ALEXANDRE WAIMER SPINOLA

GESTÃO DE PESSOAS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO COM AS PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL NA CIDADE DE SANTARÉM – PARÁ

Orientador: Prof. Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

Co-orientador: Prof. Doutor Antonio Augusto Teixeira da Costa.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa
2014

ALEXANDRE WAIMER SPINOLA

GESTÃO DE PESSOAS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO COM AS PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL NA CIDADE DE SANTARÉM – PARÁ

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 17/03/2015, perante o júri, nomeado pelo Despacho de nomeação nº 94/2015 de 25 de Fevereiro, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Felipa Cristina Lopes dos Reis
Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa
Arguente: Professor Doutor Mário Fernando Carrilho Negas

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa
2014

Lisboa
2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Marcos e Losani pelo apoio e auxílio nesta jornada acadêmica. Aos meus irmãos Márcia e Arthur pela compreensão e pela disposição em ajudar nas horas mais complicadas. A minha sobrinha Luísa, por me manter calmo e animado durante todo o trabalho. Ao meu avô Eldo Lauro(in memorian), a quem também dedico este trabalho.

A minha esposa Caroline por todo carinho, apoio e incentivo, e pela parceria nesta jornada. Aos meus amigos Marina, Ary, Beto e Katrice pela paciência, cobrança e torcida. Ao Dilberto, Camila e Tiago, pessoal do escritório que segurou a barra quando tive de me ausentar.

Aos professores Wladimir e Gabriel Geller que me auxiliaram quando necessário. Professora Rosane e professor Hélvio pelo apoio e compreensão durante este trajeto. Aos gestores locais que contribuíram com seu tempo para que eu conseguisse concluir este trabalho.

Ao orientador Ricardo e co-orientador Antonio, por acreditarem e auxiliarem no desenvolvimento deste trabalho. E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta conquista.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral traçar o perfil de utilização da Tecnologia da Informação nos processos de Gestão de Pessoas em empresas comerciais do Pequeno, Médio e Grande Porte na cidade de Santarém - Pará, e como objetivos específicos, identificar quais as tarefas relacionadas à gestão de pessoas podem ser geridas com a Tecnologia da Informação em empresas comerciais, verificar a existência de softwares no mercado que abrangem as tarefas da gestão de pessoas e observar quais os processos de Gestão de Pessoas priorizados pela empresa ao investir em TI. A metodologia de pesquisa que se utilizou foi a descritiva, por meio de estudo de campo e pesquisa bibliográfica. Os dados obtidos confirmaram que as empresas de Grande Porte utilizam a Tecnologia da Informação em todas as tarefas da Gestão de Pessoas, enquanto que as de Pequeno e Médio Porte focam principalmente nos processos de recompensa e monitoramento, além de utilizar a Tecnologia da Informação existente para tomar decisões voltadas para a área de Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This research has as main objective to profile the use of information technology in the Human Resources processes on Small, Medium and Large commercial business companies in the city of Santarém - Pará, the specific objectives was to identify the tasks related to the management people that can be managed with the Information Technology in the commercial business, check for software on the market covering the tasks of managing people and observe what processes of Human Resources Management were prioritized by the company to invest in IT. The research methodology was descriptive, through field research and literature. The data confirmed that most of Santarém companies use Information Technology in over half the cases of Human Resources Management. The data confirm that the Large Scale companies use Information Technology in all tasks of Personnel Management, while the Small and Medium focus on the remuneration and monitoring processes, and use the existing Information Technology to take decisions focused on the area of Human Resources.

Keywords: Business Management, Human Resources, Information Technology.

ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ACES- Associação Comercial de Santarém
ARH – Administração de Recursos Humanos
BD-Banco de Dados
BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
GE- Grande Empresa
GP- Gestão de Pessoas
GRH – Gestão de Recursos Humanos
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDE – Média Empresa
MDIC- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ME- Micro Empresa
PCMSO- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PE – Pequena Empresa
RH- Recursos Humanos
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SI- Sistema de Informação
SIG- Sistemas de Informações Gerenciais
SIGE- Sistema Integrado de Gestão Empresarial
SIRH – Sistema de Informação de Recursos Humanos
TCLE- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI – Tecnologia da Informação
TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO 17

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 23

1.1 Gestão Empresarial e Classificação de Empresas 23

1.1.1 Conceitos de Gestão Empresarial 23

1.1.2 Origem e História da Gestão Empresarial 25

1.1.3 Gestão Empresarial nos dias atuais 29

1.1.4 Características e Classificação de Empresas 31

1.2 Gestão de Pessoas 34

1.2.1 Definições, Conceitos e papel nas Organizações. 34

1.2.2 Principais Tarefas relacionadas à Gestão De Pessoas 37

1.2.2.1 Agregar Pessoas 39

1.2.2.2 Aplicar Pessoas 40

1.2.2.3 Recompensar Pessoas 42

1.2.2.4 Desenvolver Pessoas 43

1.2.2.5 Manter Pessoas 45

1.2.2.6 Monitorar Pessoas 47

1.3 Tecnologia da Informação e Gestão De Pessoas 48

1.3.1 Tecnologia da Informação nas Organizações 48

1.3.2 Tecnologia da Informação na Gestão de Pessoas 53

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA 64

2.1. Tipo da Pesquisa 64

2.2. Universo do Estudo 64

2.3 Critérios de Inclusão 65

2.4 Critérios de Exclusão 65

2.5 Método da Pesquisa 66

2.6 Instrumentos de Coleta de Dados 67

2.7 Formas de Análise dos Dados 67

2.8 Aspectos Éticos 68

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 69

3.1 Características das Empresas Participantes 69

3.2 Características dos Gestores Participantes 73
3.3 Análise das Respostas do Questionário 75
CONSIDERAÇÕES FINAIS 133
REFERÊNCIAS 136
APÊNDICE I I
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES I

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Escola Clássica da Administração 26
Quadro 2: Escola Burocrática 27
Quadro 3: Escola Humanista 27
Quadro 4: Escola Sistêmica e Quantitativa 28
Quadro 5: Escola Contingencial 28
Quadro 6: Classificação do porte das empresas segundo BNDES (2014) 32
Quadro 7: Critério de classificação de empresas 33
Quadro 8: Principais contribuições das TICs para a Gestão de Pessoas 55
Quadro 9: Definições de Sistema de Informação de Recursos Humanos 57
Quadro 10: Critérios para seleção da amostra 65
Quadro 11: Critério de classificação de empresas 66

INDICE DE TABELAS

Tabela 1: Porte das empresas analisadas. 69
Tabela 2: Atividades Comerciais das Empresas. 70
Tabela 3: Tempo de Existência das Empresas Participantes. 71
Tabela 4: Número de funcionários de cada empresa. 72
Tabela 5: Mapa da Utilização de TI nos Processos de Gestão de Pessoas por Empresas Identificadas por Porte. 129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principais Componentes das Organizações.....34
Figura 2: Os processos e tarefas da Gestão de Pessoas 38
Figura 3 Ambiente Computacional 50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porte das Empresas Participantes. 69
Gráfico 2: Atividades Comerciais das Empresas Participantes. 71
Gráfico 3: Tempo de Existência das Empresas Participantes. 72
Gráfico 4: Número de funcionários de cada empresa. 73
Gráfico 5: Gênero dos Participantes. 73
Gráfico 6: Faixa Etária dos Participantes. 74
Gráfico 7: Cargos dos Participantes. 75
Gráfico 8: Porcentagem de Empresas que utilizam TI nas Tarefas de Recrutamento e Seleção de Pessoas. 77
Gráfico 9: Porcentagem de Empresas que Utilizam TI nas Tarefas de Recrutamento e Seleção (Por Porte). 77
Gráfico 10: Tecnologia Utilizada nas Tarefas de Recrutamento e Seleção de Pessoas. 78
Gráfico 11: Motivos para não utilização de Tecnologia da Informação nas Tarefas de Recrutamento e Seleção de Pessoas. 79
Gráfico 12: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação no Controle de Presença 80
Gráfico 13: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação no Controle de Presença (Por Porte). 81
Gráfico 14: Tecnologia da Informação Utilizada no Controle de Presença. 82
Gráfico 15: Motivos para não utilização de Tecnologia da Informação no Controle de Presença. 83
Gráfico 16: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação na Avaliação de Desempenho 84
Gráfico 17: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação na Avaliação de Desempenho. 85
Gráfico 18: Tecnologia da Informação Utilizada na Avaliação de Desempenho. 86
Gráfico 19: Motivos Para Não Utilização da Tecnologia da Informação na Avaliação de Desempenho. 87

Gráfico 20: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Folha de Pagamento. 88
Gráfico 21: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Folha de Pagamento (por Porte). 89
Gráfico 22: Tecnologia da Informação Utilizada para Folha de Pagamento. 90
Gráfico 23: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Folha de Pagamento. 91
Gráfico 24: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Benefícios e Incentivos. 92
Gráfico 25: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação na Gestão de Benefícios e Incentivos (Por Porte). 93
Gráfico 26: Tecnologia da Informação Utilizada na Gestão de Benefícios e Incentivos. 94
Gráfico 27: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação na Gestão de Benefícios e Incentivos. 95
Gráfico 28: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação no Processo de Treinamento e Desenvolvimento. 96
Gráfico 29: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação no Processo de Treinamento e Desenvolvimento (Por Porte). 97
Gráfico 30: Tecnologia da Informação Utilizada no Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. 98
Gráfico 31: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação no Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas 99
Gráfico 32: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Controle de Tarefas. 100
Gráfico 33: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Controle de Tarefas. 101
Gráfico 34: Tecnologia da Informação Utilizada para Controle de Tarefas. 102
Gráfico 35: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação Para Controle de Tarefas. 103
Gráfico 36: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Segurança do Trabalho. 104

Gráfico 37: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Segurança do Trabalho. 105
Gráfico 38: Tecnologia da Informação Utilizada para Segurança do Trabalho. 106
Gráfico 39: Motivos para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Segurança do Trabalho. 107
Gráfico 40: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Medicina e Saúde Ocupacional. 108
Gráfico 41: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Medicina e Saúde Ocupacional. 109
Gráfico 42: Tecnologia da Informação Utilizada para Medicina e Saúde Ocupacional. 110
Gráfico 43: Motivos para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Medicina Ocupacional. 111
Gráfico 44 Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Vagas 112
Gráfico 45: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Vagas. 113
Gráfico 46: Tecnologia da Informação Utilizada na Gestão de Vagas. 114
Gráfico 47: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Gestão de Vagas. 115
Gráfico 48: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Cargos e Salários. 116
Gráfico 49: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Cargos e Salários (Por Porte). 117
Gráfico 50: Tecnologia da Informação Utilizada para Gestão de Cargos e Salários. 118
Gráfico 51: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Gestão de Cargos e Salários. 119
Gráfico 52: Porcentagem de Empresas que Possuem Banco de Dados com Informações sobre Funcionários. 120
Gráfico 53: Porcentagem de Empresas que Possuem Banco de Dados com Informações Sobre Funcionários. 121
Gráfico 54: Tecnologias Utilizadas como Banco de Dados. 122
Gráfico 55: Motivos para Não Utilização de Banco de Dados. 123

Gráfico 56: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação de Gestão de Pessoas para Tomada de Decisões.....124
Gráfico 57: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia de Gestão de Pessoas para Tomada de Decisões (Por Porte). 125
Gráfico 58: Tecnologias Utilizadas para Tomada de Decisões. 126
Gráfico 59: Motivos Para Não Utilização da Tecnologia de Gestão de Pessoas para Tomada de Decisões. 127
Gráfico 60: Tecnologias de G. P. Utilizadas Não Abordadas no Questionário.....128

INTRODUÇÃO

Frequentemente o mundo dos negócios se depara com novos cenários desafiadores, os quais trazem consigo a necessidade de mudanças gerenciais e adaptação por parte das empresas para que a mais preparada se mantenha no mercado. E isso não acontece apenas nos grandes municípios, metrópoles e capitais. Com o passar dos anos as cidades afastadas dos grandes centros financeiros, corporativos e mercantis passaram a ser visadas para investimento, pondo à prova a força do comércio local.

A cidade de Santarém, do estado do Pará, acabou desenvolvendo uma série de atividades e funções que se solidificaram desde o período do sertão e da borracha, especialmente a de entreposto comercial (Oliveira, 2008). Por conta de uma história comercial consolidada, ainda que seja considerada uma cidade em desenvolvimento, seu futuro é muito promissor e uma nova realidade para a comunidade, principalmente para os gestores locais, está começando a surgir.

O comércio de Santarém-Pará irá passar por uma provação com a grande concorrência que virá nos anos que seguem. Segundo artigos da Revista Ecoempresarial da Amazônia, a Vox S/A, vários investimentos serão feitos na cidade nos próximos anos, afetando diretamente o mercado e o modo de gerir das empresas locais.

Sobre estes acontecimentos, Cruz (2014) observa:

> "Para quem não está acompanhando os últimos acontecimentos da roda de investimentos privados na nossa Pérola do Tapajós, saiba que teremos um verdadeiro tsunami financeiro que vai muito além da construção do novo shopping. Impulsionado pelo agronegócio dos nossos vizinhos mato-grossenses (que economizarão R$ 1,2 bilhão por mês exportando pelos nossos rios), Santarém recebeu a visita de diversos investidores, tanto tupiniquins quanto estrangeiros. Foram Grupos que já são os maiores ou melhores de sua região e, que, neste momento, apontam sua bússola para o Oeste Paraense. Além do idioma luso, ouvimos por essas bandas: inglês, francês, japonês e árabe. Os investimentos esperados para os próximos anos já ultrapassam os expressivos R$2,5 bilhões com a geração de 8,8 mil empregos diretos." (Cruz, 2014, p. 28).

Cruz (2014) ainda afirma que este cenário fará com que as organizações locais busquem o fortalecimento através da qualificação e da união estratégica.

Oliveira & Pereira (2014) também reforçam o potencial da cidade em termos econômicos e comerciais:

> "Santarém é uma terra de oportunidades e de negócios. Não é à toa que é apontada como a futura capital do Estado do Tapajós. [...] A consolidação desses negócios e investimentos é a prova real que a cidade se estabelece na região como uma potência no interior da Amazônia." (OLIVEIRA & PEREIRA, 2014, p. 26)

Entre os percalços deste novo cenário de Santarém, um dos mais importantes será a disputa e a manutenção de pessoas qualificadas, pois a oferta de emprego será grande. Segundo Miléo (2014), apenas com o lançamento do Shopping Rio Tapajós, previsto agora para 2014, serão criados cerca de 1.200 empregos entre diretos e indiretos. Esse acontecimento deverá influenciar diretamente na gestão de pessoas das empresas já atuantes, que poderão perder pessoas qualificadas para as novas ofertas de emprego. "Neste tempo de 'apagão de mão de obra', os gestores precisam mais do que nunca agir de forma planejada para atrair, desenvolver, manter e reter bons profissionais a fim de garantir a competitividade dos negócios" (Silva, 2013, p. 27).

Para Moraes (2012) a atração e retenção de bons profissionais estão entre os principais motivos para uma empresa ficar atenta à gestão de pessoas. De acordo com Sovienski & Stigar (2008), tudo que uma organização é capaz de realizar depende diretamente das pessoas com que conta, como planejamento, marketing, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades-fim, por exemplo, pois estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional.

O potencial econômico local, o crescimento da cidade, a iminente evolução para capital do estado e a concorrência de outras empresas farão com que as organizações da cidade repensem o modo de gerir seus recursos, principalmente os humanos, e uma das ferramentas dessa transformação é a utilização da Tecnologia da Informação (TI), abordada como a tecnologia mais utilizada e prestigiada na gestão empresarial. Para Laurindo (*apud* Iwasa, 2013, p. 21) Tecnologia da Informação é tudo que engloba hardware, software, telecomunicações, automação, recursos multimídia, recursos de organização de dados, sistemas de informação, serviços, negócios, usuários e as relações complexas envolvidas na coleta, uso, análise e utilização da informação.

Muitos autores enfatizam a importância da Tecnologia da Informação como vantagem competitiva nas empresas. “Em tempos de crise, inovar é questão de sobrevivência e a maioria dos gestores sentiu e percebeu que precisavam incorporar ferramentas tecnológicas para sobreviver em seu ramo de atuação” (Sacilotti, 2011, p. 60). A TI oferece muitas vantagens competitivas, logo as empresas precisam se conscientizar de que quanto mais amparada tecnologicamente estiverem, melhor será o desempenho no mercado (Sacilotti, 2011). Para concluir, a autora reforça:

> “Nessa busca por inovação, o fundamental é ter ferramentas que tornem a gestão do negócio mais simples. Uma das facilidades administrativas, que justificam o valor de investimento, é a informatização do negócio. A tecnologia de hoje permite o controle do negócio de uma maneira nunca antes vista. A distância deixou de ser obstáculo, os sistemas se tornaram mais amigáveis, os custos diminuíram e a segurança aumentou, proporcionando o controle absoluto de todos os processos da empresa” (Sacilotti , 2011, p. 60).

Para Costa (2013, p. 2), "melhorar a capacidade de gestão tornou-se uma questão de sobrevivência para as organizações e as tecnologias têm redefinido os conceitos de tempo e de espaço para um novo contexto e, novos contextos implicam mudança, ação, dinamismo". De acordo com Jeronimo (2011, p. 20), "em algumas situações as empresas são praticamente obrigadas a investir em tecnologia, pois, em médio prazo, correm o risco de ver seu negócio tornar-se inviável por não mais adequar-se à realidade do mercado."

"Uma empresa típica contará com sistemas que apoiam os processos de cada uma das principais funções de negócios - sistemas de vendas e marketing, manufatura e produção, finanças e contabilidade e recursos humanos" (Laudon & Laudon, 2011, p. 42). Para Ruzzarin, Amaral & Simionovschi (2006) as empresas que buscam diferenciais competitivos em relação à concorrência acabam alinhando o sistema de gestão de pessoas às estratégias da organização.

Entre as principais decisões relacionadas à gestão de pessoas estão: a quem contratar, a quem oferecer aumento e benefícios, a quem treinar, a quem manter, como avaliar, como realocar, a quem promover, a quem dispensar, entre outras. E a Tecnologia da Informação (através de Sistemas de Informação, *softwares*, Banco de Dados ou internet) auxilia o gestor a executar estas tarefas e a tomar estas decisões.

Para Krishna & Bhaskar (2011) um Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH) é um sistema que tem como função coletar, arquivar, manter, recuperar e validar dados necessários para uma organização sobre seus recursos humanos, suas atividades e

características. De acordo com Chauhan, Sharma & Tyagi (2011), SIRH é o sistema usado para adquirir, armazenar, manipular, analisar, recuperar e distribuir informações pertinentes aos recursos humanos de uma organização, e sua finalidade é facilitar, ou apoiar, de forma correta, a tomada de decisões táticas, operacionais e até estratégicas.

Considerando a constante mutação do ambiente, a utilização da Tecnologia da Informação na Gestão de Pessoas é imprescindível para as organizações que querem se consolidar no mercado ou adquirir vantagens sobre a concorrência. E esse perfil traçado em empresas de Santarém, principalmente as comerciais, que serão as mais afetadas, pode trazer como pontos a serem discutidos a visão das empresas locais diante ao futuro competitivo da cidade, o valor que dão à gestão de pessoas baseado no investimento em tecnologia para apoiá-la em suas tarefas, a atenção dos gestores locais às novas ferramentas de gestão, e, por fim, se existe alguma relação entre o tamanho ou porte das empresas locais e o investimento em TI na gestão de pessoas.

O objetivo geral desta pesquisa é traçar o perfil da utilização de tecnologia da informação para gerir pessoas nas pequenas, médias e grandes empresas do comércio de Santarém. Para o alcance do objetivo principal da pesquisa, são propostos os seguintes objetivos específicos: identificar quais as tarefas relacionadas à gestão de pessoas podem ser geridas com a Tecnologia da Informação em empresas comerciais, verificar a existência de softwares no mercado que abrangem as tarefas da gestão de pessoas, e observar quais os processos de Gestão de Pessoas priorizados pela empresa ao investir em TI.

A razão por fazer a pesquisa voltada para perfil de utilização especificamente de Tecnologia da Informação na Gestão de Pessoas, e não Sistema de Informação é porque a TI engloba Sistemas de Informação, assim como *softwares*, *hardwares*, Banco de Dados, sites, aplicativos, entre outras tecnologias mais acessíveis, tornando o estudo mais abrangente, onde empresas com menos recursos financeiros também podem ser pesquisadas.

Esta pesquisa é de suma importância para os que estudam e trabalham com tecnologia da informação, gestão de pessoas e gestão empresarial. É para os que querem saber mais sobre como e em que processos os gestores locais estão investindo em tecnologia da informação para melhorar a gestão em pessoas de suas empresas, assim como a atenção destes às novas ferramentas de auxílio à gestão. A principal razão da escolha do tema resulta da sua atualidade com o cenário comercial, onde a concorrência em uma cidade em desenvolvimento aumenta as chances de empresas locais perderem seus melhores colaboradores e, por

consequência, sofrerem até perdas econômicas ou ver seus concorrentes ganhando mais mercado. E ao descobrir o perfil desta utilização de TI para gestão de pessoas, pode-se revelar se as empresas estão investindo ou não para se manter neste mercado e concorrer de igual para igual com as empresas teoricamente mais preparadas.

Uma característica da relevância desse estudo está na carência de pesquisas realizadas sobre o tema proposto, onde se pretende ampliar o conhecimento científico sobre o investimento e utilização de tecnologia da informação na gestão de pessoas, principalmente em empresas comerciais da região. Não há, até o presente momento, estudo publicado que identifique este perfil empresarial na cidade. Contribui também como um estudo que pode ser utilizado como base para outros trabalhos, visando às áreas exploradas. O tema é relevante e atual para a realidade local.

A escolha da cidade de Santarém deve-se ao fato de ser a cidade de nascimento e onde se encontra o pesquisador, bem como à facilidade de acesso às empresas locais. A escolha de empresas de comércio se deve ao impacto que novas empresas comerciais de outras localidades trarão para a região. A escolha de empresas comerciais em detrimento às industriais e de serviços também se dá através da observação de uma pesquisa feita em Jundiaí, elaborada pela autora Sacilotti (2011), a qual constatou que a tecnologia da informação é mais utilizada nas empresas comerciais (quando comparada com indústria e serviços) e que estas tecnologias abrangem principalmente a área administrativa e produtiva da empresa (área onde se encontra a gestão de pessoas).

Como questões a serem respondidas com a pesquisa, foram identificadas: qual o perfil hoje das empresas comerciais de Santarém quanto a utilização de Tecnologia de Informação para Gestão de Pessoas? Em quais processos/tarefas da Gestão de Pessoas é utilizada a Tecnologia da Informação?

A estrutura da dissertação é constituída pela introdução e 4 capítulos. Na introdução encontra-se a introdução deste estudo, onde é salientada a importância da utilização de tecnologia como diferencial competitivo diante a concorrência, em especial na gestão de pessoas. Inclui também a formulação do problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e relevância para a elaboração do mesmo. Encontram-se ainda as questões a que o estudo pretende dar resposta e a presente organização do trabalho.

No capítulo 1 encontra-se a fundamentação teórica do estudo, que se divide em quatro subcapítulos: gestão empresarial e classificação de empresas, gestão de pessoas, e

tecnologia da informação na gestão de pessoas. O capítulo 2 apresenta a metodologia de pesquisa adotada para a elaboração deste estudo. O capítulo 3 apresenta a análise e discussão dos resultados.

No capítulo 4 são apresentadas as considerações sobre as questões colocadas na investigação, onde se contempla as conclusões retiradas ao longo da dissertação, através da investigação e das várias análises efetuadas seguindo-se as perspectivas do trabalho futuro.

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa é fundamentada, principalmente, em conceitos de gestão empresarial e classificação de empresas, conceitos de gestão de pessoas, tecnologia da informação no ambiente empresarial, tecnologia e sistemas de informação de recursos humanos.

Os conceitos de gestão empresarial são a base para os outros assuntos abordados neste trabalho, e servem para reforçar a importância da gestão no ambiente organizacional como um todo. A classificação de empresas, no mesmo capítulo, identifica teoricamente o universo de estudo desta pesquisa, que serão as pequenas, médias e grandes empresas comerciais. Logo a seguir, os temas centrais, como gestão de pessoas, tecnologia nas organizações e tecnologia da informação na gestão de pessoas são devidamente explorados para melhor entendimento sobre o tema da pesquisa realizada.

As referências escolhidas são de grande importância na literatura destas áreas e espera-se com isso um conteúdo de profundidade significativa para a redação da dissertação final. De acordo com Vergara (2009) a fundamentação teórica pretende apresentar estudos realizados por outros pesquisadores sobre o tema, de modo a mostrar o conhecimento gerado na área, fortalecendo a investigação.

1.1 Gestão Empresarial e Classificação de Empresas

1.1.1 Conceitos de Gestão Empresarial

O conceito de gestão está envolto ao conceito de administração, que para vários autores possuem significado semelhante. Maximiano (2011, p. 12) explica sobre as palavras gestão e administração: “A palavra *administração* vem do latim, assim como manejo (que corresponde ao inglês *management*) e gestão (que corresponde ao espanhol *géstion* e ao francês *gestion*)”. “Todas têm o mesmo significado: um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.” (Maximiano, 2011, p 12).

Para Lacombe (2009) a administração é o conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de

indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. Alguns autores assemelham administração com a ciência e a arte. Segundo Andrade & Amboni (2011):

> "A administração é uma ciência, pois lida com fenômenos complexos, sobre os quais o administrador tem pouco conhecimento. Por ser uma ciência inexata, o administrador toma decisões com base em informações incontroláveis, devido aos limites cognitivos de racionalidade e por serem os negócios altamente mutáveis e circunstanciais." (Andrade & Amboni ,2011, p. 7).

Por mais que a gestão (ou administração) seja atribuída a qualquer área que envolva recursos, incertezas, tomadas de decisões, realização de objetivos, etc. é sua aplicação nas empresas e organizações que fazem a diferença na sociedade como um todo. Esse estudo é conhecido como administração de empresas, que com o tempo também foi sendo denominada gestão empresarial. De acordo com Oliveira (2008):

> "Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmonicamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e a direção dos recursos das organizações para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais." (Oliveira, 2008, p. 8).

"Administração é a arte de liderar pessoas e de gerir recursos escassos e valiosos dentro e fora das organizações." (Andrade & Amboni, 2011, p. 8). Para explicar a evolução do conceito de administração com o passar do tempo, Chiavenato (2010) afirma:

> "No seu início, a administração estava relacionada em como tornar o trabalho individual cada vez melhor, mais fácil e mais bem-sucedido. Depois passou a envolver a atividade grupal e, mais adiante, toda a atividade organizacional em conjunto. Posteriormente, estendeu-se também à atividade interorganizacional, ou seja, às relações de interdependência entre organizações. Foi uma gradativa ampliação do conceito." (Chiavenato, 2010, p.4).

"Percebe-se, assim, por meio dos conceitos de Administração, que administrar é uma tarefa que exige conhecimentos múltiplos e específicos (marketing, produção, finanças, economia e contabilidade), de forma integrada, para a sua consecução." (Silva , 2013, p. 18) Segundo Damke, Walter & Silva (2010), a administração pauta-se principalmente nos estudos organizacionais, nas relações com a riqueza, com o ser humano e com os ambientes onde a empresa atua. Para Bateman & Snell (2012), não existe empresa bem sucedida sem a aplicação da gestão. "No mundo dos negócios, não há o que substitua a gestão eficaz. As

empresas podem voar alto por algum tempo, mas não podem se dar bem no longo prazo na ausência de boa gestão." (Bateman & Snell, 2012, p. 4).

Apesar de definições cada vez mais claras, é necessário entender a história da evolução da gestão empresarial e o quanto foi modificada, aplicada, pensada e discutida por vários pensadores e gestores ao longo de cada época específica, onde cada um contribuiu para seu aprimoramento e adaptação até os dias de hoje.

1.1.2 Origem e História da Gestão Empresarial

"O estudo das origens da administração tem elevada importância para o entendimento dos principais acontecimentos que propiciaram a base de sustentação da administração das organizações." (Oliveira, 2008, p.15). Para Maximiano (2010) a moderna teoria geral da administração tem muitos conceitos que foram criados pelos primeiros administradores, e esses conceitos evoluíram ao longo dos séculos, influenciados pelo momento e pelas circunstâncias de cada momento histórico.

De acordo com vários autores como Maximiano (2010), Oliveira (2008), Lacombe (2009) e Bateman & Snell (2012) a história da administração começa em meados de 3000 a.C. com a civilização suméria e o estabelecimento das atividades das organizações e estruturação inicial do controle das atividades. Passa pelo planejamento, organização e controle sofisticados da construção da Grande Pirâmide do Egito. A aplicação da estrutura hierárquica em Israel. A doutrina de Confúcio e o comportamento ético dos cidadãos e governantes. A democracia, ética, qualidade, método científico, teorização e outras ideias fundamentais da Grécia. A organização do exército romano. A arte de governar de Maquiavel em *O príncipe*, a Reforma Protestante e a Revolução Industrial. Em relação a esta evolução da administração ao longo da história, Maximiano (2010) observa:

> "Durante a maior parte desse período, a história da administração é a história de cidades, governos, exércitos e organizações religiosas. Somente nos últimos 200 anos, a partir da Revolução Industrial, a grande empresa industrial passa a ser dominante no cenário das organizações e das ideias administrativas." (Maximiano, 2010, p.14).

As teorias administrativas e escolas foram criadas por vários administradores ao longo dos anos, formando um conjunto de influências e contribuições para a gestão dos dias

atuais. A Escola Clássica, com seus idealizadores, contribuiu com a formação da estrutura das organizações, como visto no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Escola Clássica da Administração

ESCOLA CLÁSSICA
Contribuição para a administração: Contribuição pela aplicação da estrutura formal das organizações
TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA
Idealizadores: Frederick Taylor,Henry Gantt, Frank Gilbert, Harrigton Emerson Henry Ford, Morris Cooke, Hugo Munsterberg,Carl Barth
TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO
Idealizadores: Henri Fayol, Oliver Sheldon, James Mooney, Alan Reiley, Lindall Urwick, Edgard Brench, Luther Gulick, Willian Newman

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Oliveira (2008)

Dalmolin, Oliveira, Zucco, Canopf & Lora (2007) afirmam que a escola Clássica das Organizações tornou os administradores conscientes dos tipos básicos de problemas que eles teriam de enfrentar em qualquer organização, e que os princípios de Henri Fayol podem ser aplicados na administração moderna, desde que não sejam tratados de forma rígida e absoluta. Segundo Maximiano (2011), a Escola Clássica compreendeu do período entre 1900 e 1930, um momento de grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais.

Foi uma época em que surgiram e cresceram as grandes empresas fornecedoras de produtos como automóveis, lâmpadas elétricas, aparelhos de som, cinema e telefones. "Nasceu daí a necessidade de estudar e criar soluções para lidar com as enormes quantidades de recursos humanos e materiais de todos os tipos, que essas empresas e os governos passaram a mobilizar" (Maximiano, 2011, p 30).

A Escola Burocrática contribuiu com os procedimentos administrativos, onde, de acordo com Gomes & Oliveira (2010) evidenciam que três características formam a base dessa escola: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, como visto no Quadro 2.

Quadro 2: Escola Burocrática

ESCOLA BUROCRÁTICA
Contribuição para a administração: Contribuição pela elevada ênfase no formalismo dos princípios e procedimentos administrativos, bem como na forte abordagem da autoridade e da responsabilidade, priorizando a estrutura hierárquica nas organizações.
TEORIA DA BUROCRACIA
Idealizadores: Max Weber, Philip Selznick, Robert Merton, Alvin Ward Gouldner, Peter Michael Blau, Robert Michels, Amitai Etzioni

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Oliveira (2008)

A Escola Humanista foi uma escola que observou que o desempenho das pessoas era também determinado pelo comportamento, e não apenas pelo método de trabalho (Maximiano, 2011). O Quadro 3 exemplifica esta teoria:

Quadro 3: Escola Humanista

ESCOLA HUMANISTA
Contribuição para a administração: Contribuição pelo sistema de comunicações e pelo estudo da liderança, análise das questões formais e informais das organizações e pela análise da atuação das equipes multidisciplinares.
TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
Idealizadores: Elton Mayo, Ordway Tead, Chester Bernard, Kurt Lewin, Mary Parker Follet, Robert Tannenbaum, Warren Schmidt, Edith Penrose, Harold Leavitt, Paul Hersey, Kenneth Blanchard
TEORIA COMPORTAMENTAL
Idealizadores: Herbert Simon, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, David McClelland, Chris Argyris, William Ouchi
TEORIA ESTRUTURALISTA
Idealizadores: Amitai Etzioni, Victor Thompson, Talcott Parsons, Peter Michael Blau, W. Richard Scott,Philip Selznick
TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
Idealizadores: Richard Bekard, Kurt Lewin, Willian White, Rensis Likert, Eric Trist Fred Emery, Robert Blake, Jane Mouton, Edgar Schein, Warren Bennis, Paul Lawrence Jay Willian Lorsh, Chris Argyris, William J. Reddin, M. Maccoly, Stuart Atkins Allan Katcher, Paul Hersey, Kenneth Blanchard

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Oliveira (2008)

A Escola Sistêmica contribuiu, segundo Maximiano (2011) com a ideia de sistema, complexo ou organizado, enquanto que a Escola Quantitativa enfatizou a mensuração dos resultados obtidos pela organização, como mostrado no Quadro 4.

Quadro 4: Escola Sistêmica e Quantitativa

ESCOLA SISTÊMICA
Contribuição para a administração: Contribuição pela análise do ciclo de eventos nas organizações, pelas interações entre as atividades desenvolvidas e pela decomposição da organização em partes (ou subsistemas).
TEORIA DE SISTEMAS
Idealizadores: Ludwig Bertalanffy, Kenneth Boulding, C W Chuchman, Fremont Kast James Rosenzweig, Richard Johnson, Daniel Katz, Robert Kahan, Erick Miller Albert Rice, Paul Lawrence, W. Josh, Russel L. Ackoff, Norbert Wiener
ESCOLA QUANTITATIVA
Contribuição para a administração: Contribuição pela proposta de métodos de quantificação das atividades dos processos administrativos, bem como pela mensuração dos resultados alcançados pelas organizações.
TEORIA DA MATEMÁTICA
Idealizadores: F. W. Lawrence, Thomas A. Edson, Patrick M. S. Blackett James B. Conaut, Vannevar Bush, Johann Von Neumann

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Oliveira (2008)

Por fim, a Escola Contingencial, que procura ajustar respostas gerenciais aos problemas e oportunidades específicas aos diferentes cenários (Fagundes et. al., 2010) No Quadro 5 são exibidas as contribuições da Escola Contingencial e seus idealizadores:

Quadro 5: Escola Contingencial

ESCOLA CONTINGENCIAL
Contribuição para a administração: Contribuição pelo estudo dos objetivos individuais e das organizações, bem como seus conflitos, discrepâncias, o adequado direcionamento de esforços para resultados comuns e pela ligação com os fatores e variáveis externos ou não controláveis pela organização.
TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS
Idealizadores: Peter Druker, George Odiome, Douglas McGregor, John W. Humble
TEORIA DA CONTINGÊNCIA
Idealizadores: Joan Woodward, Tom Burns, George Stalker, Alfred Chandler Jr., Warren Bennis, H. Igor Ansoff, James Thompson, Paul Roger Lawrence, Jay Willian Lorsh, William H. Starbuck, Charles Perrow, Howard M. Carlisle, Chris Argyris, Tom Burns, Willian R. Drill, Michael E. Porter, C. K Prahalad, Henry Mintzberg

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Oliveira (2008)

As escolas citadas foram de grande importância para formar o conceito da Gestão Empresarial conhecida hoje em dia, e que continua em evolução à medida que a sociedade também muda seus valores e comportamentos. De acordo com Martins, Darbilly & Castro (2012) a administração, baseada em suas primeiras escolas, vem construindo sua fundamentação teórica com foco nas dimensões material, estrutural e processual do espaço organizacional.

Sobre este espaço organizacional, Martins (apud Martins et. al, 2012, p.239) observa que pode ser definido em cinco dimensões: a física ou material, (edifícios, equipamentos, ferramentas, materiais etc.), a tecnológica ou processual, (representada pelas tecnologias e os processos que o dinamizam), a humana, (que reúne as pessoas que atuam nesse locus e determinam o seu sentido e significados) , a dimensão política (resultante da necessidade de se estabelecer um sistema de poder/autoridade e de mediação e solução de conflitos) e, finalmente, a simbólica ou cultural (que estabelece os signos e os significados dos referentes desse universo, de sua dinâmica e das formas de relacionamento de seus membros.) "A natureza desse sistema complexo e multidimensional e, em especial, de suas três últimas dimensões e sinergias, determinam um 'espaço' singular que se constrói e reconstrói historicamente" (Martins et al., 2012, p. 239).

1.1.3 Gestão Empresarial nos dias atuais

O conceito de gestão tem sido explorado e abordado com mais frequência nos últimos anos, e é muito relacionado com a administração moderna. Conforme afirmam Perucchi & Ferreira, a gestão "é um elemento universal do mundo moderno, com o intuito de alcançar objetivos em um cenário voltado à tomada de decisão, coordenação de múltiplas atividades, organização, busca constante de aprendizagem, uso da informação, dentre outras" (Perucchi & Ferreira, 2011, p. 447). Para Maximiano (2010) a atual gestão empresarial possui características que tem se distanciado do que antes era tradicional, através dessa constante mudança de paradigmas.

De acordo com Maximiano (2010), as principais palavras da nova gestão empresarial são: 'mudança no papel dos gerentes', onde as organizações têm transferido mais os poderes de decisão para os funcionários operacionais; 'competitividade', por conta da expansão das empresas multinacionais e a facilidade de transportes; 'interdependência', pois a economia

globalizada tornou os países e as economias nacionais interdependentes; 'administração informatizada', pois a tecnologia da informação passou a estar presente em todos os processos administrativos e produtivos; 'administração empreendedora' tornou-se também uma tendência social importante, assim como o 'foco no cliente'**,** a importância com o 'meio ambiente' e a 'qualidade de vida' do empregado e de sua família.

"Embora novas ideias e abordagens sejam mais necessárias do que nunca, muito do que já se aprendeu sobre as práticas bem-sucedidas de gestão permanece relevante, útil e adaptável – associado a novas maneiras de pensar – no ambiente empresarial do século XXI." (Bateman & Snell , 2012, p. 13). As organizações hoje em dia são vistas de forma diferente de acordo com Apanavicius (2013):

> "Hoje, as organizações possuem um jeito de ser que transpassa seu modelo produtivo. Este jeito de ser, implícito e explícito, além de afetar diretamente a vida dos funcionários afeta, inclusive, seu clientes, fornecedores e concorrentes. Neste cenário, sob uma óptica cognitiva e simbólica, é possível afirmar que as organizações hoje são formadas por valores, normas e crenças, possuem uma cultura." (Apanavicius, 2013, p. 2)

Para Costa (2012), a globalização também exerce um poder significativo nessas mudanças, obrigando o gestor a repensar as teorias de gestão existentes, onde o concorrente direto passou a estar a quilômetros de distância. Sobre essa característica evolutiva da gestão empresarial, Costa (2012) ressalta:

> "A gestão é e terá sempre de ser analisada como algo sistémico e em constante evolução, onde as empresas devem ser encorajadas a aprender umas com as outras, a trocar experiências, pontos de vista e ideias, independentemente do país ou continente onde estas se encontrem localizadas, pois como em qualquer estrutura de conhecimento, o segredo estará sempre na adoção das melhores políticas e práticas em detrimento de outras que não pareçam tão adequadas do ponto de vista de análise de um dado contexto considerado." (Costa, 2012, p. 5).

A gestão empresarial possui conceitos e tendências que foram formados ao longo da história da sociedade, das cidades, dos governos e organizações. Com a constante mudança do comportamento social, dos valores, o avanço da tecnologia, deve-se enfatizar que o gestor precisa estar sempre atento às mudanças e adaptá-las ao cenário em que a empresa se encontra, além de associar a essas mudanças todos os recursos (materiais, financeiros, tecnológicos, humanos) para que a empresa se mantenha sempre competitiva.

1.1.4 Características e Classificação de Empresas

"Uma **empresa** é uma organização formal cujo objetivo é produzir produtos ou prestar serviços a fim de gerar lucro – isto é, vender produtos a um preço superior aos custos de produção." (Laudon & Laudon, 2011, p. 36). Arruda et al. (2007) identificam empresa como uma instituição social dinâmica que é estruturada em torno de uma missão, de valores e um negócio, e que tem como finalidade gerar resultados humanos, sociais e econômicos para acionistas, empregados e comunidade, utilizando a inovação tecnológica e a gestão como aliadas para chegar nestes objetivos.

Segundo Diniz (2011), existem três espécies de empresa: de Atividade Primária, Atividade Secundária e Atividade Terciária. Atividade Primária, também conhecida como Setor Primário são as empresas de extração direta de produtos da natureza (agricultura, pecuária, extrativismo vegetal, pesca, mineração, por exemplo). Atividade Secundária (ou Setor Secundário) são as empresas industriais ou de manipulação de produtos (fábricas automobilísticas e aeroespaciais, indústria alimentícia e de bebidas, indústria naval e de maquinaria, indústria química, de aço e energia, por exemplo). Por fim, Atividade Terciária, (ou Setor Terciário), que são empresas de prestação de serviços e empresas comerciais (Diniz, 2011).

Sobre as empresas de prestação de serviços, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014) observam que muitos autores identificam o setor de serviços como aquele que abrange as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado, mas sim consumido no momento em que é produzido, e que fornece um valor agregado em formas que representam essencialmente interesses intangíveis do seu comprador. Segundo o Atlas Nacional do Comércio e Serviços (2013), entre os principais tipos de serviços oferecidos pelas empresas estão os serviços de hospedagem e alimentação, transportes, construção, serviços financeiros, informação e comunicação, administrativos, imobiliários, manutenção, entre outros.

Sobre as empresas comerciais, comércio significa, segundo o Dicionário Michaelis (2008), o ato de vender mercadorias, o ato de comprar mercadorias para revendê-las ou de fazer operações para este fim. Existem dois tipos de empresas comerciais, as atacadistas e varejistas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), as empresas atacadistas operam em uma etapa intermediária na distribuição de mercadorias, revendendo para empresas do comércio varejista, estabelecimentos agropecuários,

cooperativas e agentes produtores em geral, empresariais e institucionais. Neste segmento, predominam empresas de grande porte, em termos de ocupação de pessoal, também operando com grande volume de vendas. Faz parte deste segmento a atividade de representantes e agentes do comércio, que comercializam mercadorias em nome de terceiros ou fazem intermediação de bens no atacado (IBGE, 2010).

O comércio varejista representa o elo final da cadeia de distribuição, e é constituído por revenda de bens de consumo novos ou usados, destinados ao consumidor final, e compõe-se de um elevado número de estabelecimentos, em sua maioria de pequeno porte (IBGE, 2010). "Varejo é o termo utilizado para os diversos setores do comércio que vendem produtos ou serviços diretamente para os consumidores finais" (Momm, Nehring, Gorni & Machado, 2012, p. 55).

Além de diferenciadas por atividades (primária, secundária e terciária), as empresas podem ser ainda categorizadas pelo seu tamanho (também conhecido como porte), de acordo com um ou uma série de critérios, como o número de empregados, volume de negócios, etc. Para (Ricci 2010) existem diferenças para definir o porte das empresas, e até hoje não há um critério universal para isso, pois existe diferença de critérios dentro de um mesmo país, região ou dos órgãos que as supervisionam.

No Brasil, para determinar o porte da empresa podem ser utilizados o faturamento e o número de funcionários. De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2014), as empresas são classificadas em Micro, Pequenas, Médias (Média-Grande) e Grandes Empresas, e seu critério de classificação é o faturamento bruto anual, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6: Classificação do porte das empresas segundo BNDES (2014)

CLASSIFICAÇÃO	**RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL**
Microempresa	Menor ou igual a R$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R$ 300 milhões

FONTE: Adaptado de BNDES (2014).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2012), as empresas são classificadas de acordo com o número de funcionários. Para o setor de comércio e serviços, as microempresas devem possuir até nove empregados, as pequenas de 10 a 49 empregados, as médias de 50 a 99, e as grandes devem possuir 100 empregados ou mais, conforme o Quadro 7 abaixo:

Quadro 7: Critério de classificação de empresas

CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS – SEBRAE		
Classificação/ Setor	**Indústria**	**Comércio / Serviço**
ME – Microempresa	Até 19 empregados	Até 09 empregados
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE – Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE – Grande Empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

FONTE: adaptado de SEBRAE (2012)

De acordo com o IBGE (2010), são características das Micro e Pequenas Empresas a baixa intensidade de capital, as altas taxas de natalidade e de mortalidade, a forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios, o poder decisório centralizado, o estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo em termos contábeis e financeiros, registros contábeis pouco adequados, contratação direta de mão de obra, utilização de mão de obra não qualificada ou semiqualificada, o baixo investimento em inovação tecnológica, maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro, e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

No entanto para Razzolini Filho (2011), no ambiente organizacional, a organização de pequeno porte apresenta flexibilidade e agilidade, uma característica importante para a competitividade.

Com base nas características voltadas às Micro e Pequenas Empresas, pode-se ter uma noção das características das Médias e Grandes Empresas, tais quais: mais recursos, menores taxas de mortalidade, poder decisório mais descentralizado, utilização de mão de obra mais especializada, maiores investimentos em inovação tecnológica, registros contábeis

mais adequados e mais acesso a capital de giro. Sobre a flexibilidade das empresas maiores, Razzolini Filho (2011) explica que a estrutura hierárquica faz com que o processo de tomada de decisão seja mais lento e, com isso, se tornam menos flexíveis que as de menor porte.

1.2 Gestão de Pessoas

1.2.1 Definições, Conceitos e papel nas Organizações.

No ambiente da gestão empresarial, as pessoas possuem importância fundamental, pois são através delas, com suas habilidades e conhecimentos, que as empresas podem atingir o sucesso ou fracasso do negócio. Saber administrá-las de acordo com os objetivos da empresa é essencial para manter-se no mercado e ganhar vantagem competitiva diante à concorrência.

Maximiano (2011) ressalta que as pessoas são o principal recurso das organizações. "Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos." (Maximiano, 2011, p.5)

A Figura 1 representa os principais componentes das organizações, entre recursos, processos e objetivos:

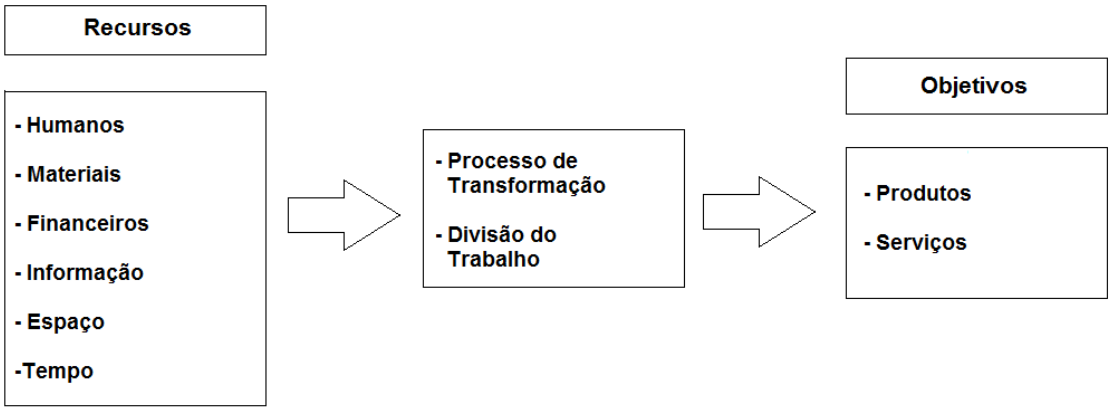

Figura 1: Principais Componentes das Organizações
Fonte: Maximiano (2011, p.5)

Silva (2013) observa que empresas que esperam ser bem sucedidas buscam otimizar seus recursos e o trabalho dos funcionários com a implantação de um departamento específico para lidar com a qualificação da mão de obra e a manutenção dos recursos, e isso se reflete em todos os aspectos organizacionais, até mesmo na cultura da organização.

A Gestão de Pessoas (GP), também conhecida por muitos autores e gestores como Administração de Recursos Humanos (ARH), Gestão de Recursos Humanos (GRH), Gestão de Parceiros ou Colaboradores, Gestão do Capital Humano ou Administração do Capital Intelectual, entre outras definições, assim como a gestão empresarial, evoluiu com o tempo e adquiriu diversos conceitos descritos por diferentes autores. Sobre essas diversas denominações, Freitas (2010) destaca:

> "Apesar das inúmeras denominações, em sua essência, elas possuem o mesmo objetivo: coordenar pessoas na realização de seus trabalhos, de modo a atingir as metas da atividade, da equipe e da organização em harmonia com os objetivos individuais, que podem ser aspirações profissionais e realizações pessoais. A gestão de recursos humanos é uma função que busca prover a organização com pessoas, prepará-las, remunerá-las e incentivá-las para realizar determinadas funções e atividades, pela realização de esforços físicos e/ou intelectuais das pessoas, a fim de atingir determinados objetivos organizacionais." (Freitas, 2010, p. 30)

A Gestão de Pessoas conhecida hoje é resultado de um processo evolutivo que começou de forma burocrática e foi se tornando cada vez mais fundamental para as organizações. Segundo Leite, Carvalho, Oliveira & Rohm (2009), no início a área de recursos humanos era representada apenas por um departamento de pessoal, em que eram tratados os assuntos relacionados às rotinas trabalhistas e os empregados eram meros executores de tarefas burocráticas e repetitivas.

Com o tempo a área de recursos humanos assumiu como objetivo a execução de tarefas como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, cargos e salários, entre outras. Pressões de sindicatos, maior regulamentação das atividades produtivas, oferta de mão de obra mais qualificada e a incipiente tecnologia já levaram as empresas a assumir um maior grau de profissionalismo.

Para Chiavenato (2009), o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, pois as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e as organizações dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso.

Sobre a funcionalidade empresarial da gestão de pessoas, Ribeiro (2010) salienta:

> "A área de Recursos Humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Também tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável." (Ribeiro, 2010, p 6)

Para Freitas (2010) a gestão de recursos humanos quando bem alinhada às estratégias de negócio assume um papel fundamental na manutenção de estratégias e vantagens competitivas. "Se a organização consegue identificar quais são as competências necessárias ao seu negócio, e atua por meio das práticas de RH, terá maior chance de atingir seus objetivos" (Freitas, 2010, p.31).

Sobre a responsabilidade dos gestores quanto à gestão de pessoas no âmbito organizacional, Bitencourt (2010) observa que a gestão de pessoas é uma responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura da organização:

> "Mesmo que na organização exista a área de RH formalmente constituída, a gestão de pessoas não será uma atribuição exclusiva dessa área. Pelo contrário, será distribuída por todos os gestores, cabendo à área de RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de gestão de pessoas pelos diversos gestores e áreas da organização, vinculando-as aos objetivos estratégicos da organização, e pelo suporte a esses gestores na aplicação diária dessas políticas." (Bitencourt, 2010, p 82)

Guest (2011) afirma que um dos benefícios da boa Gestão de Pessoas é que ela pode potencializar e influenciar também outros recursos. Em suma, como as pessoas trabalham em todas as áreas e em todos os níveis hierárquicos de uma empresa, uma Gestão de Pessoas eficiente pode potencializar o desempenho da empresa como um todo.

Para Real, Salbego & Birrer (2012) as pessoas podem propiciar um diferencial nos produtos e serviços oferecidos às empresas, e é através dos recursos humanos que as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos. De acordo com Sovienski & Stigar (2008):

> "Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual." (Sovienski & Stigar, 2008, p. 53)

De acordo com Kuhn & Pereira (2009) a competitividade organizacional pode ser alcançada por vários meios, mas principalmente pelas pessoas que trabalham nas organizações, e algumas empresas já percebem que elas são seu principal diferencial competitivo. "A gestão de pessoas deve ser vista como uma área de geração de resultados, onde valorizar as pessoas como seres humanos e reconhecendo o potencial de cada uma trará melhor retorno para a organização" (Silva, 2013 p. 27).

Como visto, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira de como forem tratadas e geridas, por isso é importante adotar práticas e processos de gestão que possam extrair o melhor de cada colaborador.

1.2.2 Principais Tarefas relacionadas à Gestão De Pessoas

O precursor da primeira Teoria Organizacional Moderna, Max Weber, como visto no início deste trabalho, foi o primeiro a se preocupar com o bem-estar das pessoas, e seus princípios ainda são praticados na busca por maior eficiência e produtividade. O bem-estar dos funcionários, juntamente com a busca por maior eficiência e produtividade nas organizações, faz parte da gestão de pessoas, e o gestor alcança estes objetivos através de tarefas voltadas para estes fins.

"As organizações necessitam das várias tarefas básicas e vitais relativas aos recursos humanos, como as de atrair, motivar e manter pessoas." (Tanure, Evans & Cançado, 2010, p. 599). Segundo Maximiano (2011) a função da gestão de pessoas tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada e vão até depois de a pessoa se desligar da organização. Para Estrelinha (2013), essas práticas incluem a determinação de necessidades de recursos humanos, a atração de novos colaboradores e respectiva escolha, a retribuição, a formação e desenvolvimento de competências, a gestão de carreiras e a avaliação do desempenho face aos requisitos da função.

Para autores como Maximiano (2011), Chiavenato (2008), Silva (2013), França (2010) e Ribeiro (2010), a moderna Gestão de Pessoas consiste de várias atividades integradas. São elas, principalmente, o recrutamento e seleção de pessoal, administração de pessoal, administração de cargos e salários, remuneração, incentivos salariais e benefícios sociais, a avaliação do desempenho das pessoas, o treinamento e desenvolvimento das

pessoas, a higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho e as relações sindicais. Sovienski & Stigar (2008) enfatizam:

> "Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição." (Sovienski & Stigar, 2008, p. 54)

Para Chiavenato (2008) todas essas políticas, práticas e funções podem ser resumidas em seis processos básicos: Processo de Agregar Pessoas, Processos de Aplicar Pessoas, Processos de Recompensar Pessoas, Processos de Desenvolver Pessoas. Processos de Manter Pessoas e Processos de Monitorar Pessoas, onde cada processo é constituído de tarefas. Os processos e tarefas da Gestão de Pessoas podem ser representados pela Figura 2:

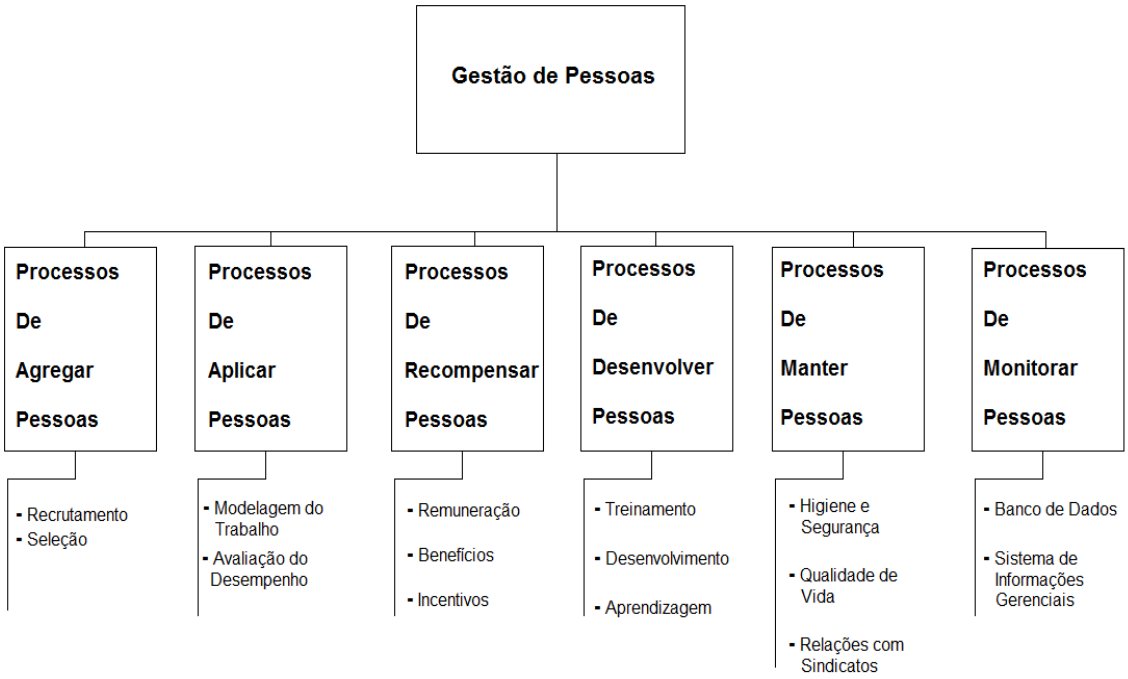

Figura 2: Os processos e tarefas da Gestão de Pessoas
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p.14)

1.2.2.1 Agregar Pessoas

Os processos de agregar pessoas são utilizados para incluir novas pessoas na empresa, e incluem principalmente o recrutamento e a seleção de pessoas. (Chiavenato, 2008). Recrutamento e Seleção de Pessoas tratam da localização e aquisição de pessoas com as habilidades apropriadas para a organização. É o processo onde a empresa recebe a informação das áreas sobre as vagas disponíveis e o perfil que o candidato deve ter para ser aprovado, e mediante essas informações o setor começa o processo de busca do profissional no mercado, para seleção (Silva, 2013). "O recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal" (França, 2010, p. 29).

Para Parenza et. al. (2013), o recrutamento e seleção vêm ganhando um destaque maior se comparado com épocas anteriores devido ao fato de haver um grande número de candidatos para ocupação das vagas em aberto, sendo assim necessário um processo cada vez mais estratégico a fim de encontrar candidatos que atendam as necessidades das vagas. Silva & Silva (2013) explicam que recrutamento e seleção são duas tarefas que fazem parte de uma etapa. O recrutamento é numa etapa anterior a seleção de pessoas e se destina a atrair ou a chamar candidatos a possíveis vagas, já a seleção se destina a escolher dentre aqueles que se recrutaram a vaga, analisando se apresentam os requisitos mínimos para concorrer a mesma, primordiais para as necessidades da organização.

Para Real et. al. (2012) o recrutamento pode ser interno ou externo, sendo o primeiro feito dentro da própria organização, e o segundo, no mercado de trabalho. Após o recrutamento é feita a seleção dos profissionais que possuem os atributos necessários para preencher o cargo. É importante que os responsáveis pelo processo de seleção conheçam bem os cargos vagos e ter todas as informações que possam ser úteis para o processo.

> "Ambas as etapas se fazem primordiais ao processo de adesão dos candidatos às possíveis vagas dentro das empresas, já que sem o processo de recrutamento não será possível antever as principais características dos concorrentes ao processo futuro que será o de seleção, tampouco a ausência da seleção, uma vez que obstará a escolha certeira no encaixe do pessoal na gestão organizacional." (Silva & Silva 2013 p. 3)

A seleção, quando feita da maneira correta, pode tanto trazer resultados positivos mais rapidamente para a empresa, quanto evitar despesas futuras. "Uma seleção adequada

pode diminuir o custo da organização com programas de treinamento e capacitação, alinhando as tarefas que precisam ser desempenhadas com quem é mais capaz de realizá-las." (Queiroga, 2009, p. 147)

1.2.2.2 Aplicar Pessoas

Os processos de aplicar pessoas são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho, e incluem desenho organizacional e desenho de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho (Chiavenato 2008).

Administração de pessoal, para Maximiano (2011) é a realização de atividades de natureza burocrática, como registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo de serviço, preparação de folhas de pagamento e acompanhamento de carreiras. De acordo com Tahar (2013), Administração de Pessoal refere-se a tarefas que envolvem tanto a aplicação e acompanhamento legal, regulamentar e convencional, quanto o acompanhamento das decisões de RH. Administração de cargos (que compõe a tarefa juntamente com a definição de salários) é o "setor responsável pela descrição de cargos (funções), pesquisas salariais, elaboração de planos de carreira." (Silva, 2013, p.21). A estruturação da área de cargos e salários é muito importante para a organização, pois é a partir dela que várias ações relacionadas à gestão de pessoas iniciam (Souza & Almeida , 2012).

Quando uma pessoa é contratada para trabalhar em uma empresa, é necessário que seja apresentado o plano que a empresa possui em relação aos cargos que existem e a remuneração que se pode alcançar em caso de promoções. E o plano de cargos e salários (ou plano de carreiras) é onde estas informações devem ser encontradas. Horta, Demo & Roure (2012) afirmam que promoção e crescimento do empregado nas organizações estão associados positivamente ao bem-estar dos mesmos. Sobre os planos de carreiras, Jacobsen et al (2012) explica:

> "Os planos de carreiras são documentos que instituem os caminhos que as pessoas podem percorrer em uma organização a fim de evoluírem profissionalmente. Normalmente, o que se observa nos planos de carreiras é o aproveitamento de aptidões e competências das pessoas para assumir diferentes cargos dentro da mesma instituição, havendo inclusive mudanças de atribuições e responsabilidades" (Jacobsen et. al., 2012, p. 137).

Com os cargos e planos de carreiras definidos, cabe à gestão de pessoas também avaliar o desempenho dos contratados. "Avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que é utilizada para medir o desempenho de um colaborador frente ao desempenho que se espera para a atividade ou função para qual este foi contratado." (Alves 2013, p. 7). Para Jacobsen et al (2012):

> "A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas, que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos, das equipes de trabalho e da instituição como um todo. O processo é uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das suas metas, dos resultados alcançados e de seu potencial de desenvolvimento" (Jacobsen et. al., 2012, p. 142).

A avaliação do desempenho das pessoas nas empresas, "tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho" (França, 2010, p.117). É uma atividade muito importante, mas ainda vista como secundária por algumas empresas. Braga (2013) esclarece:

> "Afinal, por que avaliar? Bem, do ponto de vista da organização, avaliar pressupõe "examinar e julgar" o resultado do trabalho realizado pelas pessoas para saber se estão desempenhando suas atividades de acordo com o esperado. No entanto, é bom lembrar que, para alcançar os efeitos desejados, a avaliação deve ser uma das etapas de um processo mais amplo, que compreende: estabelecer metas; monitorar e analisar o desempenho; dar e receber *feedback* e planejar e acompanhar as ações futuras para melhorar os resultados obtidos. Além disso, cada uma dessas etapas traz desafios: as metas devem ser claras, precisas e mensuráveis, bem como os critérios de avaliação; análises, *feedback*, planejamento e acompanhamento demandam tempo, que é sempre escasso." (Braga, 2013, p. 74)

De acordo com Alves (2013), a tarefa ou prática de avaliação de desempenho identifica os pontos fortes e fracos dos colaboradores e da instituição, estimula a comunicação interpessoal, informa ao colaborador de como o seu desempenho é percebido, indica promoções e de aumentos salariais por mérito, indica a necessidade de treinamento, estimula o desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado, serve de apoio às pesquisas de clima organizacional e identifica problemas de trabalho em geral e no relacionamento individual.

"Além disso, este processo se predispõe a buscar manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados por parte do colaborador" (Alves, 2013, p. 7). Sobre a tendência da avaliação de desempenho, Jacobsen et. al., (2012) observa:

> "A tendência atual é que a avaliação seja um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas, oferecendo uma visão crítica constante, sendo útil para o retorno de informações sobre pontos fortes e fracos e apresentando as adequações necessárias para a eficácia e construção da carreira." (Jacobsen et al 2012, p. 142)

Aliada à avaliação do desempenho deve estar a compreensão do avaliado em utilizar as informações para procurar melhorar seus pontos fortes e neutralizar seus pontos fracos. E cabe também ao avaliador especificar como o funcionário será avaliado, a fim de manter a confiança e a credibilidade da avaliação.

1.2.2.3 Recompensar Pessoas

Os processos de recompensar pessoas são utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, e fazem parte deste processo as recompensas, remuneração e benefícios (Chiavenato, 2008). “Pode-se conceituar remuneração como a característica que define o trabalho assalariado. É o que a organização utiliza para trocar pelo serviço do empregado em um determinado período.” (Marquart, Lunkes & Rosa, 2012, p. 7).

Para Silva & Luz (2010), remuneração faz parte do subsistema de gestão de pessoas, que tem a função de agir como indutor do processo de desenvolvimento de competências e promover impulsos e estímulos à aprendizagem. Para Maximiano (2011) remuneração é definição e aplicação de mecanismos de recompensas para as pessoas por seu trabalho. De acordo com França (2010), a remuneração não consiste apenas no salário, mas sim em recompensas variáveis, como participação nos lucros e resultados ou participação acionária.

Segundo Marquart et. al. (2012), a remuneração basicamente é constituída de duas partes principais: salário-base ou fixo e salário variável. Silva (2013) explica que salário fixo ou remuneração fixa são os valores pagos a título de salário base, e, ainda os itens referentes aos benefícios, enquanto que o salário ou remuneração variável são os valores pagos como participação nos lucros, bônus, comissões, participação acionária, entre outros, e que a somatória de tudo que é pago ao colaborador é tratado como remuneração total.

De acordo com Silva (2013), outra forma de recompensar é por meio de benefícios, que fazem parte dos atrativos com que as empresas retêm seus talentos. Benefícios e incentivos são opcionais interessantes para manter pessoas nas empresas, dentre os mais conhecidos estão o tíquete refeição, bolsas de estudo, cursos variados, vale transporte, plano de saúde e odontológico, entre outros. Esta prática ajuda a atrair melhores profissionais para as empresas, de acordo com Momm et. al. (2012):

> "Muitas pessoas consideram um diferencial atrativo, na escolha do seu emprego, a oferta de tais benefícios fornecidos pelas empresas, algo que agrega não somente a folha de pagamento, mas a qualidade de vida e a sua sensação de segurança, e para as organizações deve ser considerado um diferencial estratégico, que amplia a sua capacidade de atrair profissionais mais qualificados." (Momm et. al., 2012, p.53).

O processo de recompensar pessoas é constituído tanto pela remuneração, que é feita através de salários estabelecidos pela empresa para cada cargo existente, quanto por benefícios e incentivos que auxiliam e facilitam a vida do colaborador e ajudam na motivação, funcionando também como um atrativo a mais para que se sintam valorizados pela empresa. Segundo o estudo de Horta et. al., (2012) fatores como falta de reconhecimento financeiro podem comprometer o envolvimento do funcionário com a empresa e também afetar a confiança do empregado no local em que trabalha.

1.2.2.4 Desenvolver Pessoas

Os processos de desenvolver pessoas são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, e contam principalmente com treinamento e desenvolvimento, gestão de competências e conhecimento e desenvolvimento de carreiras (Chiavenato 2008).

Para Sovienski & Stigar (2008) o sucesso das organizações modernas depende muito do investimento nas pessoas, através da identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual. De acordo com Moraes (2010), o conhecimento é criado por pessoas, pois uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, então para se ter o foco na criação de conhecimento, há que se buscar o desenvolvimento dos colaboradores.

Treinamento e desenvolvimento das pessoas é a transformação dos potenciais das pessoas em competências. Também conhecido como capacitação, é uma maneira eficaz de

"agregar valor" às pessoas, à organização e aos usuários. Sobre o bom planejamento do treinamento e desenvolvimento, observam Campos, Pinto & Mello (2010):

> "Os diversos programas de capacitação profissional representam o caminho ideal para fidelização de equipes. Um treinamento bem planejado e executado surte efeito motivacional entre os envolvidos, intensificando cada vez mais o vínculo entre funcionário e instituição. Nesse sentido, os programas de capacitação profissional, quando bem programados e elaborados, tornam-se programas educacionais. Isso ocorre porque podem preencher uma lacuna na formação de muitos trabalhadores que não tiveram uma experiência educacional completa. (Campos, Pinto & Mello, 2010, p.3)"

França (2010) discorre sobre a diferença entre treinamento e desenvolvimento:

> "*Treinamento* é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e *desenvolvimento* é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização." (França, 2010, p. 88)

Kuhn & Pereira (2009) afirmam que dar ao funcionário a oportunidade de ter novos conhecimentos e oportunidades de desenvolvimento o condiciona a assumir melhor suas atividades, ao mesmo tempo em que promove o sentimento de comprometimento com a organização. No entanto destacam que o treinamento não deve ser implantado somente na resolução de problemas, mas deve-se torná-lo parte do planejamento estratégico da organização no dia a dia, visando ao aprimoramento constante dos indivíduos e equipes.

Sovienski & Stigar (2008) ressaltam a importância do treinamento nessa nova 'Era do Conhecimento' em que as organizações se encontram:

> "Na chamada *Era do Conhecimento*, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso. Para isso acontecer é necessário formular e coordenar a execução de um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do funcionário, compatível com as necessidades da Instituição e com os recursos disponíveis; desenvolver ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores; possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos funcionários e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços" (Sovienski & Stigar , 2008, p. 55).

O processo de desenvolver pessoas é um dos pilares do diferencial competitivo, pois pessoas capacitadas e bem treinadas se tornam fundamentais para o sucesso da empresa ao longo do tempo. Kuhn & Pereira (2009) observam que algumas empresas já perceberam que o

principal diferencial competitivo está no capital humano, e apostam em capacitação para que eles contribuam cada vez mais e melhor nos processos da empresa, inclusive os estratégicos.

1.2.2.5 Manter Pessoas

Os processos de manter pessoas são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, como por exemplo, administração da cultura e clima organizacional, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais (Chiavenato 2008).

"O clima organizacional é a qualidade do ambiente de trabalho que é percebida pelos colaboradores e vivenciada no dia a dia quando da realização de suas tarefas rotineiras. Esta qualidade do ambiente influencia diretamente o colaborador, motivando-o ou desmotivando-o" (Alves, 2013, p. 11). Sovienski e Stigar (2008) enfatizam a importância de um bom clima organizacional:

> "Desenvolver a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando não só à produtividade e à motivação da pessoa humana, mas também o próprio bem estar social que esta merece, ou seja, dignidade humana e reconhecimento não só salarial, mas nas próprias ações trabalhistas e pessoais que desenvolve" (Sovienski & Stigar, 2008, p.58).

Para Alves (2013) um clima ruim no ambiente de trabalho pode trazer consequências como baixa produtividade, aumento no número de afastamentos e ausências no trabalho, retrabalho e desperdício, queda na motivação, dificuldade na comunicação causando conflitos entre a equipe e diminuição das ideias e do espírito de inovação da equipe.

O clima organizacional pode ser mapeado através de uma Pesquisa de Clima Organizacional que identifica no ambiente de trabalho, os pontos fortes e de melhoria da instituição, conforme a visão de seus próprios colaboradores e trás benefícios como o alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização, a integração dos diversos processos e áreas funcionais, a otimização da comunicação, a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, um ambiente de trabalho mais seguro e identificação das satisfações e insatisfações do público interno (Alves 2013).

Muitas organizações vêm divulgando um interesse em desenvolver estratégias para valorizar seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para o seu bom

desempenho, sua satisfação e seu bem-estar, o qual tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (Santanna, Paschoal & Gosendo , 2012).

Como parte da qualidade de vida das pessoas, além de um bom clima organizacional e bem-estar, também se encontram a segurança no trabalho e a medicina ocupacional. De acordo com Souza & Brito (2012) as organizações e os movimentos históricos relacionados aos trabalhadores, como os sindicatos, são parceiros e sujeitos no processo de mudança para se promover a saúde no trabalho. E estas relações começaram muito tempo atrás, como confirmam as autoras:

> "Sob a pressão das massas operárias organizadas por meio das trade unions, depois dos partidos dos trabalhadores promovidos pela difusão do socialismo, efetuar-se-á uma reivindicação política destinada a criar condições mais suportáveis de trabalho, fixando horários e salários e, depois, também, condições higiênicas e de prevenções para doenças ou acidentes." (Souza & Brito, 2012, p. 381)

Segurança no trabalho, segundo Maximiano (2011) é a proteção das pessoas que trabalham para a organização e, em certos casos, de seus familiares. "Garante a segurança e o bem-estar físico dos empregados da empresa. Manutenção da segurança para o trabalho, evitando acidentes. Executado por engenheiros ou técnicos de segurança do trabalho." (Silva, 2013, p. 21).

Medicina ocupacional, segundo Silva (2013) garante a saúde e o bem-estar físico dos empregados da empresa. Fazem parte da medicina ocupacional o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), que prevê o cuidado da vida do trabalhador e torna obrigatório, para as empresas, realizar exames antes de admitir um funcionário e avaliar periodicamente o funcionário já contratado, a fim de acompanhar a saúde desse para evitar as doenças ocupacionais.

Manter pessoas é o processo que valoriza a integridade do capital humano em uma organização. Um ambiente seguro e bom clima organizacional são propícios para o bom desempenho dos funcionários e consequentemente, para a empresa. O cuidado com a saúde e segurança, além de melhorar a qualidade de vida no trabalho, evita possíveis desfalques e dispensas relacionados a essas áreas.

1.2.2.6 Monitorar Pessoas

Os processos de monitorar pessoas são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais, assim como controle de presença e de tarefas. Segundo o site da Microsoft, um Banco de Dados (BD) é uma ferramenta para coletar, organizar e armazenar informações sobre pessoas, produtos, pedidos ou qualquer outra coisa. Para Laudon & Laudon (2011), um Banco de Dados é um conjunto de arquivos relacionados entre si com registros sobre pessoas, lugares ou coisas. Antes do desenvolvimento dos bancos de dados digitais, as empresas usavam grandes arquivos de metal, cheios de arquivos de papel, para armazenar informações referentes a transações, clientes, fornecedores, estoque e funcionários.

Chiavenato (2008) enfatiza que a atual Gestão de Pessoas requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, como Cadastro de Pessoal (com dados pessoais sobre cada funcionário); Cadastro de Cargos (com dados sobre os ocupantes de cada cargo); Cadastro de Seções (com dados sobre os funcionários de cada seção, departamento ou divisão); Cadastro de Remuneração (com dados sobre os salários e incentivos salariais); Cadastro de Benefícios (com dados sobre os benefícios e serviços sociais); Cadastro de Treinamento (com dados sobre programas de treinamento); Cadastro de Candidatos (com dados sobre candidatos a emprego); Cadastro Médico (com dados sobre consultas e exames médicos de admissão, exames periódicos etc.); Outros Cadastros (dependendo das necessidades da organização, da ARH, dos gerentes de linha e dos próprios funcionários).

Os Sistemas de Informação Gerenciais (SIGs) designam uma categoria específica de sistemas de informação que atendem aos gerentes de nível médio, e proporciona relatórios sobre o desempenho corrente da organização, e com essa informação é possível monitorar e controlar a empresa, além de prever seu desempenho futuro (Laudon & Laudon, 2011).

O processo de monitorar pessoas é identificado como o processo onde a Tecnologia da Informação, através de *softwares*, *hardwares*, Sistemas de Informação de Recursos Humanos, aplicativos e sites especializados auxiliam o gestor de RH com a maioria dos processos, tarefas e tomadas de decisões relacionadas à Gestão de Pessoas. E essa utilização de TI na Gestão de Pessoas será abordada de maneira mais ampla no capítulo a seguir.

1.3 Tecnologia da Informação e Gestão De Pessoas

A Gestão de Pessoas está se tornando cada vez mais importante para as empresas contemporâneas, assim como a Tecnologia da Informação. As organizações que entendem a importância do capital humano, além de aplicar todos os processos e tarefas que envolvem a Gestão de Pessoas, como o recrutamento e seleção, recompensas, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança, avaliação de desempenho, gestão de vagas, controle de tarefas e de presença, entre os mais importantes, esperam que estes processos sejam monitorados e gerenciados da forma mais adequada possível, e com o mínimo de erros.

Neste cenário, a Tecnologia da Informação é uma ferramenta valiosa, pois consegue oferecer relatórios, gráficos e informações gerais em curto período de tempo, com qualidade e precisão, auxiliar na tomada de decisões, entre inúmeros benefícios, melhorando consideravelmente a Gestão de Pessoas em qualquer tipo de empresa.

1.3.1 Tecnologia da Informação nas Organizações

Segundo Andrade & Amboni (2011) o ambiente empresarial tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a TI. Essa relação engloba desde o surgimento de novas tecnologias, ou novas aplicações, para atender às necessidades do novo ambiente, até o aparecimento de oportunidades criadas pelas novas tecnologias ou novas formas de sua aplicação.

"Nesse novo ambiente, organizações de vários setores têm considerado imprescindível realizar investimentos significativos em TI, passando a ter seus produtos, serviços e processos fundamentalmente apoiados nessa tecnologia." (Andrade & Amboni, 2011, p. 5).

De acordo com Laudon & Laudon (2011), muitos administradores trabalhavam às cegas, à base de previsões e palpites, sem nunca poder contar com a informação certa na hora certa para tomar uma decisão, o que resultava em produção insuficiente ou excessiva de bens e serviços, má alocação de recursos e tempos de resposta ineficientes. "Nos últimos dez anos, as tecnologias e os sistemas de informação têm permitido que, ao tomar uma decisão, os administradores façam uso de dados em tempo real, oriundos do próprio mercado" (Laudon &

Laudon, 2011, p.12). Andrade & Amboni (2011) destacam esta importância da TI para uma organização:

> "A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, como também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais." (Andrade e Amboni, 2011; p. 5)

Segundo Tourinho (2011), as organizações ao redor do mundo adotam a TI por vários motivos, entre eles: por permitir a realização de controles mais apurados, efetivos e céleres, por permitir um salto qualitativo e quantitativo quanto às informações disponibilizadas, por trazer benefícios para os demais processos das organizações, por propiciar a redução de custos e por possibilitar a inovação. "Outro motivo para as empresas investirem em sistemas e tecnologias de informação está no fato de que eles se tornaram imprescindíveis à prática de negócios" (Laudon & Laudon, 2011, p 11).

"A tecnologia de informação (TI) é um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, e as organizações brasileiras têm utilizado ampla e intensamente essa tecnologia, tanto em nível estratégico como operacional" (Albertin & Albertin, 2008, p. 276). O uso da TI oferece grandes oportunidades para as organizações obterem sucesso no aproveitamento de seus benefícios, mas propicia também desafios para a gestão dessa tecnologia, pois as organizações passam a ter grande dependência dela e seu gerenciamento apresenta particularidades (Albertin & Albertin, 2008).

A Figura 3 apresenta a relação da TI com o ambiente organizacional, de acordo com Lehmkuhl, Veiga & Rado (2008):

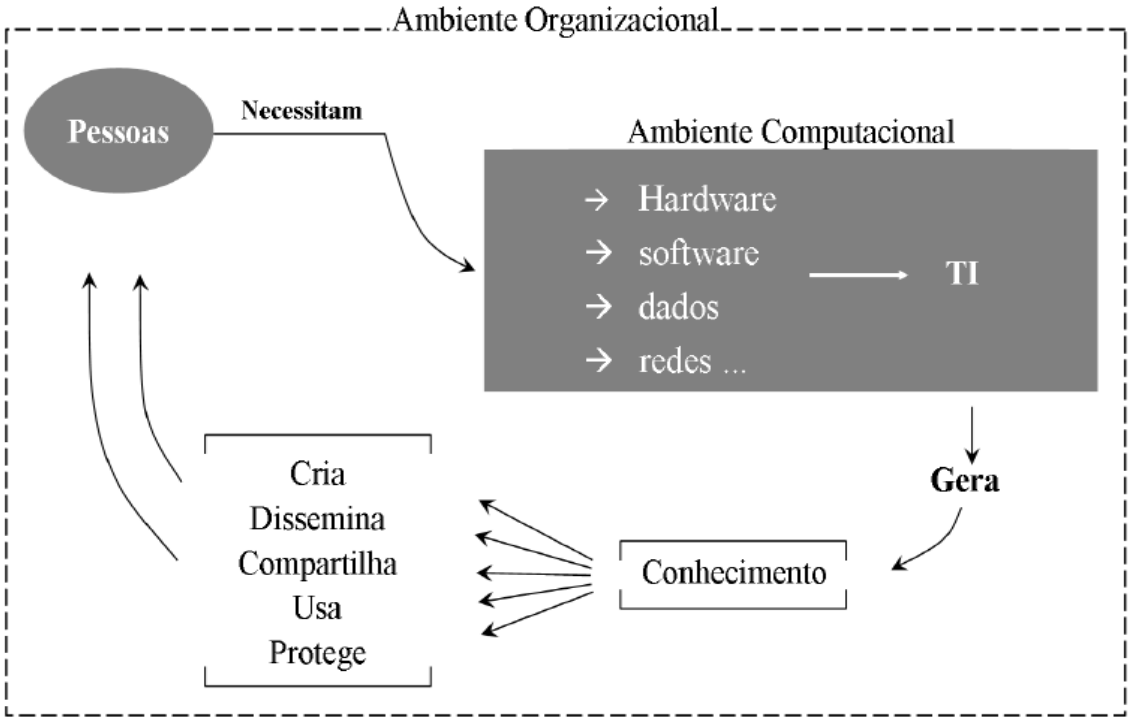

Figura 3 Ambiente Computacional
Fonte: Lehmkuhl, Veiga & Rado (2008)

A Tecnologia da Informação é constituída, de acordo com Laudon & Laudon (2011), por todo *software* e todo *hardware* de que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais.

Hardware é a parte física dos equipamentos voltados para TI. São exemplos os monitores, os gabinetes, impressoras, mouses, periféricos, placas, chips, conectores, entre outros. *Software* é definido como a parte lógica do computador, e é o chamado programa de comando que tem a função de fornecer instruções ao *hardware*. São exemplos de *softwares* os Sistemas Operacionais, os Aplicativos e os Sistemas de Informação.

Sistemas Operacionais são os *softwares* gerenciadores primordiais em todos os computadores e dispositivos como *tablets* e *smartphones*. São exemplos de Sistemas Operacionais o Windows, o Mac OS, Google Chrome OS e distribuições Linux. Softwares Aplicativos são softwares que ajudam o usuário a executar uma tarefa específica. São exemplos o pacote Microsoft Office (com editores de texto e planilhas) e Navegadores *Web*.

Os Sistemas de Informação (SI) são softwares mais complexos e devem ser analisados do ponto de vista tecnológico e organizacional. Um Sistema de Informação pode ser definido como um conjunto de elementos relacionados entre si, que coletam, tratam,

gerenciam e distribuem as informações que possam ser utilizadas para as tomadas de decisões, o gerenciamento e o controle de uma organização.

De acordo com Dessler (2011) o termo 'sistema de informação' implica na inter-relação de indivíduos, dados, tecnologia e processos organizacionais que uma organização utiliza para coletar, armazenar, processar e disseminar informações. Entre os tipos de Sistemas de Informação, existem os Sistemas de Informações Gerenciais (que fornecem informações necessárias para o gerenciamento das organizações) e os Sistemas de Apoio a Decisão (sistemas que auxiliam na tomada de decisões organizacionais).

A Tecnologia da Informação pode então ser definida como um conjunto de tudo que possa envolver recursos, componentes e soluções relacionados à informática, desde *hardwares* a Sistemas de Informação.

De acordo com Prado & Fulvio (2012) a Tecnologia da Informação trouxe às organizações uma oportunidade sem precedentes para a melhoria dos processos internos. "Os benefícios de TI incluem melhoria no desempenho dos processos operacionais, suporte ao gerenciamento, vantagem competitiva e transformação de negócio". (Albertin & Albertin, 2008, p. 284). Para Sovienski & Stigar (2008), as recentes tecnologias melhoram a eficiência das atividades organizacionais:

> "Face ao exposto, a modernização ou a reestruturação do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade dos serviços. A rapidez nas decisões, tão importante na atualidade, só é possível com a racionalização das atividades e com a ajuda das mais recentes tecnologias. A tecnologia é uma das chaves mais importantes para se melhorar a eficiência"(Sovienski & Stigar, 2008, p. 60).

Com o advento da tecnologia da informação foi percebido o aumento dos recursos disponíveis em processamento e armazenamento de dados, os quais são usados visando criar, organizar e manter as bases de informações de diversas organizações, garantindo cada vez mais a segurança e persistência dessas informações (Brito, et al., 2012).

Sobre o reconhecimento dos benefícios da TI pelos gestores, um estudo feito pelo IT Governance Institute (2011) com 834 executivos empresariais, mostra que 90,3% deste gestores reconhecem que investimentos em TI criam valor para o negócio, 77,4% reconhecem que a TI atende às necessidades da organização, 86% afirmam que TI apoia a estratégia da organização, 74,2% afirmam que a TI permite a mudança rápida dos processos e 79,9 afirmam que a TI apoia a regulamentação e cumprimento dos negócios.

Em estudo de Lunardi, Dolci e Maçada (2009), feito com micro e pequenas empresas comerciais e de serviços de um município do Rio Grande do Sul, os executivos das MPE têm percebido que para suas organizações poderem competir no mercado onde atuam, necessitam da TI. Na pesquisa, a TI foi percebida pela maioria do respondentes como uma necessidade estratégica da organização, que proporciona vantagem competitiva a quem a utiliza em seus negócios e desvantagem competitiva a quem não a utiliza.

Estes estudos mostram a importância da TI na administração moderna, onde os gestores confiam e investem na TI para melhorar a qualidade da gestão, e , consequentemente, gerar vantagem competitiva.

Para Craig et.al. (apud Rodrigues, Maccari & Simões , 2009, p. 488) os papéis da TI podem ser associados à visão de negócio da empresa. Por exemplo, investimentos feitos em TI para mudar as regras do negócio ou para oferecer novos produtos e serviços, indicam uma estratégia de negócio visando à 'quebra de regras' do negócio (inovar disruptivamente)**.** Investimentos feitos em TI para baixar os custos ou aumentar a produtividade, como automação dos processos de negócio, indicam uma estratégia de negócio visando a ‘vencer a corrida' (inovar). E investimentos feitos em TI para manter os serviços básicos de TI, indicam uma estratégia de negócio visando meramente a 'permanecer na corrida' (sobreviver ou manter a posição) (Rodrigues et. al., 2009).

De acordo com Silva Júnior, Souza & Manhães (2014), a necessidade de respostas mais rápidas das empresas exige que elas busquem novas tecnologias para melhorar seus processos organizacionais além de se tornarem competitivas, e nesse sentido, Sistemas Integrados de Gestão que incorporam as funcionalidades operacionais de finanças, custos, recursos humanos, vendas, logística, distribuição, produção, entre outras, se tornam uma solução muito utilizada.

Pelo que foi explanado, a tecnologia da informação se faz importante especialmente em um ambiente de competitividade organizacional. Pode-se notar que o domínio de tecnologia é uma das principais vantagens competitivas de uma organização, onde quanto melhor o domínio da tecnologia, mais vantagem a organização terá em relação às outras. "Cabe à empresa avaliar e planejar suas necessidades e expectativas perante o mercado, qual a estratégia a ser adotada e o papel da TI frente aos objetivos empresariais, considerando ou não a opinião de seus trabalhadores quanto ao uso da TI e seus sistemas." (Sacilotti, 2011, p. 27).

1.3.2 Tecnologia da Informação na Gestão de Pessoas

A TI permite uma melhor eficácia das informações, aumentando tanto a quantidade quanto a qualidade das informações que são processadas. E essa eficácia e controle das informações melhoram também a Gestão de Pessoas (Haines III & Lafleur, 2008). "Como se vive atualmente a era do conhecimento, os softwares de gestão do capital humano vieram para potencializar a gestão desses recursos humanos, tornando mais ágil o processo de disseminação" (Dalfovo & Dias, 2009, p. 333).

Entre as áreas beneficiadas e aprimoradas com a Tecnologia da Informação, a Gestão de Pessoas é uma das mais significativas, pela importância que possui nas organizações. Assim como a tecnologia, os recursos humanos também fazem parte do diferencial competitivo, e uma Gestão de Pessoas eficiente pode potencializar o desempenho da empresa como um todo. A TI é essencial para qualquer organização para garantir uma gestão de pessoas eficaz e para obter uma vantagem competitiva no mundo corporativo de hoje.

Para Tahar (2013), a Tecnologia da Informação pode contribuir para o desenvolvimento da empresa que age sobre o capital humano com a facilidade de acesso ao conhecimento e à troca de conhecimentos e experiências. Conhecimento e informação são as matérias-primas que as empresas devem adquirir para maximizar a eficácia de todos os serviços dentro delas.

De acordo com Bohlander e Snell (2010) a tecnologia da informação tem mudado a imagem da Gestão de Recursos Humanos, onde as organizações determinadas a aumentar sua produtividade e a reduzir os custos estão descobrindo que o setor de RH é um bom ponto de partida para isso. “Hoje as companhias estão utilizando software para recrutar, visualizar e testar previamente, on-line, os candidatos, antes de contratá-los; assim como para treinar e promover funcionários, depois que eles foram contratados” (Bohlander e Snell, 2010, p. 8).

Um estudo feito por Kassim et. al, (2012) mostra que a TI ajuda a fortalecer as tarefas e funções do profissional de RH provendo um meio em que o mesmo possa agregar valor ao seu trabalho, fazendo com que se torne mais eficiente através de sua capacidade de resposta e autonomia. Mostrou também que a TI pode proporcionar profundas mudanças no ambiente de trabalho reduzindo as rotinas enquanto permite autonomia em relação à utilização da informação.

Mesmo para empresas desenvolvedoras de *softwares*, não existe um consenso exato de quais funcionalidades da Gestão de Pessoas devem ser contempladas, mas basicamente pode-se dividir em módulos como folha de pagamento, férias, rescisões e benefícios sociais. Por vezes, algumas funcionalidades podem ser tratadas isoladamente como a participação dos lucros e resultados, ou ainda podem ser encontradas em uma única solução de forma não modular (Dalfovo & Dias, 2009).

É evidente que a tecnologia da informação torna mais barato o custo das operações de recursos humanos e também ajuda no processo de tomada de decisões eficientes (Krishna & Bhaskar , 2011). Aparentemente a capacidade de processamento de informações de TI permite à Gestão de Pessoas respostas melhores e mais rápidas voltadas para estas tarefas (Haines III & Lafleur, 2008).

Existem várias formas de investir em TI, tanto em sistemas complexos e personalizados para atender os requisitos necessários de uma organização em especial, quanto em sistemas genéricos que atendem requisitos gerais da gestão de pessoas de qualquer organização. Segundo Bohlander e Snell (2010), soluções de RH com base na web, que são pré-"empacotadas" ou "enlatadas", são comumente utilizadas como sistemas customizados para os clientes. Em geral, as companhias também têm a opção de hospedar os aplicativos em seus próprios servidores ou de um fornecedor que faça isso para eles. A maioria das companhias tem fabricantes externos que dão suporte técnico para os aplicativos, em vez de grupos de TI em suas próprias organizações.

A TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação) também é grande aliada das empresas na hora de investir em Tecnologia da Informação para Gestão de Pessoas. Por TIC, queremos dizer todas as tecnologias usadas no processamento e transmissão de informação, principalmente computadores e da Internet (Kalika, 2006).

Profissionais de RH são confrontados com a necessidade de estruturar o seu negócio, por isso fazem muito uso das TIC nas práticas que empregam. Um resumo sobre alguns estudos sobre as principais contribuições das TICs para a área de Gestão de Pessoas pode ser visto no Quadro 8:

Quadro 8: Principais contribuições das TICs para a Gestão de Pessoas

Resumo dos Estudos	Autores
GRH é, provavelmente, um dos setores que mais evoluíram até hoje. A automação de tarefas administrativas, desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação, em especial redes (Inter / intra / extranet) desafiam a organização tradicional e os objetivos desta função. Essas ferramentas nascidas da tecnologia da informação trouxeram um conceito real de GRH, induzindo diferentes métodos de trabalho e reorientando as atividades de RH.	SILVA F (2008)
Segundo este autor, o impacto das TIC na GRH é triplo: o impacto operacional com a implementação do SIRH (banco de dados, automação de atividades administrativas), o relacional (transacional) com o desenvolvimento de ferramentas administrativas de RH para apoiar processos especializados de negócios e de gestão (recrutamento, formação, avaliação, remuneração) e por último o impacto transformacional, da possibilidade de reorganizar a equipe em um ambiente virtual para atribuir-lhe um papel mais estratégico.	LAVAL F & ABDALLAH T-D (2007)
GRH está sempre à procura do que as novas TICs podem trazer para aumentar o desempenho no serviço das pessoas e da organização.	PERETTI J-M (2010).
Sob o efeito de uma revolução tecnológica, as empresas tornaram-se, nos últimos anos, produtoras e transmissoras de informações, onde as TIC causaram mudanças dramáticas nas estruturas e processos de negócios, bem como a natureza do seu capital humano.	BENDIABDELLAH A & BENABOU D (2002)

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Tahar (2013)

Para Tahar (2013), as TICs facilitaram muito o fluxo de informação de qualidade dentro da empresa. Elas aparecem como uma potencial fonte de vantagem competitiva na função de RH, pois facilitam o desenvolvimento de procedimentos de gestão participativa. Os funcionários podem se comunicar facilmente e inclusive participar na tomada de decisões.

Com o recente desenvolvimento de tecnologia da informação, mais e mais pequenas e médias empresas começaram a usar TI para melhorar o nível e eficiência da administração de seus recursos humanos (Wei & Feng, 2013). Para as empresas que não possuem muitos recursos para investir em tecnologia, Prado & Fulvio (2012) explica que podem optar pela adoção da terceirização, que permite às organizações um acesso simples, rápido e barato a diversas tecnologias de informação. Segundo estes autores:

> "A terceirização deixou de ser uma intervenção visando exclusivamente à redução de custo e passou a ser parte integrante da estratégia, tornando-se uma ferramenta estrutural relevante para as organizações e adicionando valor ao negócio em um mundo de mudanças rápidas e imprevisíveis." (Prado et. al, 2012, p.78).

Além da terceirização, a utilização de programas mais acessíveis pode ser uma alternativa para empresas com recursos financeiros mais modestos. Dorel & Bradic-Martinovic (2011) observam que pequenas e médias empresas geralmente encontram métodos alternativos para resolver o acúmulo de trabalho manual neste departamento. Para isso, costumam usar software padrão Microsoft Office ou similar, especialmente folha de cálculo (Excel). Há também soluções de código aberto. Os autores ainda ressaltam que a maioria dessas empresas (médias e pequenas) não possuem funcionários especializados e treinados para RH, e muitas vezes não sabem o suficiente sobre este assunto. Nas pequenas empresas Microsoft Excel é mais do que suficiente para satisfazer todas as exigências do setor de RH.

Conforme as organizações se tornam mais complexas e a quantidade de informações que elas precisam utilizar aumenta, a necessidade de sistemas de informação automatizados aumenta dramaticamente. Com o aumento do número de funcionários, as empresas precisam de software especializado adequado, como o Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH). Um SIRH varia de acordo com o tamanho das empresas. Nas pequenas empresas, um SIRH tende a ser mais informal e básico, enquanto que em uma empresa grande, tende a ser mais formal e complexo (Singh, Jindal, & Samim, 2011). Considerando-se que o RH afeta todos os profissionais de uma companhia, o impacto de um SIRH pode ser um potente recurso para reduzir os custos administrativos, aumentar a produtividade, agilizar o tempo de resposta e melhorar o processo de tomada de decisões.

Um SIHR é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando coletivamente para coletar, processar e armazenar informações para ajudar nas tomadas de decisões, coordenação e controle voltados para RH. Atribuições voltadas para profissionais de

RH envolvem muito trabalho burocrático, e consequentemente o foco em outras funções da gestão de pessoas diminui. Com isso, o SIRH chega para resgatar o profissional de RH, pois possui banco de dados compartilhado, ferramentas para analisar e auxiliar na tomada de decisões e muitos outros benefícios como resumos de relatórios compatíveis com o que pede a organização (Krishna & Bhaskar , 2011). Uma boa decisão no campo de recursos humanos geralmente tem relação com um bom SIRH. Tal sistema deve fornecer informações tanto aos profissionais de RH quanto aos gestores e gerentes de outras áreas para facilitar a tomada de decisão (Kassim, Ramayah & Kurnia, 2012). Algumas definições de SIRH por diversos autores podem ser vistas no Quadro 9:

Quadro 9: Definições de Sistema de Informação de Recursos Humanos

DEFINIÇÕES	AUTORES
SIRH é um conjunto de software, mais ou menos interligados que garantem de forma coerente diferentes ações administrativas e operações de gestão aplicadas aos recursos humanos. O ponto de partida de qualquer SIRH é o estabelecimento de um conjunto de programas para, a partir de um arquivo pessoal, assegurar uma série de tarefas administrativas aplicadas aos recursos humanos em geral, girando principalmente em torno da folha de pagamento.	PERETTI J-M (2010)
Nós usamos o termo sistema de informação aplicado à função de recursos humanos (SIRH) para qualquer Sistema Integrado de Gestão que integre as diversas funções de gestão de recursos humanos. Este termo abrange, portanto, a gestão de vários processos. Um SIRH ocupa uma grande parte do sistema de informação da organização.	GILBERT P (2006)
De acordo com Silva (2008), SIRH é um pacote de software de informação composto de uma série de tarefas das várias missões da função de RH e pelo sistema de informação. A lógica da criação de um SIRH induz as tarefas que serão automatizadas e irão fornecer um conjunto de informações mais valiosas.	SILVA F (2008)

O SIRH é um dos subsistemas de uma organização em que é necessária a gestão recursos humanos. Um SIRH é ao mesmo tempo: - Um Instrumento de comunicação interna em uma organização; - Uma ferramenta de apoio para os processos de gestão e controle e decisão (decisão individual, promoção ou cessão, etc., ou de decisão coletiva, de emprego ou de carreira, etc).	MARTORY B (2001 : 295)
SIRH, é um SIGE (Sistema Integrado de Gestão Empresarial) que combina sistemas de informação que gerenciam funções-chave de RH. Entre eles, encontramos: a gestão de pessoal, folha de pagamento, gestão de remuneração, gestão de tarefas, gestão de competências e formação, recrutamento e tempo.	MULLENDERS A(2009 : 83)
Hoje em dia, um SIRH é definido como um sistema de gestão de um conjunto de componentes de software para automatizar e acompanhar uma série de tarefas relativas à gestão dos recursos humanos.	http://www.journaldunet.com

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Tahar (2013)

De acordo com Wei & Feng (2013), os Sistemas de Informação de Recursos Humanos começaram na década de 60, e na época apenas grandes empresas usavam tecnologia computacional para calcular compensação e pagar salários. Para Tahar (2013), a utilização da Tecnologia da Informação para a Gestão de Pessoas começou em meados de 1970, quando a tecnologia da época permitiu aos usuários uma visão das informações inseridas em uma tela de computador. A partir disso, os membros da administração de RH começaram a inserir dados de folha de pagamento. Em meados de 1980, com o advento dos microcomputadores, foram desenvolvidos os primeiros softwares de RH.No entanto foi no início dos anos 90 que surgiu o primeiro verdadeiro Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH), o qual integrava uma série de informações e práticas. A partir dos anos 2000, a Internet e Intranet foram importantes para a evolução do uso de TI para GRH, pois facilitaram o acesso à informação.

Juntamente com o desenvolvimento da tecnologia computacional, a gestão de recursos humanos é cada vez mais relacionada com sistemas de informação e tecnologia de banco de dados. Hoje em dia os SIRH cobrem todas as tarefas relacionadas à gestão de pessoas, (como recrutamento e seleção, treinamento, gestão de cargos, carreira, salários, informações pessoais, incentivos e benefícios, avaliação de desempenho, contratos e relações trabalhistas, entre outros).

Um SIRH pode auxiliar a gestão de pessoas de várias maneiras, mas particularmente nas tarefas diárias, simplificando os processos de fluxo de trabalho por meio de processos de controle, interfaces do sistema e validação de banco de dados. Ele integra todos os dados relevantes, converte esses dados em conclusões ou informações significativas e torna acessível às pessoas que precisam delas para as suas decisões. Para Hirvonen (2011), o nível mais básico do SIRH é usado apenas para ajudar a gerir as relações de trabalho dentro da organização. No nível pouco acima do básico, os requisitos de informação incluem módulos sobre recrutamento, dados pessoais, avaliação de competências, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensas e assim por diante (Shaikh, 2012). Os objetivos de um SIRH são oferecer informações adequadas e compreensíveis sobre pessoas e seus cargos, fornecer informações de RH atualizadas e prover segurança dos dados e transparência dos mesmos (Sharma, 2012).

Em relação aos retornos e benefícios de um SIRH, Bohlander e Snell (2010) relatam que o impacto mais óbvio tem sido o operacional, ou seja, a automatização de tarefas de rotina, diminuindo a carga administrativa, reduzindo custos e aumentando a produtividade interna do RH propriamente dito. Periysamy & Amsa (2014) caracterizam como razões para utilizar um SIRH a vantagem competitiva que ele oferece, a facilidade do processamento de informações em uma estrutura de grande escala, o processamento contínuo, a melhora da capacidade de comunicação e a integração do sistema de recursos humanos. Além disso, segundo Slavić & Berber (2013), o SIRH pode ser considerado uma ferramenta que fornece aos planejadores estratégicos as informações necessárias que lhes permitam prever as necessidades futuras de demanda e oferta de força de trabalho.

De acordo com Mullenders (2009), o SIRH é a ferramenta de referência para a Gestão de Recursos Humanos para melhorar a qualidade de decisões, pois uma boa decisão depende diretamente da qualidade da informação que é disponibilizada para aqueles que a tomam. Informação de qualidade é uma informação confiável, disponível em tempo útil e

distribuída de forma direcionada para atores de RH. Bhavsar (2011) discutiu sobre várias vantagens, aplicações e importância do SIRH. O estudo destacou que o SIRH de hoje tem potencial para ser um grande sistema de apoio à decisão empresarial e ajudar a alcançar os objetivos estratégicos e operacionais.

Vários estudos apontam os benefícios da utilização de SIRH na gestão de pessoas. Maier, Laumer, Eckhardt & Weitzel (2013) concluíram que a utilização de um SIRH pode melhorar a satisfação no trabalho. O uso de SIRH pelos gestores contribuiu muito para buscar talentos, usá-los e depois motivá-los (Wei & Feng, 2013). Arora (2013) afirma que um SIRH ajuda os gestores de RH a diminuir seu trabalho, tratando o máximo de informações que precisam em um formato mais portátil, além de conseguir informações mais precisas.

Os benefícios de um SIRH incluem melhor planejamento e desenvolvimento de programas usando o software de apoio à decisão, processamento de informações mais rápido e melhores tempos de resposta, redução dos custos administrativos e de RH, precisão da informação, comunicação aprimorada em todos os níveis (Chauhan et. al., 2011). Khera & Gulati (2012) enfatizaram em seu trabalho de pesquisa sobre impacto positivo do SIRH no planejamento de Recursos Humanos e as vantagens da utilização de um SIRH como referência para empresas de TI.

Bohlander & Snell (2010) afirmam que quando um SIRH efetivo é implementado, uma das maiores vantagens é que os profissionais de RH podem se concentrar mais efetivamente na direção estratégica da companhia, em vez de em tarefas de rotina, a fim de ajudar a aumentar os ganhos e melhorar o direcionamento estratégico da companhia.

Bohlander & Snell (2010) enfatizam:

> "O impulso inicial para a adoção de sistemas de informações de recursos humanos estava relacionado à redução de custos de RH. No entanto, os gerentes de RH descobriram que esses sistemas têm permitido que eles compartilhem informações com os gerentes de linha, que, por terem acesso a tais sistemas, têm condições de apresentar melhores práticas de produção a soluções para o controle de custos. Como resultado, os gerentes de RH atualmente estão pedindo aos seus provedores de aplicativos que eles desenvolvam software adicional para atingir outros objetivos, como reduzir o investimento total com planos de saúde para funcionários e melhorar o atendimento a clientes." (Bohlander e Snell, 2010 p. 11).

As principais funções de um SIRH são primeiramente melhorar a eficiência da gestão de recursos humanos, ajudar as empresas a estabelecer arquivos pessoais eletrônicos,

estimar o conhecimento dos funcionários, suas habilidades, prever o que os futuros recursos humanos necessitarão (Wei & Feng, 2013).

Em geral, o SIRH vem adquirindo papel mais estratégico, pois reduz a necessidade de existir muitos gestores de RH, ajudando os funcionários a controlar suas próprias informações pessoais e permitindo que os gestores de outras áreas acessem informações e dados relevantes, análise de conduta, tomem decisões e comuniquem-se com os outros, sem precisar consultar um profissional de RH (Nawaz, 2012). Para Slavić & Berber (2013), o SIRH, como ferramenta que permite procedimento sistemático de coleta, armazenamento, manutenção e recuperação de dados sobre os recursos humanos, atividades de pessoal e características organizacionais, foi explorado e analisado em estudos teóricos e empíricos no passado, porém se apresenta como novidade para muitas organizações que reconheceram as vantagens deste sistema.

Podem-se identificar resumidamente os seguintes benefícios de SIRH em organizações: os registros atualizados; processamento de informação rápida; melhor consciência dos indivíduos nas organizações; melhor controle das informações; informações precisas; melhor nível de satisfação dos funcionários; melhor eficiência na área de gestão de pessoas; melhor envolvimento dos trabalhadores; redução de informações repetidas e acesso a uma infinidade de informações nos formatos exigidos, além de disponibilidade imediata informações para tomadas de decisão.

Segundo Nahon & Taskin (2009), os maiores impactos da utilização de TI na GRH , são os de maximizar a eficiência administrativa do departamento de RH; facilitar o acesso a dados pessoais de funcionários; facilitar a observação em tempo real da evolução de alguns indicadores-chave (rotatividade, absenteísmo, tempo de trabalho, folha de pagamento, etc.); facilitar a integração de processos de RH no sistema de informação da organização e reduzir o número de níveis hierárquicos, assim como os custos do trabalho.

De acordo com Tahar (2013), a literatura mostra que o SIRH moderno permite a disposição de dados confiáveis em tempo real, a gestão de uma série de informações voltadas para a Gestão de Pessoas, a utilização de ferramentas de monitoramento e apoio à decisão e capacidade de resposta, com intervenção em tempo real, facilitando a realização dos objetivos estratégicos de RH. Para Tahar (2013), um SIRH moderno também permite o fácil acesso a diferentes informações sobre os funcionários, ajudando os gestores a motivar, mobilizar,

ajudar e desenvolver sua equipe, assim como reduzir a burocracia e duplicação de tarefas administrativas.

No entanto, antes de implementar um SIRH, as empresas devem ter uma noção clara do negócio, do que elas precisam (qual vai ser a necessidade delas) e lembrar dessa necessidade em todos os aspectos do design e aplicação do sistema (Wei & Feng, 2013). Para Garcés, et. al (2008), a implementação de um SIRH é funcionalmente importante para o planejamento e análise de uma organização, planejamento e acompanhamento de cargos e criação de cenários para a previsão e análise de produtividade. Deve-se também analisar as necessidades de crescimento e investimento da empresa, assim como usar a tecnologia para reduzir custos e fornecer uma visão de longo prazo para a organização (Sharma, 2012). De acordo com Kazmi & Naaranoja (2014), existem passos a serem seguidos para que o SIRH funcione corretamente, como por exemplo, o armazenamento de todas as descrições de cargo, salários, benefícios, incentivos, a transferência de todos os dados pessoais de seus funcionários e administração relacionada dos registros manuais e arquivos pessoais para o sistema que for utilizado.

Um bom SIRH deve ser eficiente, versátil e fácil de usar. O sistema deve ser apto a lidar com configurações institucionais, configurações de cargos, avaliações de cargos, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento, planejamento de RH, recrutamento, contratos de trabalho e outras tarefas relacionadas a recursos humanos. Pode ajudar as Pequenas e Médias e Grandes Empresas a formar processos de gestão de recursos humanos mais completos e padronizados através da integração de sistemas de informação.

De acordo com Tahar (2013), pode-se dividir a utilização da Tecnologia da Informação para Gestão de pessoas em dois níveis: Operacional e Estratégico. Nível Operacional tem como característica a relação aos termos operacionais, que são, principalmente: folha de pagamento, gestão administrativa de pessoal, e gestão e controle de tarefas. Já a nível Estratégico, diz respeito ao processo de termos estratégicos, que são: gestão de cargos e salários, recrutamento, remuneração, treinamento e desenvolvimento.

Através destes estudos e conceitos ficou evidente a importância e influência da Tecnologia da Informação na Gestão de Pessoas. Nota-se as inúmeras vantagens (rapidez, controle e confiabilidade das informações, diminuição dos custos administrativos, redução das atividades rotineiras voltadas para o RH, entre outras) que a torna indispensável para as empresas que almejam criar vantagem competitiva e se manter no mercado.

Os gestores que lidam com recursos humanos precisam perceber a importância da Tecnologia da Informação para Gestão de Pessoas, senão não serão capazes de fornecer as informações que a gestão precisa para gerenciar com sucesso os custos operacionais, desenvolvimento de seus funcionários e a integração dos setores empresariais.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

2.1. Tipo da Pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi de natureza descritiva e busca traçar o perfil das empresas comerciais de Santarém quanto à utilização da Tecnologia da Informação para a Gestão de Pessoas. Segundo Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, utilizando principalmente técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi de campo e bibliográfica. Segundo Marconi & Lakatos (2012) pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos sobre um problema para o qual se procura uma resposta, de uma hipótese que se queira comprovar, descobrir novos fenômenos ou as relações existentes entre eles. " Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados" (Gil, 2008, p. 55). Para Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Esta pesquisa teve uma abordagem quantitativa e qualitativa. “A pesquisa quantitativa vai aferir aquilo que pode ser mensurado, medido, contado. Possui, portanto, um alto teor descritivo. Afasta a análise de questões pessoais, e, por isso, é tão privilegiada pelo positivismo” (Bonat, 2009, p. 11). Já a pesquisa qualitativa constitui, de acordo com Mezzaroba (*apud* Bonat, 2009, p. 12) "uma propriedade de ideias, coisas e pessoas que permite que sejam diferenciadas entre si de acordo com suas naturezas".

2.2. Universo do Estudo

O universo do estudo foi constituído pelas empresas comerciais (varejistas e atacadistas) originadas em Santarém-PA, do pequeno, médio e grande porte por terem sido identificadas como ideais para o tipo de pesquisa proposta no início deste trabalho, e importantes economicamente de uma forma geral.

A amostragem utilizada foi a amostragem por conglomerado. De acordo com Gil (2008), a amostragem por conglomerados é indicada em situações em que é difícil a identificação de seus elementos, como organizações, por exemplo.

A amostra desta pesquisa constou de 30 empresas comerciais selecionadas da lista de empresas cadastradas junto à Associação Comercial e Empresarial de Santarém. A seleção pode ser vista no Quadro 10:

Quadro 10: Critérios para seleção da amostra

Empresas Cadastradas junto à Associação Comercial e Empresarial de Santarém	427
Empresas com Origem em Santarém	378
Empresas do Ramo Comercial (Incluindo "Serviço e Comércio" e "Indústria e Comércio")	195
Empresas do Ramo Comercial (Excluindo "Serviço e Comércio" e "Indústria e Comércio")	144
Empresas Pequenas, Médias e Grandes do Ramo Comercial (Excluindo as Microempresas)	39
Empresas que responderam aos questionários	30

FONTE: DO AUTOR

2.3 Critérios de Inclusão

Foram incluídas as empresas que atenderam as características descritas no universo do estudo, as empresas comerciais (varejistas e atacadistas) originadas em Santarém-PA, do pequeno, médio e grande porte.

2.4 Critérios de Exclusão

Foram excluídas da lista original da Associação Comercial e Empresarial de Santarém, que continha 427 empresas cadastradas, as caracterizadas como indústrias, serviços, (inclusive ‘comércio e serviços’ e ‘indústria e comércio’), empresas cuja origem não é a cidade de Santarém (como filiais, franquias e cooperativas) e as microempresas. Ficaram de fora da pesquisa as microempresas, pois segundo o estudo do IBGE (2010) as

microempresas são mais propensas a encerrarem as atividades em menos tempo do que as pequenas, médias e grandes, por possuir recursos limitados.

Outro fator importante para exclusão foi o pequeno número de pessoas que trabalham em uma microempresa (no máximo 9). No Brasil, para determinar o porte da empresa pode ser utilizado o número de funcionários. Para o SEBRAE (2012), segundo a lei 123, de 15 de dezembro de 2006, as indústrias e empresas de comércio e serviços seguem os seguintes critérios, como visto no quadro abaixo:

Quadro 11: Critério de classificação de empresas

Critério de Classificação de Empresas – SEBRAE		
Classificação/ Setor	**Indústria**	**Comércio / Serviço**
ME – Microempresa	Até 19 empregados	Até 09 empregados
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE – Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE – Grande Empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

FONTE: SEBRAE 2012

A alta incidência de mortalidade, a falta de recursos e o número muito reduzido de funcionários (abaixo de 9) também foram determinantes para que as microempresas fossem excluídas da pesquisa. Moraes enfatiza a importância da gestão de pessoas em empresas que possuem mais de 10 funcionários: "A partir de dez funcionários toda empresa deveria ter políticas de recursos humanos. Caso contrário, o empresário estará só “treinando” o funcionário para outra empresa, pois, na primeira oportunidade, ele troca de emprego." (Moraes, 2012).

2.5 Método da Pesquisa

Realizou-se uma análise da documentação por meio da pesquisa bibliográfica em acervos de bibliotecas e repositórios digitais. Realizou-se também a pesquisa de campo, com análise analítico-descritiva.

2.6 Instrumentos de Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizada a aplicação de questionários referentes à temática. De acordo com Marconi e Lakatos (2008):

> "O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo" (Marconi & Lakatos, 2008, p. 86).

Quanto à categoria de perguntas utilizadas foi a de múltipla escolha com respostas abertas. "São perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto." (Marconi & Lakatos , 2008, p. 91).

Para a montagem do questionário, uma pré-análise baseada em entrevistas informais com empresas escolhidas (não utilizadas na pesquisa) foi elaborada para que as perguntas fossem respondidas sem interferência do elaborador. Assim, o resultado tende a ser menos distorcido e mais preciso. De acordo com Marconi & Lakatos (2012), depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida.

Após a montagem do questionário, profissionais da área de administração e recursos humanos, juntamente com professores da área, o analisaram para darem seu parecer e sugerir alterações para melhorar a qualidade do mesmo. As quais foram acatadas e modificadas pelo pesquisador.

O questionário foi elaborado com perguntas referentes à utilização ou não de tecnologia da informação para gerir pessoas, se utilizam, quais tecnologias utilizam, se não utilizam, quais as dificuldades encontradas que impedem o investimento em Ti na gestão de pessoas.

2.7 Formas de Análise dos Dados

Os dados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa, através da análise descritiva de percentual simples, com utilização de gráficos e tabelas. Para Teixeira (2003), em pesquisa de caráter quantitativo geralmente os dados coletados são submetidos à análise

estatística. Neste tipo de análise, como relata Oppenheim (apud Teixeira, 2003, p. 197), "podem-se calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada, como a regressão múltipla ou a análise fatorial." Para Gil (2008) a análise dos dados na pesquisa qualitativa é mais subjetiva e passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

"Não obstante a peculiaridade de cada forma de tratamento, é possível tratar os dados quantitativa e qualitativamente ao mesmo tempo. Como exemplo dessa possibilidade menciona-se o uso da estatística descritiva para apoiar uma interpretação dita subjetiva" (Teixeira, 2003, p. 197).

2.8 Aspectos Éticos

De acordo com a RESOLUÇÃO Nº196/96 do Ministério da Saúde do Brasil que trata sobre pesquisas envolvendo direta ou indiretamente seres humanos, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, (documento no qual é explicitado o consentimento livre e esclarecido do participante e/ou de seu responsável legal, de forma escrita, com as informações necessárias, em linguagem clara e objetiva, para o esclarecimento sobre a pesquisa a qual se propõe participar) que foi assinado por todos os participantes da pesquisa no ato da entrega do questionário.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Características das Empresas Participantes

Das 39 empresas para as quais foram enviados os questionários, 30 responderam. A maior porcentagem das empresas participantes foi de pequeno porte, com 63%. Em seguida a de médio porte, com 34%, e por fim a de grande porte, com 3%, como visto na Tabela 1 e Gráfico 1 abaixo:

Tabela 1: Porte das empresas analisadas.

Porte	Quantidade	Porcentagem
Grande Porte	1	3%
Médio Porte	10	34%
Pequeno Porte	19	63%
Total geral	**30**	**100%**

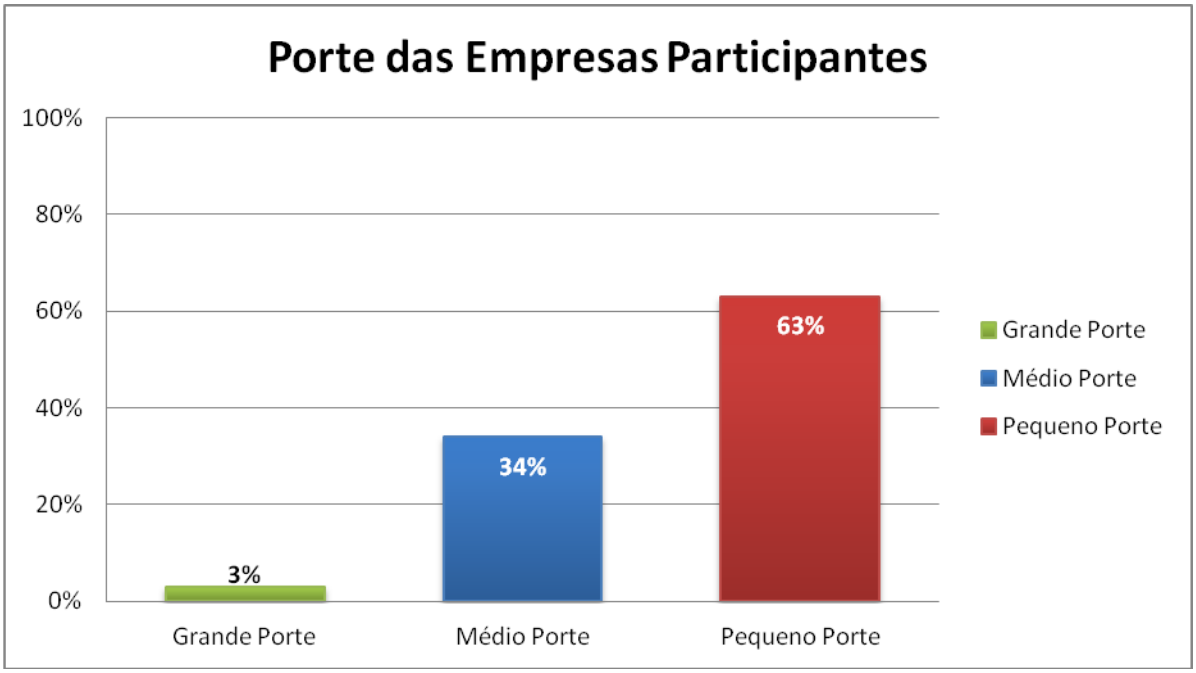

Gráfico 1: Porte das Empresas Participantes.

Quanto às atividades comerciais das empresas participantes, nota-se que a maior porcentagem é a de lojas de material de construção, com 17%, em seguida 15% de supermercados (entre eles uma rede de supermercados), 10% entre farmácias, lojas de calçados e confecções e lojas de produtos variados. Foram 7% entre distribuidora de gêneros alimentícios e lojas de máquinas e equipamentos industriais. Por fim, 3% entre lojas de calçados, lojas de confecções, papelaria e informática, lojas de peças automotivas, lojas de material elétrico, comércio de combustíveis e óleos, lojas de ferramentas, panificadora e mercearias, de acordo com a Tabela 2 e o Gráfico 2 abaixo:

Tabela 2: Atividades Comerciais das Empresas.

Atividades Comerciais das Empresas	**Quantidade**	**Porcentagem**
Panificadora e Mercearia	1	3%
Loja de Ferramentas	1	3%
Comércio de Combustíveis e Óleos	1	3%
Loja de Material Elétrico	1	3%
Lojas de Peças Automotivas	1	3%
Papelaria e Informática	1	3%
Loja de Confecções	1	3%
Loja de Calçados	1	3%
Loja de Máquinas e Equipamentos Industriais	2	7%
Distribuidora de Gêneros Alimentícios	2	7%
Loja de Produtos Variados	3	10%
Loja de Calçados e Confecções	3	10%
Farmácia	3	10%
Supermercado	4	15%
Loja de Material de Construção	5	17%
Total	**30**	**100%**

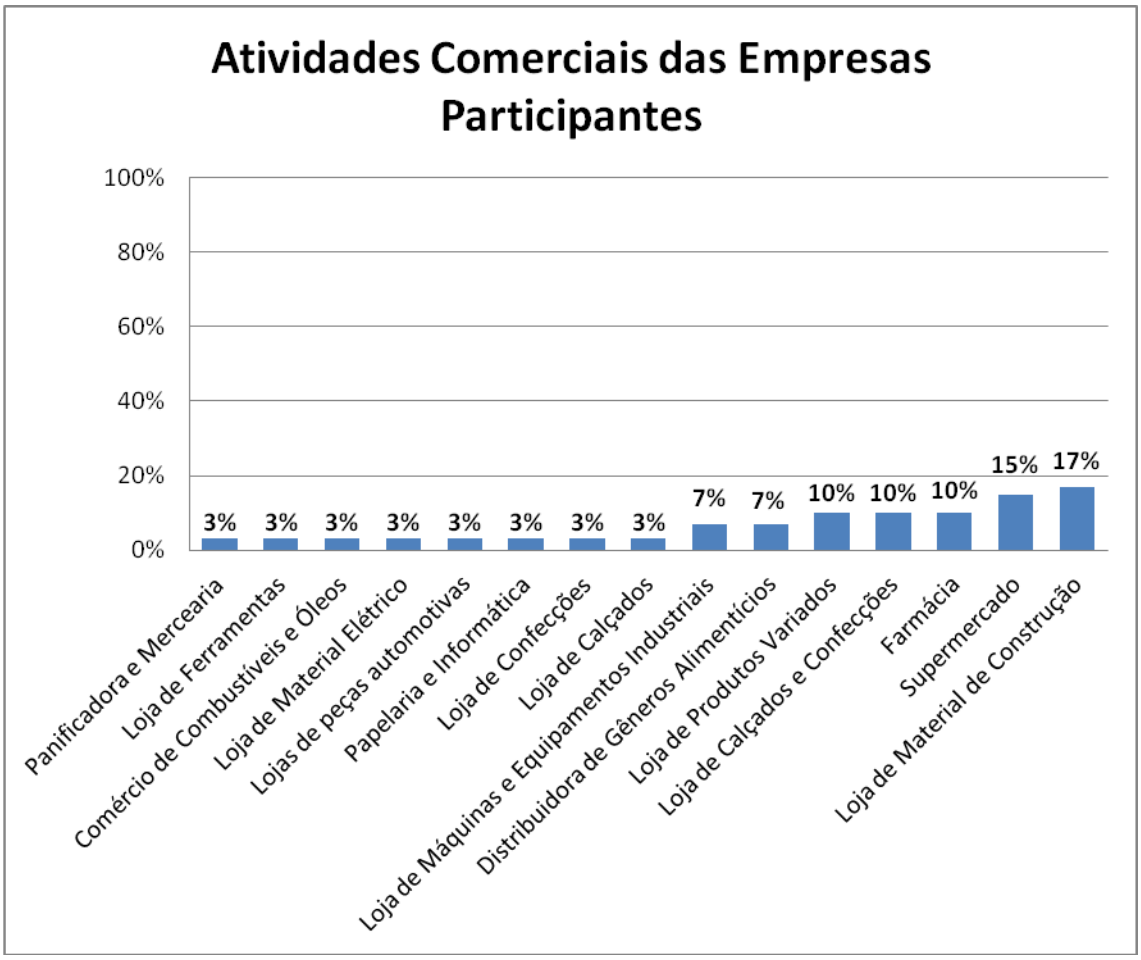

Gráfico 2: Atividades Comerciais das Empresas Participantes.

Quanto ao tempo de existência das empresas, nota-se a longevidade em sua maioria. Entre as mais novas, apenas 27 % ficam entre 0 a 10 anos. Das mais duradouras, 33% estão no mercado entre 11 e 20 anos e 27% entre 21 a 30 anos. Entre as que possuem mais tempo de existência, entre 31 e 40 anos estão 13%, de acordo com a Tabela 3 e o Gráfico 3 abaixo:

Tabela 3: Tempo de Existência das Empresas Participantes.

Tempo	Quantidade	Porcentagem
De 0 a 10 anos	8	27%
De 11 a 20 anos	10	33%
De 21 a 30 anos	8	27%
De 31 a 40 anos	4	13%
Total	**30**	**100%**

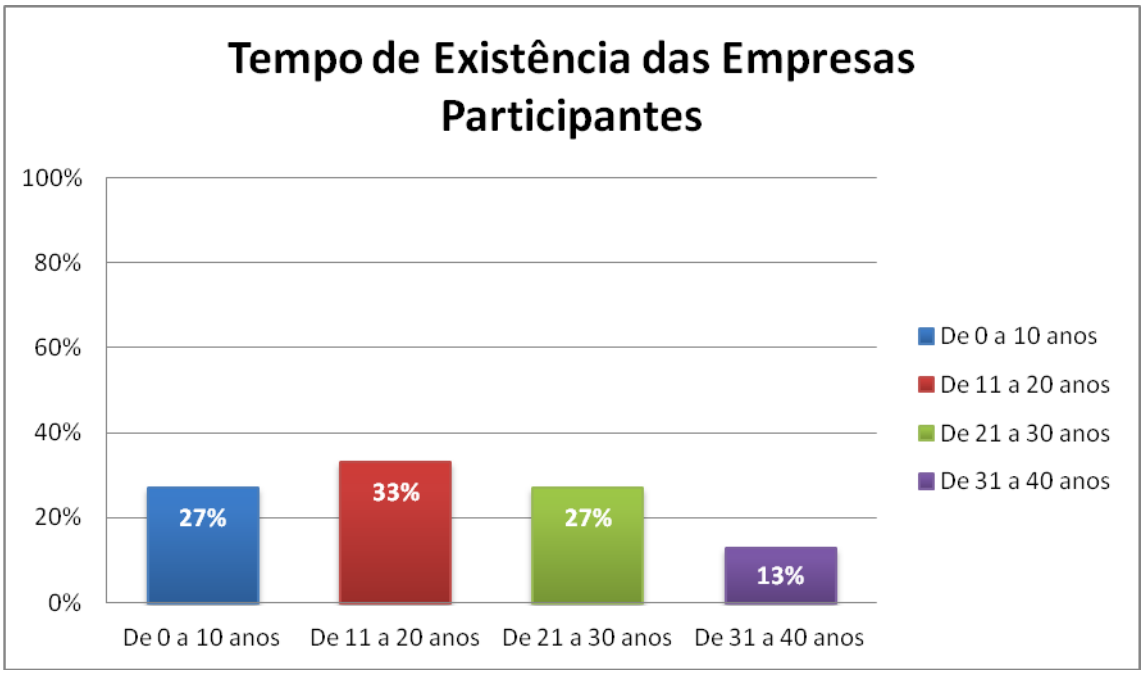

Gráfico 3: Tempo de Existência das Empresas Participantes.

O tempo de existência das empresas é destaque nesta pesquisa, pois mostra que as empresas participantes já se estabeleceram no mercado, possuem conhecimento e recursos para investir em melhores tecnologias de gestão. Essa média alta de tempo de existência se deve muito à exclusão de microempresas da pesquisa.

Quanto ao número de funcionários na empresa, informação essencial para esta pesquisa, foi utilizado o intervalo do SEBRAE para identificar as pequenas, médias e grandes empresas. Verificou-se que a maioria, 63%, possui entre 10 e 49 funcionários. 34% das empresas possuem entre 50 e 99 funcionários e apenas 3% possuem número acima de 100 funcionários, de acordo com a Tabela 4 e o Gráfico 4 abaixo:

Tabela 4: Número de funcionários de cada empresa.

Número de Funcionários	Quantidade de Empresas	Porcentagem das empresas
De 10 a 49 Funcionários	19	63%
De 50 a 99 Funcionários	10	34%
Acima de 100 Funcionários	1	3%
Total geral	**30**	**100%**

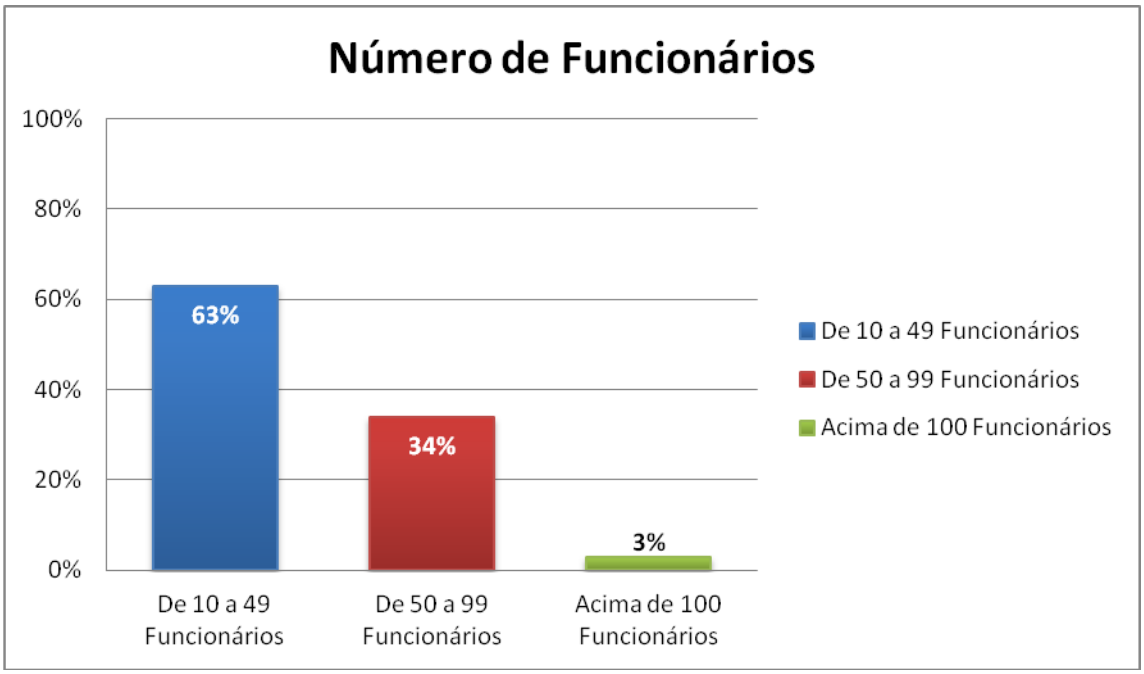

Gráfico 4: Número de funcionários de cada empresa.

3.2 Características dos Gestores Participantes

Quanto à quantidade de Gestores Participantes que responderam o questionário, foram constatados 30 no total, entre homens e mulheres em diversos cargos administrativos. Quanto ao gênero dos entrevistados, verificou-se que a maior porcentagem dos participantes é do gênero feminino com 53% e 47% do gênero masculino, de acordo com o Gráfico 5 abaixo:

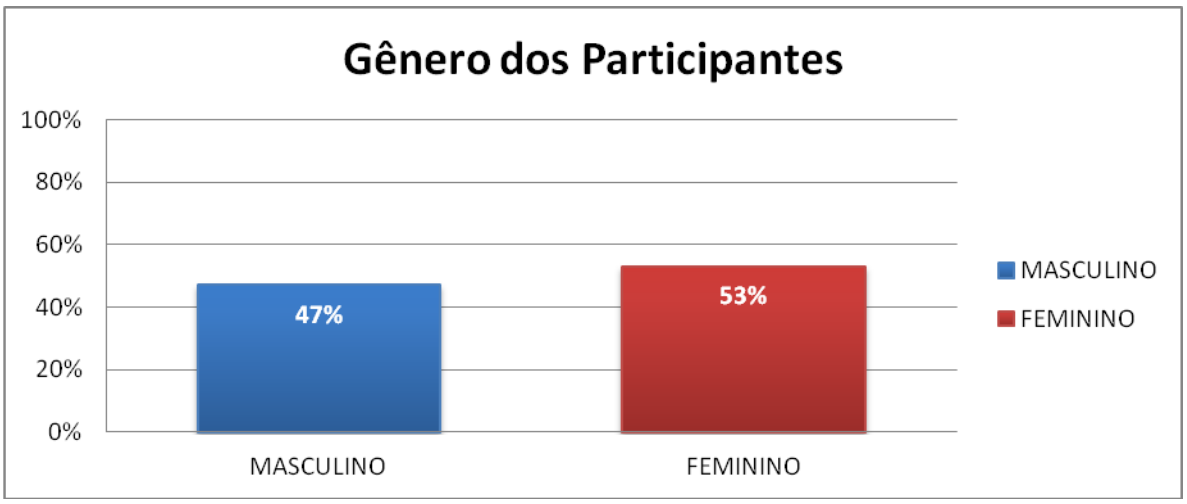

Gráfico 5: Gênero dos Participantes.

Souza et. al. (2009) afirma que as mulheres possuem melhor habilidade em integrar, articular e lidar com pessoas, e que por conta dessa facilidade, são mais presentes que os homens nas funções que envolvem gestão de pessoas nas empresas.

Quanto à faixa etária dos gestores participantes, verificou-se que a maioria possui entre 31 e 40 anos (57%). Entre jovens de 20 e 30 anos são 23%, e 20% de participantes entre 41 e 50 anos, como visto no Gráfico 6 abaixo:

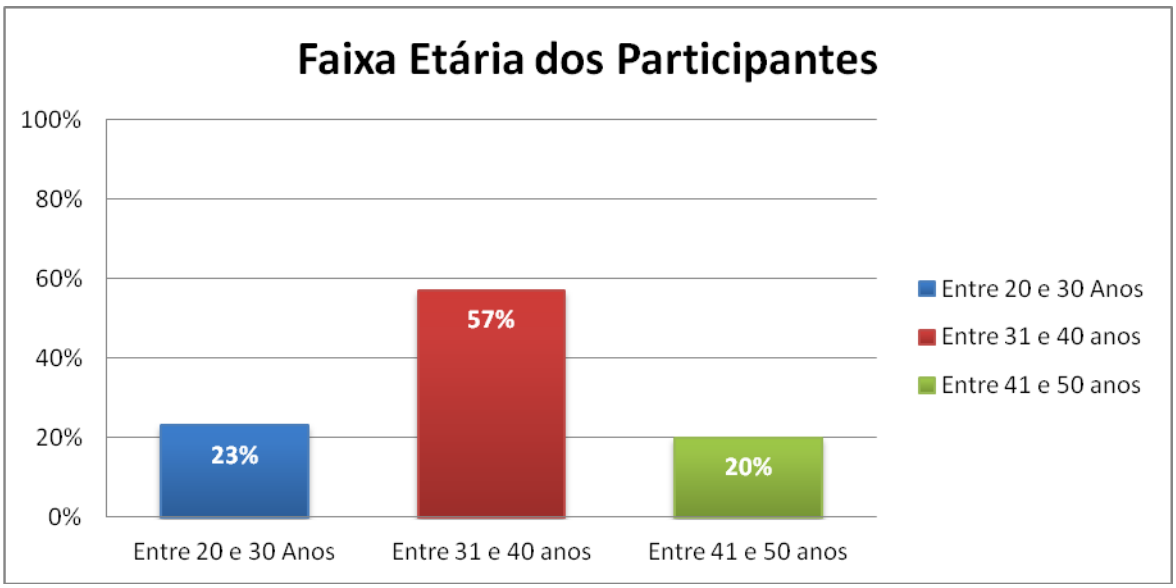

Gráfico 6: Faixa Etária dos Participantes.

Quanto à função administrativa dos gestores participantes (seu cargo na empresa) ficou constatado que a maioria que respondeu ao questionário (20%) são sócios-proprietários da empresa. Em seguida, gerente administrativo com 14%. 10% para gerente de RH, gerente comercial, auxiliar administrativo e administrador. 7% são assistentes de RH e diretores administrativos. Por fim, 3% entre proprietário, gerente financeiro, gerente de vendas e diretor executivo, como visto no Gráfico 7 abaixo:

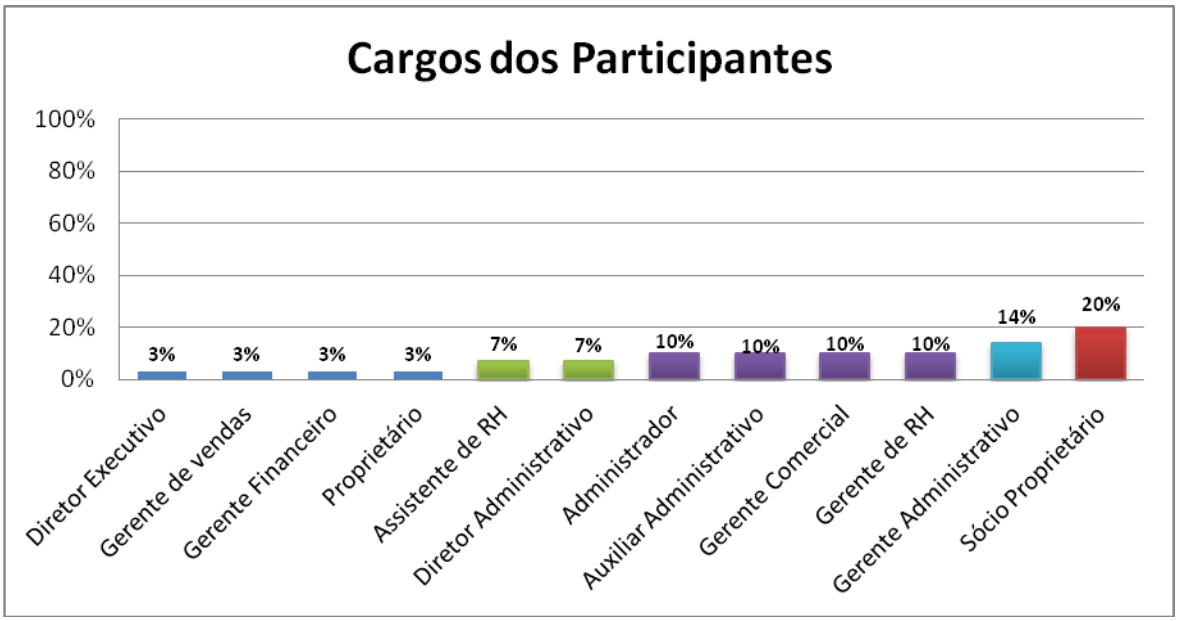

Gráfico 7: Cargos dos Participantes.

Esses dados mostram a diversidade de cargos atribuídos à gestão de pessoas nas empresas de Santarém. Neste caso, os cargos voltados exclusivamente para Gestão de Pessoas (Assistente de RH e Gerente de RH) são de empresas de Grande e Médio Porte. Como o universo da pesquisa é em sua maioria de empresas de Pequeno e Médio Porte, nota-se uma variedade maior de responsáveis pela gestão de pessoas da empresa. "A maioria das empresas de pequeno porte, não possuem um departamento de recursos humanos estruturado, ou algum profissional específico para isso". (Silva, 2013, p. 33). Outro fator importante que deve ser considerado é a ausência do responsável do setor de RH ou da Gestão de Pessoas por situações que impedissem de responder o questionário naquele exato momento (doença, viagem, outros compromissos), fazendo com que outros gestores aptos respondessem o questionário. "Devido sua importância, vários processos da administração de recursos humanos devem ser desenvolvidos por todos os gerentes de uma organização, não só pelos Administradores responsáveis pela área de Recursos Humanos" (Filho, 2011, p. 41).

3.3 Análise das Respostas do Questionário

A pergunta número 1 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação nas tarefas de recrutamento e seleção de pessoas. Para Real et. al. (2012), Parenza

et al. (2013) e Silva (2013), algumas empresas, principalmente fora do Brasil, têm utilizado a internet e tecnologia da informação para fazer recrutamento, o qual é chamado de recrutamento on-line, ou recrutamento virtual. Para Real et. al. (2012), as características deste recrutamento são a comunicação das vagas através da internet/intranet, o uso de tecnologias para a triagem de currículos, banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas, *feedback* on-line e formas de avaliação incluindo bancos curriculares, sites especializados em oferta de trabalho, salas de bate papo e fóruns de discussões.

Tecnologia da Informação voltada para Recrutamento e Seleção deve permitir reunir informações de candidatos às vagas disponibilizadas e critérios de pesquisa que permitam selecionar profissionais que melhor se enquadrem aos requisitos definidos pela empresa. Também devem permitir a inclusão de testes a serem aplicados, determinando as respostas aceitáveis, gerenciando o processo seletivo, estreitando a comunicação entre a empresa e o candidato a cada etapa (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014). Para Dorel & Bradic-Martinovic (2011), a coleta e o monitoramento de pedidos de emprego ou de recrutamento on-line permite ao candidato se candidatar a uma determinada posição na empresa, e ao departamento de RH coletar e processar os pedidos recebidos.

A aplicação online do aplicativo tornou-se padrão em países desenvolvidos. De acordo com Moussa (2014) as organizações que buscam novos funcionários normalmente usam computadores para avaliar potenciais candidatos para selecioná-los e começar os esforços de recrutamento. Além disso, os candidatos podem enviar seus currículos pela Internet e, em seguida, os gerentes de RH podem conhecer os candidatos que eles possam estar interessados em entrevistar. Segundo Tahar (2013), na Argélia as empresas estão começando a ter seu próprio portal de recrutamento via web. A criação de um site e o uso de software de recrutamento requer um investimento, mas proporciona economia de tempo e custos, e dá a vantagem de alta visibilidade da empresa.

Os resultados obtidos foram que 43% das empresas utilizam tecnologia da informação para recrutar e selecionar pessoas, e que 57% não utilizam a tecnologia da informação para recrutar e selecionar pessoas, como apresentado no Gráfico 8 abaixo:

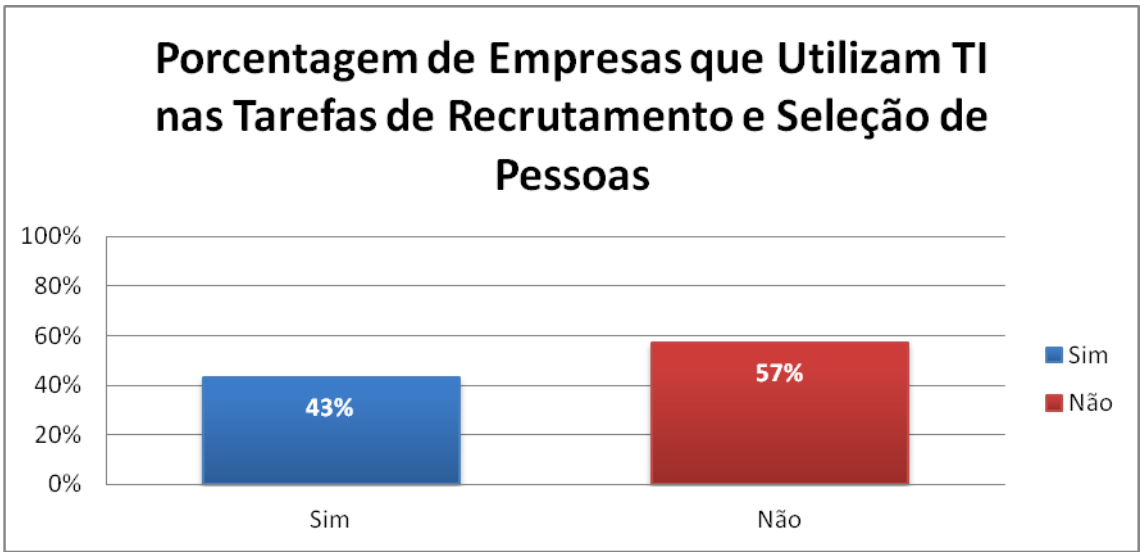

Gráfico 8: Porcentagem de Empresas que utilizam TI nas Tarefas de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para recrutar e selecionar pessoas, 100% são de grande porte, 60% de médio porte e 32% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam a tecnologia da informação para recrutar e selecionar pessoas, 40% são de médio porte e 68% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 9 abaixo:

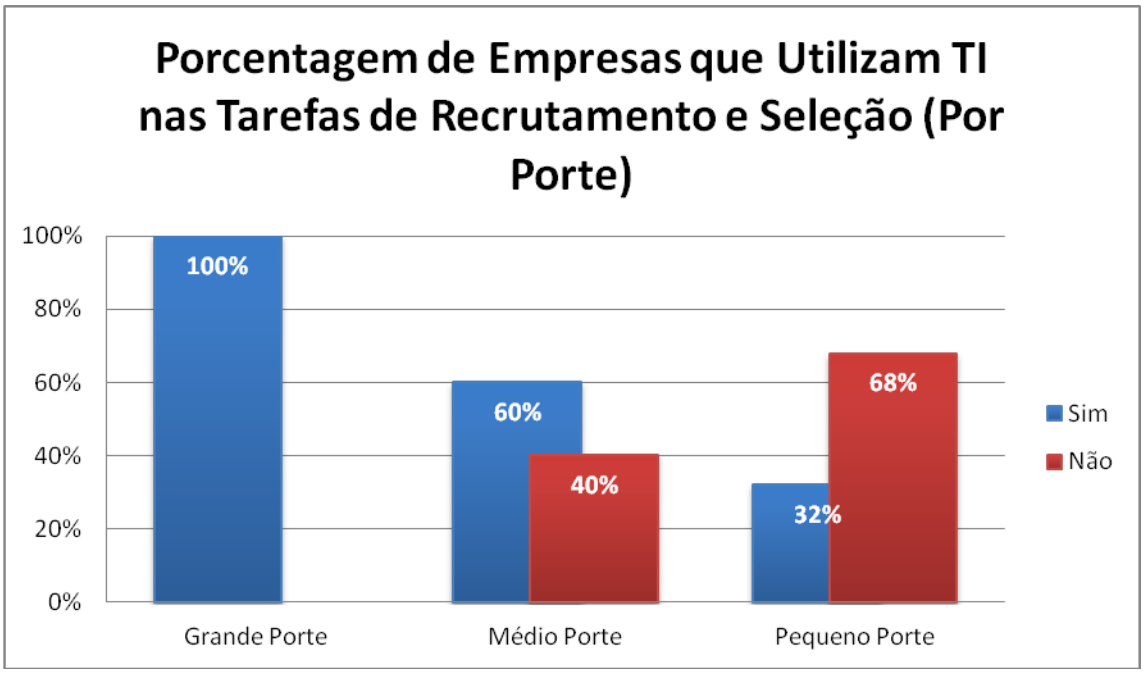

Gráfico 9: Porcentagem de Empresas que Utilizam TI nas Tarefas de Recrutamento e Seleção (Por Porte).

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para recrutar e selecionar pessoas, 100% das de grande porte, 83% das de médio porte e 67% das de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Recrutamento e Seleção de Empresas Parceiras', onde empresas parceiras (terceirizadas, empresas de consultoria ou especializadas em recrutamento e seleção de pessoas) fazem este processo utilizando um *software* ou sistema específico voltado para este processo. Os 33% das empresas de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Recrutamento e Seleção da Própria Empresa', onde investem em tecnologia em sua própria empresa para este fim. Por fim, 17% das empresas de médio porte afirmam utilizar o 'Recebimento de Currículos via e-mail', que é a utilização de Tecnologia da Informação de maneira mais básica, através de servidores de e-mails, como mostra o Gráfico 10:

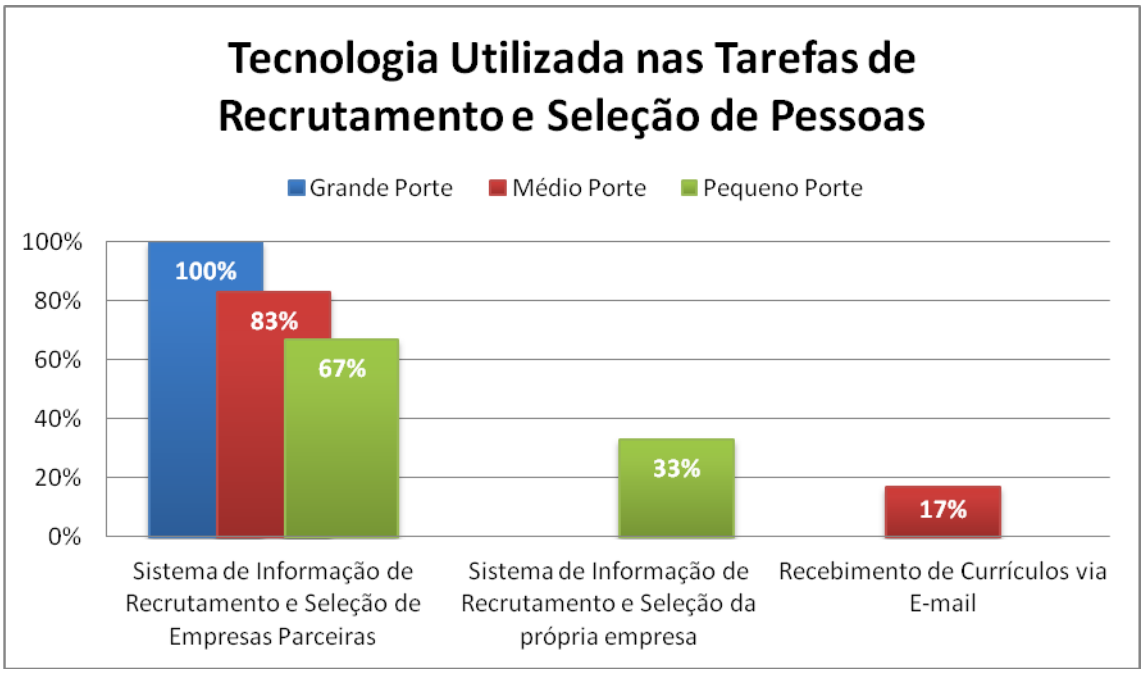

Gráfico 10: Tecnologia Utilizada nas Tarefas de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para recrutar e selecionar pessoas, 100% das de médio porte e 37% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual tem funcionado, sem necessidade de mudanças. 31 % das empresas de pequeno porte responderam que não utilizam tecnologia porque o processo de recrutamento e seleção é feito a partir da indicação de pessoas pelo

proprietário da empresa ou por indicações internas. Para 8% das empresas de pequeno porte a não utilização da tecnologia parte de dificuldade de encontrar um profissional para auxiliar na informatização desta etapa. Por fim, 8% das empresas de pequeno porte não utilizam a tecnologia por falta de conhecimento, 8% por falta de recursos financeiros e 8% por falta de tempo para informatizar esta etapa, apresentado no Gráfico 11:

Gráfico 11: Motivos para não utilização de Tecnologia da Informação nas Tarefas de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

A pergunta número 2 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação na tarefa de controle de presença. A pontualidade é entendida como parte integrante da assiduidade, procurando identificar os comportamentos que permitem assegurar

a continuidade do serviço, respeitando a pontualidade definida em regulamento interno ou ordem de serviço. (Estrelinha, 2013).

Tecnologia da Informação voltada para Controle de Presença administra a jornada de trabalho dos colaboradores, gerando informações completas automaticamente para a folha de pagamento, podendo também disparar o pagamento ou desconto automático das horas excedentes para a folha de pagamento. Conta com funcionalidades para gerenciar o ponto e o banco de horas, o controle de horas extras, a entrada em período de férias, a administração de mudança de escala e compensações. Permite ainda que o colaborador tenha acesso às marcações para solicitação de ajustes e correções (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014).

Os resultados obtidos foram que 77% das empresas utilizam tecnologia da informação para controlar a presença de pessoas, e que 23% não utilizam a tecnologia da informação para controlar a presença de pessoas, como apresentado no Gráfico 12:

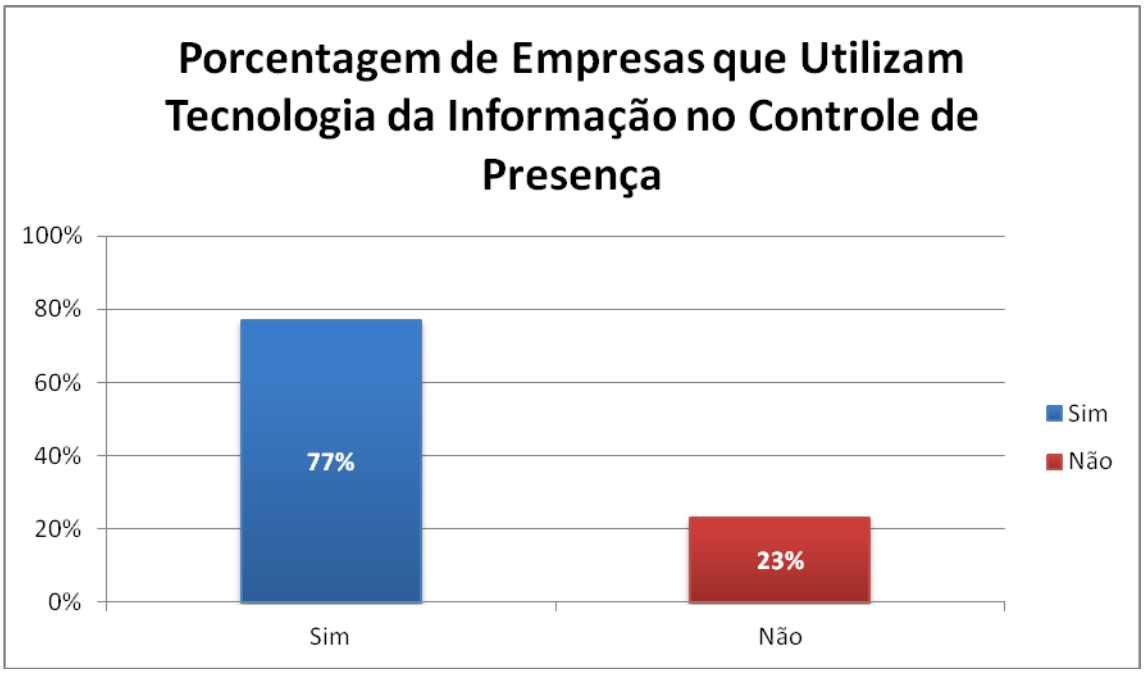

Gráfico 12: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação no Controle de Presença

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para controlar a presença de pessoas, 100% são de grande porte, 20% de médio porte e 74% de pequeno porte. Das empresas que

não utilizam a tecnologia da informação para controle de presença, 80% são de médio porte e 26% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 13:

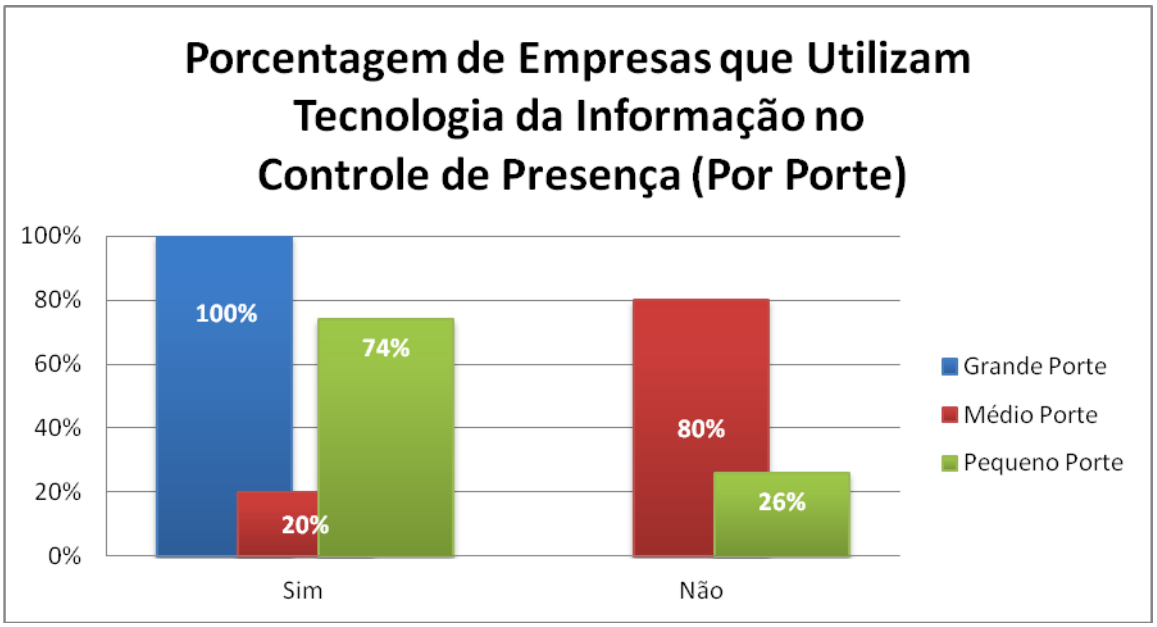

Gráfico 13: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação no Controle de Presença (Por Porte).

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para controlar a presença, 100% das de grande porte, 62% das de médio porte e 71% das de pequeno porte afirmam utilizar o 'Sistema de Informação de Controle de Presença da Empresa', onde a empresa investiu em tecnologia em sua própria empresa. Já 38% das empresas de médio porte e 29% das empresas de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Controle de Presença de Empresas Parceiras', onde investem em tecnologia terceirizada (utilizada através de empresas parceiras para auxiliar no processo de controle e presença de pessoas) como mostra o Gráfico 14:

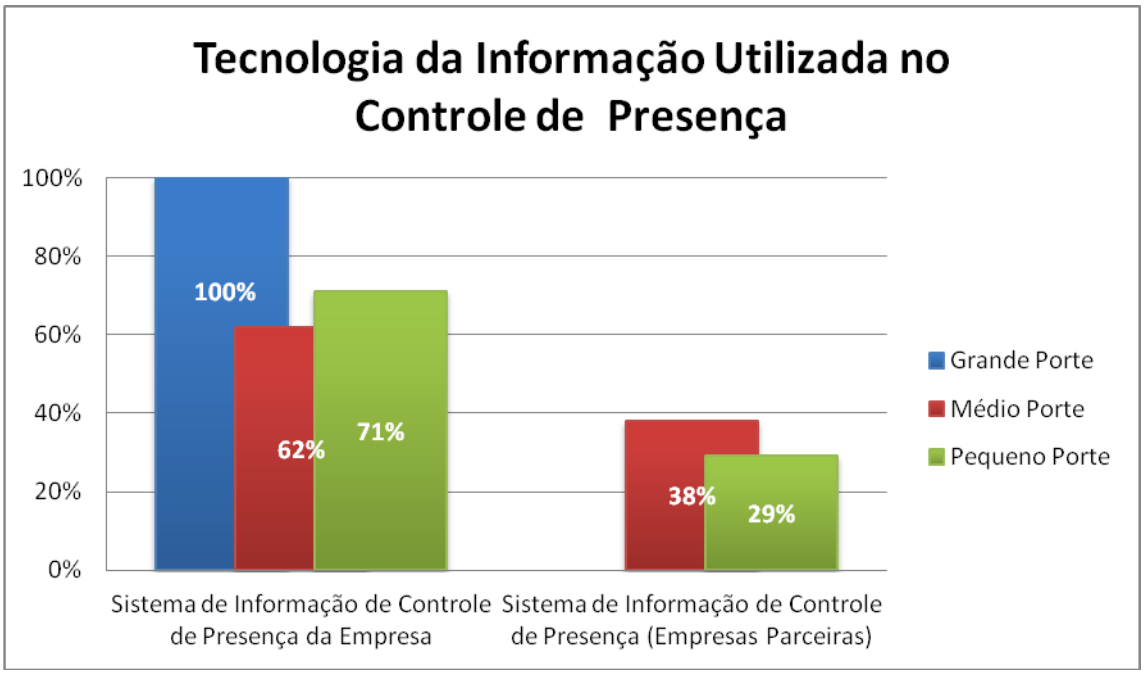

Gráfico 14: Tecnologia da Informação Utilizada no Controle de Presença.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para controle de presença, 100% das de médio porte e 40% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual tem funcionado, sem necessidade de mudanças. 40 % das empresas de pequeno porte responderam que não utilizam tecnologia porque não possuem recursos financeiros necessários para investir. Por fim, 20% das empresas de pequeno porte afirmam falta de tempo para aplicar e utilizar TI para controlar a presença de seus funcionários, como mostra o Gráfico 15:

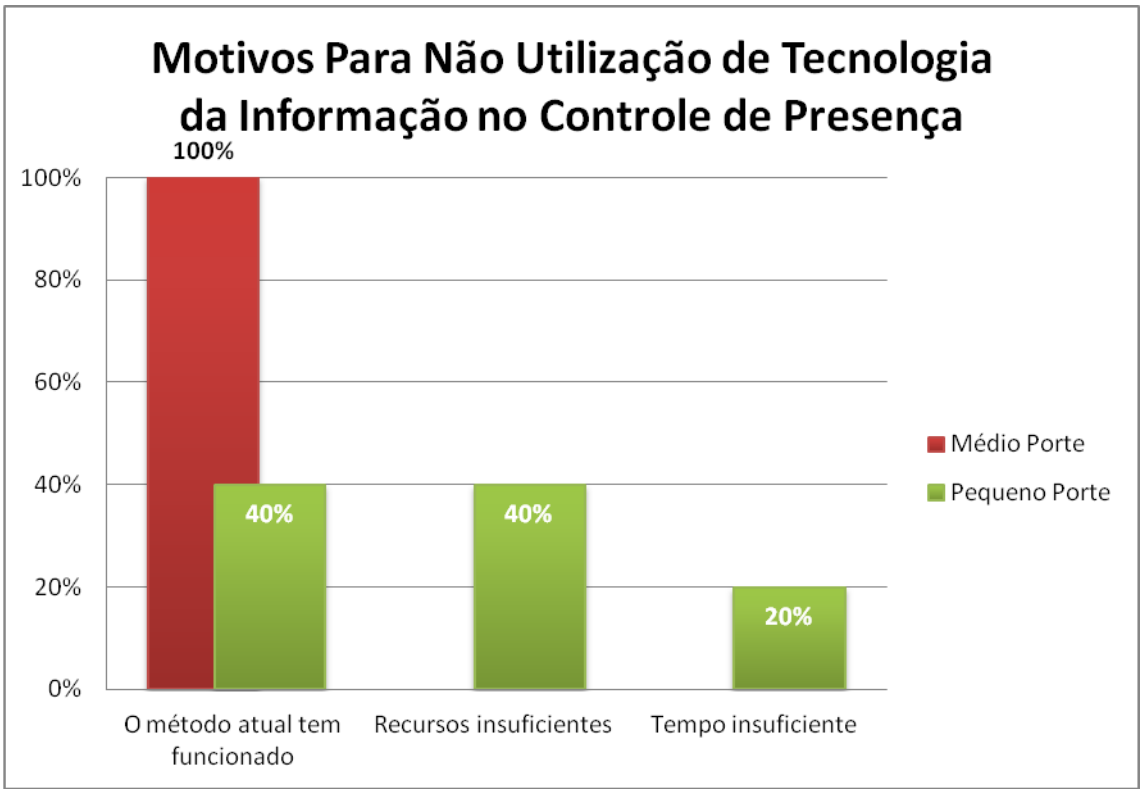

Gráfico 15: Motivos para não utilização de Tecnologia da Informação no Controle de Presença.

A pergunta número 3 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação na tarefa de avaliação de desempenho de pessoas. "O processo de avaliação de desempenho inclui a verificação constante do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com o complemento de reuniões de *feedback* para acompanhamento" (Alves, 2013, p. 7).

Tecnologia da Informação voltada para Avaliação de Desempenho deve permitir mensurar o nível de desempenho dos colaboradores, acompanhar a execução das metas propostas, direcionar o foco dos treinamentos, fornecer feedbacks e oferecer subsídios para distribuição de bônus e premiações (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014). Para Arora (2013), a Avaliação de Desempenho precisa ser gerenciada corretamente, e a Tecnologia da Informação ajuda neste ponto, analisando a dedicação do trabalhador ao seu trabalho e sua regularidade na organização. Neste cenário dinâmico, a importância de um SIRH não pode ser negligenciada.

Os resultados obtidos foram que 50% das empresas utilizam tecnologia da informação para avaliar o desempenho, e que 50% não utilizam a tecnologia da informação para avaliar o desempenho, como apresentado no Gráfico 16:

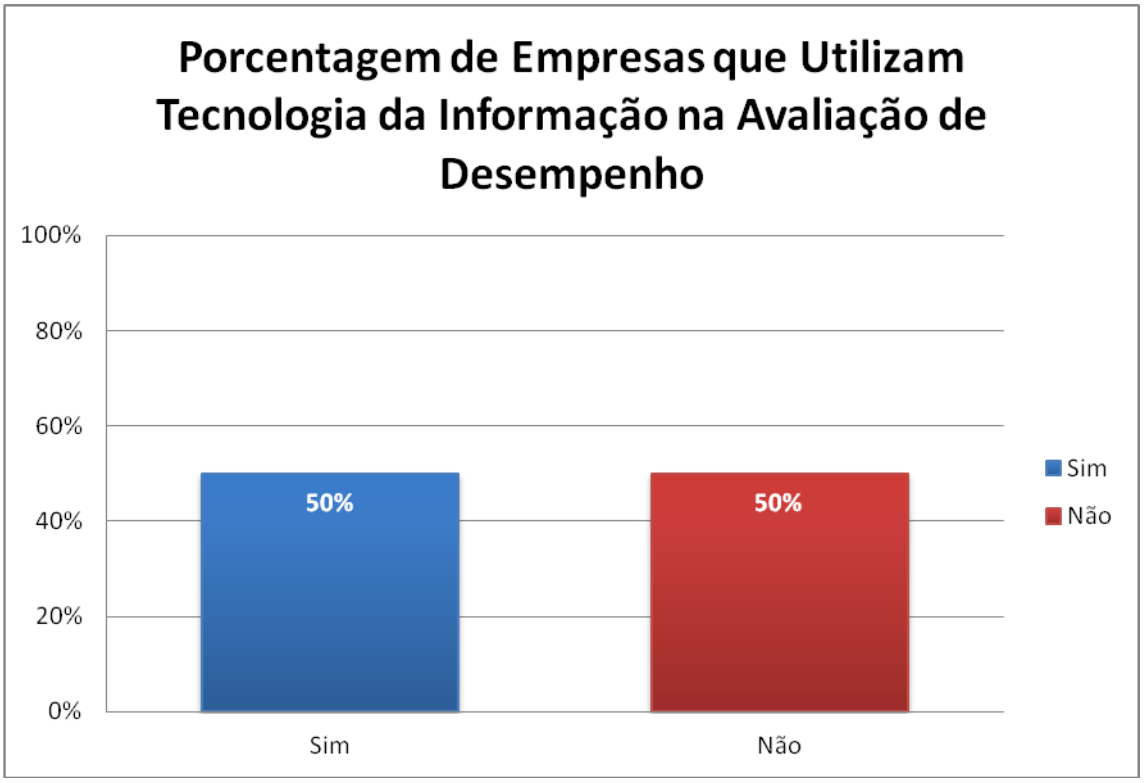

Gráfico 16: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação na Avaliação de Desempenho

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para avaliar o desempenho, 100% são de grande porte, 40% de médio porte e 53% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam a tecnologia da informação para avaliar o desempenho, 60% são de médio porte e 47% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 17:

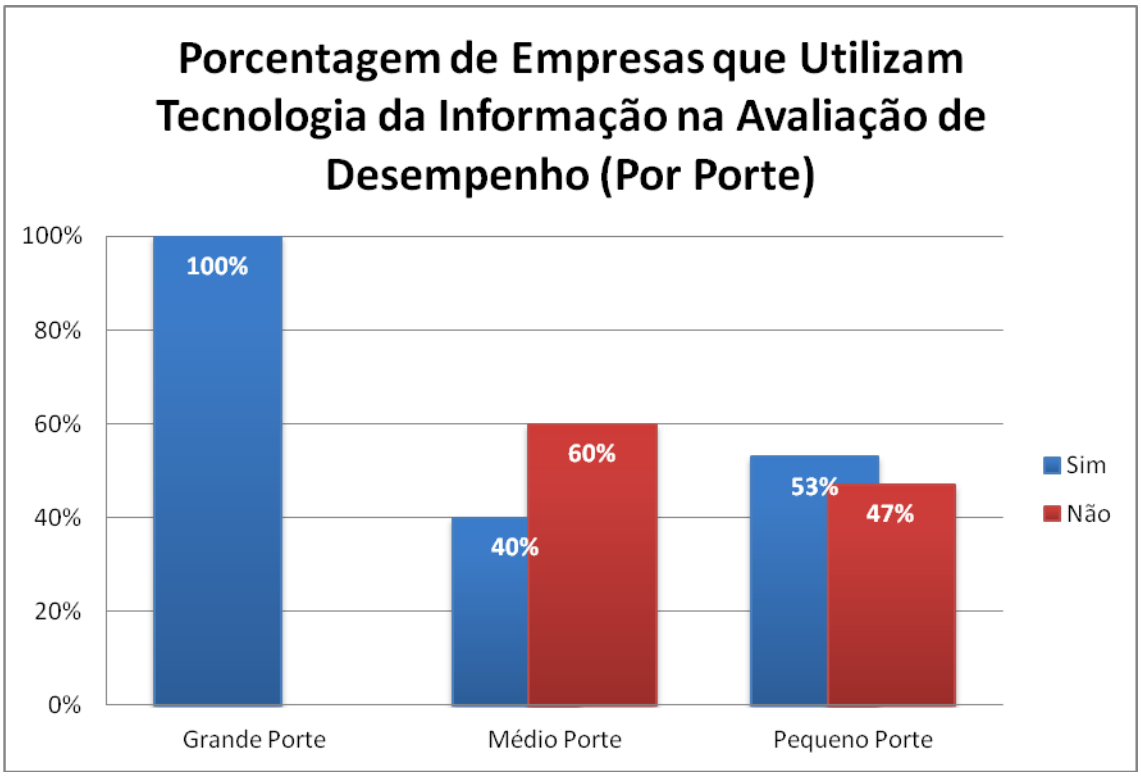

Gráfico 17: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação na Avaliação de Desempenho.

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para avaliação de desempenho, 100% das de grande porte, 75% das de médio porte e 30% das de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Avaliação de Desempenho da Empresa', ou seja, investem em tecnologia em sua própria empresa. Em 25% das empresas de médio porte e 60% de pequeno porte é utilizado o 'Sistema de Informação de Avaliação de Desempenho de Empresas Parceiras', onde investem em tecnologia terceirizada (empresas de consultoria ou empresas especializadas em avaliar o desempenho das pessoas). Por fim, 10% das empresas de pequeno porte afirmam utilizar um 'Software Básico', onde a utilização de tecnologia da informação é feita maneira mais simples e acessível, como mostra o Gráfico 18:

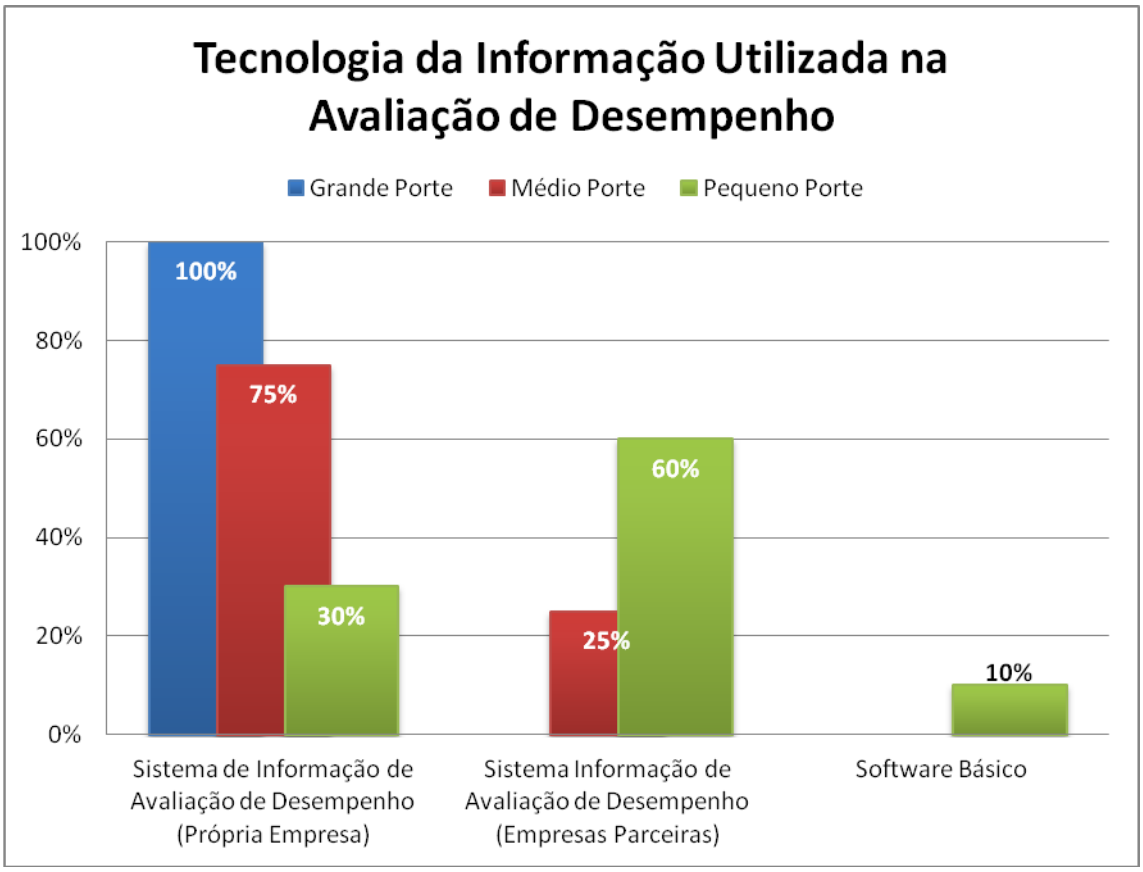

Gráfico 18: Tecnologia da Informação Utilizada na Avaliação de Desempenho.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para avaliação de desempenho, 50% das de médio porte e 78% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual tem funcionado, sem necessidade de mudanças. 17 % das empresas de médio porte responderam que não fazem avaliação de desempenho. Para 17% das empresas de médio porte e 11 % das empresas de pequeno porte a ausência de um profissional que possa auxiliar nesta etapa é motivo para não investir em tecnologia. Por fim, para 16% das empresas de médio porte e 11% de pequeno porte, a falta de recursos financeiros faz com que as empresas não invistam neste processo de gestão de pessoas, como mostra o Gráfico 19:

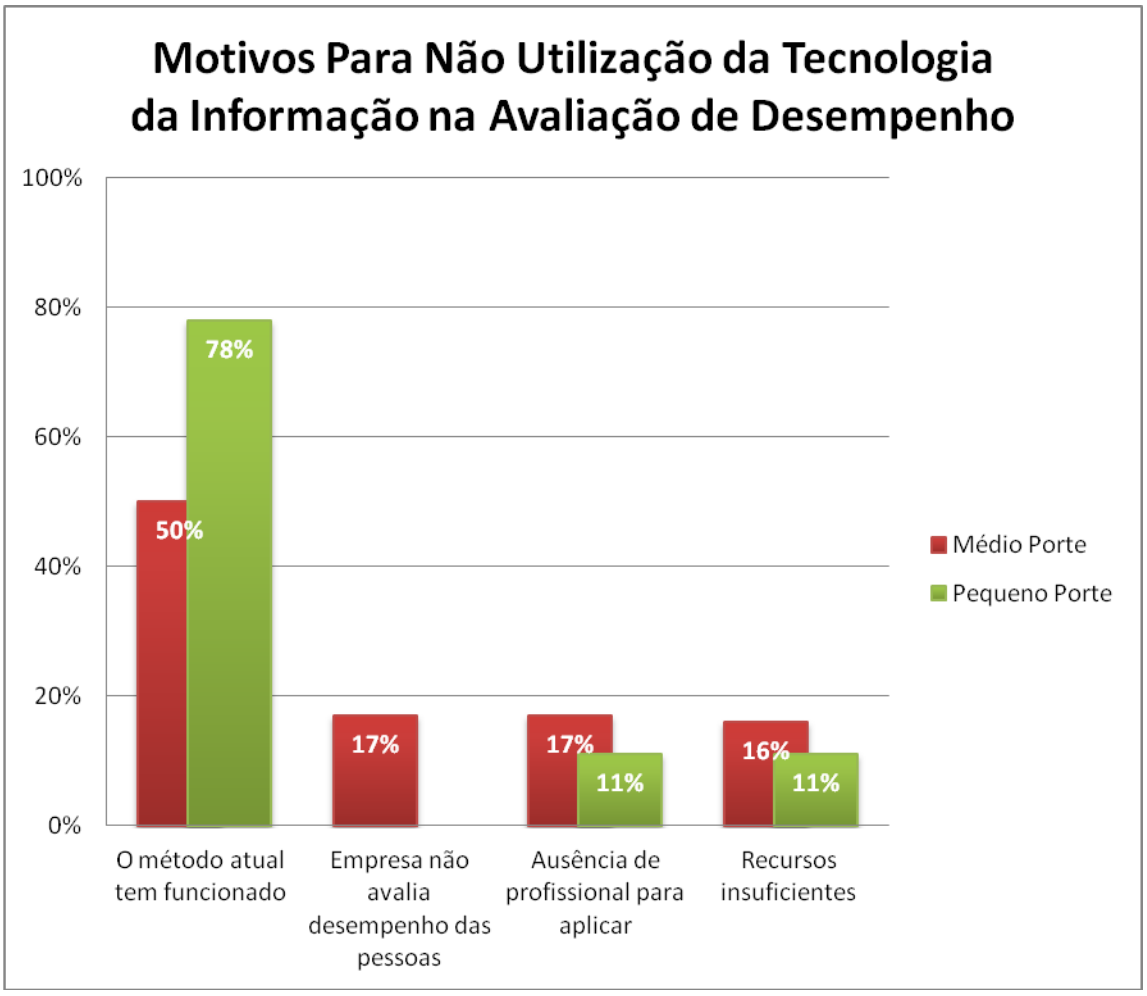

Gráfico 19: Motivos Para Não Utilização da Tecnologia da Informação na Avaliação de Desempenho.

A pergunta número 4 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação para automatização do processo de folhas de pagamento. A folha de pagamento engloba o processo de remuneração com os descontos legais exigidos. É uma junção dos resultados de controle de presença, benefícios, cargos e salários. De acordo com Exbrayat, Fisteberg & Fouesnant (2010), a Folha de Pagamento é uma tarefa clássica da função de RH. Esta atividade pode ser definida como um conjunto de processos, práticas e aplicações utilizadas para calcular os elementos do comprovante de pagamento, mas também para fazer os pagamentos e garantir a conformidade regulamentar a atividade. Isso abrange todas as operações envolvidas na produção da folha de pagamento: cálculo de remunerações, salários, benefícios e deduções, bem como ao serviço jurídico.

Tecnologia da Informação voltada para Folha de Pagamento deve realizar de forma integrada todos os cálculos para pagamento, recolhimento de impostos de responsabilidade do empregado e da empresa, provisão e geração de arquivos para Contabilização (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014). Para Dorel & Bradic-Martinovic (2011) um sistema de Folha de Pagamento automatiza o processo de pagamento através do recolhimento de dados sobre o controle de presença do empregado, calcula as deduções e impostos, e gera cheques salariais periódicos e relatórios fiscais do empregado. Muitas vezes esse processo não é totalmente parte de um SIRH, porque ele é fortemente integrado ao sistema de gestão financeira da empresa. No entanto, o sistema de gestão financeira não pode funcionar sem a participação necessária dos dados da folha de pagamento em tempo gasto no trabalho, faltas e desempenho.

Os resultados obtidos foram que 83% das empresas utilizam tecnologia da informação para automatizar o processo de folhas de pagamento, e que 17% não utilizam a tecnologia da informação para automatizar o processo de folhas de pagamento, como apresentado no Gráfico 20 abaixo:

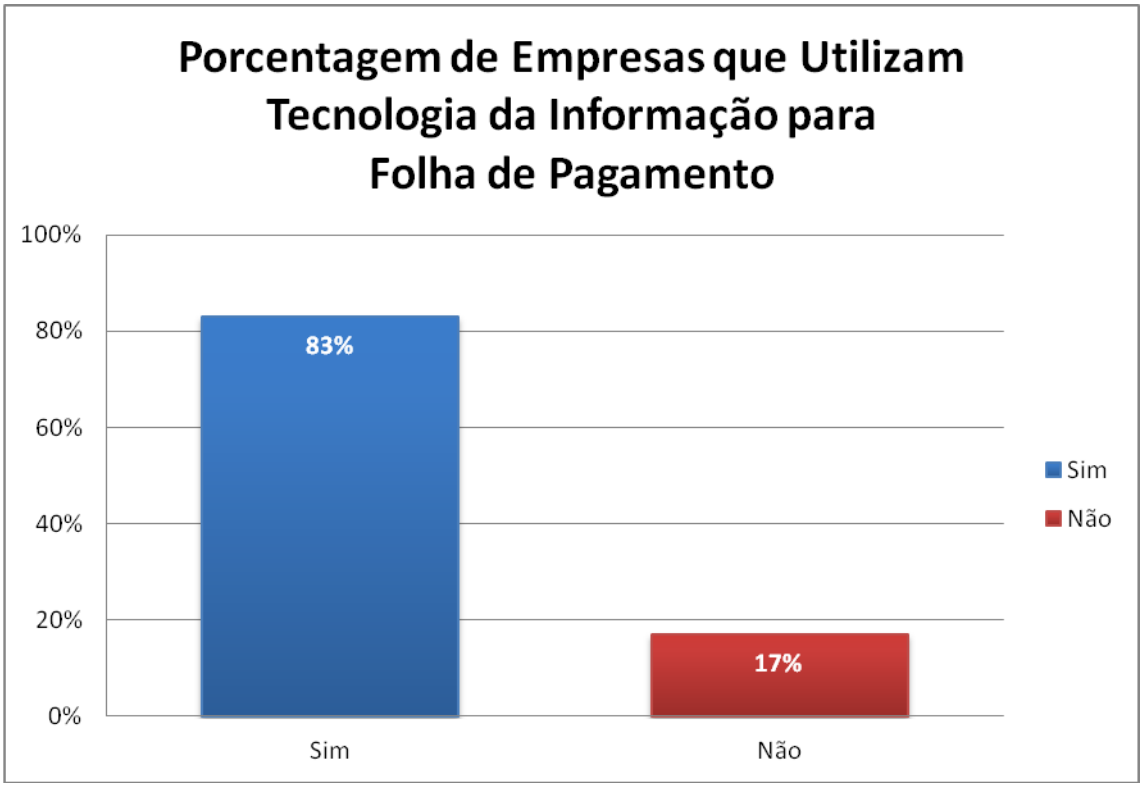

Gráfico 20: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Folha de Pagamento.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para automatizar o processo de folhas de pagamento, 100% são de grande porte, 80% de médio porte e 84% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam a tecnologia da informação para automatizar o processo de folha de pagamento, 20% são de médio porte e 16% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 21 abaixo:

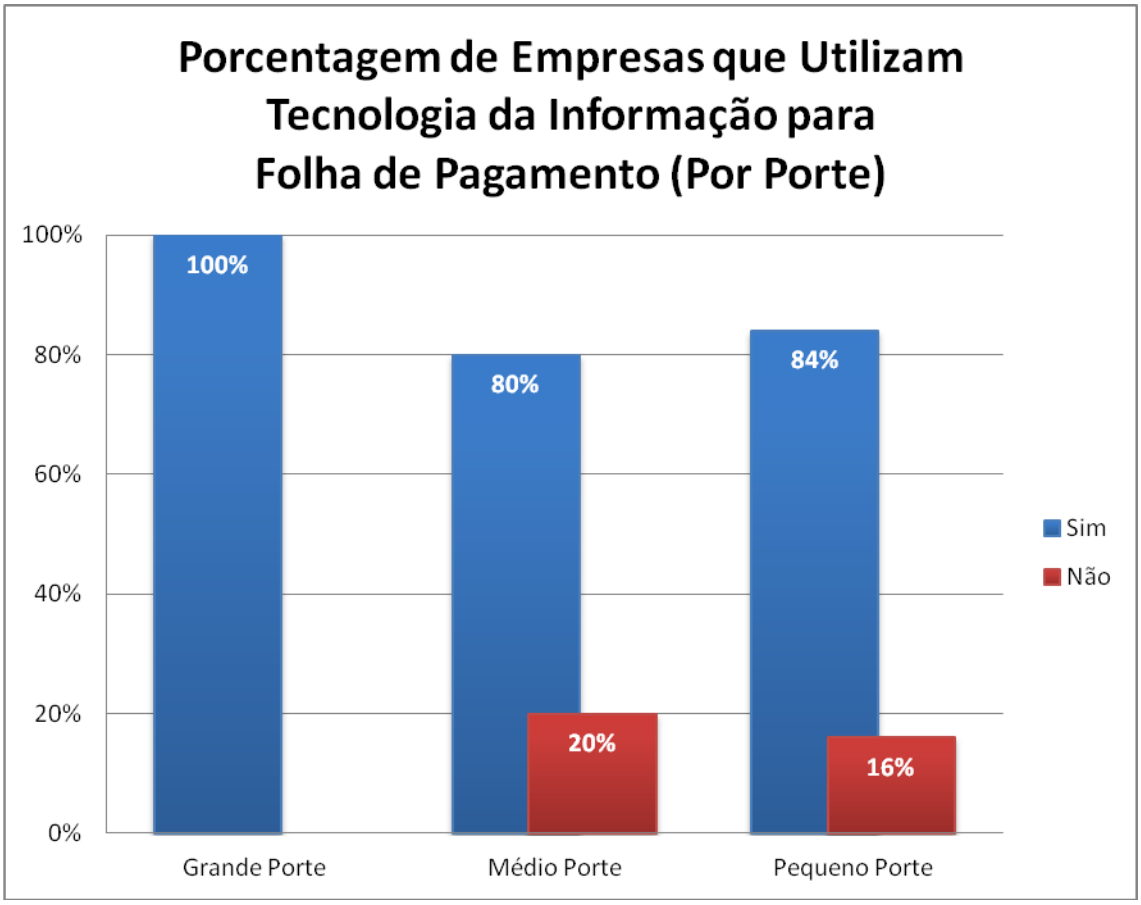

Gráfico 21: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Folha de Pagamento (por Porte).

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para automatizar o processo de folhas de pagamento, 100% das de grande porte, 13% das de médio porte e 19% das de pequeno porte afirmam utilizar o 'Sistema de Informação de Folha de Pagamento da Empresa', ou seja, investem e utilizam tecnologia da informação em sua própria empresa. Em 87% das empresas de médio porte e 81% de pequeno porte é utilizado o

'Sistema de Informação de Folha de Pagamento de Empresas Parceiras', onde investem em tecnologia terceirizada (através de empresas de consultoria, escritório de contabilidade ou profissionais especializados neste processo), como mostra o Gráfico 22:

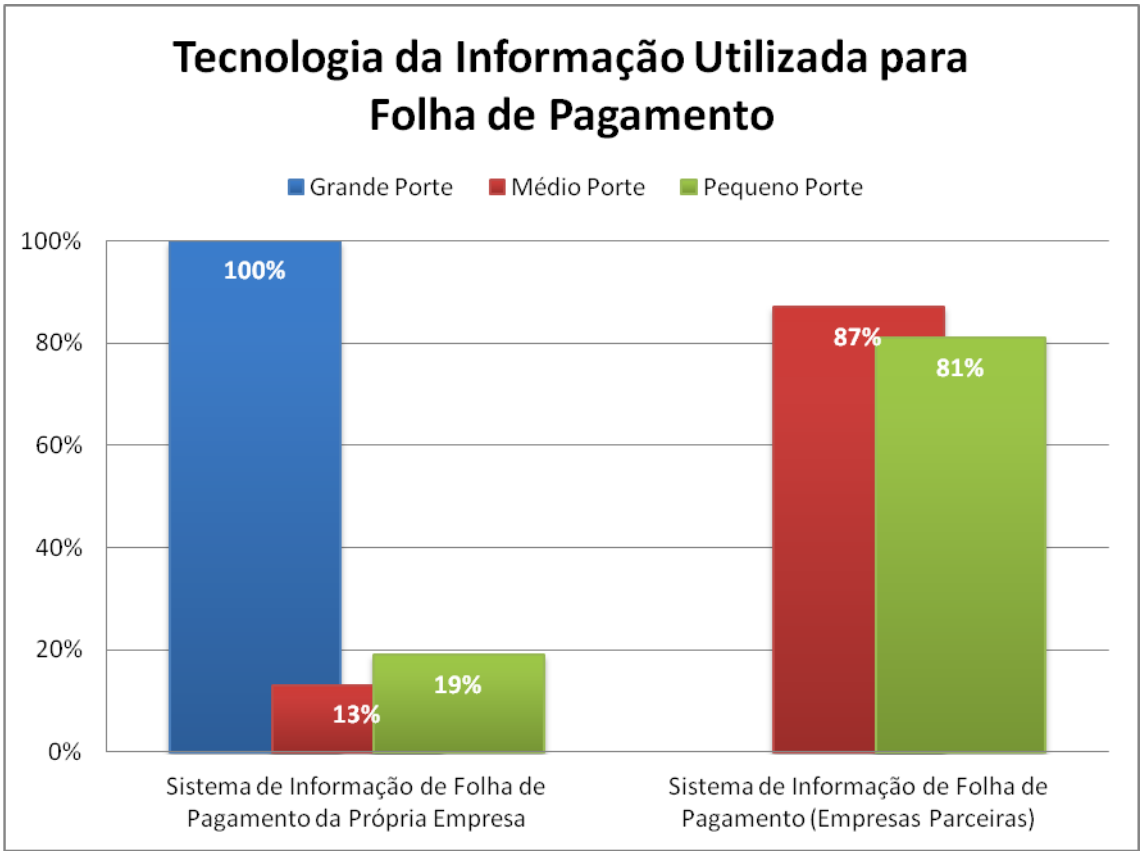

Gráfico 22: Tecnologia da Informação Utilizada para Folha de Pagamento.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para automatizar o processo de folhas de pagamento, 100% das de médio porte e 67% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método (sem tecnologia) tem funcionado, sem necessidade de mudanças. Para 33% das empresas de pequeno porte afirmam possuir poucos recursos financeiros para investir em tecnologia neste processo, como visto no Gráfico 23:

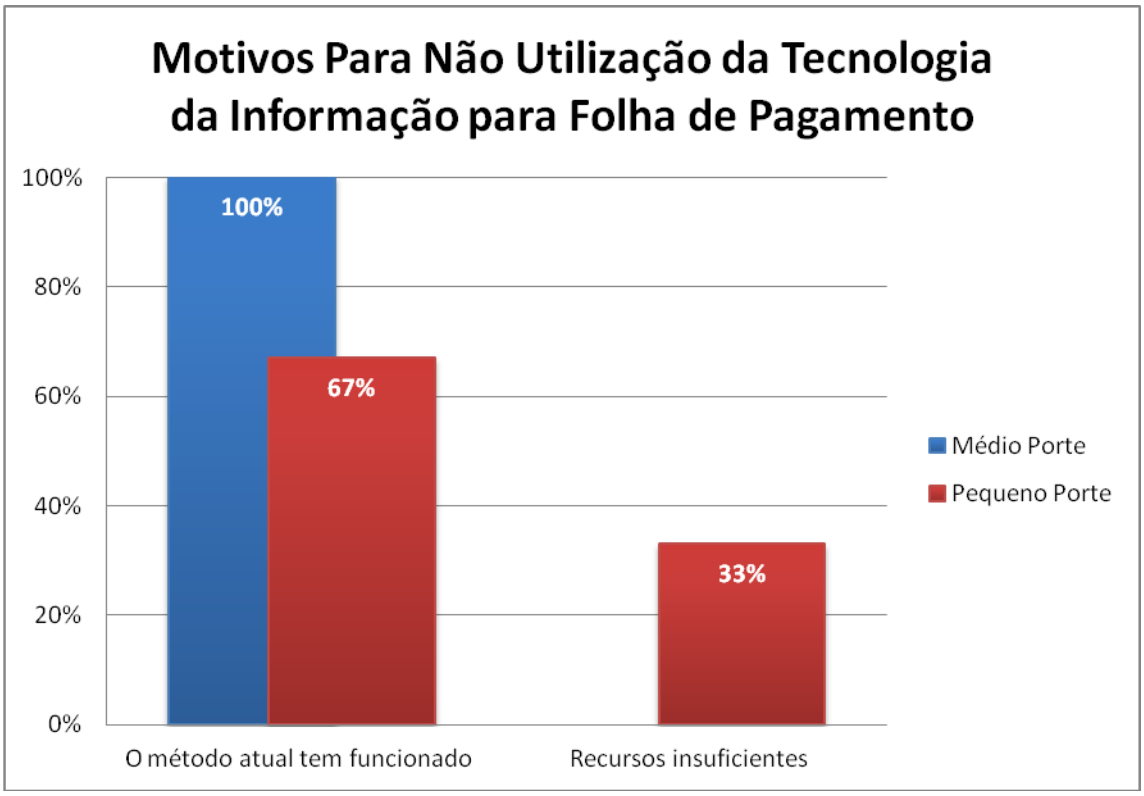

Gráfico 23: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Folha de Pagamento.

A pergunta número 5 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação nan tarefas de Benefícios e Incentivos. De acordo com (Filho 2011), as empresas têm oferecido frequentemente vários benefícios e incentivos aos seus colaboradores, pois motivam e ajudam consideravelmente nos resultados financeiros do profissional. "Podemos destacar como os mais utilizados: tíquete, vale-supermercado, seguro-educação, bolsas de estudo, cursos de idiomas, instrução dos filhos, reembolso para cursos de graduação, pós-graduação e MBA, plano de saúde e odontológico." (Filho, 2011, p. 53)

Tecnologia da Informação voltada para Benefícios e Incentivos deve ter a capacidade para tratamento de vários planos de saúde simultâneos, planos de seguro, administração de empréstimos e outros benefícios concedidos pela empresa (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014). Para Dorel & Bradic-Martinovic (2011) Gestão de Benefícios e Incentivos deve administrar a participação dos trabalhadores em várias formas de benefícios. Todos os funcionários devem estar cientes de seus direitos e obrigações. As atividades mais importantes são incluídas na distribuição de ações da empresa ou divisão de lucros. A principal função é monitorar todos os programas de benefícios oferecidos pela

empresa.

Os resultados obtidos foram que 60% das empresas utilizam tecnologia da informação para gestão de benefícios e incentivos, e que 40% não utilizam a tecnologia da informação para gestão de benefícios e incentivos, como apresentado no Gráfico 24 abaixo:

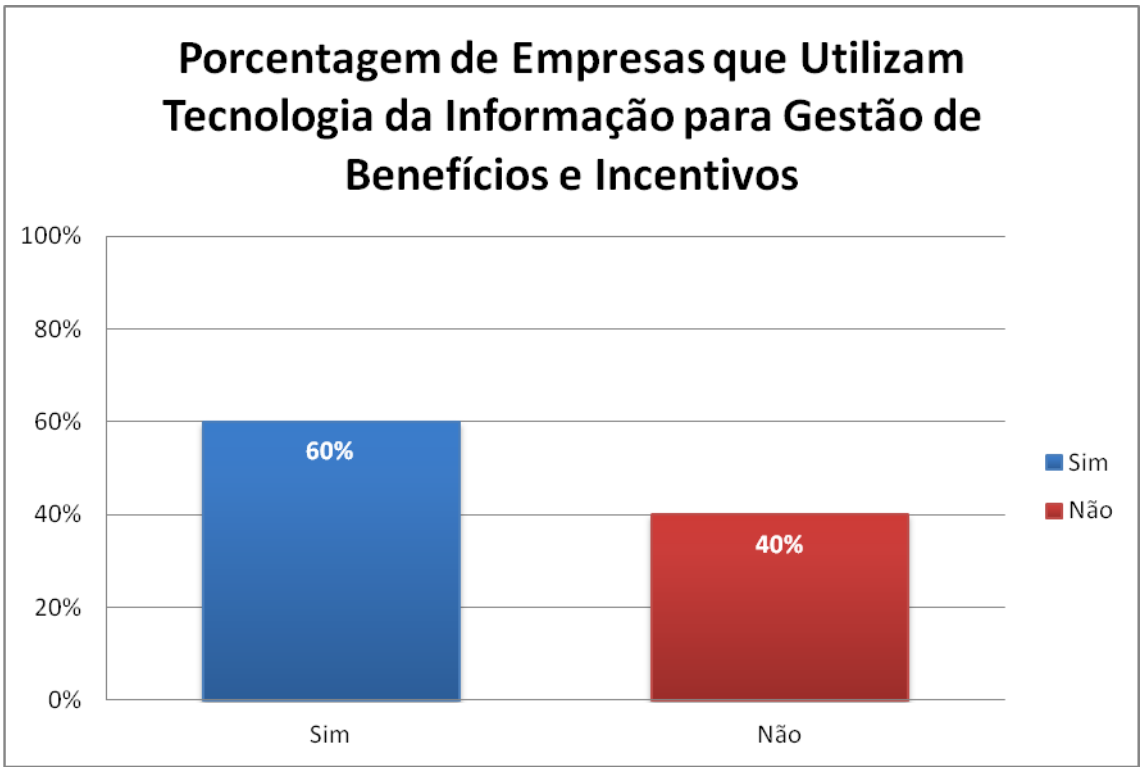

Gráfico 24: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Benefícios e Incentivos.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para gestão de benefícios e incentivos, 100% são de grande porte, 80% de médio porte e 47% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam a tecnologia da informação para gestão de benefícios e incentivos, 20% são de médio porte e 53% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 25:

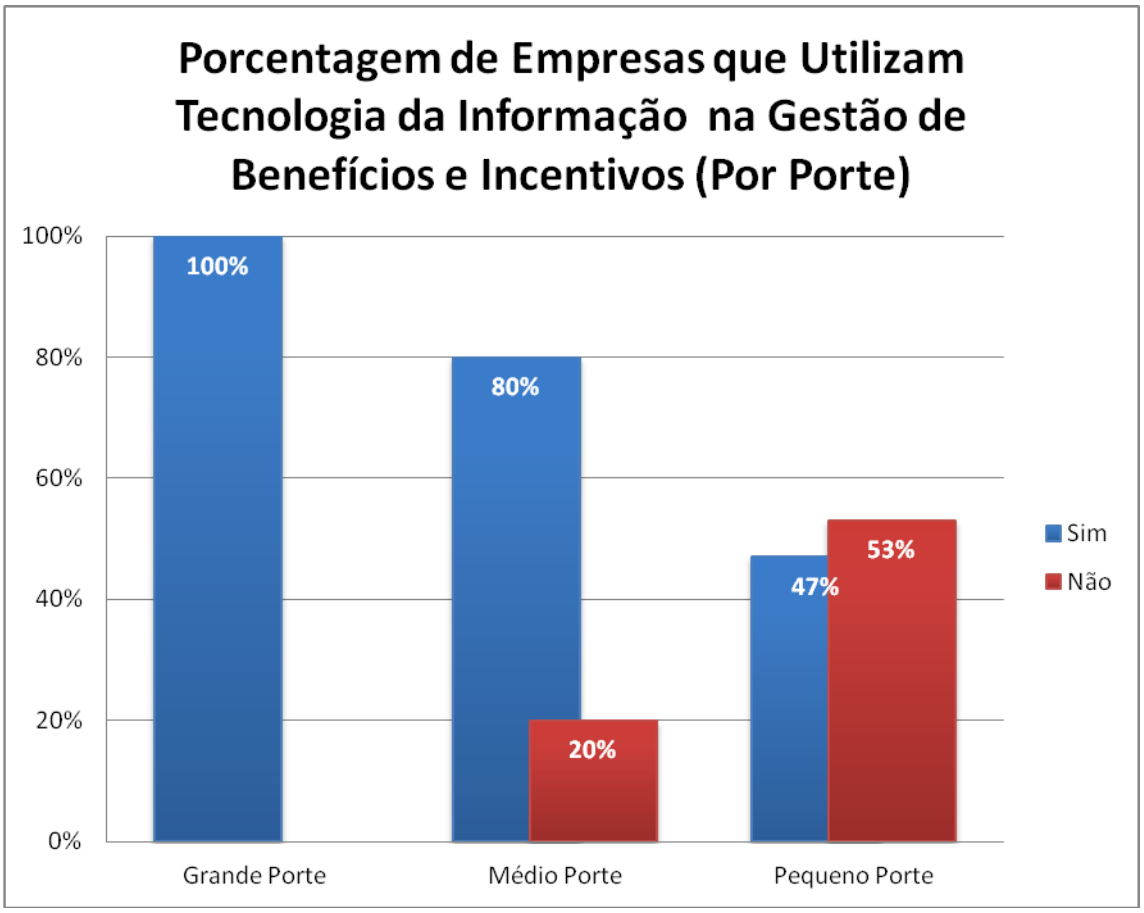

Gráfico 25: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação na Gestão de Benefícios e Incentivos (Por Porte).

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para gestão de benefícios e incentivos, 100% das de grande porte, 62% das de médio porte e 78% das de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Gestão de Benefícios da Própria Empresa' onde investem em tecnologia em sua própria empresa. Enquanto 25% das empresas de médio porte e 22 % das empresas de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Gestão de Benefícios de Empresas Parceiras' onde investem em tecnologia terceirizada (empresas parceiras, de consultoria ou TI que auxiliam nesse processo). Por fim, 13% das empresas de médio porte afirmam utilizar o 'Sistema de Vendas', um substituto específico nesta etapa de gestão de pessoas, como apresentado no Gráfico 26:

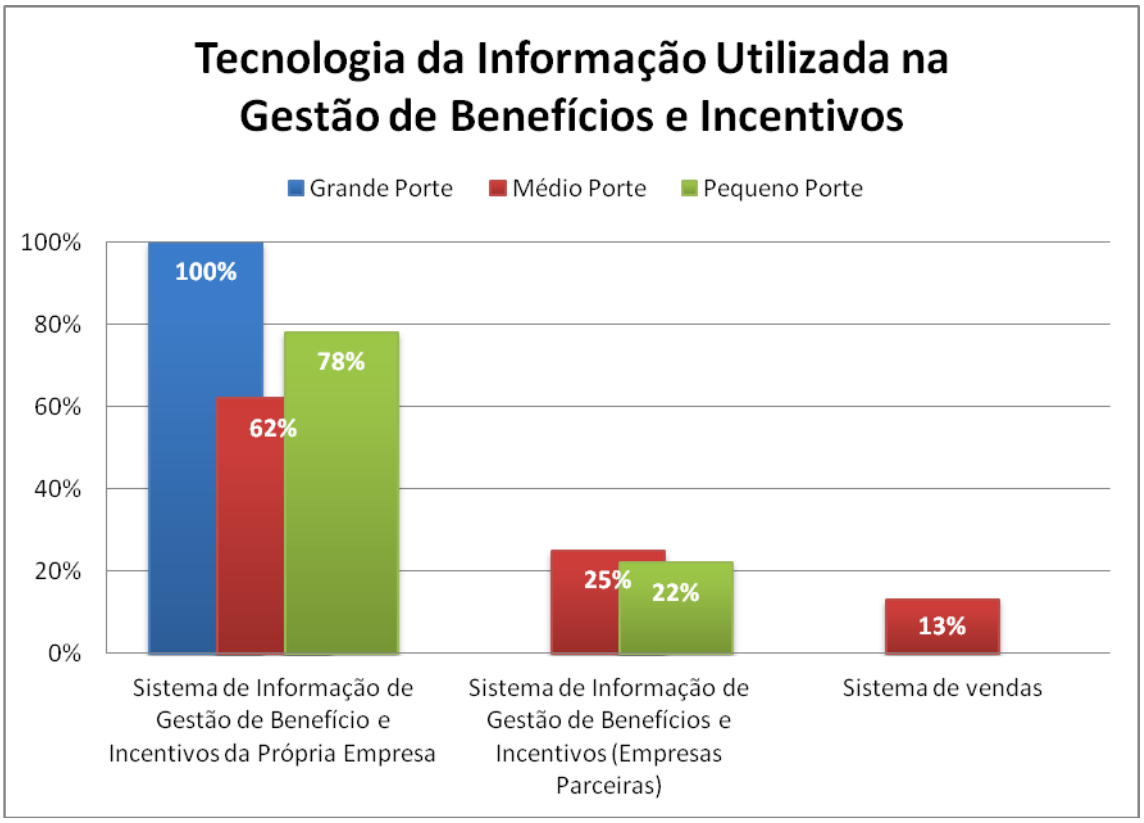

Gráfico 26: Tecnologia da Informação Utilizada na Gestão de Benefícios e Incentivos.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para gestão de benefícios e incentivos, 50% das de médio porte e 50% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual tem funcionado sem necessidade de mudanças. Para 50 % das empresas de médio porte e 30% das de pequeno porte a tecnologia não é necessária porque não existe a gestão de incentivos e benefícios na empresa. Por fim, 10% das empresas de pequeno porte não utilizam a tecnologia por falta de recursos financeiros e 10% por falta de tempo para adequar e utilizar a tecnologia nestas tarefas, como visto no Gráfico 27:

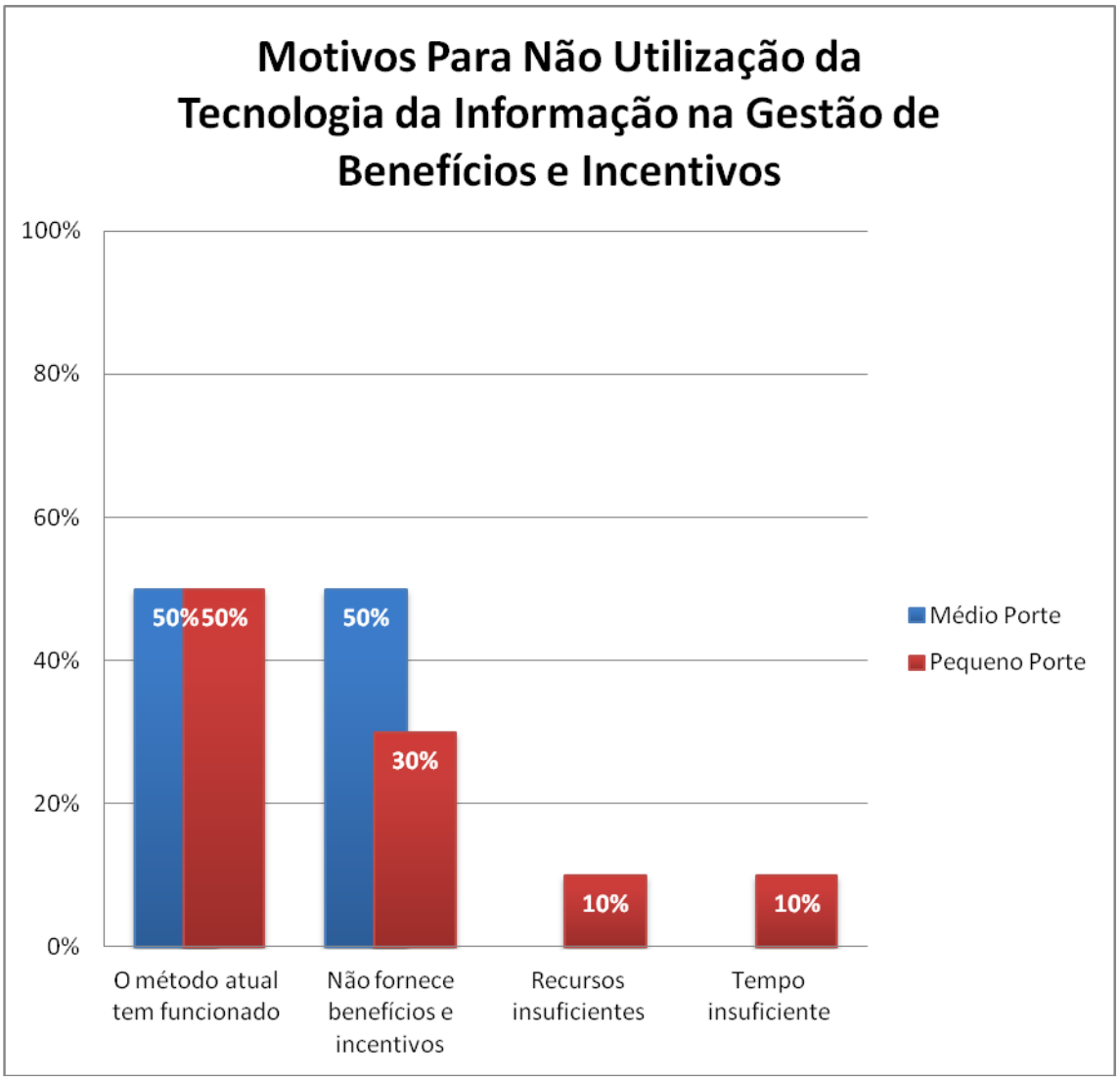

Gráfico 27: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação na Gestão de Benefícios e Incentivos.

A pergunta número 6 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação nas tarefas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. "O treinamento é uma ferramenta importante numa empresa que busca a excelência e a qualidade nos resultados. Os impactos de um treinamento de longo prazo numa organização podem ser verificados através dos índices de desempenho, motivação e atitudes dos participantes" (Filho, 2011, p. 52).

Filho, Souza & Moura (2013) reforçam que a organização deve treinar o pessoal para ter o conhecimento e as habilidades necessárias para desempenhar suas funções, além de manter registros adequados dos treinamentos realizados, como as inscrições e a frequência de

participação, além de realizar avaliações de desempenho das pessoas que participaram do treinamento.

Tecnologia da Informação voltada para Treinamento e Desenvolvimento tem como objetivo, principalmente, avaliar continuamente as competências de seus empregados para poder oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento, indicar ações de capacitação a serem desenvolvidas, definir calendário e orçamento de treinamentos, avaliar a eficácia dos treinamentos (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014). Para Hirvonen (2011), um SIRH voltado para Treinamento e Desenvolvimento armazena informações sobre treinamentos dos empregados e sessões de aprendizagem.

Os resultados obtidos foram que 43% das empresas utilizam tecnologia da informação para treinar e desenvolver pessoas, e que 57% não utilizam a tecnologia da informação para treinar e desenvolver pessoas, como apresentado no Gráfico 28 abaixo:

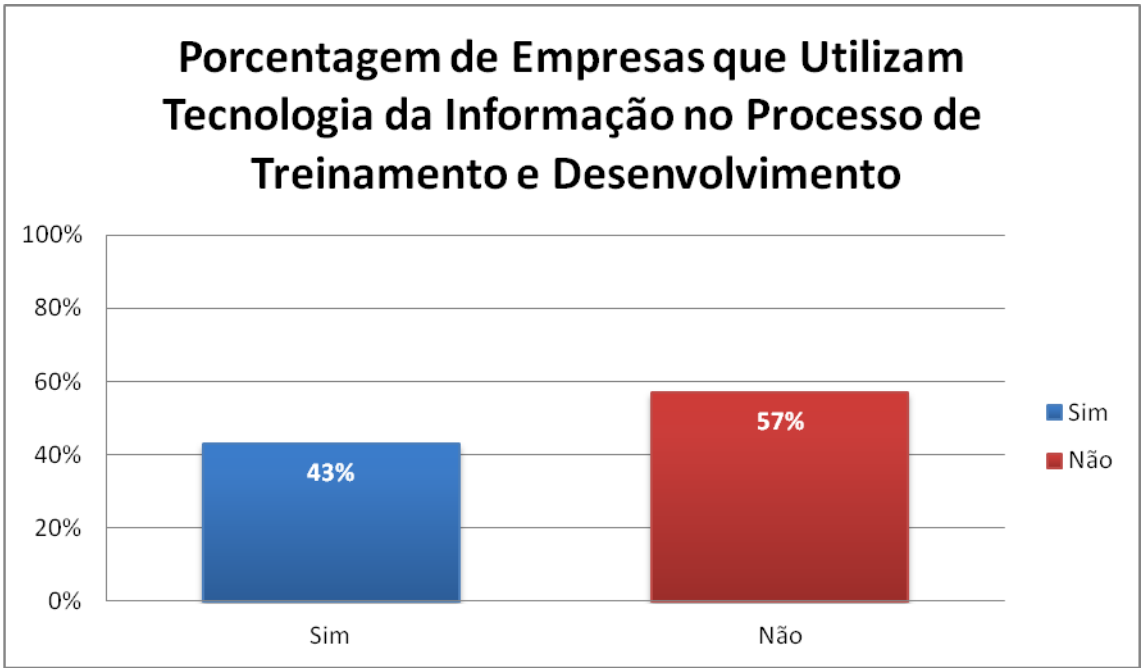

Gráfico 28: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação no Processo de Treinamento e Desenvolvimento.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para treinar e desenvolver pessoas, 100% são de grande porte, 40% de médio porte e 42% de pequeno porte. Das empresas que

não utilizam a tecnologia da informação para treinar e desenvolver pessoas, 60% são de médio porte e 58% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 29:

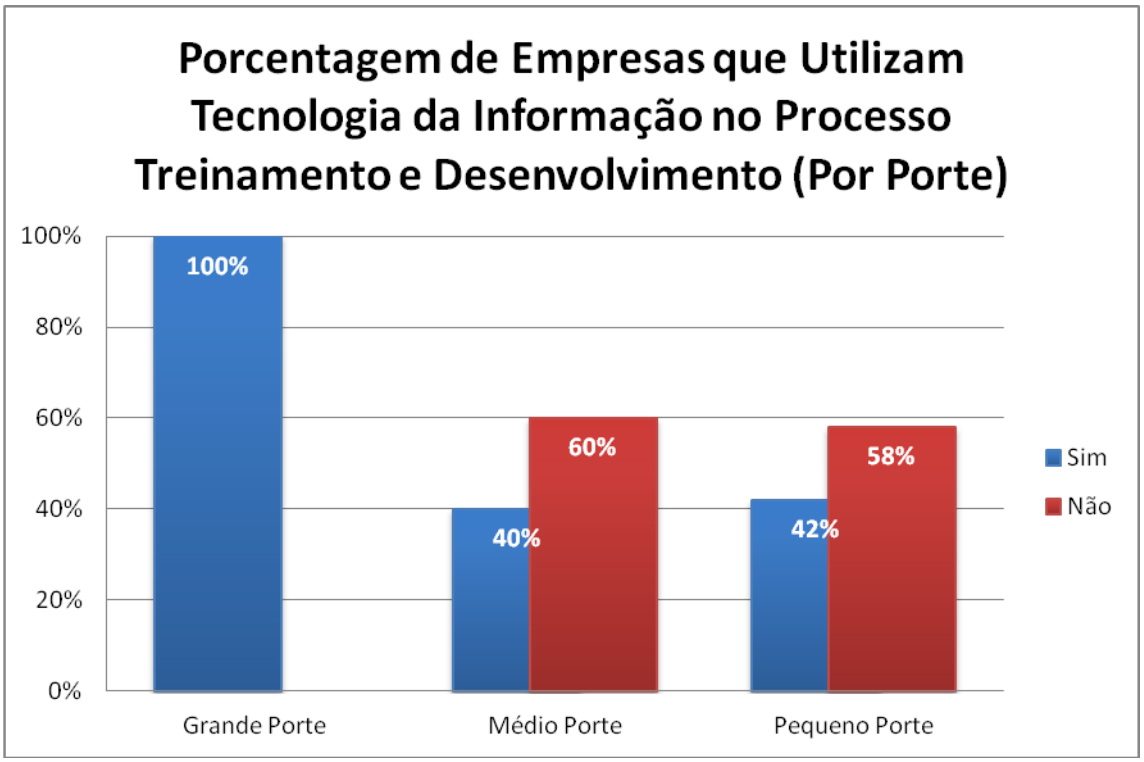

Gráfico 29: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação no Processo de Treinamento e Desenvolvimento (Por Porte).

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para treinar e desenvolver pessoas, 100% das de grande porte, 50% das de médio porte e 75% das de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas de Empresas Parceiras', ou seja, investem em tecnologia terceirizada (de empresas de consultoria ou especializadas no treinamento e desenvolvimento de pessoas). Por fim, 50% das empresas de médio porte e 25% de empresas do pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Treinamento e Desenvolvimento da Própria Empresa', onde investem em tecnologia na própria empresa para gerir a etapa de treinamento e desenvolvimento de pessoas, como mostra o Gráfico 30:

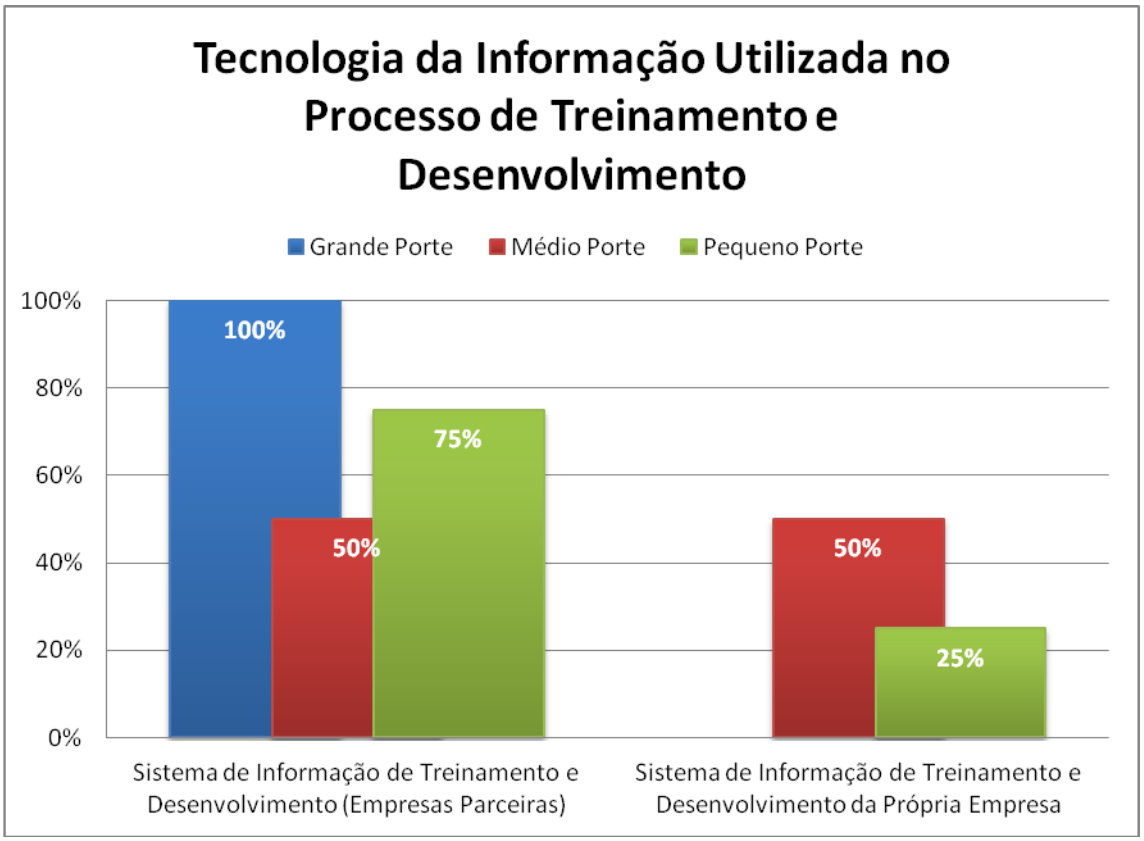

Gráfico 30: Tecnologia da Informação Utilizada no Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para treinar e desenvolver pessoas, 67% das de médio porte e 55% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual tem funcionado, sem necessidade de mudanças. Para 33 % das empresas de médio porte e 9% das de pequeno porte a tecnologia não é necessária porque na empresa não treina e desenvolve pessoas. Para 18 % das empresas de pequeno porte a tecnologia não é utilizada pela falta de recursos para investir. Por fim, 9% das empresas de pequeno porte não utilizam a tecnologia por falta de tempo e conhecimento para adequar a tecnologia neste processo de Gestão de Pessoas, como visto no Gráfico 31:

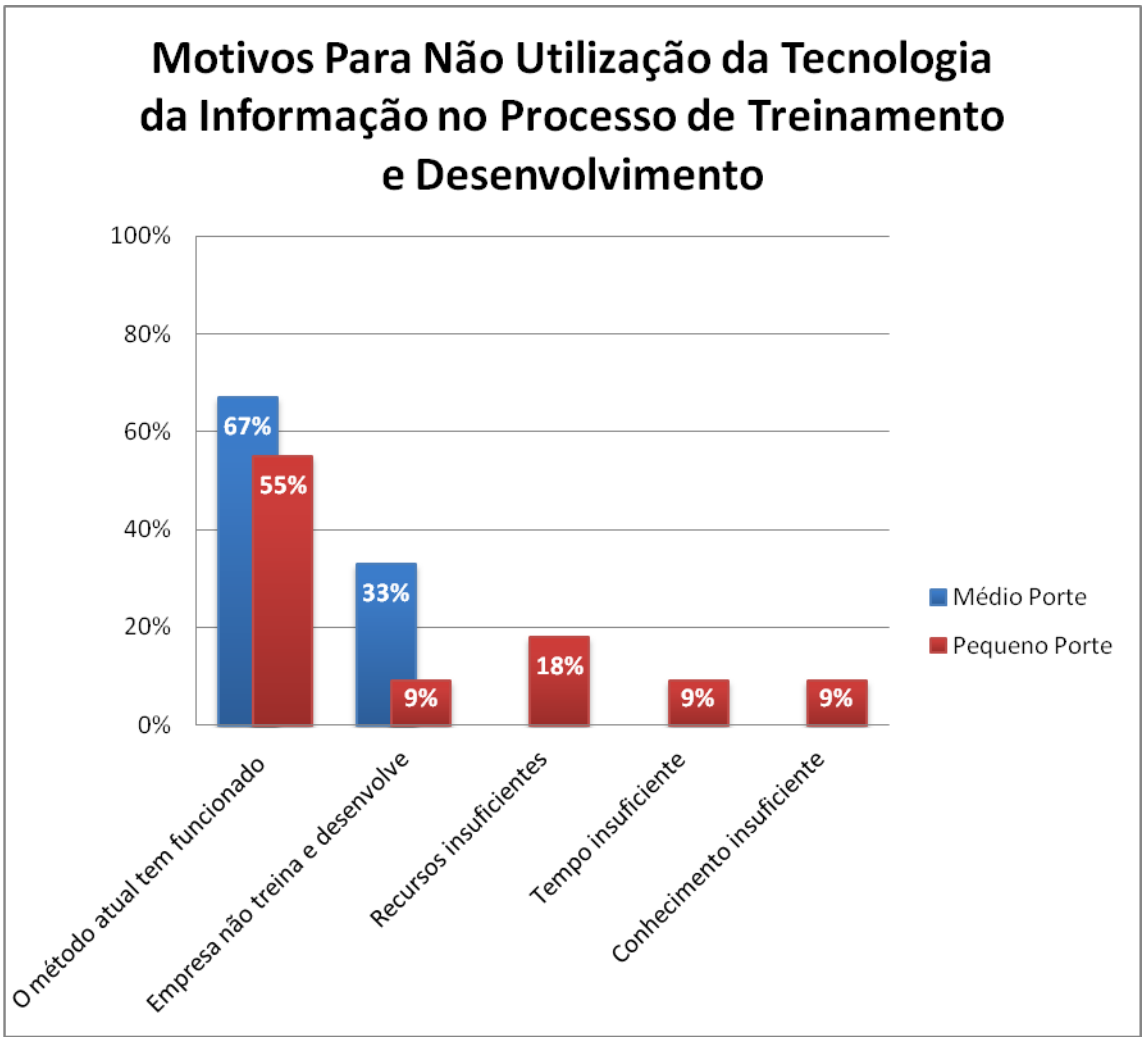

Gráfico 31: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação no Processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

A pergunta número 7 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação para controle de tarefas.

Tecnologia da Informação voltada para Controle de Tarefas tem como objetivo, principalmente, criar, delegar e controlar tarefas de seus colaboradores, informar a porcentagem ou conclusão de uma tarefa, gerenciar responsáveis, prazos e esforços, gerar relatórios, listagens e gráficos que permitem controlar todo o trabalho em andamento (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014). Para Hirvonen (2011) um Sistema de Controle de Tarefas permite aos gestores acompanhar o trabalho dos funcionários e planejar carga/hora usada para uma determinada atribuição.

Os resultados obtidos foram que 43% das empresas utilizam tecnologia da informação para controlar tarefas, e que 57% não utilizam a tecnologia da informação para controlar tarefas, como apresentado no Gráfico 32:

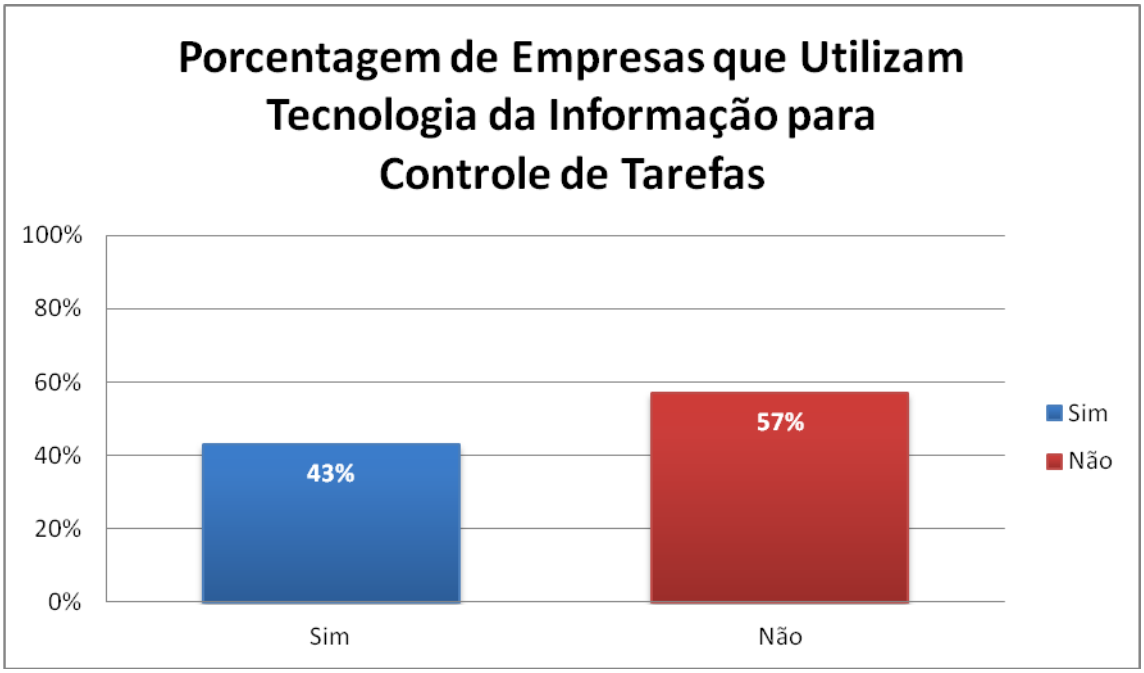

Gráfico 32: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Controle de Tarefas.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para controle de tarefas e atividades, 100% são de grande porte, 60% de médio porte e 32% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam a tecnologia da informação para controlar tarefas e atividades, 40% são de médio porte e 68% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 33 abaixo:

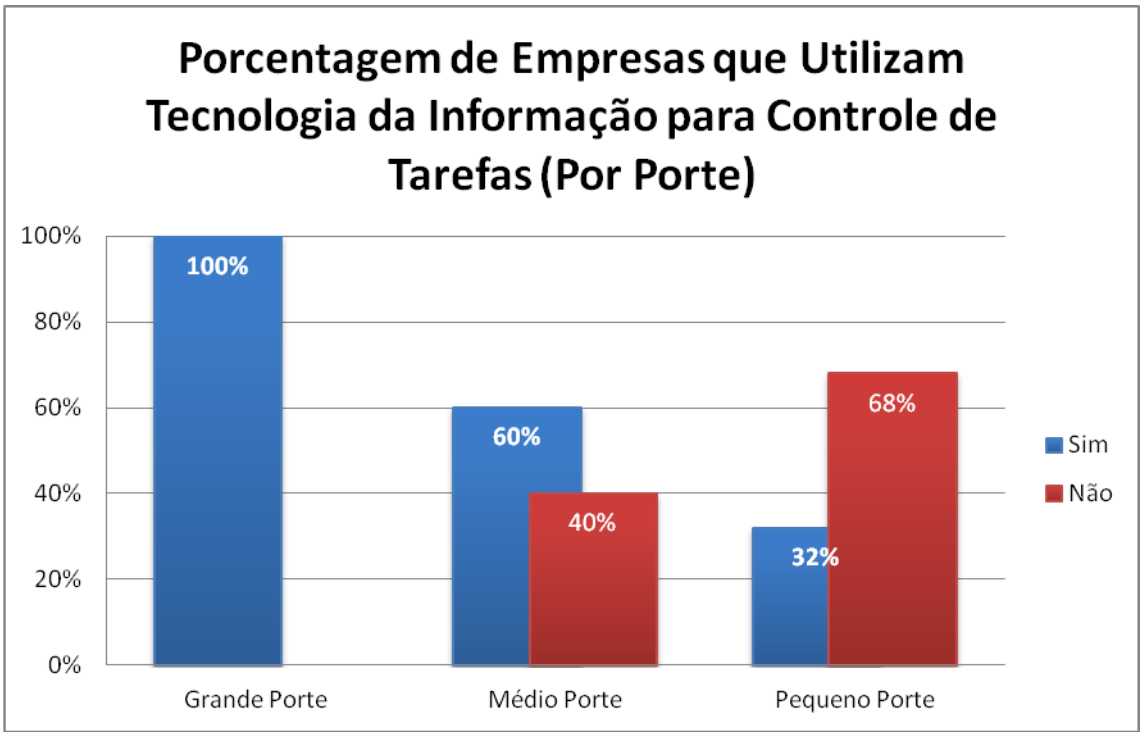

Gráfico 33: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Controle de Tarefas.

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para controle de tarefas e atividades, 100% das de grande porte, 67% das de médio porte e 83% das de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Controle de Tarefas e Atividades (da Própria Empresa)', ou seja, investem em tecnologia na própria empresa. Em 33% das empresas de médio porte e 17% de pequeno porte é utilizado o 'Sistema de Informação de Controle de Tarefas e Atividades (de Empresas Parceiras)', onde investem em tecnologia terceirizada (empresas de consultoria de RH ou especializadas em controle de tarefas, por exemplo), como visto no Gráfico 34:

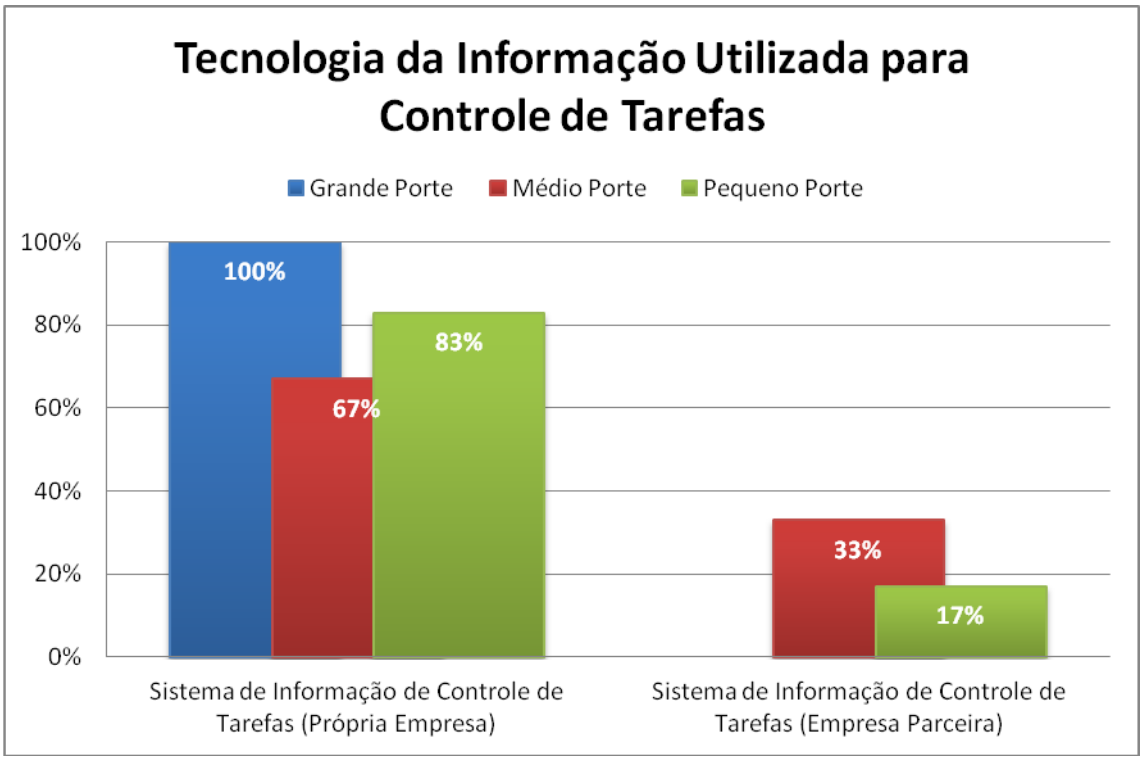

Gráfico 34: Tecnologia da Informação Utilizada para Controle de Tarefas.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para controlar tarefas e atividades, 50% das de médio porte e 31% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual tem funcionado, sem necessidade de mudanças. Para 25 % das empresas de médio porte e 46% das de pequeno porte a tecnologia não é necessária porque a empresa não controla tarefas e atividades dos funcionários. Para 25 % das empresas de médio porte a tecnologia não é utilizada pela falta de tempo para adequar a tecnologia. Para 15% das empresas de pequeno porte a tecnologia não é utilizada pela falta de conhecimento para aplicar. Por fim, 8% das empresas de pequeno porte não utilizam a tecnologia pela falta de recursos financeiros para investir, como mostra o Gráfico 35:

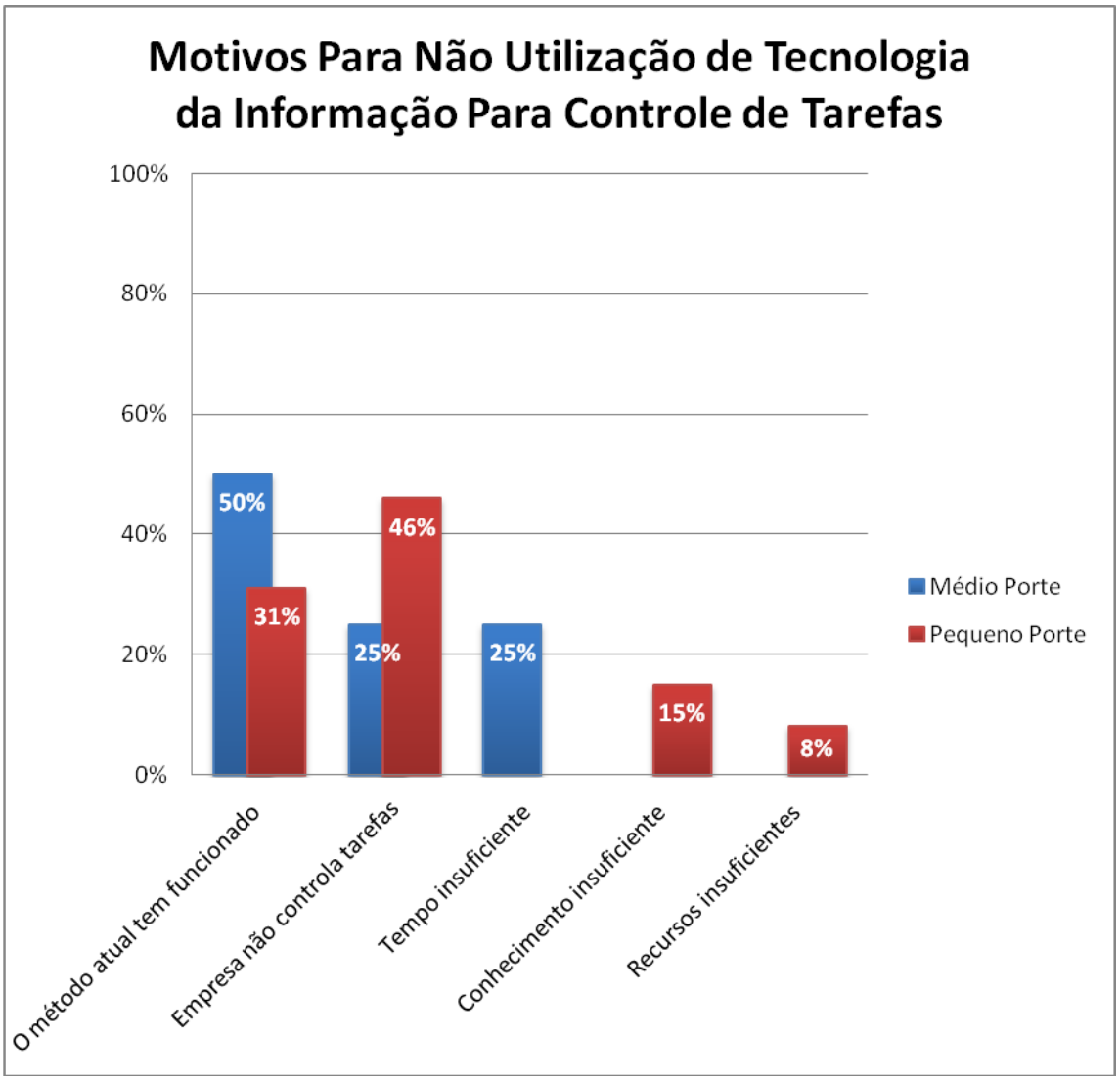

Gráfico 35: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação Para Controle de Tarefas.

A pergunta número 8 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação para segurança do trabalho.

Tecnologia da Informação voltada para Segurança do Trabalho permite o registro do mapeamento dos riscos ambientais, registro de acidentes e suas causas, registro de ocorrências e inspeções de segurança no local de trabalho e emissão de relatórios legais. (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014).

Os resultados obtidos foram que 43% das empresas utilizam tecnologia da informação para segurança do trabalho, e que 57% não utilizam a tecnologia, como apresentado no Gráfico 36 :

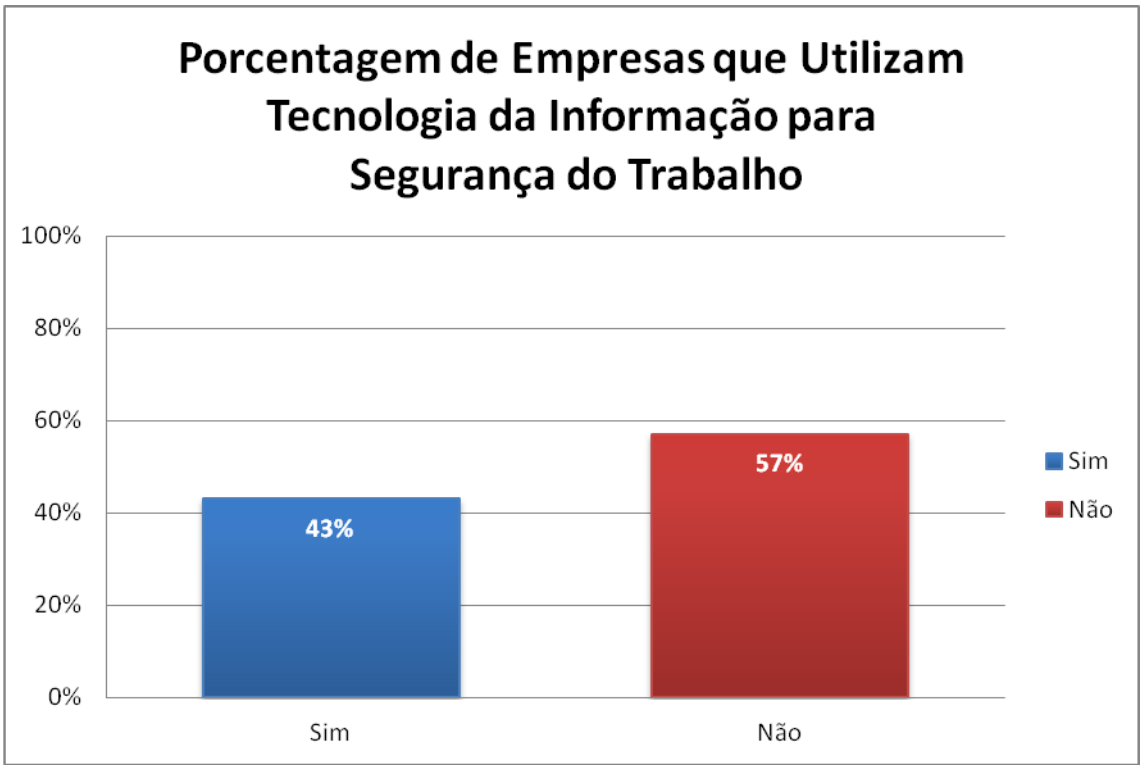

Gráfico 36: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Segurança do Trabalho.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para segurança do trabalho, 100% são de grande porte, 40% de médio porte e 42% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam a tecnologia da informação para segurança do trabalho, 60% são de médio porte e 58% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 37:

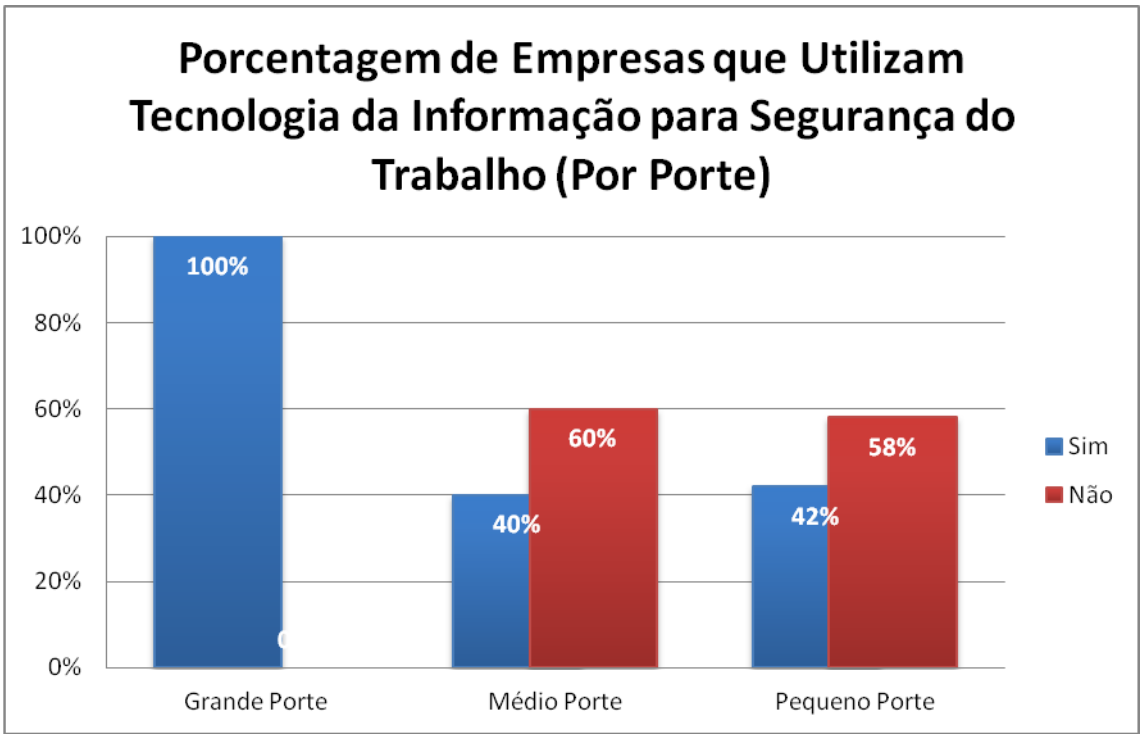

Gráfico 37: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Segurança do Trabalho.

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para segurança do trabalho, 100% das de grande porte, 25% das de médio porte e 38% das de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Segurança do Trabalho (da Própria Empresa)', ou seja, investem em tecnologia na própria empresa. Em 75% das empresas de médio porte e 50% de pequeno porte é utilizado o 'Sistema de Informação de Segurança do Trabalho (de Empresas Parceiras)', onde investem em tecnologia terceirizada (empresas de consultoria ou profissionais especializados nesta etapa). Por fim, 12% das empresas de pequeno porte utilizam 'Planilha Simples no Computador', uma tecnologia mais básica para a segurança do trabalho, como visto no Gráfico 38:

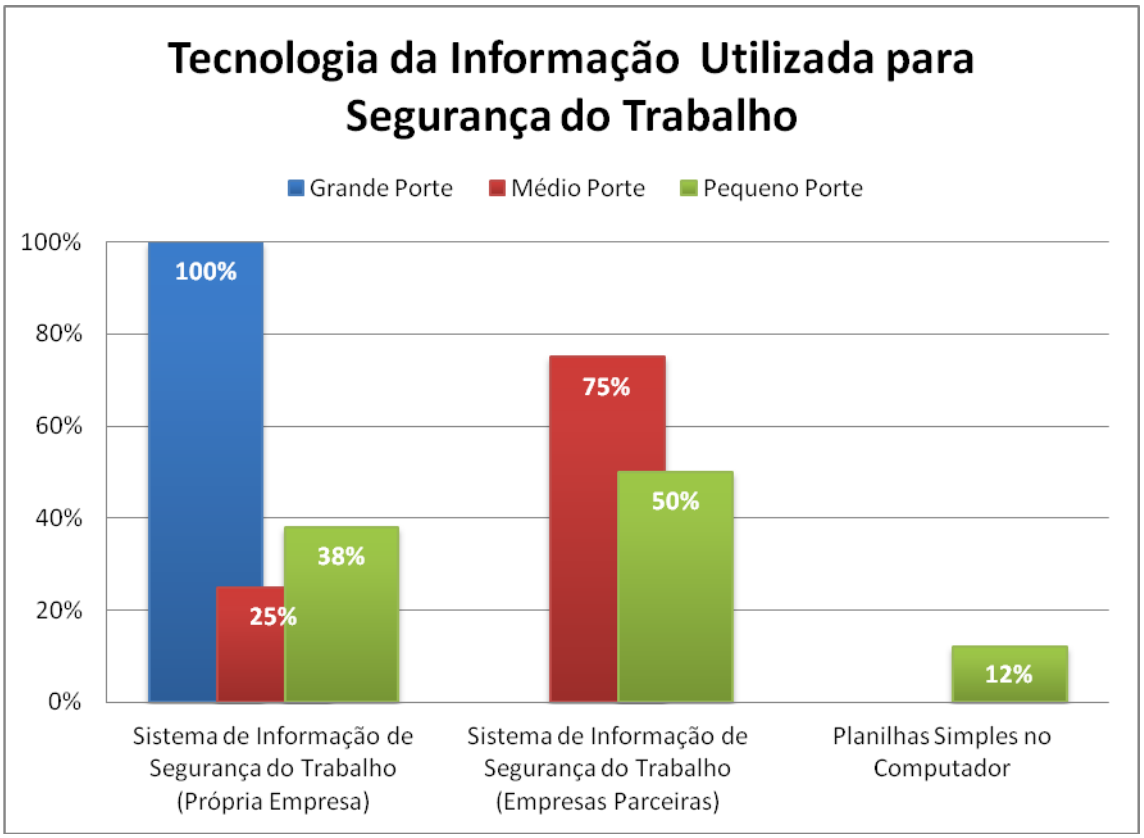

Gráfico 38: Tecnologia da Informação Utilizada para Segurança do Trabalho.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação de segurança do trabalho, 67% das de médio porte e 46% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual utilizado pela empresa tem funcionado, sem necessidade de mudanças. Para 33% das empresas de médio porte e 36% das de pequeno porte a tecnologia não é necessária, pois não existe necessidade de um controle mais rigoroso de segurança do trabalho, pois o trabalho não apresenta muito risco. Por fim, 9% das empresas de pequeno porte afirmam que não existe um profissional que possa auxiliar nesta etapa e que possuem poucos recursos financeiros para investir na tecnologia, como mostra o Gráfico 39:

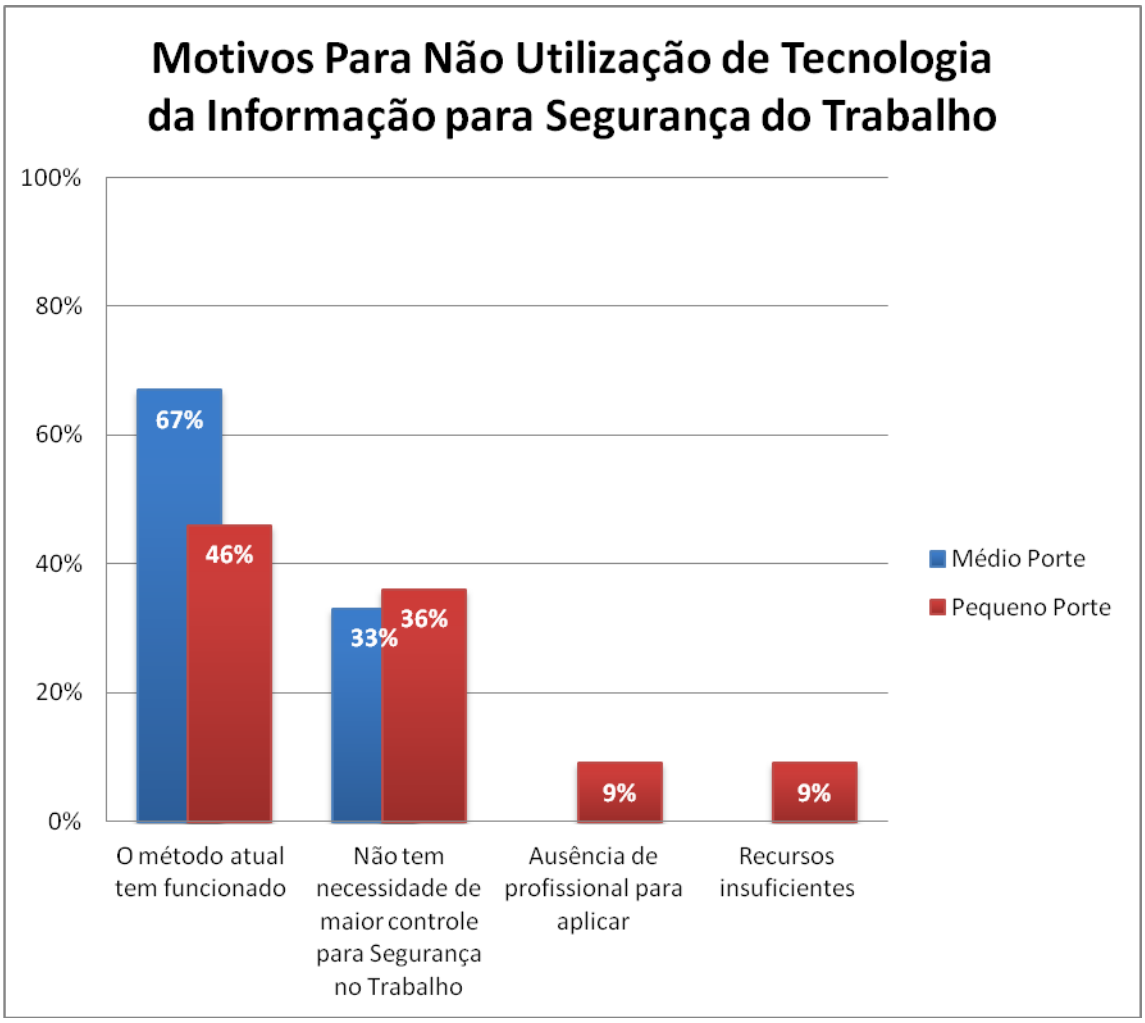

Gráfico 39: Motivos para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Segurança do Trabalho.

A pergunta número 9 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação para Medicina Ocupacional.Tecnologia da Informação voltada para Medicina ou Saúde Ocupacional deve propiciar o controle dos exames médicos ocupacionais e não ocupacionais, questionários de saúde, histórico completo dos atendimentos médicos, e outras informações necessárias a ações preventivas de saúde. (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014).

Os resultados obtidos foram que 43% das empresas utilizam tecnologia da informação para Medicina e Saúde Ocupacional, e que 57% não utilizam a tecnologia, como apresentado no Gráfico 40:

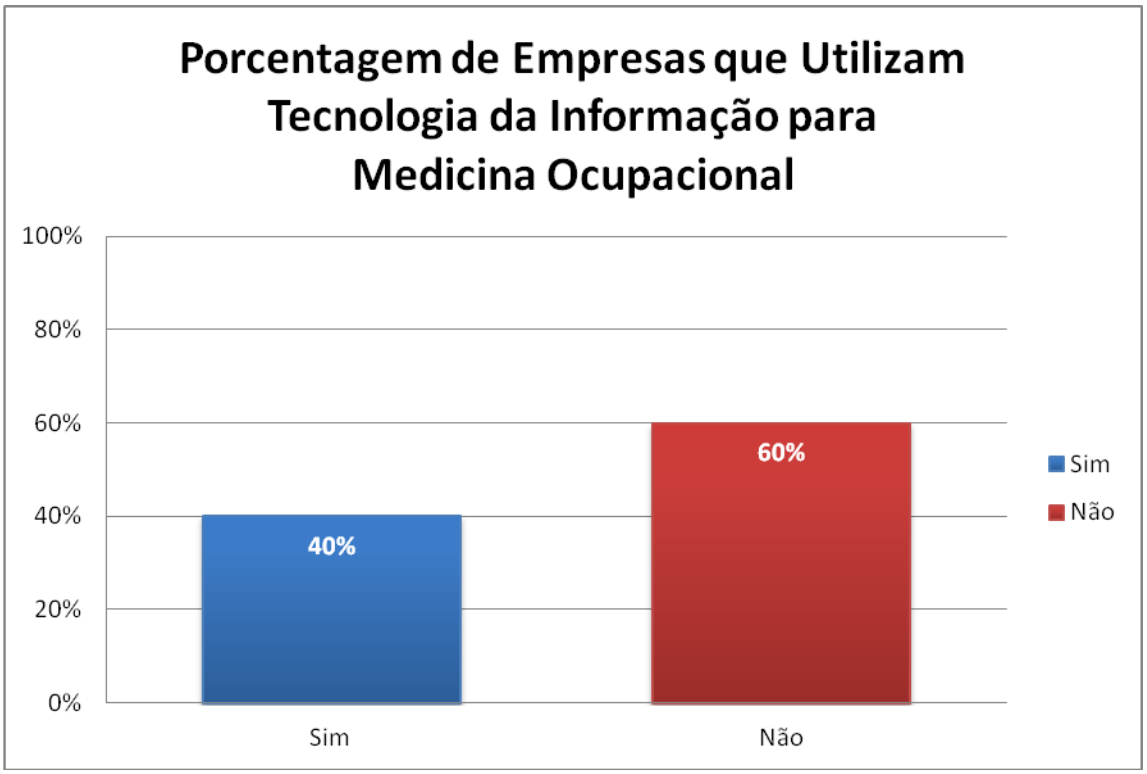

Gráfico 40: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Medicina e Saúde Ocupacional.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para medicina e saúde ocupacional, 100% são de grande porte, 50% de médio porte e 32% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam a tecnologia da informação para medicina e saúde ocupacional, 50% são de médio porte e 68% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 41:

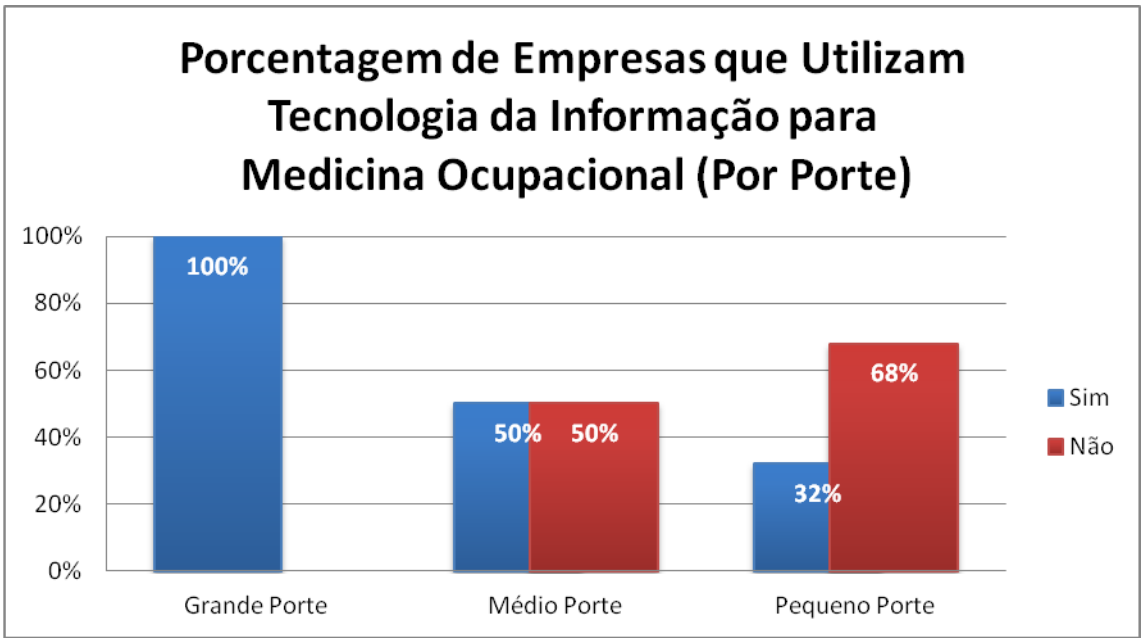

Gráfico 41: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Medicina e Saúde Ocupacional.

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para medicina e saúde ocupacional, 100% das de grande porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação para Medicina Ocupacional (da Própria Empresa)', ou seja, investem em tecnologia na própria empresa. Em 100% das empresas de médio porte e 100% de pequeno porte é utilizado o 'Sistema de Informação para Medicina Ocupacional (de Empresas Parceiras)', onde investem em tecnologia terceirizada (empresas de consultoria ou profissionais especializados nesta etapa), como visto no Gráfico 42:

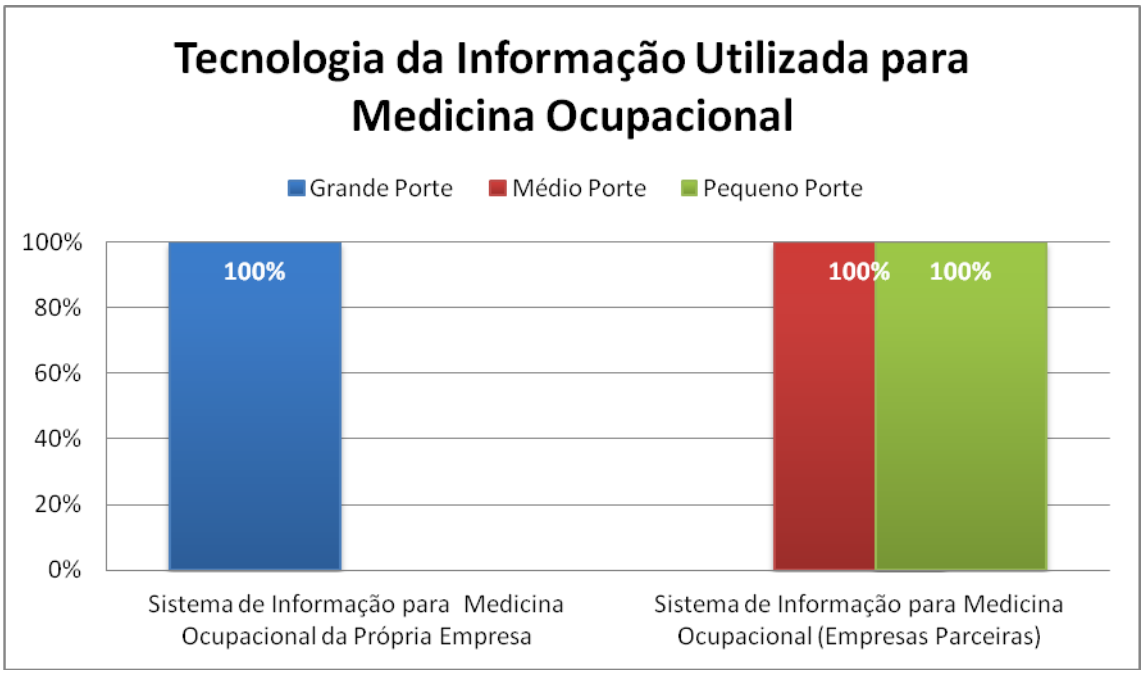

Gráfico 42: Tecnologia da Informação Utilizada para Medicina e Saúde Ocupacional.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para a medicina e saúde ocupacional, 60% das de médio porte e 31% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual utilizado pela empresa tem funcionado, sem necessidade de mudanças. Para 40% das empresas de médio porte e 46% das de pequeno porte a tecnologia não é necessária, pois não existe necessidade de um controle mais rigoroso de medicina e saúde ocupacional, pois exigem apenas o básico. Por fim, 15% das empresas de pequeno porte afirmam que possuem poucos recursos financeiros para investir nesta tecnologia e 9% pela falta de conhecimento para melhor aplicar a tecnologia, como visto no Gráfico 43:

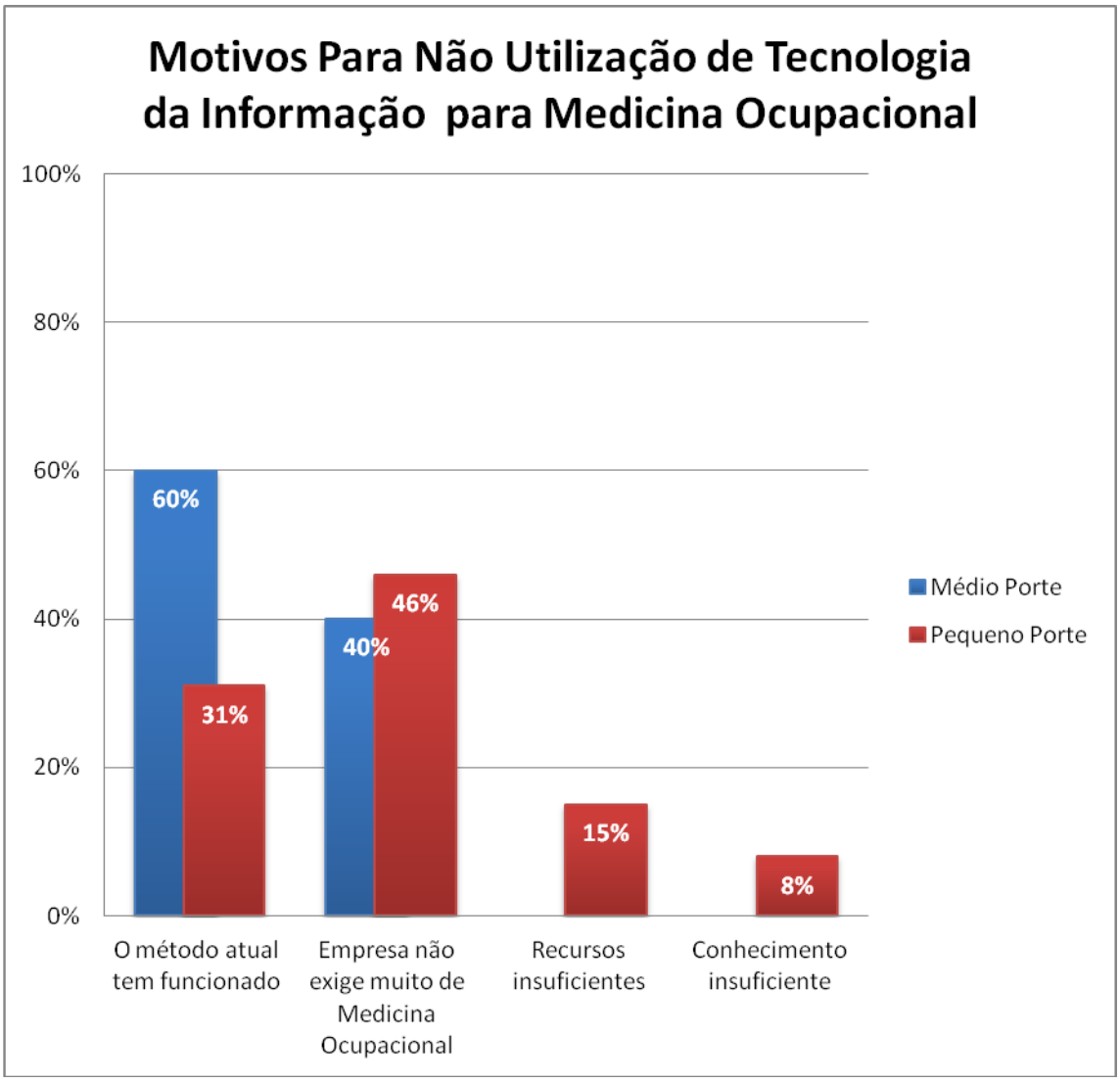

Gráfico 43: Motivos para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Medicina Ocupacional.

A pergunta número 10 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação para gestão de quadro de vagas. Vieira, Lima & Pereira (2007) afirmam que o recrutamento e a seleção de pessoal estão direcionados para as atividades que se condicionam à existência de vagas.

Tecnologia da Informação voltada para Gestão de Quadros de Vagas deve permitir a gestão facilitada sobre o Quadro de Vagas da organização, montar o quadro proposto de colaboradores de acordo com a prática atual da empresa, permitir o monitoramento da evolução do quadro, alertando ou impedindo que os limites de vagas estabelecidos pela organização sejam extrapolados tanto por admissão como por transferências internas.

Também deve disponibilizar uma série de informações gerenciais como comparativo entre o quadro previsto e o efetivo de colaboradores, apresentando o saldo de vagas e o detalhamento de suas ocupações (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014). Para Hirvonen (2011), neste processo os funcionários podem procurar uma nova carreira dentro da organização e estar ciente dos futuros treinamentos.

Os resultados obtidos foram que 23% das empresas utilizam tecnologia da informação para gestão de quadro de vagas, e que 77% não utilizam a tecnologia, como apresentado no Gráfico 44:

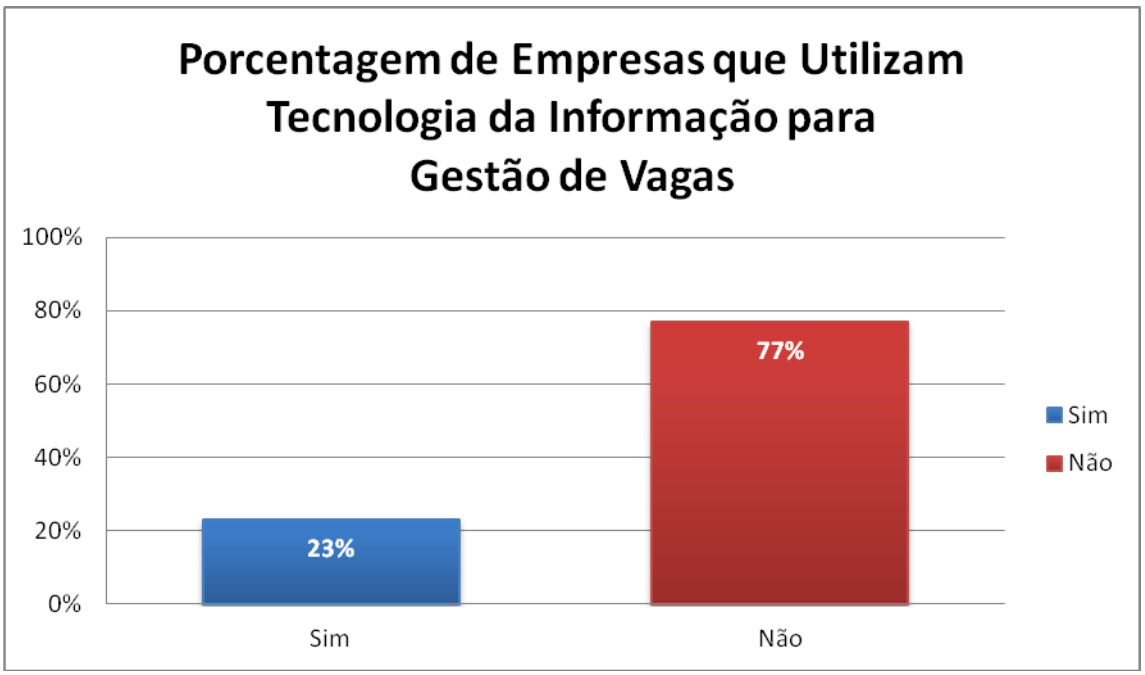

Gráfico 44 Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Vagas

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para gestão de vagas, 100% são de grande porte, 20% de médio porte e 21% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam a tecnologia da informação para gestão de vagas, 80% são de médio porte e 79% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 45:

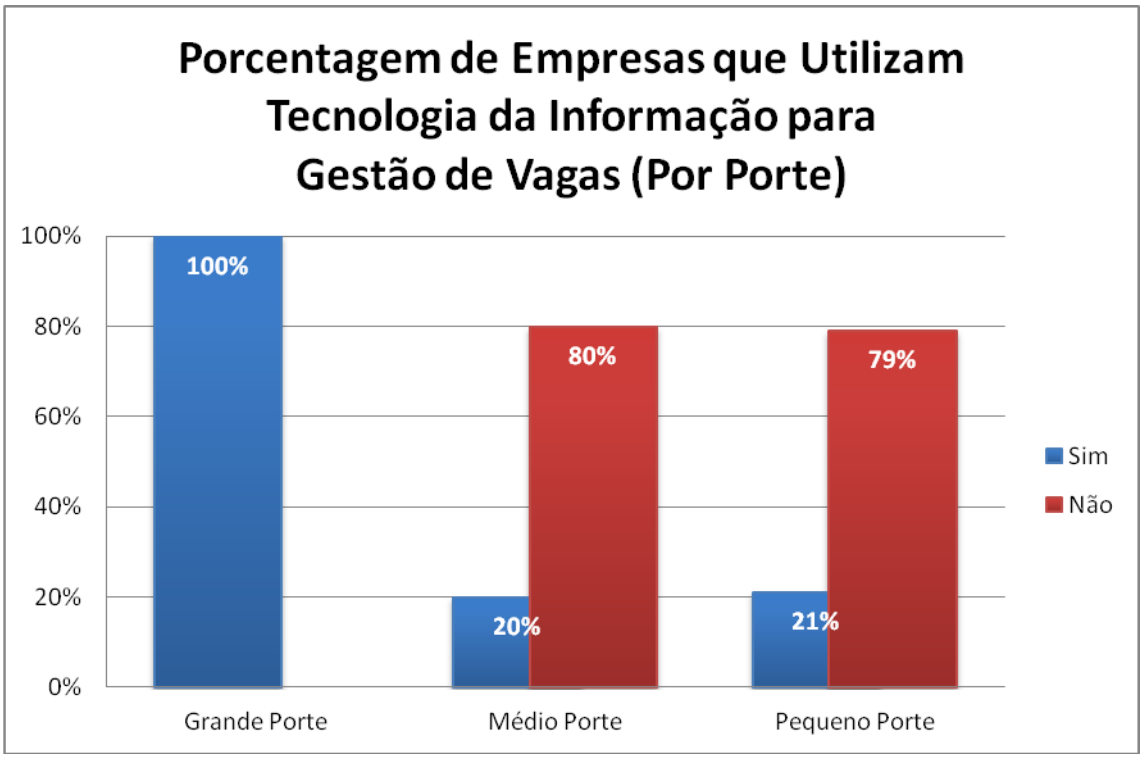

Gráfico 45: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Vagas.

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para gestão do quadro de vagas, 100% das empresas de grande porte, 100% das de médio porte e 75% das de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Quadro de Vagas (da Própria Empresa)', ou seja, investem em tecnologia nesta área em sua própria empresa. Em 25% das empresas de pequeno porte é utilizado o 'Sistema de Informação Quadro de Vagas (de Empresas Parceiras)', onde investem em tecnologia terceirizada (empresas de consultoria ou profissionais especializados nesta etapa), como mostra o Gráfico 46:

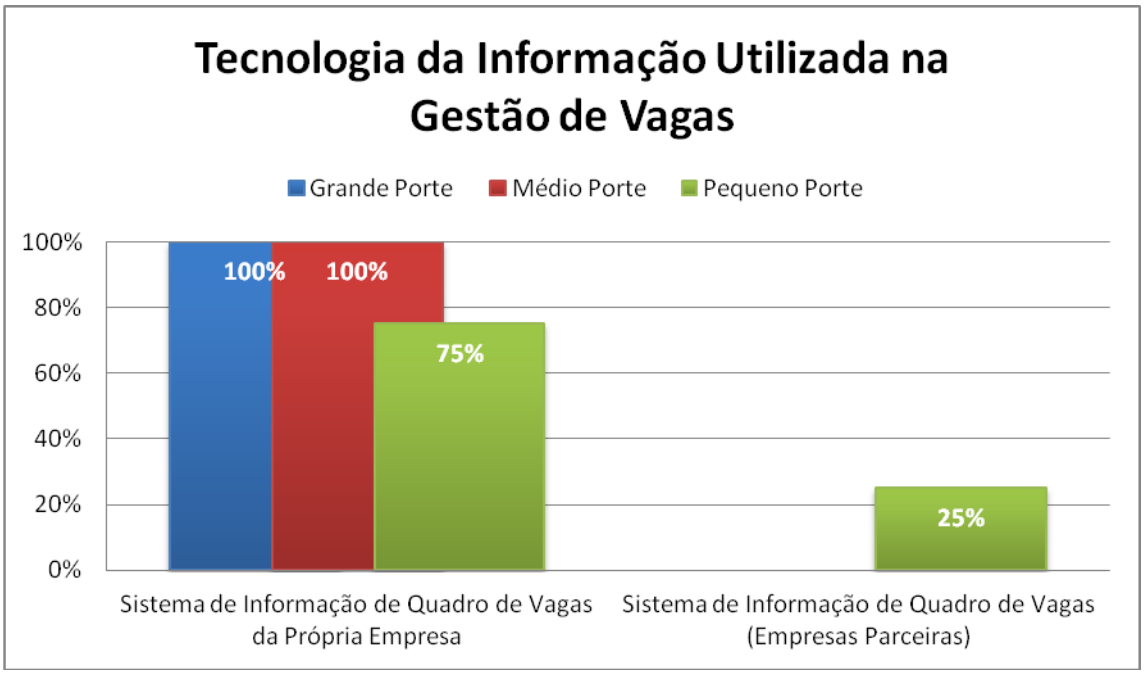

Gráfico 46: Tecnologia da Informação Utilizada na Gestão de Vagas.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para a gestão do quadro de vagas, 63% das de médio porte e 67% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual (sem tecnologia) utilizado pela empresa tem funcionado, sem necessidade de mudanças. Para 13% das empresas de médio porte a tecnologia não é necessária, pois não possui o processo de gestão de quadro de vagas. Para 12% das empresas de médio porte e 13% das empresas de pequeno porte existe a dificuldade de achar um profissional que auxilie na aplicação desta tecnologia. 13 % das empresas de pequeno porte afirmam que possuem poucos recursos financeiros para investir nesta tecnologia. Por fim, 12% das empresas de médio porte e 7% das empresas de pequeno porte afirmam não ter tempo de aplicar e utilizar esta tecnologia, como apresenta o Gráfico 47:

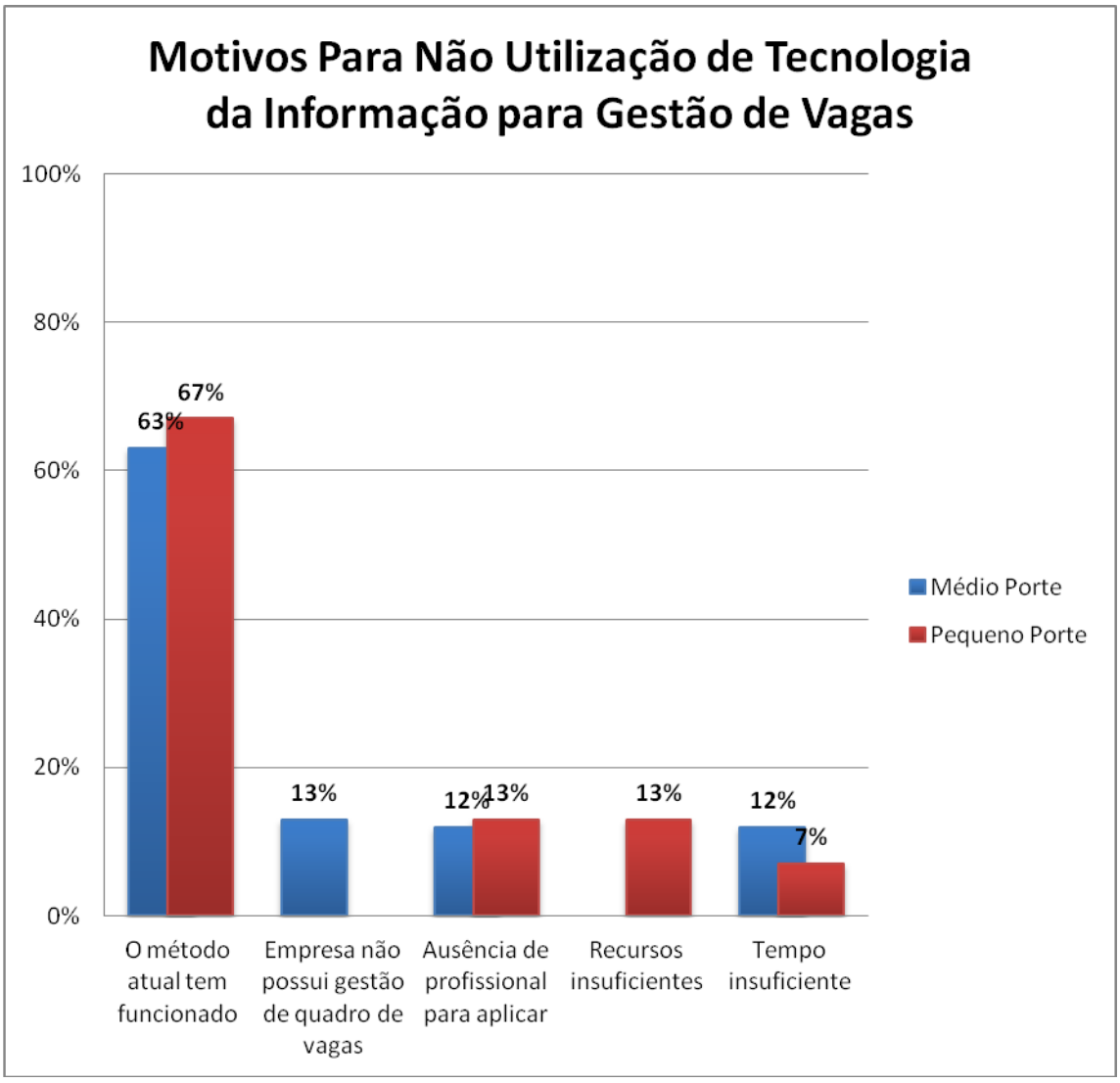

Gráfico 47: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Gestão de Vagas.

A pergunta número 11 do questionário foi voltada para a utilização de tecnologia da informação na Gestão de Cargos e Salários.

Tecnologia da Informação voltada para Gestão de Cargos e Salários auxilia as organizações a alinhar os colaboradores às exigências de cada cargo e às necessidades das equipes, administrar os salários desde a definição inicial até a geração de propostas para alteração de valor, mantendo o histórico de cada uma e enviando-as automaticamente para a folha de pagamento (Techware, 2014; Senior Sistemas, 2014; Ação Sistemas, 2014; SirPro, 2014).

Os resultados obtidos foram que 40% das empresas utilizam tecnologia da informação para gestão de cargos e salários, e 60% não utilizam a tecnologia da informação na etapa de cargos e salários, como apresentado no Gráfico 48:

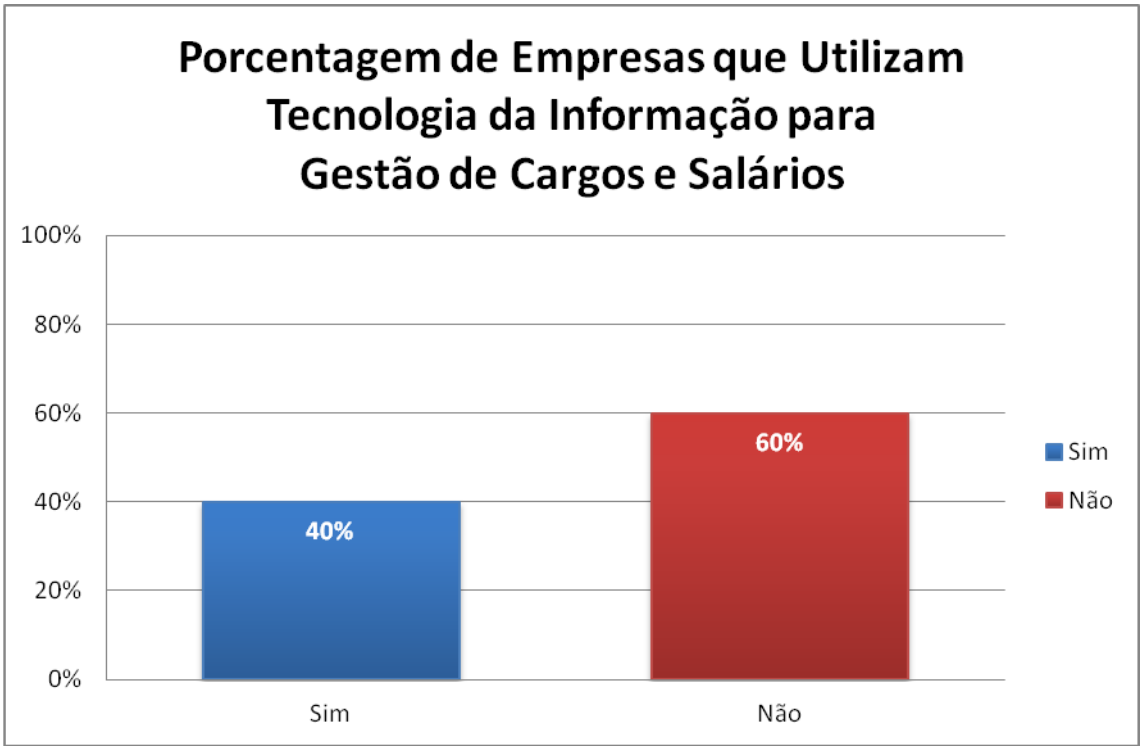

Gráfico 48: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Cargos e Salários.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam a tecnologia da informação para gestão de cargos e salários, 100% são de grande porte, 50% de médio porte e 32% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam a tecnologia da informação para etapa de definição de cargos e salários, 50% são de médio porte e 68% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 49:

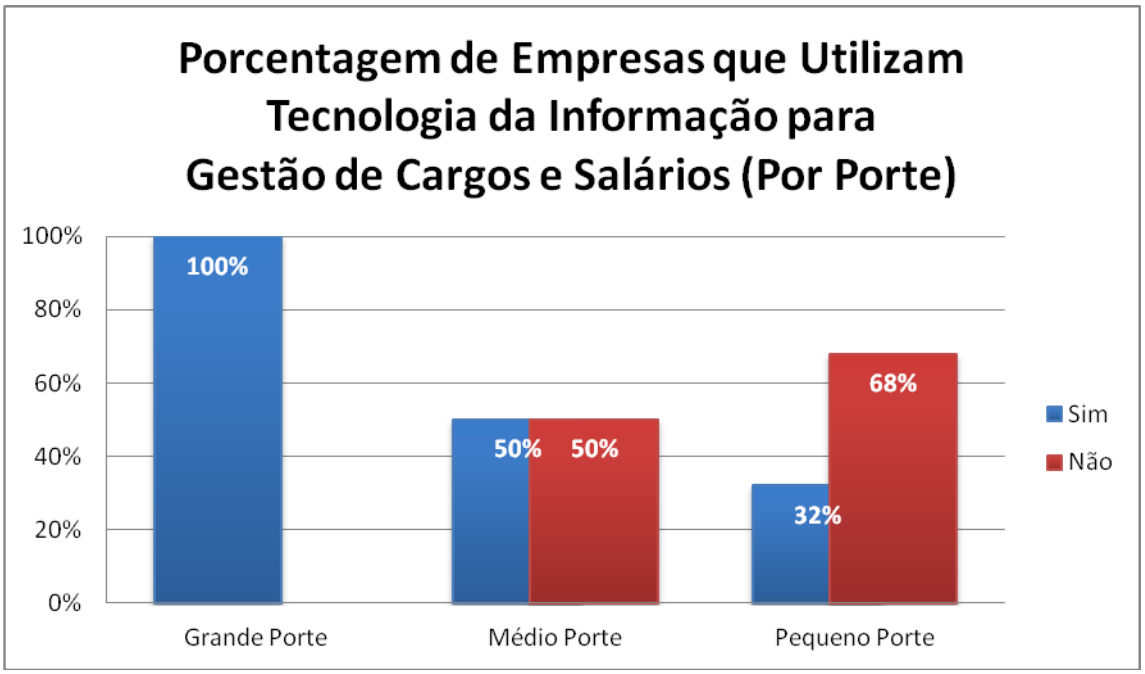

Gráfico 49: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação para Gestão de Cargos e Salários (Por Porte).

Das empresas que responderam que utilizam a tecnologia da informação para controle de Cargos e Salários, 100% das de grande porte, 40% das de médio porte e 83% das de pequeno porte afirmam utilizar um 'Sistema de Informação de Gestão de Cargos e Salários (de Empresas Parceiras)', onde investem em tecnologia terceirizada (empresas de consultoria ou especializadas na gestão de cargos e salários). Em 60% das empresas de médio porte e 17% de pequeno porte é utilizado o 'Sistema de Informação de Gestão de Cargos e Salários (da Própria Empresa)', investindo em tecnologia na própria empresa.

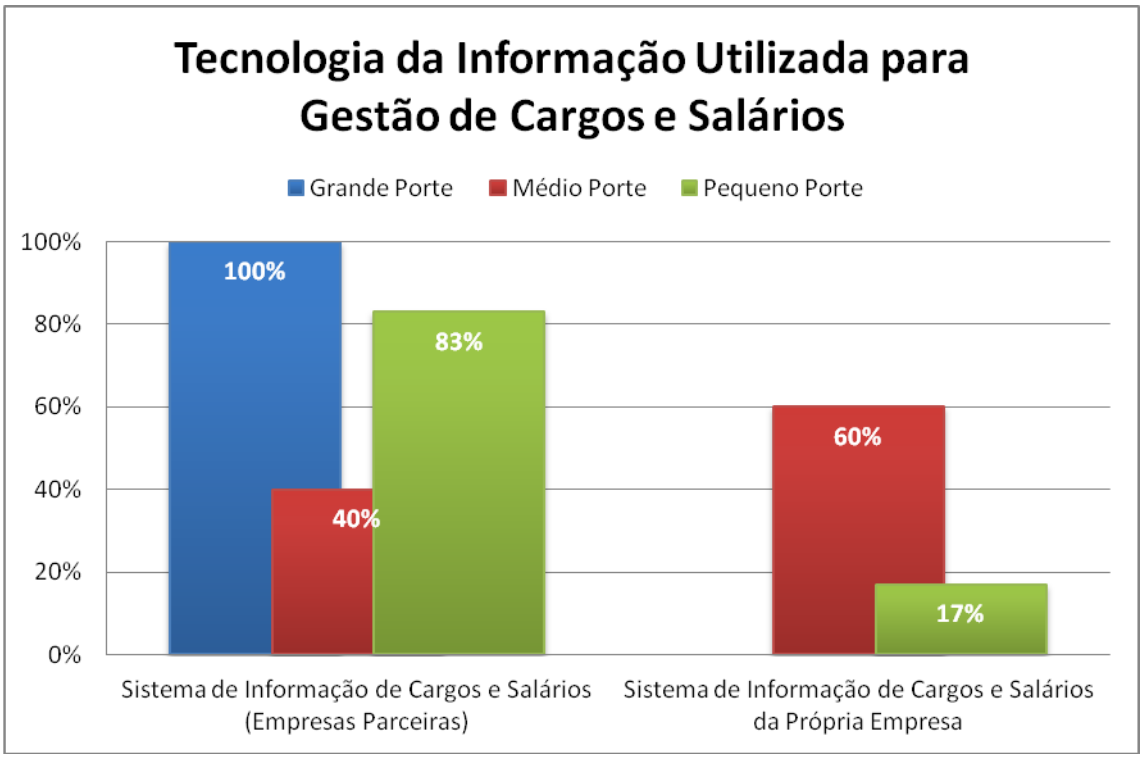

Gráfico 50: Tecnologia da Informação Utilizada para Gestão de Cargos e Salários.

Das empresas que responderam que não utilizam a tecnologia da informação para gestão de cargos e salários, 60% das de médio porte e 61% das de pequeno porte afirmam que não utilizam a tecnologia porque o método atual tem funcionado, sem necessidade de mudanças. Para 40 % das empresas de médio porte e 23% das de pequeno porte a tecnologia não é necessária porque a empresa não possui gestão de cargos e salários. Para 8% das empresas de pequeno porte a tecnologia não é utilizada pela falta conhecimento para lidar com a tecnologia. Por fim, 8% das empresas de pequeno porte não utilizam a tecnologia pela falta de recursos financeiros para investir, como apresentado no Gráfico 51:

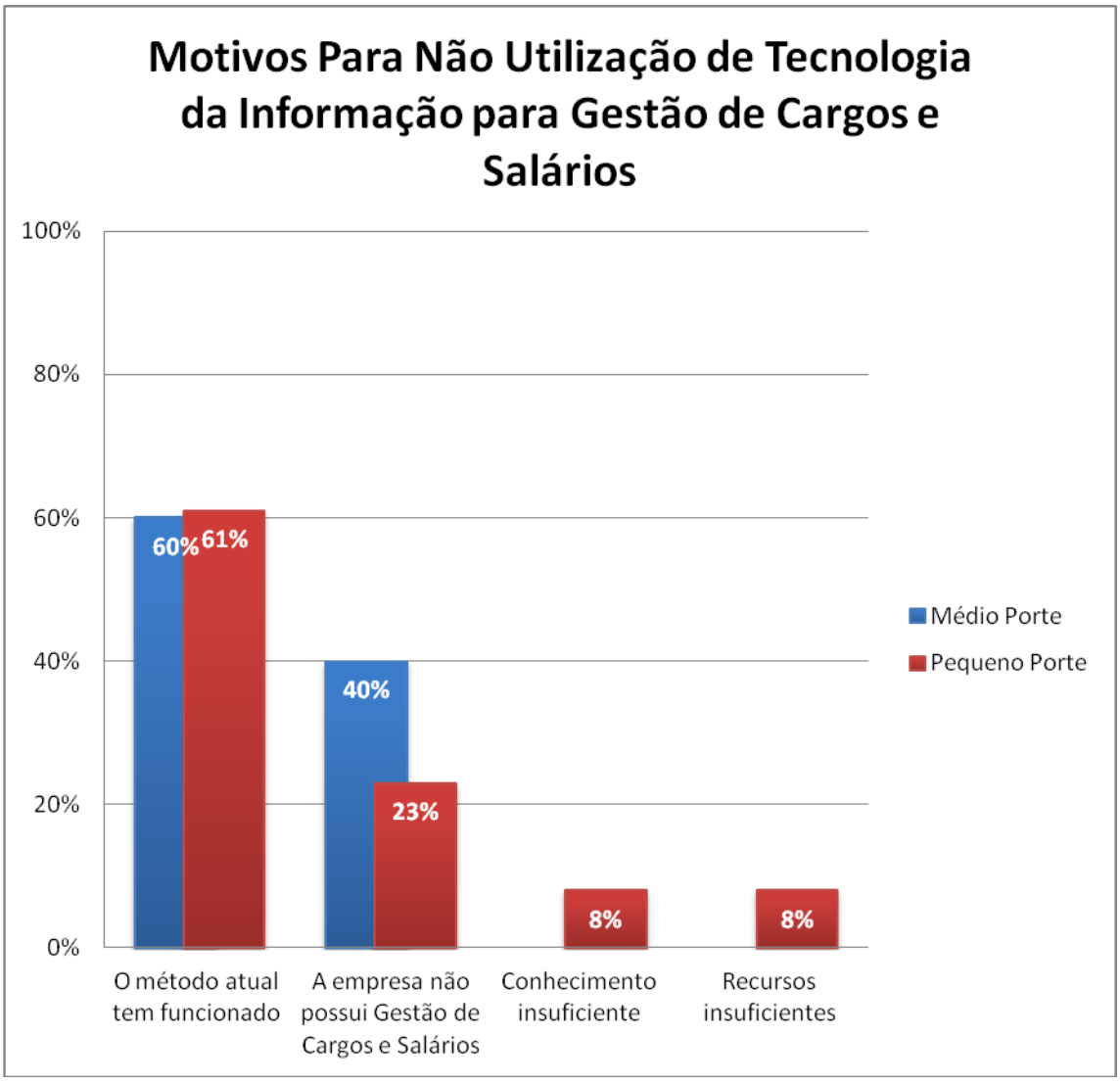

Gráfico 51: Motivos Para Não Utilização de Tecnologia da Informação para Gestão de Cargos e Salários.

A pergunta número 12 do questionário foi voltada para a utilização de Banco de Dados com informações dos funcionários, que faz parte do processo de monitorar pessoas. O banco de dados com os perfis dos funcionários é uma ferramenta mantida pela área de RH que permite o acesso rápido às informações sobre os funcionários e candidatos potenciais, e precisa ser permanentemente atualizado devido ao dinâmico processo de desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da organização (Mascarenhas, 2003). Para Dorel & Bradic-Martinovic (2011) é muito importante que cada empresa tenha registro e dados dos funcionários, e na maioria dos casos, os dados devem ser padronizados para maior eficiência. Os autores ainda afirmam que este banco de dados geralmente inclui dados para contato direto

e de emergência com o funcionário, os dados sobre todos os salários recebidos anteriormente (histórico salarial), os dados sobre falta no trabalho, treinamentos e certificados, estima as características de funcionários, informações sobre uma eventual ação disciplinar, lesões no trabalho , além de poder armazenar documentos digitalizados (diplomas de ensino, certidões de nascimento, julgamentos, etc.)

Os resultados obtidos foram que 90% das empresas possuem Banco de Dados, e que 10% não possuem Banco de Dados, como apresentado no Gráfico 52:

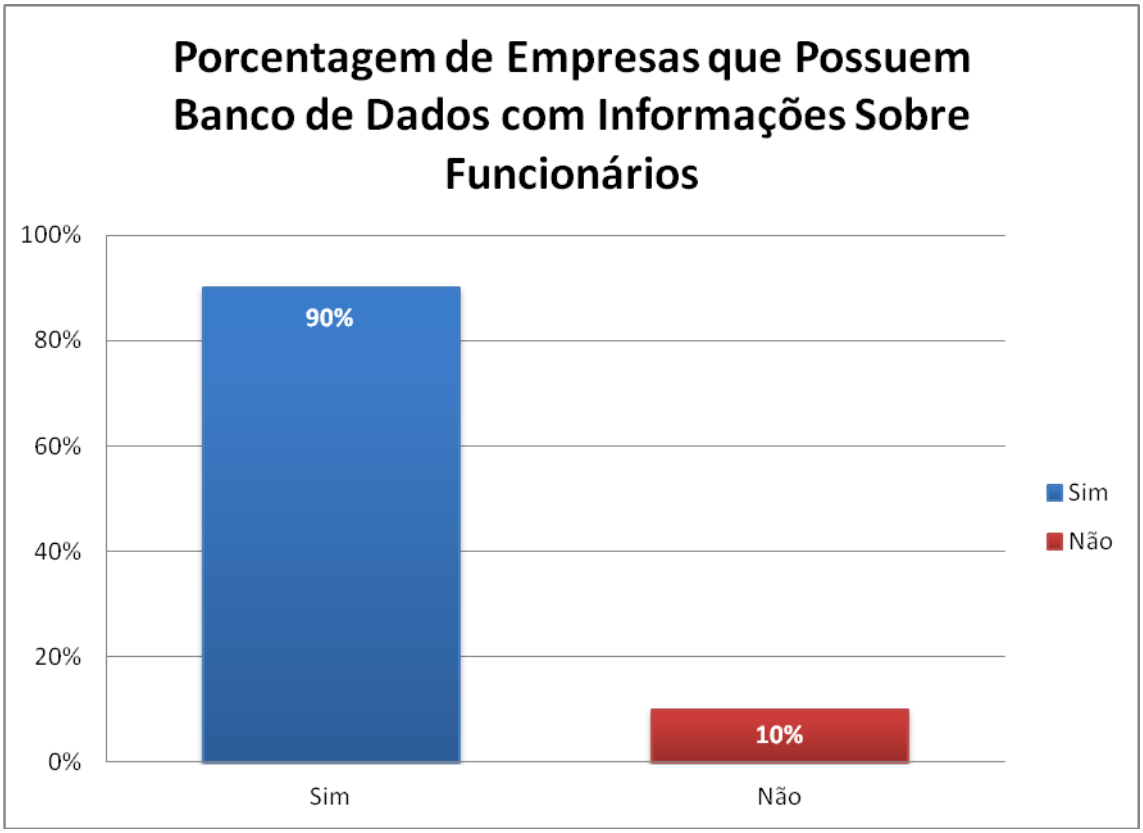

Gráfico 52: Porcentagem de Empresas que Possuem Banco de Dados com Informações sobre Funcionários.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que possuem Banco de Dados com informações dos funcionários, 100% são de grande porte, 90% de médio porte e 89% de pequeno porte. Das empresas que não possuem Banco de Dados, 10% são de médio porte e 11% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 53:

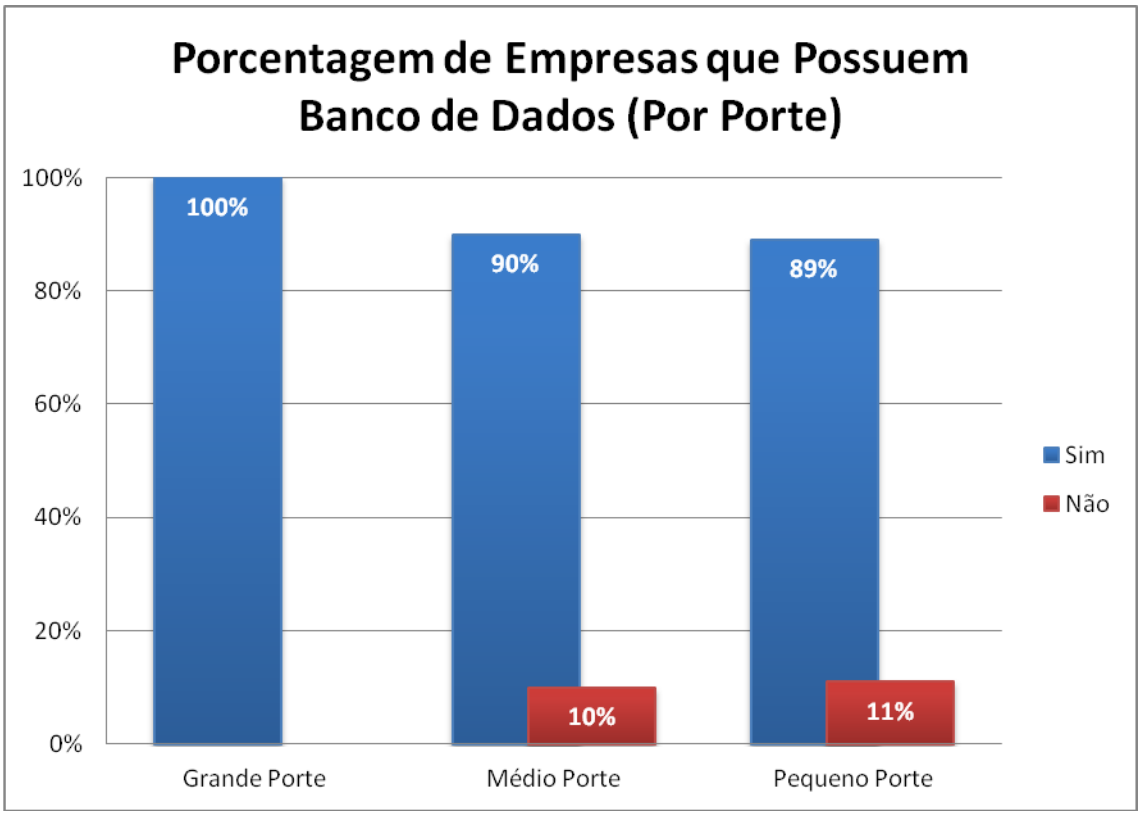

Gráfico 53: Porcentagem de Empresas que Possuem Banco de Dados com Informações Sobre Funcionários.

Das empresas que responderam que possuem Banco de Dados com informações dos funcionários, 100% das de grande porte e 18% das de pequeno porte afirmam utilizar um 'Banco de Dados Complexo'. Em 89% das empresas de médio porte e 47% de pequeno porte é utilizado o 'Banco de Dados Básico'. Por fim, 11% das empresas de médio porte e 35% de pequeno porte utilizam 'Aplicativos' para guardas informações sobre seus funcionários, como visto no Gráfico 54:

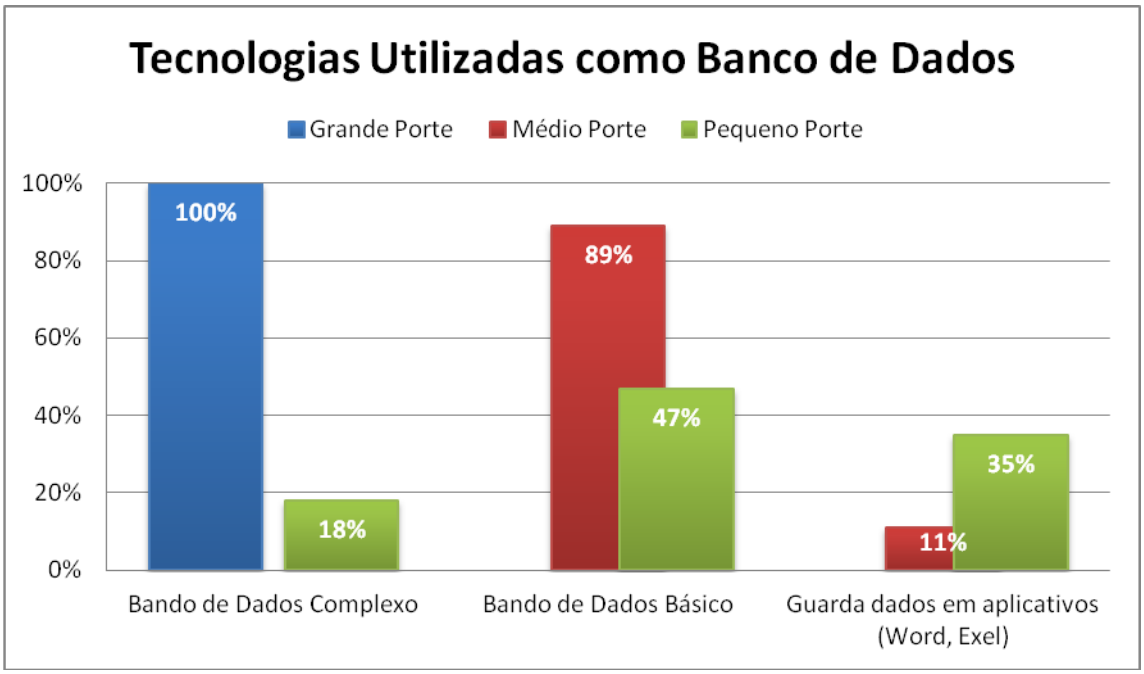

Gráfico 54: Tecnologias Utilizadas como Banco de Dados.

Das empresas que responderam que não possuem Banco de Dados com informações de funcionários, 100% das de médio porte arquivam os dados dos funcionários em pastas, sem utilização da tecnologia. Para 50 % das empresas de pequeno porte o Banco de Dados é desnecessário, já que não guardam informações de seus funcionários. Por fim, 50% das empresas de pequeno porte não possuem Banco de Dados pela falta de recursos financeiros para investir, como visto no Gráfico 55:

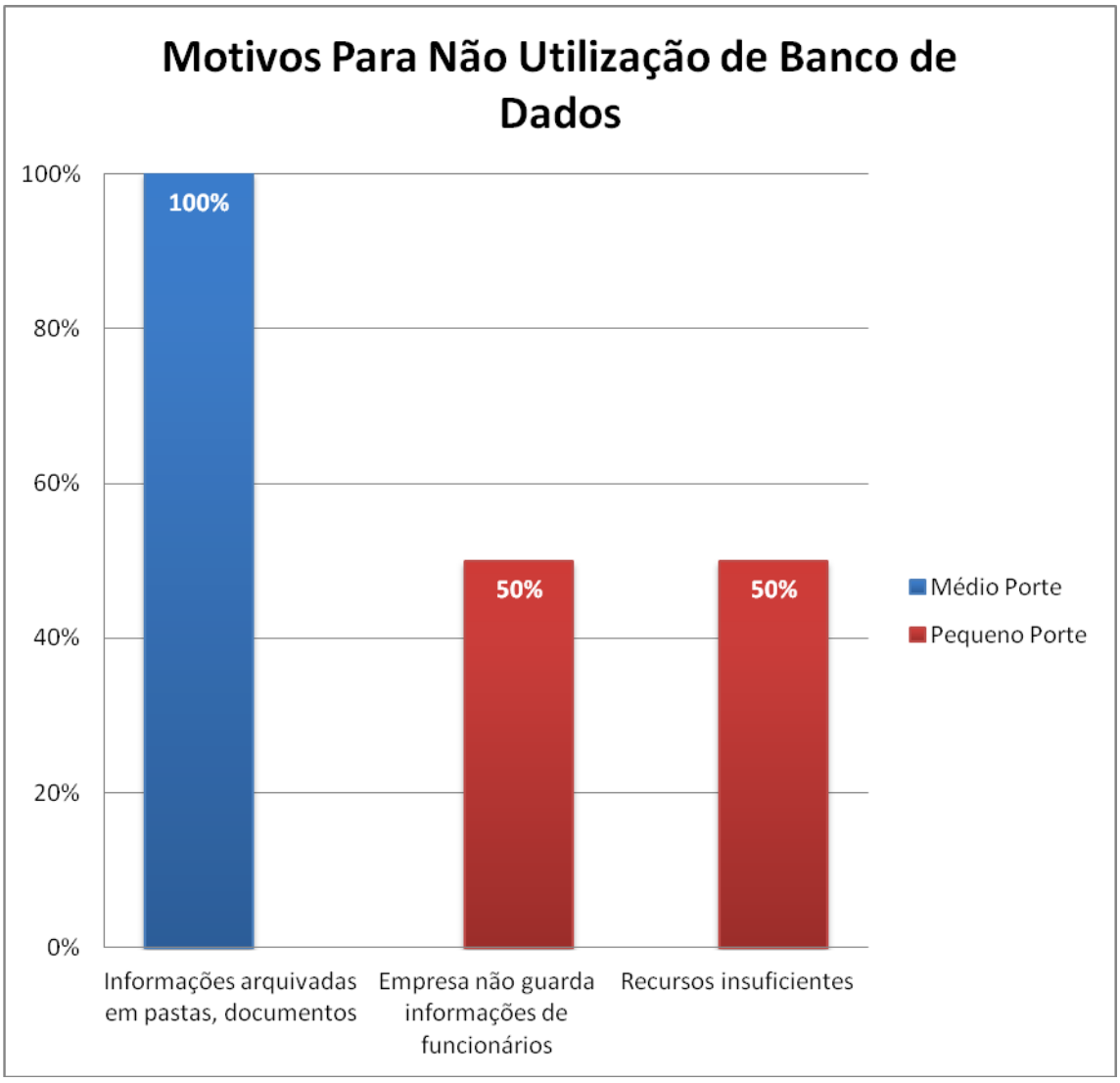

Gráfico 55: Motivos para Não Utilização de Banco de Dados.

A pergunta número 13 do questionário foi voltada para a utilização das tecnologias citadas anteriormente para a tomada de decisões. As informações recolhidas e geradas pela tecnologia da informação podem auxiliar em uma tomada de decisões mais acertada quanto às pessoas que trabalham na organização. Desde decisões simples às mais complexas, muitas podem ser baseadas em informações geradas pela TI. Um SIRH atual tem potencial para ser um sistema de apoio de decisão de toda a empresa, ajudando a alcançar os objetivos estratégicos e operacionais.

Os resultados obtidos foram que 73% das empresas utilizam tecnologia para tomada de decisões em gestão de pessoas, e que 27% não tomam decisões baseadas em tecnologia da informação voltada para gestão de pessoas, como apresentado no Gráfico 56:

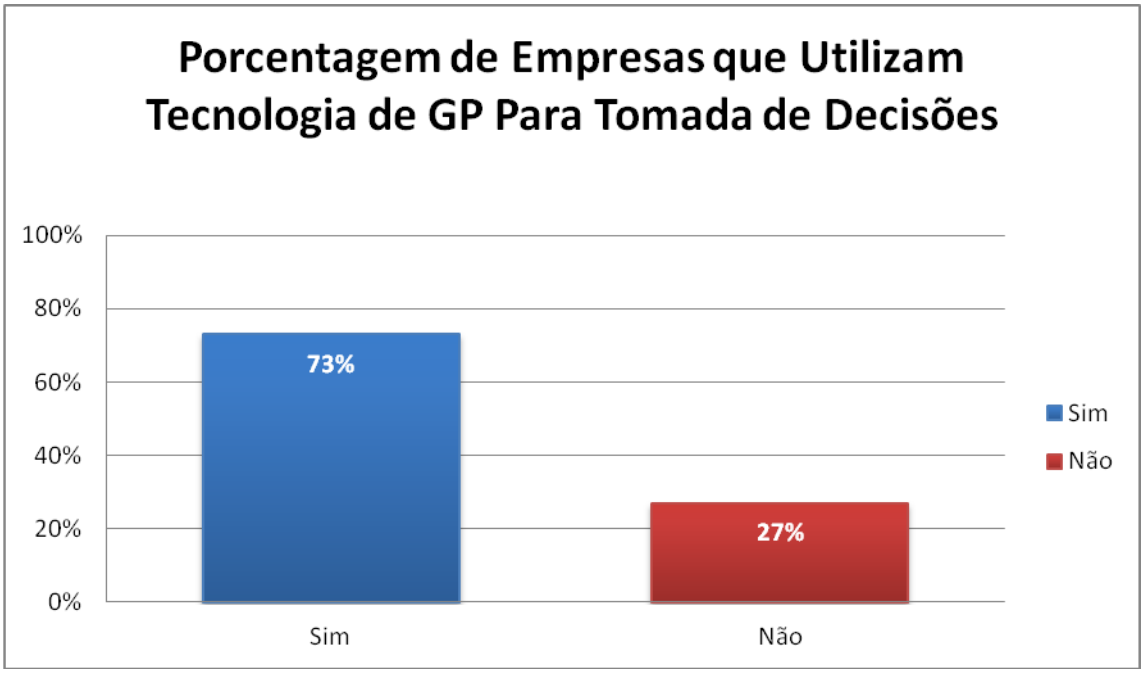

Gráfico 56: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia da Informação de Gestão de Pessoas para Tomada de Decisões.

Para melhor efeito comparativo, as informações foram separadas também por porte. Das empresas que utilizam tecnologia para tomada de decisões em gestão de pessoas, 100% são de grande porte, 70% de médio porte e 74% de pequeno porte. Das empresas que não utilizam tecnologia para tomada de decisões em gestão de pessoas, 30% são de médio porte e 26% são de pequeno porte, como visto no Gráfico 57:

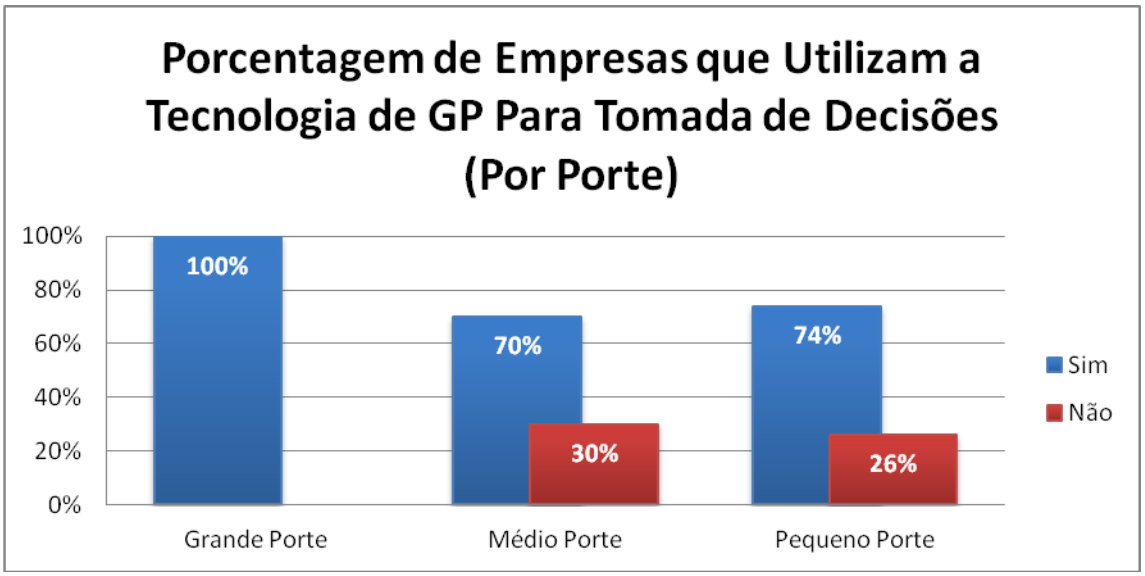

Gráfico 57: Porcentagem de Empresas que Utilizam Tecnologia de Gestão de Pessoas para Tomada de Decisões (Por Porte).

Dentre as Tecnologias da Informação utilizadas, O Sistema de Controle de Presença foi o mais selecionado para tomadas de decisões, com 53% da preferência dos participantes. Em seguida com 47% o Banco de Dados com as informações dos funcionários. O Sistema de Folha de Pagamento foi selecionado por 43% dos participantes. Com 27%, o Sistema de Gestão de Benefícios e Incentivos aparece entre as quatro tecnologias da informação que mais auxiliam na tomada de decisões.O Sistema de Avaliação de Desempenho, juntamente com os Sistemas voltados para Segurança no Trabalho e Medicina Ocupacional aparecem com 23%. Com 20%, o Sistema de Recrutamento e Seleção, juntamente com o Sistema de Treinamento e Desenvolvimento. Entre os menos selecionados estão os Sistemas de Quadro de Vagas, com 17%, os Sistemas de Cargos e Salários e Controle de Tarefas e Atividades com 13%, e por último, o Sistema de Gerenciamento de Vendas, com 3%. Como visto no Gráfico 58:

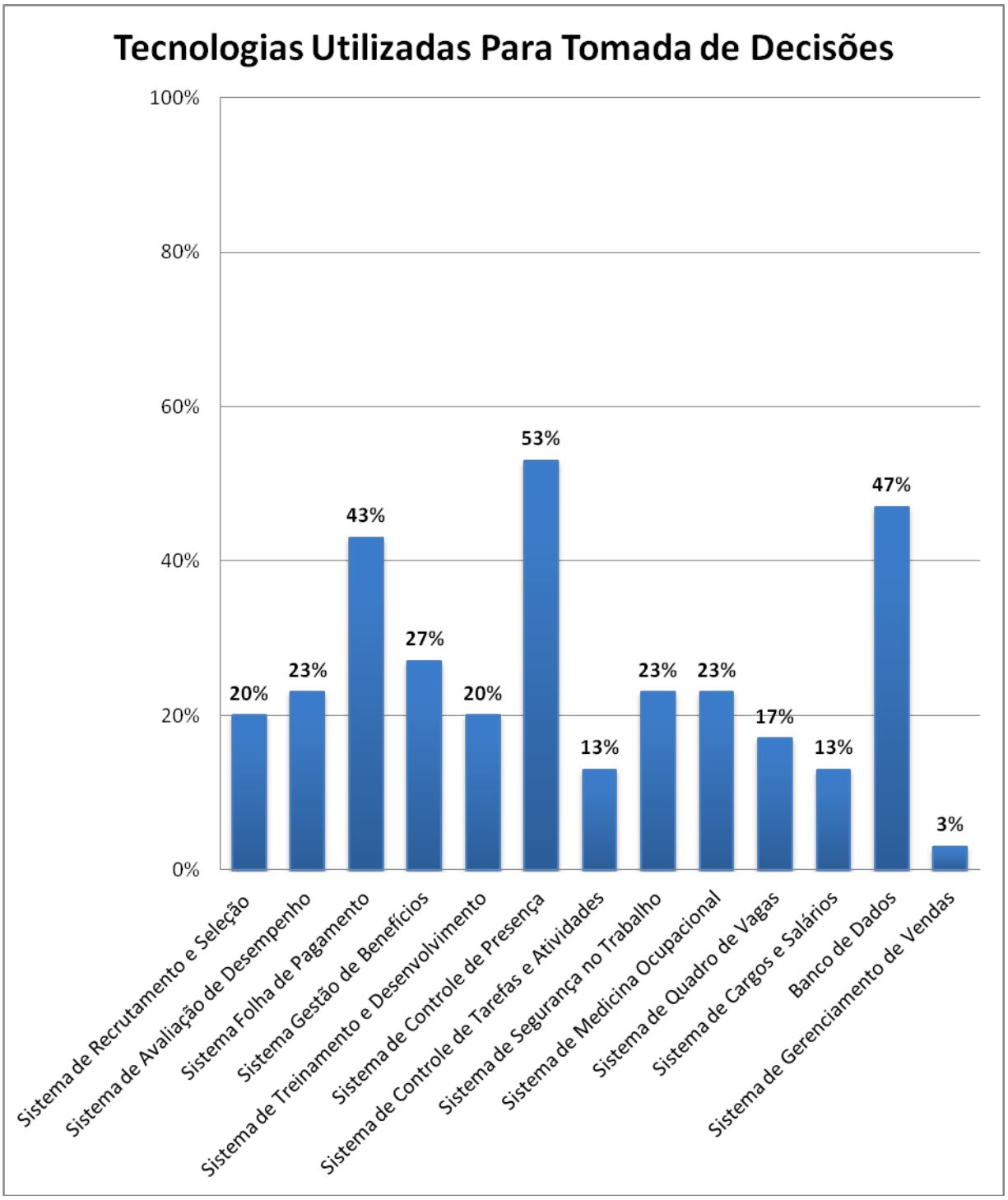

Gráfico 58: Tecnologias Utilizadas para Tomada de Decisões.

Entre os principais motivos para as empresas não utilizarem a Tecnologia da Informação de Gestão de Pessoas para a tomada de decisões, 100% das empresas de médio e

pequeno porte responderam "O processo de tomada de decisões não engloba informações geradas e armazenadas pela tecnologia da informação". Portanto, por mais que alguma empresa utilize algum sistema de informação ou tecnologia de informação de forma geral, as informações tratadas não fazem parte da tomada de decisões da empresa, como pode-se observar no Gráfico 59:

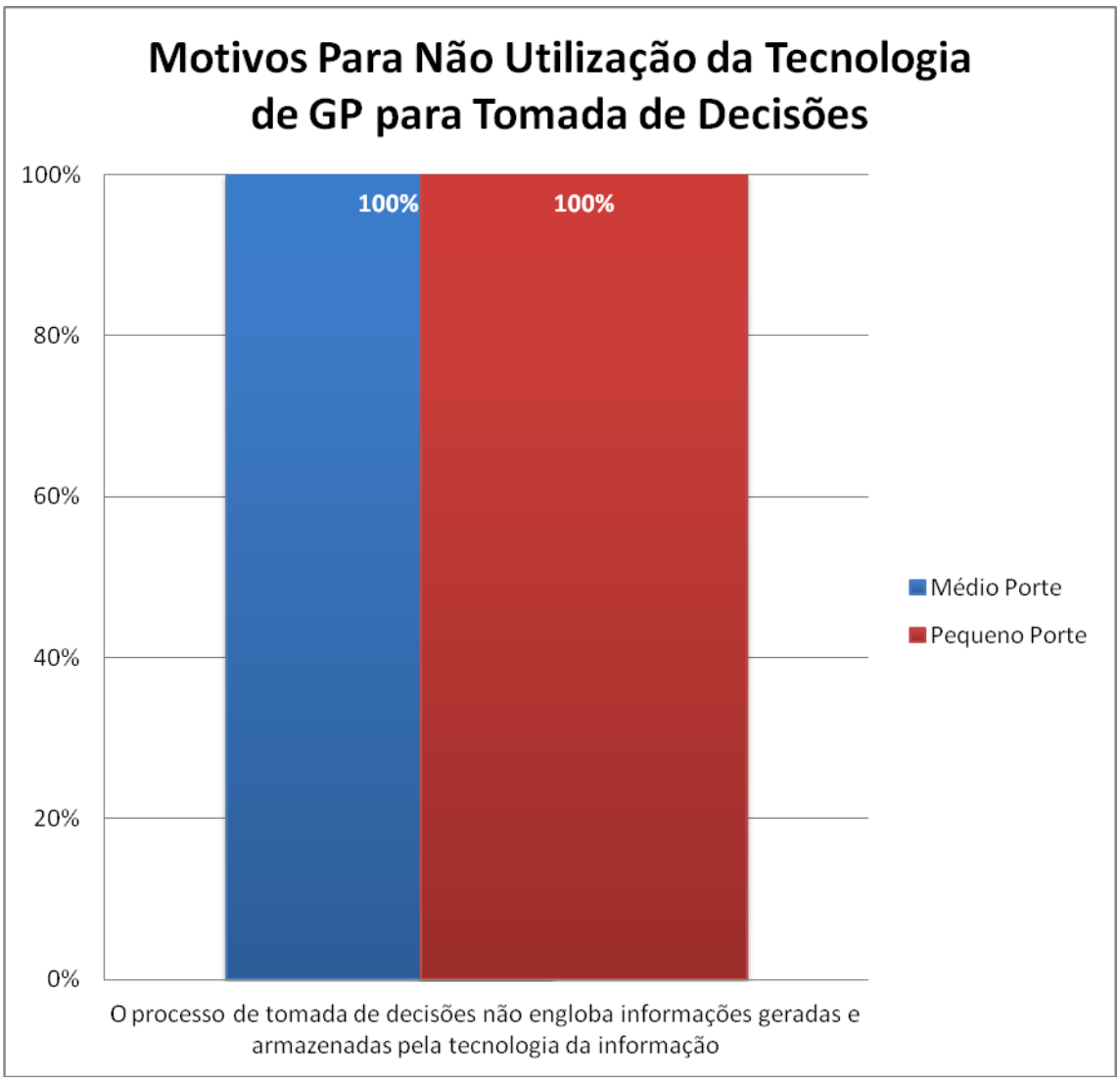

Gráfico 59: Motivos Para Não Utilização da Tecnologia de Gestão de Pessoas para Tomada de Decisões.

A pergunta número 14 do questionário foi voltada para a observação de que talvez alguma empresa possuísse alguma Tecnologia da Informação para Gestão de Pessoas que não

havia sido abordada no questionário. Apenas 30% das empresas de médio porte possuíam tecnologia não citada no questionário. 10% responderam que utilizavam também um 'Sistema de Mão de Obra Terceirizada', 10% responderam que possuíam 'Sistemas de Serviços de Empresas Especializadas em RH' e 10% responderam 'Sistema de Gerenciamento de Vendas'. Como observado no Gráfico 60:

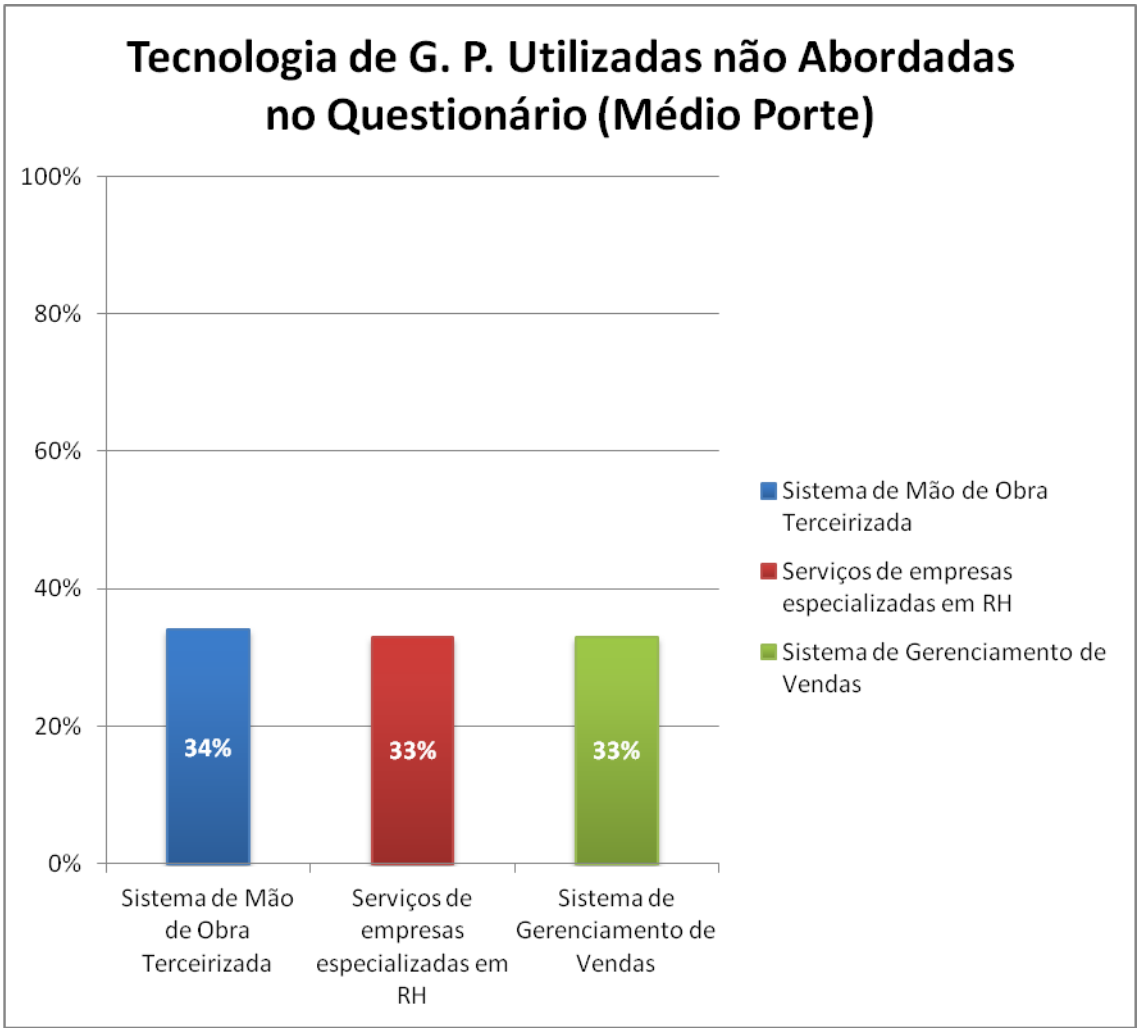

Gráfico 60: Tecnologias de G. P. Utilizadas Não Abordadas no Questionário.

Para resumir apenas às informações voltadas à utilização ou não da tecnologia em quantos e quais processos da Gestão de Pessoas, pode-se observar a Tabela 5 abaixo:

Tabela 5: Mapa da Utilização de TI nos Processos de Gestão de Pessoas por Empresas Identificadas por Porte.

P.Emp	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
G													
M													
M													
M													
M													
M													
M													
M													
M													
M													
M													
M													
P													
P													
P

Com a coleta das informações necessárias, pôde-se traçar um perfil quanto à utilização de Tecnologia da Informação na Gestão de Pessoas nas Empresas Comerciais de Pequeno, Médio e Grande Porte de Santarém. Primeiramente, de forma geral, pode-se observar que em todas as empresas ao menos um processo da Gestão de Pessoas é gerido utilizando a Tecnologia da Informação.

Entre as empresas de Grande porte, 100% dos processos da Gestão de Pessoas utilizam algum tipo de Tecnologia da Informação, direta ou indiretamente. Esse resultado mostra um alto perfil de investimento e utilização de TI na área de Gestão de Pessoas, o que significa que a empresa reconhece a necessidade e a importância da Tecnologia da Informação para as tarefas de Gestão de Pessoas.

As empresas de Médio porte, no entanto, apresentaram perfis muito diferentes entre si. Enquanto 60% das empresas utilizam a Tecnologia da Informação em mais da metade dos processos de Gestão de Pessoas (de 68,4 % a 91,2 %), os outros 40% utilizam TI em menos da metade dos processos de GP (de 7,6% a 45,6%). A utilização de TI em Gestão de Pessoas é modesta se for considerada a quantidade de funcionários que trabalham nas empresas deste porte (entre 50 a 99). Isso se agrava um pouco mais quando os motivos pela não utilização de tecnologia se dá pela eficácia do método utilizado até hoje, sem necessidade de mudanças, mostrando que 40% das empresas ainda não confiam ou conhecem os benefícios da TI na Gestão de Pessoas. Dentre as etapas da GP com maior número de empresas utilizando a TI estão o Banco de Dados com 90%, seguido de Benefícios e Incentivos e Folha de Pagamento, com 80% e da utilização para Tomada de Decisões, com 70%. Isto indica que os processos de recompensar e monitoradas pessoas está informatizada na maioria das empresas de Médio Porte.

As empresas de Pequeno Porte, por sua vez, apresentaram uma utilização notável de TI nos processos de Gestão de Pessoas, se forem levados em consideração a menor quantidade de funcionários (10 a 49) e os recursos financeiros mais limitados que as de Médio e Grande Porte. Aproximadamente 53 % das empresas investem e utilizam TI em mais da metade dos processos de Gestão de Pessoas (de 53,2 % a 91,2 %), enquanto que aproximadamente 47% investem e utilizam TI em menos da metade dos processos de GP (7,6% a 45,6%). Entre as etapas com menos empresas utilizando tecnologia, estão a Gestão de Vagas, com 21%, Segurança no Trabalho e Medicina Ocupacional com 32%. De certa forma, empresas maiores possuem mais necessidades de investir nestas etapas, o que torna estes

resultados compreensíveis. Dentre as tarefas de GP com maior número de empresas utilizando a TI estão o Banco de Dados com 89%, seguido de Folha de Pagamento, com 84%, Tomada de Decisões e Controle de Presença, com 74%. Isto indica que as empresas de Pequeno Porte diversificam na hora de utilizar a TI nas tarefas de GP, dando importância para os processos de recompensar e monitorar pessoas, além de utilizar a tecnologia para a tomada de decisões, onde os gestores utilizam as informações geradas pela TI como aliadas estratégicas para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Para que as Empresas de Pequeno Porte não se sintam intimidadas pelas grandes organizações, um esforço complementar deve ser despendido para a coleta de informações que as mantenha competitivas no mercado. Por esse motivo há um mercado de Sistemas de Informação hoje bastante diversificado, que atende essas pequenas organizações com custos reduzidos de aquisição e grande retorno administrativo e financeiro, quando bem aproveitado pelo gestor (Sacilotti, 2011). Para Iwasa (2013), o que se observa é que muitas empresas ainda enxergam a TI como despesa, não como investimento, pois muito desta visão é consequência do histórico da TI, onde as compras de computadores e softwares eram vistas como despesa, isto é, apenas como um meio de se garantir mais agilidade no processo. Vilette (2008) mostra que esta realidade também é encontrada na França, onde uma pesquisa feita com empresas de Rhône-Alpes mostram que a utilização da TI e da Internet para Gestão de Pessoas por parte das Pequenas e Médias Empresas é geralmente mais baixa em comparação com as grandes empresas.

É necessário apontar que, apesar de ser um assunto muito explorado, aplicar a tecnologia da informação no dia a dia da gestão empresarial ainda é um grande desafio, tanto pelo conhecimento necessário quanto pela disposição de recursos financeiros. Gartner (2013) enfatiza que os gestores da organização e os gestores de TI são constantemente desafiados a apoiar rapidamente iniciativas envolvendo tecnologia, visando dar sustentação às necessidades de negócios.

Um estudo de Slavić & Berber (2013), onde o objetivo também foi descobrir o perfil de utilização de TI/ SI em atividades de RH nas organizações na Sérvia, foi verificado que apenas 36,2% das organizações sérvias não usam Tecnologia da Informação/Sistema de Informação para a Gestão de Pessoas. Das que utilizam, 29,8% utilizam um subsistema voltado para RH de um Sistema de Informações Gerenciais; 25,5% utilizam um SIRH

independente, enquanto 8,5% utilizam uma série de aplicativos e ferramentas separadas para diversas funções de RH.

Dalfovo & Dias (2009) fizeram uma pesquisa com 40 empresas (entre argentinas e mexicanas), a qual mostrou que área de maior interesse por parte das empresas respondentes é a área de Treinamento e Desenvolvimento (80%), seguido de Avaliação de Desempenho (60%) e Recrutamento e Seleção (53%). A pesquisa também apresentou a falta de interesse em áreas como medicina e segurança no trabalho, gestão de cargos e salários, o que demonstrou uma iniciativa conservadora das empresas em relação a gestão do capital humano como um todo.

Um estudo na Índia (país conhecido por ser grande fonte de tecnologia na área de informática) feito por Periysamy & Amsa (2014) com empresas diversas, mostra um resultado mais pessimista nesta área. Apesar de todas as organizações reconhecerem que o sistema manual de gestão de RH não traz resultados significativos, apenas 25 % das organizações utilizam TI para gerir pessoas.

O perfil identificado sobre a utilização de Tecnologia da Informação para a Gestão de Pessoas nas empresas comerciais de Santarém, portanto, foi o de utilização de Tecnologia da Informação para Gestão de Pessoas em mais da metade das tarefas da GP por mais da metade das empresas (em números gerais, mais de 60 % entre o Pequeno, Médio e Grande Porte), onde as Grandes Empresas utilizam a TI em 100% das tarefas da Gestão de Pessoas, enquanto as Médias e Pequenas Empresas focam principalmente nos processos e tarefas voltados para a Recompensa (Folha de Pagamento, Benefícios e Incentivos) e o Monitoramento de Pessoas (Controle de Presença e Banco de Dados), além de utilizar as informações geradas pela tecnologia da informação para Tomada de Decisões. O foco em processos de Recompensa e Monitoramento significa que as empresas têm visto como prioridade o incentivo e motivação dos funcionários e ao mesmo tempo seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Identificou-se também que os motivos pelos quais algumas empresas não investem em TI em determinadas tarefas e processos da GP são por conta do funcionamento do método atual da empresa (o que mostra que a tecnologia ainda não se mostrou necessária em alguns casos aos olhos dos gestores) e pelo fato de determinada tarefa não fazer parte do dia a dia da Gestão de Pessoas da empresa, não havendo, portanto, o que informatizar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi traçar o perfil da utilização de Tecnologia da Informação para gerir pessoas nas pequenas, médias e grandes empresas do comércio de Santarém – Pará, o qual foi devidamente alcançado, assim como os objetivos específicos. Foram identificadas as empresas, as tarefas que fazem parte da Gestão de Pessoas de cada uma, as tarefas da Gestão de Pessoas escolhidas para serem geridas com o auxílio da Tecnologia da Informação, quais Tecnologias foram escolhidas e utilizadas para auxiliar na gestão das tarefas de GP (Sistema de Informação de Recursos Humanos, Sites, Softwares Básicos, Aplicativos, etc.), as razões para a falta de investimento em algumas das tarefas de GP e as dificuldades encontradas pelos gestores para investir e implementar a tecnologia na área de Recursos Humanos em empresas de Santarém.

Gerir pessoas com a utilização de tecnologia não é tarefa fácil. É necessária integração por parte dos gestores, gerentes, encarregados da função de RH e TI, conhecimento sobre as necessidades da Gestão de Pessoas e as tecnologias disponíveis no mercado, disponibilidade de recursos para investimento e tempo para aplicação e adaptação. Para algumas empresas a tecnologia básica e menos onerosa como sites específicos, aplicativos e softwares gratuitos conseguem auxiliar a gestão de pessoas de forma satisfatória. Para empresas maiores e mais complexas, somente grandes sistemas conseguem cobrir a gestão necessária, e para uma parte este processo pode ficar a cargo das terceirizadas e/ou consultores especializados na área.

Por conta desta dificuldade, nem sempre o investimento em TI nos processos de gestão é sinônimo de sucesso. No entanto, por mais desafiador que seja, muitos são os benefícios de mesclar a TI com a GP, como a automatização de tarefas de rotina (que diminui a carga administrativa e reduz os custos), o aumento da produtividade da área de RH, a rapidez e qualidade das informações que podem auxiliar em na tomada de decisões, entre outros fatores importantes que proporcionam vantagem competitiva.

Pelos levantamentos efetuados, bem como pelos resultados obtidos, a maioria das empresas estudadas (60%) adotam a utilização de Tecnologia da Informação para gerir mais da metade das tarefas voltadas para a Gestão de Pessoas, enquanto que um número pouco menor (40%) utilizam a TI em apenas em algumas tarefas pontuais. Foi identificado que as

empresas de Grande Porte utilizam TI em todas as tarefas da GP, enquanto que as de Pequeno e Médio Porte se focam principalmente em automatizar as que são voltadas para a Remuneração e o Monitoramento dos Recursos Humanos. Foi identificada também a utilização significativa da TI para auxílio na Tomada de Decisões voltadas para a área de RH. Nas empresas que se mostraram menos dispostas a investir em TI para a GP, identificou-se que o resultado satisfatório da gestão das tarefas da forma "tradicional" e a ausência de determinadas tarefas na Gestão de Pessoas de algumas empresas foram motivos para menor utilização de TI em algumas tarefas e processos da Gestão de Pessoas.

Esses dados sugerem uma tendência das empresas locais na hora de investir em TI, onde empresas com menos funcionários e menor disponibilidade financeira tentem a utilizar a TI principalmente em tarefas voltadas para a recompensa e o monitoramento, o que indica a prioridade em incentivar, motivar, controlar, orientar e acompanhar o comportamento das pessoas dentro das organizações, enquanto que empresas maiores tendem a utilizar em todas as tarefas da GP. Também destaca-se a confiança nas tecnologias voltadas para GP a ponto de utilizá-las para Tomada de Decisões independe do porte das empresas, mostrando que os gestores locais conseguem aproveitar da melhor maneira possível as informações coletadas e disponibilizadas.

Dentre as principais contribuições apresentadas pela dissertação, espera-se que esse estudo possa servir como base para referencial teórico para próximos autores que buscam conteúdos sobre Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação voltada para Gestão de Pessoas, assim como para os que desejam identificar e analisar o perfil da utilização da tecnologia da informação em gestão de pessoas em outros segmentos (como serviços e indústria) e em outras cidades. Espera-se também que contribua para o enriquecimento do saber de quem busca entender um pouco sobre a forma de gerir dos gestores locais quanto ao investimento em TI, sobre a realidade de algumas empresas santarenas no que tange à Gestão de Pessoas, assim como a atenção das empresas locais às novas tecnologias, pois existe carência de estudos voltados na região para esta área.

As principais dificuldades encontradas foram fazer o levantamento das empresas comerciais locais com as características propostas, pois são muitas empresas cadastradas na Associação Comercial e Empresarial de Santarém (ACES) e nem todas as informações sobre o ramo e porte das empresas estavam visíveis na lista fornecida, tornando o processo mais trabalhoso, assim como o levantamento dos softwares disponíveis no mercado para a

elaboração do questionário. A elaboração do questionário foi igualmente complicada, pois as perguntas não podiam dar margem ao erro, e a ajuda de profissionais para avaliá-lo e testá-lo várias vezes foi necessária. No entanto o processo de entrega e recebimento de questionário foi tranquilo e animador, pois os gestores, em sua maioria, gostaram do tema da pesquisa e aparentaram colaborar da melhor forma possível.

Pessoalmente, o trabalho trouxe a experiência de participar em um estudo voltado para a realidade local e aprender mais sobre como os gestores de diversas áreas administram as empresas e as dificuldades que encontram. Foi observado também como Santarém é vasta em oportunidades de pesquisa, pois o novo cenário em que se encontra traz muitas questões a serem exploradas.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se uma pesquisa sobre o retorno destas tecnologias (o quanto se investe e seu retorno equivalente em melhora nos processos de gestão de pessoas), a eficiência da tecnologia na gestão de pessoas pela visão das pessoas que trabalham na empresa, um estudo comparativo entre empresas que utilizam a tecnologia e as que não utilizam e a satisfação dos gestores quanto às escolhas de determinada tecnologia, dentre outras sugestões. Este tema possui muito potencial para novas pesquisas e estudos pois é atual e relevante, principalmente para a área de Gestão Empresarial.

REFERÊNCIAS

Ação Sistemas (2014). Disponível em: < http://www.acaosistemas.com/>. Acesso em: 16 Jul. 2014.

Albertin, A. L. & Albertin R. M. M. (2008). Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial no Gerenciamento de seus Projetos: um Estudo de Caso de uma Indústria. RAC, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 599-629.

Alves, D. P. (2013): A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP. Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obter o título de Mestre, orientado por Alexandre Abdal, São Paulo. Disponível em:< http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11133/
Trabalho%20Individual%20-%20Daniel%20Palacio%20Alves%20-
%20VERSAO%20FINAL.pdf?sequence=1> Acesso em: 22 Jul. 2014.

Andrade, R.O. & Amboni, N. (2011). *Fundamentos de Administração Para Cursos de Gestão*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Arora, K. (2013). Importance of HRIS: A Critical Study on Service Sector. *Global Journal of Management and Business Studies.*Volume 3, Number 9, pp. 971-976. Disponível em: < http://www.ripublication.com/gjmbs.htm>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

Arruda,C., Brasil, N. H., Santana, J. L., Campana,R., Santos, R.C.F.M, & Nogueira , D. C. (2007). Empresas duradouras. Nova Lima: Fundação Dom Cabral.

Apanavicius, A. (2013). Cultura Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos: estudo de caso de uma empresa de sucesso. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa para obtenção de grau de Mestre, orientada por Albino Lopes, Lisboa. Disponível em: <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/6467>. Acesso em: 13 Jul. 2014.

Bateman, T. S., Snell, S. A. (2012) *Administração*. 2 ed. Editora Bookman, New York.

Bendiabdellah, A. & Benabou, D. (2002), "Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne", et comportements de l'entreprise moderne", Université de Tlemcen et Mascara, Algérie. Disponível em: < http://fseg.univ-
tlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/BENDIABDELLAH%20&%20Mr.%20Djilali
%20BENABOU.pdf>. Acesso em: 13 Jul. 2014.

Bhavsar, A. C. (2011), "A Conceptual Paper on Human Resource Information System (HRIS)", Golden Resrach Thoughts, Vol.1 Issue V, pp 1- 4. Disponível em: < http://connection.ebscohost.com/c/articles/72069901/conceptual-paper-human-resource-information-system-hris>. Acesso em: 13 Jul. 2014.

Bitencourt, C. (2010) *Gestão Contemporânea de Pessoas*: *Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html.> Acesso em: 18 fev. 2014.

Bonat, Débora. (2009).Metodologia da Pesquisa. Curitiba: Editora IESDE Brasil S.A.

Braga, B.M. (2013). *Avaliação de desempenho: por que é tão difícil?* 74p GVexecutivo, v 12, n 2

Brito, C. T., Severino, C., Santos, J.G. & Gonçalves, P. I. (2012). Single Sign-On: um estudo de caso em banco de dados Oracle. Revista Brasileira de Computação Aplicada (ISSN 2176-6649), Passo Fundo, v. 4, n. 2, p. 28-41. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5335/rbca.2012.2125 >. Acesso em: 20 Jul. 2014.

Campos, N. M., Pinto, R. S. & Mello, S. P. T. (2010) Treinamento E Desenvolvimento: Uma Análise Do Programa De Capacitação Dos Servidores Do Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Sul-Rio-Grandense. *X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur "Balance y prospectiva de la Educatión Superior em el marco de los Bicentenarios de América del Sur" Mar del Plata* . Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/204.pdf>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

Chauhan, A., Sharma, S. K., & Tyagi, T. (2011) *Role of HRIS in Improving Modern HR Operations*. Review of Management, Vol. 1, No. 2, pp. 58-70.

Chiavenato, I. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultado*. 6 ed. Barueri, SP: Editora Manole.

Chiavenato, I.(2008). *Gestão de Pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos*. 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (2012). RESOLUÇÃO Nº196/96. Disponível em:<http://conselho.saude.gov.br/Web_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23_out_versao_final_196_ENCEP2012.pdf >. Acesso em: 30 Ago. 2014.

Costa, R. L. (2012). O Mapa Global de Gestão: Os Modelos Anglo-Americano, Alemão, Japonês e Chinês. Economia Global e Gestão vol.17 no.3 Lisboa.

Costa, R. L. (2013). Tecnologia: Um recurso estratégico no processo de externalizar. Estudos do ISCA – Série IV – nº6. Disponível em: < http://revistas.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/2397> Acesso em: 29 Jun. 2014.

Craig, D., Kanakamedala, K. & Tinaikar, R. (2007). *The Next frontier in IT strategy*: A McKinsey Survey. McKinsey Quarterly. Disponível em: http://www.mckinseyquarterly.com/Information_Technology/The_next_frontier_in_IT_strategy_A_Mckinsey_Survey> Acesso em: 12 Jul. 2014.

Cruz, R. F. (2014). Um Tapajós de Oportunidades. *Revista Vox S/A*, 28-29.Ano II. 6ª Edição.

Dalfovo, O. & Dias, D. (2009). Gestão do Capital Humano: comparação na localização de software de gestão do capital humano entre os países Brasil, Argentina e México. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. Disponível em:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94712339002>. Acesso em: 17 Jul. 2014.

Dalmolin, A., Oliveira, E. T., Zucco, T. S., Canopf, L., & Lora, N.C.A. (2007). Teoria clássica da administração e sua utilização na administração moderna. Synergismus scyentifica, UTFPR, Pato Branco. Disponível em: < http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/viewFile/103/38>. Acesso em: 14 Jul. 2014.

Damke, E. J., Walter, S. A., & Silva, E. D. (2010). A Administração é uma Ciência? Reflexões Epistemológicas acerca de sua Cientificidade. SemeAD, Seminários em Administração, Paraná. Disponível em: < https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/17390>. Acesso em: 11 Jul. 2014.

Dessler,G. (2011). Human resource management (12 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.

Diniz, M.H. (2011). *Lições de Direito Empresarial*. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva.

Dorel, D., & Bradic-Martinovic, A. (2011). The role of information systems in human resource management. Research Monograph on The Role of Labour Markets and Human Capital in the Unstable Environment .Munich Personal RePEc Archive. Disponível em: < http://mpra.ub.uni-muenchen.de/35286/> Acesso em: 29 jul. 2014.

Estrelinha, J. C. S (2013): Conceção de um modelo de avaliação do desempenho adequado à gestão dos recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do título de Mestre, orientado por João Pedro

da Cruz Fernandes Thomaz, Leiria. Disponível em: < http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/3972>. Acesso em: 19 Jul. 2014.

Exbrayat, G., Fisteberg, N. & Fouesnant R.,(2010). "Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise", MBA - MRH, Université Dauphine, Paris.

Fagundes, J. A., Lavarda, C. E. F., Lavarda, R., Soller, C. C., Petry, M. & Rodrigues, M. R. (2010). Estrutura Organizacional e Gestão Sob A Ótica da Teoria da Contingência. Gestão & Regionalidade, v. 26, p. 52-63.

Filho, J. G. A., Souza, M. B. B., & Moura, H. P. (2013) Planejamento estratégico de SI/TI: melhores práticas para educar e treinar pessoas em organizações governamentais brasileiras. Revista Brasileira de Computação Aplicada, Passo Fundo, v. 5, n. 2, p. 28-39. Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/rbca/article/view/2777>. Acesso em: 21 Jul. 2014.

Filho, O. J. (2011): Gestão de Pessoas nas pequenas e médias empresas do setor de calçados no Brasil - Avaliação do modelo de gestão de pessoas através de um estudo de caso. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do título de Mestre, orientado por Marco Tulio Fundao Zanini, São Paulo. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9141>. Acesso em: 1 Jul. 2014.

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. (2014). *Administração de Serviços : Operações, estratégia e tecnologia da informação*. Sétima Edição, AMGH Editora LTDA - Porto Alegre RS.

França, A.C. L. (2010). Prática de Recursos Humanos PHR. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. 1 ed 2007. Reimpressão 2010. Editora Atlas.

Freitas, W. R. S. (2010) Gestão de Recursos Humanos: Análise Das Melhores Práticas Adotadas Pelas Universidades Estaduais Paulistas.Dissertação apresentada ao programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" para obtenção do grau de Mestre, orientado por Charbel José Chiappetta Jabbour,Bauru.Disponível em: < base.repositorio.unesp.br/handle/unesp/93043>. Acesso em: 18 Jul. 2014.

Gartner Headquarters (2013). Corporate Headquarters. IT Metrics: IT Spending and Staffing Report, 2013. Stamford, USA. Disponível em: < http://www.gartner.com/technology/about.jsp>. Data de Acesso: 04 de Abril de 2013.

Garcés, M., Isaza, L., Molina, M. & Velandia, D. (2008). Gestión de Recursos Humanos Internacionales: Planeación y Reclutamiento de Expatriados. Universidad de La Sabana, Facultad De Psicología, Chía, Septiembre de 2008. Disponível em: <

http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2294/1/131485.pdf>. Acesso em: 13 Jul. 2014.

Gil, A. C. (2008).Métodos e técnicas de pesquisa social. 200p. São Paulo: Atlas.

Gomes, M. L. S. & Oliveira, F. C. (2010). Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. Revista de Ciência da Administração - RCA. v. 12, n. 28, p. 103-124, set./dez. 2010.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers King's College, London Human Resource Management Journal, Vol 21, no 1, 2011, pages 3–13. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x/pdf>. Acesso em: 18 Jul. 2014.

Haines III, V. Y. & Lafleur, G. L. (2008). Information Technology Usage and Human Resource Roles and Effectiveness. *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 3, Pp. 525–540. Disponível em:< http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20230/pdf>. Acesso em: 17 Jul. 2014.

Hirvonen, M. (2011). *Planning and implementation of HRIS to support change management*. Saimaan University of Applied Sciences, Lappeenranta. Master´s Degree Programme of International Business Management Human Resource Management.Disponível em: < https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38681/Hirvonen_Milla.pdf?sequence=1> Acesso em: 29 jul. 2014.

Horta, P., Demo, G. & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, pp. 566-585. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil, 2001. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>. Acesso em: 17 Mar. 2014.

IT Governance Institute (2011). Global Status Report on the Governance of Enterprise It (Geit), 2011. Illinois, USA. Disponível em: < http:// www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Global-Status-Report-GEIT-2011_res_Eng_0111.pdf >. Data de Acesso: 04 de Abril de 2014.

Iwasa F. T. (2013). Estudo de Caso: identificando fatores críticos de qualidade de serviços de TI de uma organização. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, para a obtenção

do título de Mestre, orientado por Ricardo Sarmento Costa , Rio de Janeiro. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11350>. Acesso em: 27 Jun. 2014.

Jacobsen, A. L., Cerqueira, R. L. B., Liotto, M., Almeida, S. M., Pereira, M. & Silva, J. M. (2012). Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. *Revista Gestão Universitária na América Latina.* Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327515009>. Acesso em: 17 Jul. 2014.

Jeronimo, L. R. (2011). Os fatores de influência na decisão de escolha entre softwares de *Business Intelligence*. Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do Título de Doutor, orientado por Jaci Corrêa Leite, São Paulo. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8494>. Acesso em: 28 Jun. 2014.

Journal Du Net (2014) Disponível em: <http://www.journaldunet.com>. Acesso em: 20 Jun. 2014.

Kalika, M.(2006). E-RH: réalités managériales. Éditions Dunod, Paris.

Kassim,N. M, Ramayah, K. T. & Kurnia, S. (2012). *Antecedents and outcomes of human resource information system (HRIS) use*. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 61 No. 6. Disponível em: < www.emeraldinsight.com/1741-0401.htm>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

Kazmi, S.A.Z. & Naaranoja, M. (2014) HRIS- An Effective Knowledge Management Solution. International Journal on Business Review. Vol.3 No.2. Disponível em: < http://www.globalsciencejournals.com/article/10.7603%2Fs40706-013-0021-3#page-1> Acesso em: 20 jul. 2014.

Khera, S. N. & Gulati, K. (2012), "Human Resource Information System and its impact on Human Resource Planning: A Perceptual Analysis of Information Technology Companies", IOSR Journal of Business and Management, Vol.3 Issue 6, pp 06-13. Disponíbel em: < http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol3-issue6/B0360613.pdf>. Acesso em: 13 Jul. 2014.

Krishna, C.Y.S. , & Bhaskar, S. V. (2011). *Assessment of support and benefits of HRIS in medium-scale textile industries*. International Journal of Research in Economics & Social Sciences. Volume 1, Issue 2. pp 48-57. Disponível em: <http://euroasiapub.org/ijress/nov2011/5.pdf> Acesso em: 28 jul. 2014.

Kuhn, C. R. S. & Pereira, A. L. B. (2009) Treinamento como ferramenta de gestão de pessoas em uma microempresa. Revista Destaques Acadêmicos, ano 1, n. 1. Disponível em: < http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/529/386>. Acesso em: 23 Jul. 2014.

Lacombe, F. (2009). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Saraiva.

Laudon, K., & Laudon, J. (2011). *Sistemas de Informação Gerenciais*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Laval, F. & Abdallah, T-D. (2007). L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris. Éditions Management Prospective, Paris.

Lehmkuhl,G. T., Veiga, C. R. & Rado, G. J. V. (2008). O papel da tecnologia da informação como auxílio à engenharia e gestão do conhecimento. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, Nova Série, São Paulo, v.4, n.1, p. 59-67. Disponível em: < http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/41>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

Leite, L.A.M.C. , Carvalho, I.V., Oliveira, J.L.C.R.& Rohm, R.H.D.(2009). *Consultoria em Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro*: Editora FGV.

Lunardi,G.L., Dolci, P.C. & Maçada, A.C.G. (2009). Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. RAUSP, São Paulo. v.45, n.1, p.05-17. Disponível em: <http://repositorio.furg.br:8080/bitstream/handle/1/835/Ado%C3%A7%C3%A3o%20de%20tecnologia%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20%28TI%29%20e%20seu%20impacto%20no%20desempenho%20organizacional%20um%20estudo%20realizado%20com%20micro%20e%20pequenas%20empresas..pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 Jul. 2014.

Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A. & Weitzel, T. (2013) Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. Journal of Strategic Information Systems, 22. Disponível em:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868712000480>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2012) *Técnicas de Pesquisa*. 8 edição. Editora Atlas.

Martins, P.E.M., Darbilly, L.V.C & Castro, D. C. (2012). Marcelo Milano Vieira e a disciplina Administração Brasileira. Cadernos EBAPE.BR, vol. 10, núm. 1, pp. 238-43, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: < http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227833014>. Acesso em: 22 Jul. 2014.

Marquart, A., Lunkes, R. J. & Rosa, F. S. (2012). Um Estudo Sobre Práticas de Remuneração Estratégica nas Maiores Empresas de Santa Catarina Gestão e Sociedade. ISSN 1980-5756. v 6, n 13, p 04-25. Belo Horizonte.

Mascarenhas, A. O. (2003): Tecnologia de Informação e Gestão de Pessoas: Valor Estratégico da TI na Transição da Área de RH. Dissertação apresentada ao Curso de Pós- Graduação da FGV-EAESP, como requisito para obtenção do título de Mestre,

orientado por Flávio C. Vasconcelos, São Paulo. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2263>. Acesso em: 1 Jul. 2014.

Mattar, F. N. (2011). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Maximiano, A.C.A. (2010) *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.* 6 Edição. Editora Atlas. São Paulo.

Maximiano, A.C.A. (2011) *Introdução à Administração*. 8 Edição. Editora Atlas. São Paulo

Michaelis Língua Portuguesa. (2008). Dicionário Escolar (2008) Editora Melhoramentos.

Miléo, G. (2014). O que de fato motiva as pessoas no trabalho. *Revista Vox S/A*, 34-35.Ano II. 6ª Edição.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. Atlas nacional de comércio e serviços. Brasília, DF: MDIC, 2013. Disponível em: < http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4240>. Acesso em: 17 Mar. 2014.

Momm, C, F., Nehring, H., Gorni, P. M. & Machado, F. C.(2012). Uma investigação sobre o perfil da categoria comerciária varejista: reflexões sobre o processo de gestão de pessoas. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis, SC, v. 2, n. 2, p. 53 – 65. Disponível em: < http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/download/53/61>. Acesso em: 11 Jul. 2014.

Moraes, C. R. B. (2010). Gestão do conhecimento nas organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista para obtenção do Título de Doutor, orientada por Bárbara Fadel, Marília. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/moraes_crb_do_mar.pdf>. Acesso em: 15 Jul. 2014.

Moraes, R. (2012). Gestão de pessoas é desafio para pequenas empresas. Folha de São Paulo versão on-line. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/ 1147395-gestao-de-pessoas-e-desafio-para-equenas-empresas.shtml>. Acesso em: 20 Jul. 2014.

Moussa, M. (2014). A Review of Human Resource Information Systems (HRISs) in Organizations.SIU Journal of Management, Vol. 4, Num.1.Thailand. Disponível em: < http://ejournal.som.siu.ac.th/files/4(1)%20Mahmoud.pdf>. Acesso em: 22 Jul. 2014.

Mullenders, A. (2009) "e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique", Éditions De Boeck Université, Bruxelles.

Nahon, S. & Taskin, L. (2009) "e-GRH: Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer", Éditions Edi.pro, Liège - Belgique.

Nawaz, M. N. (2012). To assess the Impact of HRIS in Facilitating Information Flow among the select Software Companies in Bangalore, India. *Research Journal of Management Sciences.* Vol. 1(3). Disponível em: < http://www.isca.in/IJMS/Archive/v1i3/1.ISCA-RJMS-2012-026.pdf>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

Oliveira, J. M. G. C. (2008) Expansão urbana e periferização de Santarém-PA, Brasil: questões para o planejamento urbano. Disponível em: <http://www.ub.es/geocrit/-xcol/268.htm>. Acesso em: 12 Jul. 2014

Oliveira, D.P.R. (2008) *Teoria Geral da Administração, uma abordagem prática*. Editora Atlas, São Paulo.

Oliveira, D., & Pereira, J.L. (2014) Tapajós: Uma potência econômica na Amazônia. *Revista Vox S/A*, 24-26.Ano II. 6ª Edição.

Parenza, G. K., Brito, L. C., Almeida, D .M., Ribas, F. T. T. & Fortes, B. J. (2013). Analisando o Papel das Redes Sociais no Processo de Recrutamento e Seleção: Um Estudo Multicaso em Empresas do Setor Metal Mecânico. In XVI SemeAD – Seminários em Administração. Disponível em: <http://semead6.tempsite.ws/16semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=1038>. Acesso em: 20 Jul. 2014.

Peretti, J-M., (2010). "Tous DRH": Ouvrage Collectif, Éditions D'organisation, 2ª Edição, Paris.

Perucchi, V. & Ferreira, T.E.L.R. (2011) Gestão E O Fluxo Da Informação Nas Organizações: A Informação No Contexto Organizacional. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.16, n.2, p. 446-463. Disponível em: < www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=19948>. Acesso em: 10 Jul. 2014.

Periysamy, M. N. & Amsa, A. (2014) Human Resource Information Systems (HRIS) In Modern Business International Journal of scientific research and management (IJSRM).Volume 2, Issue, 9, Pages 1305-1307. Disponível em: < www.ijsrm.in > Acesso em: 29 jul. 2014.

Prado, E.P.V. Fulvio, C. (2012). Resultados da Terceirização da Tecnologia da Informação em Organizações Brasileiras. Gestão & Regionalidade, Septiembre-Diciembre, 77-

88. Disponível em: < www.redalyc.org/articulo.oa?id=133424908007>. Acesso em: 21 Jul. 2014.

Queiroga, F. (2009) Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília para obtenção do grau de Doutor, orientada por Jairo Eduardo Borges Andrade, Brasília. Disponível em: < http://repositorio.unb.br/handle/10482/8437>. Acesso em: 18 Jun. 2014.

Razzolini Filho, E. (2011). *Administração da pequena e média empresa*. Editora IESDE BRASIL SA.

Real, M. C., Cardoso, M. S. & Birrer, A. G. B. (2012) A Influência das Redes Sociais Virtuais do Processo de Recrutamento e Seleção das Empresas Associadas à AJESM. 1º Fórum Internacional Ecoinovar Santa Maria/RS – 15 a 17 de Ago 2012. Disponível em: <ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO040.pdf>. Acesso em: 15 Jul. 2014.

Ribeiro, A. L. (2010). *Gestão de Pessoas*. 1 Ed. São Paulo: Editora Saraiva.

Ribeiro, D. J. T.(2010). A Incubação Das Micros, Pequenas E Médias Empresas (Mpmes) Em Portugal: uma discussão sobre Custos de Transacção, Dimensão Competitiva e a Cadeia de Valor. Dissertação apresentada ao Departamento de Economia e Gestão da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para a obtenção do Grau de Mestre, orientado por Manuel Cabugueira, Lisboa. Disponível em: <recil.grupolusofona.pt/handle/10437/1175>. Acesso em: 19 Jul. 2014.

Ricci, G.L.(2010). Desempenho e Controle em Pequenas e Médias Empresas: Estudo do Setor Hoteleiro da Região Central do Estado de São Paulo. Dissertação apresentada á Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para obtenção do grau de Mestre, orientada por Edmundo Escrivão Filho, São Carlos. Disponível em: < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-30032010-135819/pt-br.php>. Acesso em: 18 Jul. 2014.

Rodrigues, L. C., Maccari, E. A. & Simões, S. A. (2009). O Desenho da Gestão da Tecnologia da Informação nas 100 Maiores Empresas na Visão dos Executivos de TI. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação *Journal of Information Systems and Technology Management* Vol. 6, No. 3, p. 483-506. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752009000300006&script=sci_arttext>. Acesso em: 17 Jul. 2014.

Ruzzarin, R., Amaral, A. P. & Simionovschi, M. (2006). *Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências*. Porto Alegre : Editora Age LTDA.

Sacilotti, A. C. (2011). A importância da tecnologia da informação nas micro e pequenas empresas: um estudo exploratório na região de Jundiaí. Dissertação apresentada ao

Programa de Mestrado em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista para obtenção do Grau de Mestre, orientada por Orlando Roque da Silva, Campo Limpo Paulista. Disponível em: <http://www.faccamp.br/madm/Documentos/producao_discente/2011/04abril/AdaniCusinSacilotti/dissertaCAo.pdf>. Acesso em: 28 Jun. 2014.

Sant'anna, L.L., Paschoal, T. & Gosendo, E.E. M. (2011) Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1074.pdf>. Acesso em: 22 Jul. 2014.

Senior Sistemas. Vetorh gestão de pessoas. (2014). Disponível em: < http://www.senior.com.br/>. Acesso em: 16 Jul. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e na pequena empresa. 2012. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2012.pdf>. Acesso em: 17 Mar. 2014.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Índice de Confiança das Micro e Pequenas Empresas (ICME) no Brasil. Nov. 2012. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario-do-trabalho-na-mpe/anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena.pdf>. Acesso em: 17 Mar. 2014.

Shaikh, S. (2012). Human Resource Information System (Hris) Designing Needs For Business Application. *Zenith International Journal Of Business Economics & Management Research* Vol.2 Issue 1. Disponível Em: < Http://Zenithresearch.Org.In/>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

Sharma, A. (2012). Issues in Human Resource Information Systems. *International Indexed & Referred Research Journal* Vol. IV, ISSUE- 44. Disponível em: < http://www.ssmrae.com/admin/images/206797c780143604a0e368e21bacf075.pdf>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

Silva Júnior, S. C., Souza, M. A. F. & Manhães, J. V. P. (2014). Ferramentas de TI que Contribuem para as Operações e a Competitividade no Setor Varejista Brasileiro. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão 9 (2014), pp 104-113.* Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, RJ, Brasil. Disponível em: < http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V9N1A9>. Acesso em: 30 Set. 2014.

Silva, F. (2008). ÊTRE e-DRH, Éditions liaisons, Paris.

Silva, F. D. (2013). Razões e dificuldades para se implantar setor de recursos humanos nas médias empresas de material de construção em Macapá. Dissertação apresentada à

Escola de Ciências Económicas e das Organizações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para a obtenção do Grau de Mestre, orientado por António Augusto Teixeira da Costa, Lisboa. Disponível em: < http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/4664>. Acesso em: 30 Jun. 2014.

Silva, L. V. & Luz, T. R. (2010). Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. Revista Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 539-561.

Silva, M.(2013). *Administração de Departamento de Pessoal*, 11 Edição. 2 Reimpressão. São Paulo: Editora Érica LTDA.

Silva, M. A. (2013) Laboratório de Gestão: Jogo de empresas com pesquisa para a formação crítica em Administração. Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor, orientado por Antonio Carlos Aidar Sauaia, São Paulo. Disponível em: < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20082013-150104/pt-br.php>. Acesso em: 19 Jul. 2014.

Silva, M. P. (2013): Relação das práticas de gestão de recursos humanos com *turnover*: um estudo com empresas do norte do Paraná. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre, orientada por Gilberto Tadeu Shinyashiki, Ribeirão Preto. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/.../MarlizePSilva_Corrigida.pdf>. Acesso em: 21 Jul. 2014

Silva, R. P. & Silva, S. C. (2013). Recrutamento e Seleção de pessoas. Revista InterAtividade, Andradina, SP, v.1, n. 1. Disponível em: < http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/download/39/47>. Acesso em: 22 Jul. 2014.

Singh, H. P., Jindal, S. & Samim, S. A. (2011). Role of Human Resource Information System in Banking Industry of Developing Countries. *The First International Conference on Interdisciplinary Research and Development*, Thailand. Disponível em: <http://inrit2014.com/inrit2011/Proceedings2011/02_44_19C_Harman%20Preet%20Singh_[4].pdf>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

SIRPRO Software empresarial (2014). Disponível em: < http://www.sispro.com.br/erp/sistema-recursos-humanos.html>. Acesso em: 16 Jul. 2014.

Slavić, A. & Berber, N. (2013) The Role Of Information Systems In Human Resource Management In Serbia, III International Symposium Engineering Management and Competitiveness 2013 (EMC 2013) June 21-22, 2013, Zrenjanin, Serbia. Disponível

em: < http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/publikacije_EF-Su_2009_2013/16_IMSEMC_2013_HRIS.pdf > Acesso em: 29 jul. 2014.

Souza, D. A., Correia, L. T., Paixão, C. R., Telles, J.S.M. & Santos, C. P. (2009). Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas. In XII SemeAD – Empreendedorismo e Inovação, São Paulo, SP. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/392.pdf>. Acesso em: 21 Jul. 2014.

Souza, F. M. S. & Almeida, L.B.S. (2012). A Importância da Estruturação da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho para a Gestão de Pessoas. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012.

Souza, K. R. & Brito, J. C.(2012). Sindicalismo, condições de trabalho e saúde: a perspectiva dos profissionais da educação do Rio de Janeiro, Ciência & Saúde Coletiva, vol. 17, núm. 2, pp. 379-388, Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63020718012>. Acesso em: 10 Jul. 2014.

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008) Recursos Humanos x Gestão De Pessoas. *Revista Científica de Administração*, v. 10, n. 10, pp. 51-61.

Tahar, M. S. (2013). L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Fonction Ressources Humaines (FRH) - Cas de la Région Transport Ouest (RTO) / SONATRACH. Mémoire pour l'obtention d'un diplôme de Magister en Management des Entreprises. Université D'Oran. Disponível em: < http://www.univ-oran.dz/theses/document/TH4149.pdf >. Acesso em: 20 Out. 2014.

Tanure, B., Evans, P. & Cançado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 18 Jul. 2014.

TechWare (2014). Disponível em: <http://www.acaosistemas.com/sistema-de-rh-e-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 16 Jul. 2014.

Teixeira, E. B. (2003). A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. Desenvolvimento em Questão - Volume 1 - nº 2. Disponível em: < http:// www.revistas.unijui.edu.br/index.php/ desenvolvimentoemquestao/issue/view/7> Acesso em: 29 Jun. 2014.

Tourinho, L. N. (2011) Contribuições da Tecnologia da Informação e da Inovação para a Produtividade do Trabalho dos Magistrados: um Estudo de Caso no Superior Tribunal de Justiça. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas para obtenção do grau de

Mestre, orientada por Hermano Roberto Thiry-Cherques, Brasília. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9283>. Acesso em: 22 Jul. 2014.

Vergara, S.C.(2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas.

Vieira, A., Lima, C. H. P. & Pereira, G. B. (2007) Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento e seleção de pessoas em hospedagem. In IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Resende, RJ. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos07/1085_Tradicao%20e%20Modernidade%20nas%20Praticas%20de%20Recrutamento%20e%20Selecao%20de%20Pessoas%20em%20Hospedagem.pdf>. Acesso em: 21 Jun. 2014.

Vilette, M-A. (2008). Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC. *Management & Avenir* 2/ 2008 (n° 16), p. 47-65. Disponível em: < www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-2-page-47.htm>. Acesso em: 28 Jul. 2014.

Wei, S. & Feng, A. (2013). Research on Applications of Human Resource Information System in SMEs. *2nd International Conference on Science and Social Research*. Disponível em: < http://www.atlantis-press.com/php/download_paper.php?id=7835>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO DA UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM TAREFAS DA GESTÃO DE PESSOAS

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
MESTRADO EM GESTÃO

QUESTIONÁRIO

Título: GESTÃO DE PESSOAS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO COM AS PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL NA CIDADE DE SANTARÉM – PARÁ

A. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.

Nome: _____
Idade: _____
Sexo: ( ) M ( ) F
Cargo na Empresa: _____
Nome da Empresa: _____
Porte da Empresa: ( ) Pequeno Porte ( ) Médio Porte ( ) Grande Porte
Ramo da Empresa: _____
Tempo de atuação da empresa no mercado: _____anos
Número de funcionários trabalhando na empresa: _____

B. PARTE ESPECIFICA:

1. Em relação à tarefa de recrutamento e seleção de pessoas, a organização utiliza a tecnologia de informação (informática)?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Sites especializados (classificados on-line)
( ) Sistema de informação de recrutamento e seleção da própria empresa
( ) Sistema de informação de empresas parceiras (terceirizadas)

( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) outros _____

2. A empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para controlar a presença de seus funcionários (controle de ponto)?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Sistema de Informação de Controle de Presença (Ponto) da própria empresa
( ) Sistema de Informação de Controle de Presença (Ponto) de empresas parceiras (terceirizadas)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) outros _____

3. A empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para auxiliar na avaliação de desempenho das pessoas?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Sistema de informação de avaliação de desempenho da própria empresa
( ) Sistema de avaliação de desempenho de empresas parceiras (terceirizadas)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia

( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) a empresa não utiliza o processo de avaliação e desempenho das pessoas
( ) outros _____

4. A empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para efetuar o pagamento e remuneração de seus colaboradores (sistema de folha de pagamento)?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Sistema de Folha de Pagamento da própria empresa
( ) Sistema de Folha de Pagamento de empresas parceiras (terceirizadas, contadores)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) outros _____

5. A empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para auxiliar a gestão de benefícios e incentivos para seus colaboradores, como por exemplo, vales individuais e coletivos, plano de saúde, entre outros?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Sistema de Gestão de Benefício e Incentivos da própria empresa
( ) Sistema de Gestão de Benefícios e incentivos de empresas parceiras (terceirizadas)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas

( ) a empresa não possui o processo de gestão de benefícios e incentivos
( ) outros _____

6. A empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para auxiliar nos processos de gestão de treinamento e desenvolvimento de pessoas?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Sistema de Treinamento de Desenvolvimento da própria empresa
( ) Sistema de Treinamento e Desenvolvimento de empresas parceiras (terceirizadas)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) a empresa não possui o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas
( ) outros _____

7. A empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para auxiliar no controle e manutenção de tarefas e atividades de seus funcionários?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Sistema de Controle de Tarefas e Atividades da própria empresa
( ) Sistema de Controle de Tarefas e Atividades de empresas parceiras (terceirizadas)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) a empresa não possui o processo de controle de tarefas e atividades
( ) outros _____

8. A empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para auxiliar nas questões relacionadas à segurança do trabalho?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Sistema de Segurança do Trabalho da própria empresa
( ) Sistema de Segurança do Trabalho de empresas parceiras (terceirizadas)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) a empresa não possui o processo de Segurança do Trabalho entre a Gestão de Pessoas
( ) outros _____

9. A empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para auxiliar nas questões relacionadas à medicina ocupacional?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?
( ) Sistema de Medicina Ocupacional da própria empresa
( ) Sistema de Medicina Ocupacional de empresas parceiras (terceirizadas)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) ausência de recursos para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) a empresa não possui o processo de Medicina Ocupacional
( ) outros _____

10. Sua empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para auxiliar na gestão de vagas de emprego (criação, exclusão, etc)?

( ) Sim

( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?
( ) Sistema de Quadro de Vagas da própria empresa
( ) Sistema de Quadro de Vagas de empresas parceiras (terceirizadas)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) outros _____

11. A empresa utiliza a tecnologia da informação (informática) para auxiliar na gestão dos cargos e salários?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Sistema de Cargos e Salários da própria empresa
( ) Sistema de Cargos e Salários de empresas parceiras (terceirizadas)
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) conhecimento insuficiente para aplicar a tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) o método atual tem funcionado até o presente momento, sem necessidade de mudanças
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia neste processo de gestão de pessoas
( ) a empresa não possui o processo de gestão de Cargos e Salários
( ) outros _____

12. A empresa possui Banco de Dados com informações sobre os funcionários?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, qual destas tecnologias é utilizada?

( ) Banco de Dados complexo, com todas as informações necessárias
( ) Banco de Dados básico, com informações gerais

( ) Armazenamento de informações em aplicativos do Word, Exel, etc.
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) as informações dos funcionários são arquivadas sem utilização de tecnologia (pastas, documentos impressos)
( ) ausência de profissional no mercado para auxiliar na aplicação da tecnologia
( ) tempo insuficiente para adequar e utilizar a tecnologia
( ) recursos insuficientes para investir em tecnologia envolvendo Banco de Dados
( ) a empresa não guarda nenhuma informação de funcionários
( ) outros _____

13. A empresa utiliza as ferramentas tecnológicas citadas neste questionário para a tomada de decisões?

( ) Sim
( ) Não

Se a resposta for sim, quais destas tecnologias são utilizadas? (pode selecionar várias opções)

( ) Sistema de informação de recrutamento e seleção
( ) Sistema de informação de avaliação de desempenho
( ) Sistema de Folha de Pagamento da própria empresa
( ) Sistema de Gestão de Benefício e Incentivos
( ) Sistema de Treinamento de Desenvolvimento
( ) Sistema de Controle de Presença
( ) Sistema de Controle de Tarefas e Atividades
( ) Sistema de Segurança do Trabalho
( ) Sistema de Medicina Ocupacional
( ) Sistema de Quadro de Vagas
( ) Sistema de Cargos e Salários
( ) Banco de Dados
( ) outros: _____

Se a resposta for não, qual o motivo?

( ) A tecnologia não apresenta informação suficiente para tomada de decisões
( ) Os processos de tomadas de decisões não englobam informações geradas e armazenadas tecnologicamente, são utilizadas informações do dia a dia da empresa.
( ) outros _____

14. Além das tecnologias citadas, mais alguma tecnologia é utilizada para a gestão de pessoas em sua empresa? Qual?

_____