificar e analisar a opinião de um grupo de gestores de recursos humanos em relação à influência que a TI exerce sobre seu trabalho.

Atualmente a área de RH vem sendo considerada a responsável pela gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional. Com o redesenho organizacional

que conduz a uma série de mudanças na vida profissional das pessoas, é imperioso que a área de RH também utilize a TI para alavancar seu processo de mudança, integrando seus subsistemas, com o intuito de reforçar a condução estratégica da organização.

David Ulrich aponta a implementação da TI em RH como uma ferramenta que pode alavancar mudanças na área. O autor afirma que a área precisa renunciar a sua tradicional condição de normatizadora e fiscalizadora do cumprimento das políticas e adotar a responsabilidade de aperfeiçoar a eficiência e a eficácia de suas atividades e, conseqüentemente, de toda a organização. E complementa esse raciocínio, afirmando que os gestores de RH necessitam refletir sobre a forma como os processos de gestão de pessoas são realizados, visto que os sistemas de informação podem contribuir para a reformulação e reestruturação dos processos geridos pela área.

A TI pode servir de apoio nos processos de recrutamento, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos, assim como no planejamento e gerenciamento das relações trabalhistas, no *empowerment* dos funcionários, pela disponibilização da informação no tempo certo, com qualidade e custo adequado, e no desenvolvimento de equipes pelo autogerenciamento.

Levando em conta o modelo de múltiplos papéis de Ulrich em que o autor delimita como os quatro papéis principais para a área de RH a administração de: estratégias de recursos humanos, de infra-estrutura da empresa, da contribuição dos funcionários e da transformação e mudança, a função do órgão de RH passa a contemplar, essencialmente, a elaboração de políticas, diretrizes e práticas que venham a agregar valor ao negócio.

Além disso, essa área deve fazer com que os demais setores da organização assumam a atribuição de gerir pessoas. Para tanto, o RH precisa de um sistema de informações alicerçado pela TI que auxilie a tomada de decisões, a produtividade, a inovação e o controle gerencial nessa área. A implementação de um sistema de informações de RH possibilita ao gestor da área analisar e monitorar as tendências e suas respectivas implicações para a estratégia empresarial, evitando-se a tomada de decisão baseada nas impressões ou apenas na experiência empírica e não sistematizada.

Por fim, vale a pena lembrar uma pesquisa desenvolvida no Brasil em 2001 por Fischer e Albuquerque, que identificaram as mudanças na tecnologia como o fator de maior relevância nas alterações do ambiente que influenciarão a área de RH nos próximos anos. Os respondentes avaliaram que o grau de interferência das mudanças tecnológicas no modelo de gestão de pessoas será elevado.

Nossa pesquisa buscou entender como os gestores de RH vêem o impacto da TI sobre “controle gerencial”, “descoberta de alternativas decisórias”, “produtividade”, “inovação” e “tomada de decisão”.

## DESCOBERTAS DA PESQUISA

Foram 394 os participantes que responderam à pesquisa (*veja quadro sobre amostragem na página 3*) conforme seu grau de concordância com as afirmações propostas. As siglas a seguir indicam forte discordância (FD), sem posição definida (SPD) e forte concordância (FC).

### Afirmações relativas à tomada de decisão

1. A TI me ajuda a descrever as características dos problemas que ocorrem.

FD 2,8%

SPD 30,1%

FC 67,1%

2. A TI me ajuda a identificar problemas que necessitam de maior atenção.

FD 3,1%

SPD 27,4%

FC 69,5%

3. A TI me ajuda a mapear os limites dos problemas.

FD 2,5%

SPD 27,9%

FC 69,6%

4. A TI me ajuda a ordenar os problemas identificados por mim na gestão de RH.

FD 2,8%

SPD 22,1%

FC 75,1%

5. A TI me ajuda na implementação de uma decisão.

FD 2,3%

SPD 27,5%

FC 70,2%

## Saiba mais sobre a pesquisa

Foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*, que utilizou um questionário estruturado, com itens respondidos por meio de uma escala Likert, aplicado a 394 sujeitos. Para análise das respostas obtidas utilizaram-se técnicas da estatística descritiva e multivariada. A partir da análise fatorial realizada, identificou-se a presença de cinco fatores que foram denominados: tomada de decisão, produtividade, alternativas decisórias, inovação e controle gerencial. Dessas dimensões, a análise das freqüências de respostas mostra a concordância dos gestores em relação à contribuição da tecnologia da informação em seu trabalho e aponta que aspectos referentes ao “controle gerencial”, “alternativas decisórias” e “produtividade” tiveram pontuações mais elevadas, o que indica serem considerados os mais importantes para os gestores de recursos humanos.

A amostra da pesquisa se compõe de 394 casos válidos. A maioria dos respondentes é formada por gestores até 45 anos de idade (76,8%), do sexo feminino (59,9%), com superior e/ou pós-graduação completo (61,3%), ocupando cargos de média gerência (54%), de empresas privadas (76,8%), nacionais (84,6%), do setor de serviços (42,2%), acima de 120 empregados (69,5%) e situadas na região Sudeste (49,2%). Esses gestores possuem, em sua maioria (65,1%), formação em administração de empresas ou psicologia, até 20 anos de experiência em RH (83,6%) e até dez anos de experiência em gerenciamento de equipes (71,1%), sendo que suas equipes atuais ou últimas são/foram compostas por até 15 integrantes (64,7%), com a área de RH subordinada a uma diretoria (42,3%).

6. A TI me ajuda a rever uma decisão já implementada por mim.

FD 3,6%

SPD 29,6%

FC 66,8%

7. A TI me ajuda a escolher a melhor alternativa para a solução do problema.

FD 3,4%

SPD 33,8%

FC 62,8%

8. A TI me ajuda a gerar diferentes alternativas para um mesmo problema.

FD 2,2%

SPD 25,8%

FC 72%

9. A TI me ajuda a estabelecer critérios de avaliação das alternativas de decisão.

FD 3,1%

SPD 28,6%

FC 68,3%

10. A TI me ajuda a adaptar novas informações a uma decisão.

FD 2,1%

SPD 21,6%

FC 76,3%

11. A TI me permite avaliar o desempenho da minha área.

FD 1,5%

SPD 21,4%

FC 77,1%

#### **Afirmações relativas à produtividade**

12. A TI me ajuda a economizar tempo.

FD 1,3%

SPD 9%

FC 89,7%

13. A TI aumenta minha produtividade.

FD 0,8%

SPD 14,4%

FC 84,8%

14. A TI auxilia o RH a satisfazer as necessidades do cliente interno.

FD 1,3%

SPD 22,6%

FC 76,1%

15. A TI utilizada em RH contribui para a satisfação do cliente interno.

FD 2,1%

SPD 20,6%

FC 77,3%

#### **Afirmações relativas às alternativas decisórias**

16. A TI me ajuda a medir as alternativas de decisão.

FD 2%

SPD 22,4%

FC 75,6%

17. A TI me ajuda na análise das alternativas de decisão.

FD 2,3%

SPD 21,5%

FC 76,2%

18. A TI me ajuda a traçar alternativas para a tomada de decisão.

FD 1,5%

SPD 15,6%

FC 82,8%

19. A TI melhora o serviço prestado pelo RH ao cliente interno.

FD 0,8%

SPD 5,1%

FC 94,1%

#### **Afirmações relativas à inovação**

20. A TI me ajuda a criar novas idéias.

FD 3,4%

SPD 31,2%

FC 65,4%

21. A TI me ajuda a ter novas idéias sobre gestão de RH.

FD 2,8%

SPD 24,8%

FC 72,4%

22. A TI me ajuda a selecionar a alternativa mais adequada.

FD 2,4%

SPD 28,2%

FC 69,2%

23. A TI me ajuda a pesquisar idéias inovadoras.

FD 1,5%

SPD 15,7%

FC 82,8%

#### **Afirmações relativas ao controle gerencial**

24. A TI me ajuda a controlar o processo de trabalho da minha área.

FD 1,1%

SPD 17,3%

FC 81,6%

25. A TI me ajuda a acompanhar e avaliar uma decisão implementada por mim.

FD 2,3%

SPD 18,5%

FC 79,2%

26. A TI me permite realizar mais trabalho do que seria possível sem ela.

FD 1,6%

SPD 14,2%

FC 84,2%

27. A TI melhora meus controles gerenciais.

FD 1,5%

SPD 8,8%

FC 89,7%

## IMPACTO MAIOR SOBRE CONTROLE GERENCIAL, ALTERNATIVAS DECISÓRIAS, PRODUTIVIDADE

Como mostram os números, o impacto da TI sobre o controle gerencial, a geração de alternativas decisórias e a produtividade já é considerado bastante significativo pela maioria dos gestores de recursos humanos brasileiros. Isso é coerente com a pressão vivenciada por eles para repensar, redefinir e reavaliar seu papel e o da área, bem como com a competição, a globalização e as contínuas mudanças nos mercados e na tecnologia, que demandam desses profissionais ações eficazes para a transformação do papel da área.

Chama a atenção, contudo, que um número significativo de gestores ainda não tenha posição definida sobre a influência que a TI produz sobre a inovação da área e, principalmente, sobre seu impacto no processo de tomada de decisão. Como tomar decisões implica correr riscos, isso nos faz pensar qual é o grau de risco que esses gestores realmente estão dispostos a enfrentar, uma vez que essa ferramenta torna possível que maior número de informações seja acessado e analisado em menos tempo.

Alberto Pirró Ruggiero é consultor organizacional. Mestre em administração pela Universidade Mackenzie, com foco em comportamento organizacional. Atuou como gestor de RH em empresas multinacionais, nacionais e familiares e mantém um *blog* sobre comportamento organizacional: [www.rh.com.br/blog\\_ruggiero](http://www.rh.com.br/blog_ruggiero).

Arilda Schmidt Godoy é professora de administração de empresas da Universidade Mackenzie.

Este artigo se baseia em um estudo dos autores, “A Influência da Tecnologia da Informação no Trabalho Gerencial: um Estudo com Gestores de Recursos Humanos”.