

Como as TIC's Podem Apoiar na Gestão Estratégica da Área de Gestão de Pessoas

**Chaiene M. da Silva Minella, MSc.¹, Daiane Andognini, Esp.¹,
João Artur de Souza, Dr.¹, Patrícia de Sá Freire, Dra.¹**

¹Universidade do Federal de Santa Catarina (UFSC)

¹Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC)

{chaiene.minella, daiane.andognini}@gmail.com,
{joao.artur, patricia.sa.freire}@ufsc.br

Resumo. Este artigo tem como objetivo esclarecer como as tecnologias da informação e comunicação [TIC's] podem contribuir para uma atuação mais estratégica da área de gestão de pessoas nas empresas, através do desenvolvimento das competências profissionais. A implementação da tecnologia da informação vem sendo considerada uma maneira de viabilizar novos arranjos organizacionais de gestão de pessoas, uma vez que produz base de dados e números que permitem um embasamento maior nas decisões. Este trabalho visa analisar como as TIC's podem fornecer informações na gestão de e por competências munindo a área de gestão de pessoas com recursos tangíveis para uma atuação mais estratégica e de impacto nos negócios.

Abstract. This article aims to clarify how information and communication technologies [ICTs] can contribute to a more strategic performance of people management in companies, through the development of professional skills. The implementation of information technology has been considered a way to make possible new organizational arrangements of people management, since it produces database and numbers that allow a greater basis in the decisions. This work aims to analyze how ICTs can provide information in the management of and by competences by providing the area of people management with tangible resources for a more strategic and business impact.

1. Introdução

De acordo com Matsuo (2017), a área de gestão de pessoas nos últimos anos, passa por transformações significativas em relação ao seu impacto nas decisões do negócio. Pesquisas sobre o contexto de gestão de pessoas no Brasil indicam que essa área vive uma fase de transição, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de funcionamento e gestão. [FISCHER, A; ALBUQUERQUE, 2001]

Atualmente a Indústria 4.0, apontada como uma nova era industrial, tem como características a utilização de sistemas inteligentes, elevado grau de automação e capacidade de tomar decisões autônomas, está contribuindo para avanços em todos os processos de gestão empresarial [SATIÉL; NUNES, 2017].

As mudanças organizacionais, que estão cada vez mais sendo vistas como mudança na forma de pensar e agir das pessoas, passa a demandar aptidões e habilidades diferentes, ou seja, novas competências profissionais. Para Matsuo (2017), a área gestão de pessoas precisa cada vez mais desenvolver uma visão analítica dos seus processos, no sentido de construir, coletar, analisar e interpretar dados que comprovem os resultados das suas intervenções. Segundo o autor, uma das competências fundamentais para o líder de RH é ter a capacidade analítica e propor soluções simples de alto impacto.

Os recursos humanos tornaram-se para as organizações, um dos bens de maior prioridade, devido ao seu capital intelectual, que através das suas competências vem a ser um diferencial competitivo para essas organizações. Ao unir as tecnologias adequadas com pessoas dotadas de habilidades e conhecimentos diversificados, a organização cria condições para ser competitiva e apresentar resultados satisfatórios [RIBEIRO et al., 2012].

Diante desse contexto, surgem as tecnologias da informação e comunicação (TIC's) como um instrumento importante para o desenvolvimento das novas competências profissionais da área de gestão de pessoas, servindo como base de dados para gerar informações rápidas, seguras e assim apoiar as tomadas de decisões nas organizações. Sendo assim, o objetivo deste artigo, é compreender como as TICs podem contribuir para uma gestão mais estratégica da área de gestão de pessoas através do desenvolvimento das competências individuais e das competências organizacionais.

2. Gestão de Pessoas

O conceito de gestão de pessoas citado por Chiavenatto (2005) é formado por aspectos que estão diretamente relacionados e são interdependentes, e que para ocorrer precisa haver dois elementos principais: a Gestão e as Pessoas. Segundo o autor, a gestão de pessoas é uma estratégia para entender, de alguma maneira, o comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. Para Mascarenhas et. al (2004), gestão de pessoas é a maneira de uma organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho, seja em relação ao desenvolvimento das competências ou aumento da produtividade.

A área de gestão de pessoas pode atuar no desenvolvimento de novas competências ou mesmo, no alcance de competências que ainda não estão mapeadas, mas serão importantes para garantir a capacidade de inovar da empresa, seja através do seu produto ou em serviços. De acordo com Christensen [2017] em artigo publicado pela a Harvard Business Review, as equipes têm de 20% a 40% das competências na sua área que precisam ser desenvolvidas, mas que as pessoas ainda não sabem que precisam ou acham que já sabem fazer.

Os avanços tecnológicos permitem que as empresas estejam mais conectadas com a inovação e com a gestão dos seus recursos internos, incluindo as pessoas. Para Ribeiro et al (2012) a inserção da tecnologia da informação está direcionando uma nova era na administração geral das empresas "o que tem gerado altos investimentos para maximizar a eficiência dos processos de comunicação". Através dos processos de comunicação e interação entre os indivíduos, as empresas passam a formatar um novo modelo de desenvolvimento organizacional pautado em competências e que favoreçam a inovação [RIBEIRO et al, 2012].

Diante desse contexto de inovação, as TIC's (Tecnologias da Informação e Comunicação) podem contribuir para mapear, diagnosticar, avaliar e desenvolver as

competências que são inerentes ao ser humano e aquelas que permeiam o desenvolvimento da organização. Ao mesmo tempo, as bases de dados geradas dentro das plataformas de comunicação, podem favorecer a área de gestão de pessoas para uma atuação mais estratégica uma vez que gera confiabilidade nas informações gerenciais das pessoas.

2.1. Gestão de Competências e Gestão por Competências

De acordo com Brandão e Braby (2005), as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. As competências por sua vez, apresentam-se como comportamentos que iniciam no indivíduo e passam a ser gerenciados por ele próprio e/ou pela organização, através dos processos e programas de desenvolvimento.

No que diz respeito à gestão de competências individuais, os ciclos de aprendizados do indivíduo está condicionado as necessidades de desenvolvimento das suas habilidades naturais e novas habilidades que precisam ser incorporadas para que consiga desempenhar bem o seu papel. Brandão et al (2001) destaca que há uma correlação direta entre a gestão de competências e a gestão de desempenho, onde o desempenho pode ser uma consequência da demonstração das competências individuais.

O conceito de gestão por competências é um tema que precisa ser esclarecido em relação a gestão de competências, já que as diferenças entre as organizações estão além do seu modelo de gestão, ou seja, também é representado pelas capacidades que as distinguem uma das outras. Para Dutra (2004) há uma relação entre as competências organizacionais e individuais, onde as organizacionais são "aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência".

Assim sendo, a gestão de competências pode ser entendida como um comportamento que acontece no indivíduo e a gestão por competências, está relacionada ao modelo organizacional [BRANDÃO, 2001]. Seja sob a perspectiva estratégica [competências organizacionais e competências essenciais], seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas, o que se percebe é que há uma correlação direta entre o desenvolvimento das habilidades pessoais que estejam relacionadas as habilidades que fazem a empresa ser do jeito que ela é [TOSTA, 2016].

Para conduzir o processo de desenvolvimento organizacional de uma maneira estratégica, encontra-se o modelo de gerenciamento por competência que pode ser utilizado pela área de gestão de pessoas para atuar no plano estratégico da empresa. Segundo Belfort, Santos e Tadeucci (2012, p. 41), gerenciar por competências "é o modo de conduzir os colaboradores para atingirem os objetivos da organização por meio de suas capacidades técnicas e comportamentais, relacionados as demandas de competências da gestão dos negócios".

Esse modelo pode ajudar na atuação estratégica da área de gestão de pessoas, fornecendo-lhe mais capacidade no planejamento, na captação e no desenvolvimento dos recursos humanos necessários à conquista de melhores resultados operacionais [BELFORT, 2012]. Sendo assim, uma boa gestão por competências tem início no entendimento das competências individuais para que haja uma mudança nas habilidades requeridas e um novo arranjo organizacional por competências. A área de gestão de pessoas como responsável em garantir a estratégia do negócio em relação aos recursos

humanos, através das TIC's passa a contribuir com dados que comprovem a eficácia das competências dos indivíduos no desenvolvimento organizacional.

3. Tecnologias da Informação e Comunicação

De acordo com Ribeiro et al (2012), as Tecnologias de Informação e Comunicação têm acarretado rápidas transformações tanto na vida em sociedade quanto nos ambientes empresariais. Ao se referir em ambiente empresarial, os impactos dessas mudanças são perceptíveis em todos os setores, tal como a Gestão de Pessoas.

3.1 Tecnologias da Informação e Comunicação na Gestão de Pessoas

Quando há um aproveitamento dos benefícios que a Tecnologia da Informação pode oferecer, junto a Gestão de Pessoas, deve-se estudar essa relação para que não haja surgimento de conflitos entre os mesmos [RIBEIRO et al, 2012]. De acordo com Mascarenhas e Vasconcelos (2004), há dois modelos que caracterizam esse cenário, sejam eles, o modelo de negócios das organizações que possuem pessoas, que influenciam a estrutura, processos, estratégias e as novas tecnologias utilizadas e o modelo de gestão de pessoas, que apresenta componentes ideológicos, políticos, comportamentais e sociais, que auxiliam nas tomadas de decisão das organizações.

De acordo com Ribeiro et al (2012), os avanços tecnológicos desenvolveram diversas ferramentas de tecnologia que dão suporte a Gestão de Pessoas. Os sistemas de informação permitem que haja uma descentralização da Gestão de Pessoas, através do gerenciamento do capital humano. As ferramentas, tornam possível a disponibilização de informações para toda a organização, dentro e fora dela, através de meios como a internet e portais organizacionais.

Organizações desenvolvedoras de tecnologia da informação, estão cada vez mais investindo em soluções que atendam as diversas áreas da Gestão de Pessoas, como recrutamento e seleção, controle de ponto, desenvolvimento, qualidade de vida, remuneração, dentre outras. O uso de ferramentas de TI, proporcionam a redução de erros e um aumento na agilidade de execução de processos da área de RH. Para que a utilização destas ferramentas seja eficaz e possa trazer resultados significativos, os profissionais de Gestão de Pessoas, precisam desenvolver sistemas organizacionais orgânicos, que possibilitem um processo de aprendizagem contínuo [RIBEIRO et al, 2012].

As utilizações das Tecnologias da Informação, viabilizam os novos padrões de Gestão de Pessoas e possibilitam a reestruturação organizacional das empresas. Segundo Mascarenhas e Vasconcelos (2004), um exemplo desta aplicação é o uso constante de Sistemas de RH de autoatendimento que possibilitam mais acesso às informações e serviços de Gestão de Pessoas de toda a organização. Como benefícios da utilização destes sistemas, pode-se citar a economia de custos, redução de trabalho administrativo, possibilidade de ampliação de trabalhos estratégicos, maior eficiência em atender às solicitações dos funcionários, dentre outros [RIBEIRO et al, 2012].

Segundo Araújo e Garcia [2009], algumas organizações sofrem com mudanças, tais como, necessidade de profissionais atualizados e com maior comprometimento com a organização, devido a agilidade nas tomadas de decisão, diante das exigências do mercado; demanda por profissionais qualificados que estejam em constante aprendizagem e aperfeiçoamento; profissionais com capacidade de adaptação, devido às mudanças organizacionais.

Os especialistas em Gestão de Pessoas, devem utilizar os sistemas de informação, como ferramenta para aumentar a eficácia dos processos e com isso obter uma redução significativa nos custos, para isso deve-se repensar como os processos de RH são estruturados nas organizações.

Para o presente trabalho, foi realizado um estudo dos principais sistemas de informação que auxiliam na gestão de pessoas. Foram analisadas as ferramentas de sistema de gestão de pessoas da Senior, TOTVS, SAP e Oracle, bem como o SocialBase.

A escolha dos sistemas teve como relevância a pesquisa da revista Forbes [FORBES, 2017], que indica as melhores empresas de tecnologia consideradas, anualmente, bem como o site da Catho [CATHO, 2011], que listou às 200 as maiores empresas de tecnologia do país.

3.1.1 Senior Sistemas

O sistema para gestão de pessoas da Senior Sistemas é uma importante ferramenta para auxílio na gestão por competências. Segundo Strack [2009] relata em seu estudo,

“Além de identificar todos os cursos e a escolaridade de qualquer um dos nossos funcionários, utiliza-se para o avaliador realizar a avaliação de competências de sua equipe, podendo verificar o histórico das avaliações anteriores. Ainda, é utilizado pelo subsistema de treinamento e desenvolvimento, que gera o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), que se refere ao cruzamento do currículo cadastrado do funcionário com a sua descrição de cargo, amenizando os controles manuais. Posso dizer, de forma sucinta, que o programa tem as informações que alimentam todos os subsistemas da área de RH.”

3.1.2 SocialBase

O SocialBase é uma rede social corporativa, na qual a transmissão de informações internas aos funcionários ocorre de forma ágil, dinâmica e mensurável, além de aumentar o engajamento das pessoas com o que é comunicado e manter o alinhamento estratégico e cultural [SOCIALBASE, 2018].

Esta ferramenta, possibilita o alcance de informações aos funcionários, através de celular e smartphones. Além de possuir, métricas e indicadores sobre cada iniciativa e campanha de comunicação na rede. O SocialBase, propõe como uma Rede Social Corporativa que é possível reforçar direcionamentos culturais e estratégicos por meio da comunicação em um espaço atrativo [SOCIALBASE, 2018].

Em relação a gestão de pessoas o SocialBase possibilita o repasse de informações importantes e reduz o tempo gasto com perguntas recorrentes sobre processos internos. A ferramenta permite a gestão de talentos através de um banco de informações de todos os colaboradores [SOCIALBASE, 2018].

3.1.3 SAP

A SAP possui um sistema de Gestão de Capital Humano que de acordo com Luis Cesar Verdi, vice-presidente de soluções de inovação da SAP América Latina, a tecnologia permitirá a geração de resultados com maior rapidez, transparência e controle, além de garantir mais eficiência operacional para a área de RH [IIM, 2014].

Ainda segundo o executivo,

“As empresas latino-americanas estão tendo dificuldade em gerir seu capital humano e uma boa gestão de RH é um pilar fundamental para alavancar o crescimento sustentável das companhias”.

A SAP tem investido, em tecnologia que procura trabalhar o desenvolvimento de líderes, o engajamento de todos os colaboradores com processos automatizados, além de expandir suas práticas de gestão de sucessões para manter organizações mais competitivas nos mercados em constante evolução [SAP, 2018].

3.1.4 ORACLE

A ORACLE, pensando na utilização das tecnologias das redes sociais, propõe recursos colaborativos como, recrutamento por redes sociais, desempenho em redes sociais, gestão de carreira e metas em redes sociais, além de aprendizado em redes sociais inserido em processos de RH. Com esta solução é possível conseguir uma comunicação melhor entre colaboradores, facilitar a colaboração de funcionários e permitir o compartilhamento de conhecimento junto à força de trabalho [ORACLEb, 2018].

Como forma de promover o gerenciamento por desempenho às soluções ORACLE propõem um suporte aos objetivos da organização e ao sucesso do colaborador, alinhando a estratégia da organização e as metas do colaborador, proporcionando um gerenciamento de desempenho holístico e facilitando o trabalho dos funcionários socialmente, para que possam se conectar, compartilhar conhecimento e oferecer elogios [ORACLEa, 2018].

3.1.5 TOTVS

As soluções desenvolvidas pela TOTVS para a gestão de talentos, permite o gerenciamento e definição da política de cargos e salários bem como a estruturação dos mesmos, compatibilizando as remunerações com o mercado de trabalho. Essas soluções permitem também, o planejamento e a execução de programas de treinamento e cursos para preparação profissional, permitindo realizar avaliações de eficácia dos colaboradores [TOTVS, 2018].

A tecnologia desenvolvida permite a gestão da performance e desenvolvimento, além de várias formas de avaliação ou pesquisa de desenvolvimento como, avaliações por competências, por metas, plano de desenvolvimento, pesquisa de clima entre outros [TOTVS, 2018].

A TOTVS, através da sua solução, desenvolveu uma tecnologia voltada a necessidade dos prestadores de serviços e mão de obra qualificada, que dispõe de um portfólio de soluções para a Gestão do Capital Humano e que visa a maximização do lucro bem como o engajamento dos seus colaboradores [TOTVS, 2017].

Considerações finais

Atualmente a Gestão de Pessoas têm buscado cada vez mais obter uma visibilidade maior em relação aos negócios. Uma das maneiras de conseguir essa representatividade é através do desenvolvimento das competências profissionais e organizacionais. Para isso, há duas linhas que geralmente são seguidas por algumas organizações, que são a Gestão por Competência, que visa alinhar o desempenho dos colaboradores às necessidades estratégicas das organizações e a Gestão de Competências que atua nas habilidades dos indivíduos enquanto profissionais.

Este trabalho buscou demonstrar como as TIC's podem ser utilizadas para elencar essas competências e fazer da Gestão de Pessoas, uma área estratégica para as organizações. No desenvolvimento da pesquisa ainda foi possível verificar como a Gestão de Pessoas pode contribuir para um melhor planejamento estratégico da organização, fazendo com que ela tenha um posicionamento mais estratégico diante do mercado através do uso da tecnologia.

Durante a pesquisa, houve a dificuldade de encontrar material técnico relacionado às TIC's selecionadas, foi utilizado então, artigos publicitários publicados nos sites das mesmas e em sites voltados a divulgação e consultorias das tecnologias desenvolvidas por essas TIC's.

Ainda nesta pesquisa, encontrou-se os termos “Gestão de Capital Humano” e “Gerenciamento de Capital Humano” e utilizou-se destes termos como palavras-chave a mais para melhorar a amplitude da pesquisa na busca de material relacionado e específico a cada TIC pesquisada para este artigo.

Finalmente, a pesquisa contribuiu para uma melhor visibilidade de como as Tecnologias de Informação e Comunicação podem ser de grande importância para um alinhamento estratégico das organizações que buscam utilizar de recursos tecnológicos para se manterem estrategicamente posicionadas no mercado de trabalho.

Referências

- APPUS HR ANALYTICS. (2018). CBN: O futuro da gestão de pessoas, por Deli Matsuo, CEO da Appus. [online] Disponível em: <https://www.appus.com/blog/appus-na-midia/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-por-deli-matsuo/>. Acessado em 10 de junho 2018.
- ARAUJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas: Estratégias e Interação Organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BELFORT, Rhecylene Mota; SANTOS, Eliana di Franco Matos da Silva; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. Revista UNI. Ano 2. N. 2. P. 39-53. Imperatriz (MA), Janeiro/Julho, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. Gestão por competência: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista de Serviço Público Brasileiro 56(2): 179-194, abr./jun. 2005.
- BRANDÃO, Hugo P; GUIMARÃES, Tomás de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Revista de Administração de Empresas, 2001.

- CATHO - 200 Maiores empresas de tecnologia do país. Disponível em: https://www3.catho.com.br/vag/empregos-maiores-empresas/?grm_id=5#S. 2011. Acesso em Maio/2018.
- CHIAVENATO, I. (2005). Gestão de Pessoas. 2nd ed. São Paulo: Campus.
- DUTRA, J. S. Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERREIRA SALTIEL, R. de LIMA NUNES, F. (2017). A indústria 4.0 e o sistema hyundai de produção: suas interações e diferenças. Anais do V Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP 2017 - ISSN: 2318-9258.
- 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.
- FORBES - 25 Maiores empresas de tecnologia em 2017. Disponível em: <http://forbes.uol.com.br/>. 2017. Acesso em Maio/2018.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. (2018). How to Teach Employees Skills They Don't Know They Lack. [online] Disponível em: <https://hbr.org/2017/09/how-to-teach-employees-skills-they-dont-know-they-lack>. Acessado em 12 de junho 2018.
- IIM - Instituto Information Management. Consultoria SAP para Gestão de Pessoas. Disponível em: <http://docmanagement.com.br/02/25/2014/consultoria-sap-para-gestao-de-pessoas/>. 2014. Acesso em Junho/2018.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ORACLEa. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/applications/human-capital-management/roles/talent-management-role.html>. 2018. Acesso em Junho/2018.
- ORACLEb. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/applications/human-capital-management/roles/executive-role.html>. 2018. Acesso em Junho/2018.
- RIBEIRO, Pollyana de Queiroz; VIEIRA, Andreza Alves; OLIVEIRA, Euda da Silva; VIEIRA JÚNIOR, Euripedes Martins; OLIVEIRA, Natália Silva; ALVES, Rangel Silva. O Papel da Tecnologia da Informação na Gestão de Pessoas. VI JORNADA ACADÊMICA 2012.
- SAP. Disponível em: <https://www.sap.com/brazil/products/human-resources-hcm/learning-talent-management.html>. 2018. Acesso em Junho/2018.
- SOCIALBASE. Disponível em: <https://www.socialbase.com.br/>. 2018. Acesso em Junho/2018.
- STRACK, Elisa E.; FROEHLICH, C.; GHENO, R.; Gestão de Pessoas por Competências: Um Estudo de Caso na Paquetá Calçados Ltda. Revista Gestão e Desenvolvimento, 2009 - periodicos.feevale.br
- TOTVS - Gestão de Capital Humano. Disponível em: <https://www.totvs.com/ofertas/gestao-de-capital-humano-cross>. 2018. Acesso em Junho/2018
- TOTVS - A Gestão do Capital Humano melhora oportunidades de negócio para a sua empresa. 2017. Disponível em: <https://www.totvs.com/biblioteca/artigo-a->

gest%C3%A3o-do-capital-humano-melhora-oportunidades-de-neg%C3%B3cio-para-a-sua-empresa. Acesso em Junho/2018.

VALENTINI, Jerusa; BENETTI TONANI TOSTA, Kelly Cristina. Gestão de pessoas por competências: um estudo de caso na trataplan madeiras tratadas. Anais do SEPE - Seminário de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFFS, [S.l.], v. 4, n. 1, set. 2014. ISSN 2317-7489. Disponível em: <<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/SEPE-UFFS/article/view/1131>>. Acesso em: 28 jun. 2018.