

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MICHELE BRASIL ARANHA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA
GESTÃO DE PESSOAL**

Belo Horizonte
2017

MICHELE BRASIL ARANHA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA
GESTÃO DE PESSOAL**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão de Informação e Pessoas da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão de informação e pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Paixão
Anastácio de Paula

BELO HORIZONTE

2017



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas, intitulado "**O uso da tecnologia da informação como ferramenta estratégica na Gestão de Pessoal**" autoria de **Michele Brasil Aranha**, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
Curso Gestão de Informação e Pessoas
Escola de Ciência da Informação - UFMG
Orientador

Profa. Dra. Terezinha de Fátima Carvalho de Souza
Curso Gestão de Informação e Pessoas
Escola de Ciência da Informação - UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 08 de maio de 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus que me permitiu chegar até aqui, aos meus pais e irmã que sempre me motivam a permanecer na busca pelo conhecimento e ao professor Cláudio que com certeza sem sua orientação não seria possível a conclusão deste trabalho.

“A persistência é o caminho do êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

O presente trabalho busca apontar a Gestão da Informação como uma ferramenta estratégica para a gestão de Pessoas. Tomando o capital humano como um recurso fundamental tanto para a gestão da informação, quanto para o desenho eficaz das estratégias organizacionais, o presente estudo se dedica a descrever o novo contexto em que se insere a gestão de pessoas, especialmente os modelos que valorizam e defendem a aprendizagem organizacional. Nesse cenário, a Tecnologia da Informação é abordada como um recurso adicional facilitador para esses modelos. O estudo é conduzido através de revisão de literatura que cobre obras intencionalmente escolhidas e que foram publicadas na área no período de 2002 até 2016. Os autores analisados indicam que existe uma busca da otimização da atuação do gestor de pessoas direcionando-as para o desenvolvimento de talentos internos. Conclui-se com a constatação de que, diante dos desafios propostos pela nova economia, as empresas têm se esforçado para conciliar a ideia popular de que “o conhecimento é a base da riqueza das organizações”, com a constatação concreta quanto à vida útil extremamente curta do conhecimento e de que é preciso lutar constantemente contra o processo de imitação e superação ao qual são expostas as boas ideias empresariais. Para essa situação limite, conclui-se então que só pode ser superada com o esforço constante para a criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos o que, na maioria das vezes, é um ideal, mas não encontra reflexo em termos da desejada flexibilidade e criatividade das empresas.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Capital humano, Gestão de pessoas, Tecnologia da informação, Conhecimento.

ABSTRACT

The present work seeks to point the Information Management as a strategic tool for the management of People. Taking human capital as a fundamental resource for both information management and effective design of organizational strategies, this study is dedicated to describe the new context in People's Management, especially the models that value and defend Organizational learning. In this scenario, Information's Technology is approached as an additional facilitator for these models. This work is conducted through literature review that covers works intentionally chosen and that were published in the area between 2002 and 2016. The analyzed authors indicate that there is a search of the optimization of the action of people's manager directing them to the development of Talents. In conclusion, faced with the challenges proposed by the new economy, companies have been striving to reconcile the popular "knowledge is the basis of the wealth of organizations" idea with the concrete and extremely short useful life of knowledge and that we must constantly struggle against the copy and overcoming process to which good business ideas are exposed. For this limit situation, it can be concluded that it can only be overcome with the constant effort to create and develop new knowledge, which is often an ideal but has no reflection in terms of the desired flexibility and creativity of companies.

Keywords: Information Management, Human Capital, People's management, Information's technology, knowledge.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	16
2.1 VANTAGENS DO USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	17
3. GESTÃO DE PESSOAS.....	19
4. RECURSOS HUMANOS E TI.....	21
5. FATORES COMPETITIVOS	24
6. COMPETITIVIDADE NO RH.....	26
7 CONCLUSÕES	28
REFERÊNCIAS.....	30

1 Introdução

O atual cenário mundial instiga a todo momento a competição. Competir pela melhor oportunidade de emprego, melhor graduação, melhor sapato, melhor companheiro de vida, dentre outros. Também impulsiona o corte de custos, por exemplo, a busca pelo quilo da carne mais barata, pelo melhor financiamento imobiliário ou automotivo, pela viagem promocional e demais ofertas.

Se no cenário pessoal, apostar e competir por um melhor desempenho é um fato, no universo empresarial não é diferente. Melhores processos, melhores índices, baixos custos, maior margem de lucratividade. Porém em todos os cenários, a principal variável é o capital humano.

Apenas as pessoas (colaboradores), podem fazer uma realidade com maior desempenho. Cada vez com mais frequência é possível ver que, algumas organizações já perceberam isso, e investem continuamente em seus colaboradores, a fim de que, haja um retorno proporcional em suas operações.

No entanto existe a preocupação para que esse conhecimento adquirido pelo operador não se perca caso o mesmo seja desligado de suas funções na instituição. A gestão da informação busca de maneira coordenada transformar esse conhecimento intangível em conhecimento mensurável (BERVIAN, 1996).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, apud CARVALHO, 2012), a chave para a criação do conhecimento encontra-se nessa conversão, pois é através dela que são criados os conceitos explícitos a partir do conhecimento tácito. Contudo, esse processo não é simples.

O setor de Recursos humanos, é a porta de entrada e de saída da organização, sua função principal, dentre outras, é selecionar e manter os melhores profissionais para que sua empresa consiga operacionalizar suas tarefas. Com os melhores profissionais, de certo modo, estaria a empresa mais perto de seus objetivos estratégicos.

A tecnologia de Informação, é o campo de conhecimento que auxilia de forma essencial na gestão de informação, que, através dos recursos infocomunicacionais que oferece, pode tornar o relacionamento dos colaboradores com a empresa mais interativo.

Essa interatividade é a ferramenta facilitadora que ajuda o colaborador na consulta de manuais, de informações de escala e hora extra, bem como efetuar edições em instruções de trabalho para assim, suas operações obtenham melhores resultados. (TERENCE, 2002)

Nesta revisão procura-se apontar os fatores que instigaram e favoreceram a inserção do uso da Gestão de Informação (GI), como ferramenta estratégica na Gestão de Pessoas.

2 Gestão da informação e Tecnologia da Informação

Os primeiros registros sobre o estudo da informação e sua gestão, referem-se ao desenvolvimento da catalogação de documentos (livros, atas, manuais, jornais, etc.). Essa preocupação com as informações surgiu no século XIX e início do século XX, na Europa (STARKC, 2013).

Estes registros foram decorrentes da busca por melhor assertividade nas informações, evitando assim uma redundância nos estudos científicos e catalogação de manuais.

Para Bettencourt (2013) o melhor gerenciamento das informações catalogadas, era necessário para o desenvolvimento da sociedade, impulsionando assim avanços significativos em todas as áreas de conhecimento. Além de evitar que em vários lugares da Europa e do Mundo as informações se repetissem, sem que houvesse progresso nas pesquisas.

Os avanços para democratizar a informação e o conhecimento, nesse período não foram significativos, somente com a melhoria da velocidade de produção e desdobramentos que garantiriam a flexibilidade da consulta esse avanço chegaria mais rápido a grande massa.

Para Hobshawm (1995), a era da informação deu um salto em sua importância após a Segunda Grande Guerra, quando a explosão da indústria de livros, associado à diminuição de preço para aquisição desses modelos de propagação de informação, e uma crescente busca, por conhecimento científico, fez com que países investissem nesse ramo.

Neste período de grande tensão internacional, ter em mãos conhecimento e saber consultá-lo na hora adequada favorecia uma estratégia que poderia culminar na vitória no período de guerra-fria.

Barreto (2002) nomeou esse período como, o tempo da gerência da informação. Para Starkc (2013) a década de 1980, foi o advento do computador, da valorização da informação como um fator para a melhoria de processos, produtos e serviços, principalmente nas organizações as preocupações se acentuaram, fossem elas públicas ou privadas.

Novas tecnologias foram criadas e o foco passou da então gestão de documentos e dados para gestão de recursos informacionais - GRI (TARAPANOFF, 2006).

A gestão da informação é nos dias de hoje, um conjunto de estratégias que identificar as necessidades informacionais, mapeia o fluxo formal de informação nos ambientes organizacionais, sua coleta, análise, organização e armazenagem, para apoiar o

desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2002).

Fetzner (2007), sobre a abordagem que a Gestão da Informação tem da visão das tecnologias da informação que não mais centraliza os elementos como fatores determinantes, mas como conhecimento, ou seja, efetivamente assimilado as tecnologias informacionais, esse contato entre tecnologia e informação permitiu um desenvolvimento e crescimento específicos à sociedade.

A eclosão da sociedade da informação ou do conhecimento determina o foco na gestão e na tentativa de apropriação do *know-how* do trabalhador, de forma a transformar um ativo intangível em capital, um valor para a empresa.

Para Silva (2002) o fator humano nas organizações promove a inovação e a competitividade no mercado, onde os conhecimentos produtivos, podem ser codificados e armazenados em bancos de dados facilmente acessíveis.

A gestão da informação trabalha com registrado, não importando o tipo de suporte: papel, disquete, CD-ROM, Internet, Intranet, fita, DVD, etc., constituindo-se nos ativos informacionais tangíveis (VALENTIM, 2004).

A gestão da informação ganhou suporte adequando quando as empresas começaram a usar seu suporte tecnológico para adquirir melhor desempenho em suas operações, através da Tecnologia da Informação (TI).

A TI tem uma importantíssima função: a de ofertar recursos tecnológicos para mudanças em estruturas, processos e estratégias de negócios. Atualmente o planejamento de TI e o empresarial precisam estar alinhados. A TI é utilizada para melhorar o desempenho das atividades de uma empresa e, favorecer a arquitetura dos processos empresariais.

Há diversas aplicabilidades da TI na gestão empresarial, como o CRM (Customer Relationship Management), Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) e Business Intelligence (BI). As organizações precisam entender quais são as melhores ferramentas e ajustar as estratégias para que a Tecnologia da Informação seja, de fato, instrumento para vantagem competitiva. (NASCIMENTO, 2003)

2.1 Vantagens do uso da tecnologia da informação

Segundo Maia (2013) a TI desempenha um papel decisivo para a vantagem competitiva das organizações, permitindo o emprego da engenharia simultânea no projeto de produtos para agilizar o fluxo documental e reduzir problemas de incompatibilidade de interesses das áreas envolvidas, além de acelerar o lançamento de novas informações.

A TI facilita as atividades de gestão da qualidade através do controle de procedimentos operacionais, registros e especificações, garantindo a segurança das informações, o uso correto de versões, atualizações e controle de cópias (MAIA, 2013).

Pode-se dizer que a TI unifica os sistemas de desempenho, conectando indicadores de tendência a indicadores de resultado, reduzindo o desperdício de tempo e recursos humanos na análise e tratamento dos dados coletados. Podemos pontuar ainda, segundo Maia (2013, p. 8):

Viabiliza a simulação e otimização de processos e produtos com o auxílio de ferramentas estatísticas, matemáticas e computacionais, por meio de uma interface mais simples e confiável.

Permite o acompanhamento de tendências financeiras e não-financeiras, a dinâmica dos mercados e dos setores, além de facilitar a vigilância tecnológica, normativa e o benchmarking.

Garante a fluidez de processos produtivos; a assertividade do controle de estoques e distribuição; e a comunicação entre as áreas diretamente relacionadas com o cliente (como marketing, assistência técnica e vendas) com as áreas operacionais.

Permite a gestão do conhecimento, por meio da retenção do aprendizado e do controle e histórico de mudanças.

Permite a execução de projetos multi-plantas, quando as áreas envolvidas se encontram geograficamente distantes, o que também fortalece parcerias estratégicas e tecnológicas entre países.

Facilita a abertura de mercados e a possibilidade de comercialização de produtos e serviços em nichos antes inacessíveis. Todas as organizações precisam estar conectadas as movimentações em seu contexto, independentemente do seu setor.

Excelente desempenho ao delinear o ambiente competitivo, prospectá-lo, identificar fraquezas e ajustar de maneira ágil nas suas estratégias, essas mudanças de mentalidade na empresa, faz das tecnologias da informação protagonistas críticos para a vantagem competitiva.

Essa vantagem competitiva tende a ser contínua e sistemática para identificar, coletar, tratar e disseminar em tempo hábil, análises consistentes e informações qualificadas para apoio à decisão.

A TI promove um ambiente capaz de detectar sinais de um concorrente ou outro ator importante que forneçam uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivações e metas. Para tanto é importante ser bem gerida.

3. Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (1999) o conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Gestão de Pessoas é o departamento dentro da organização, responsável por administrar e gerir o capital humano, também pode ser chamado de Departamento Pessoal. Funciona como o coração para a organização, pois os trâmites de todos os colaboradores passam por essa área. Responsável pela disseminação da cultura organizacional, o departamento pessoa, também retém o conhecimento de todos os processos internos, os mecanismos de funcionamento dos elementos que compõem a empresa (MARQUES, 2016).

Para Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a forma como uma organização se estrutura para direcionar e coordenar o capital humano no ambiente de trabalho, bem como suas prováveis variações.

O modelo de gestão de pessoas relaciona-se tanto a fatores internos como externos à organização. A tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional, as relações de trabalho e o contexto competitivo. O comportamento esperado das pessoas na organização e o modelo de gestão destas pessoas são influenciados tanto pelas características da organização quanto pelo ambiente no qual ela opera.

Para Lacombe (2001), a interação destes fatores determina o modelo de gestão de pessoas na organização e exerce um papel fundamental na maneira como ela se posiciona no mercado, sua imagem e sua competitividade.

Motta e Vasconcelos (2002) definem que a administração de pessoas surgiu no início do século XX, e foi consequência das novas necessidades de corporações em crescimento. Em um ambiente influenciado pelos princípios da administração científica, o início da atuação da área caracterizou-se pela administração do pessoal como custo, decorrente da percepção por parte das empresas de que os funcionários se tornaram fatores de produção, cujos custos deviam ser administrados tão racionalmente quanto outros fatores.

A Escola de Recursos Humanos surge a partir de 1927, onde a visão desta tinha base nas orientações de Taylor, Gilbreth e seus sucessores, segundo as quais “o homem era encarado como uma unidade isolada, cuja eficiência poderia ser estimada cientificamente” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Com a evolução de modelos de gestão de pessoas, percebeu-se que a identificação de competências no capital humano era mais importante que qualquer outra variável antes percebida.

A análise das teorias dinâmicas de estratégia deixa clara a crescente importância de questões relacionadas à organização e aos recursos humanos no cenário competitivo em vigor atualmente.

Tanto Porter (1989) como Prahalad e Hamel (1995), direcionam para a importância desta área nesse contexto. O primeiro autor destaca que a gestão de recursos humanos, afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa sendo, em algumas indústrias a chave para que esta seja alcançada. Prahalad E Hamel (1995), por sua vez, destacam as pessoas como os agentes do processo de mudança estratégica, já que a energia emocional e intelectual dos funcionários é responsável pela evolução constante da organização.

4. Recursos Humanos e TI

Para Lacombe e Tonelli (2001), o setor de Recursos Humanos (RH) é fundamental para a captação, desenvolvimento e preparação para que as pessoas sejam geridas e para haver a possibilidade de sobrevivência da organização. Se faz necessário que o setor promova o desenvolvimento dos gestores para que eles sejam capazes de gerir pessoas.

A tecnologia da informação tem enorme potencial para fazer o RH mais competitivo. Existem algumas importantes formas de interferência da TI no RH, as quais envolvem o planejamento e investimento das habilidades da força de trabalho. Investimento em banco de dados e equipamentos, organização da forma de trabalho e o próprio gerenciamento de recursos humanos. A área de TI pode servir de apoio nos processos de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e manutenção dos recursos já existentes na empresa (CHAGAS, 2013).

A área de TI pode também contribuir no planejamento e gerenciamento das relações trabalhistas, disponibilizando as informações no tempo certo, baseada na adequação de qualidade e custo, e prestar apoio para o desenvolvimento das equipes por meio do autogerenciamento sem a necessidade da presença dos gestores da área e do RH (SILVA; LUDEÑA, 2013).

Dado o fato da área de RH encontrar-se em um novo contexto, que a encaminha de uma atuação mais operacional para modelos mais estratégicos de Gestão de Pessoas e o fato de que profissionais de tais modelos defendem e valorizam a aprendizagem organizacional, a TI ganha importância na medida em que tem suficiente potencial para viabilizar modelos como esses. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Ainda de acordo com Mascarenhas e Vasconcelos (2004), as aplicações de alguns papéis da tecnologia de informação podem ser: informatizar processos de Gestão de Pessoas, dando então origem a Sistemas de ARH (Autotendimento RH); promoção de novos modelos de Gestão de Pessoas que alteram radicalmente a interação do funcionário com a Organização; pelas informações que são trazidas aos funcionários por Sistemas ARH, colocando-os em contato direto e adequado com a empresa. Como fundamento que promove essas ações, a TI, gera novo fluxo de informação, novas ferramentas de trabalho e, assim, novos horizontes para os profissionais da Empresa.

Com a explosão de informações, os avanços tecnológicos permitiram as empresas tirar grandes vantagens. Talvez o principal uso da tecnologia em GRH seja o SIRH (sistema de informação de recursos humanos) de uma empresa, considerando que o departamento de RH está envolvido com todos os demais e todos os funcionários precisam

ser recrutados, treinados e remunerados, atividades normalmente realizadas pelo RH, o sistema de informação de recursos humanos pode ser utilizado para reduzir os custos administrativos, aumentar a produtividade, diminuir o tempo de respostas e consequentemente melhorar o processo de tomada de decisões, aumentando a rapidez no atendimento aos clientes. (BOHLANDER, 2014 apud ZONATO, 2015).

Além da automatização da folha de pagamento e informações de registros e benefícios, o Rh também pode utilizar software em todas as demais atividades como o recrutamento, treinamentos e acompanhar rendimento para possíveis promoções. Talvez a maior mudança no processo de contratação tenha sido a expansão do processo de inscrição online. As organizações, como os próprios candidatos, consideram que o recrutamento pela internet é a forma mais barata, rápida e potencialmente mais efetiva. (ZANOTO, 2015).

Sobre as funções do RH realizadas por meio digital, deve-se recordar que o recrutamento e a seleção são funções do RH que também vêm sendo feitos cada vez mais pela Internet através da: utilização da análise dos currículos fornecidos online por meios eletrônicos, através do preenchimento de formulários no próprio sistema, a aplicação de testes online, videoconferências, e testes de fluência em outros idiomas. Em muitos casos, apenas somente após essas pré-seleções é que os candidatos aprovados para as vagas serão chamados para a etapa presencial onde passarão por dinâmicas de grupos, entrevistas com gestores e para a realização de outros testes, já que as organizações utilizam métodos de seleção complementares.

Aliados às mudanças tecnológicas e o avanço da Internet emerge o conceito chamado de e-RH que é definido como sendo (COSTA, 2002) “um modelo de gestão de Recursos Humanos baseado em tecnologia de informação altamente avançada, que conduzem algumas ou muitas das funções do RH”.

Portanto, as funções do RH são: o recrutamento, comunicação, informações sobre benefícios, treinamento e avaliação de desempenho.

A finalidade básica da informatização é capacitar a organização a conseguir os objetivos propostos, através do uso eficiente dos recursos disponíveis, assim as informações podem definir o destino da organização.

Um dos grandes impactos na GRH tem sido no operacional, hoje em dia a folha de pagamento é automatizada e todos os registros de informações do funcionário estão disponíveis em um programa que pode ser acessado pelos próprios gerentes que também podem alterar e atualizar as informações (BOHLANDER, 2014).

Essas mudanças e possibilidades têm ajudado a diminuir as grandes quantidades de documento que antes o departamento de Rh tinha que arquivar e constantemente atualizar. Essas mudanças e possibilidades têm ajudado a diminuir as

grandes quantidades de documento que antes o departamento de Rh tinha que arquivar e constantemente atualizar. (BOHLANDER, 2014 apud ZANOTO, 2015).

Pode-se constatar então que, o avanço da tecnologia na gestão de pessoas é inevitável, e o setor de RH vem acompanhando as mudanças que o mundo vem sofrendo após surgimento da Internet e a globalização.

5. Fatores Competitivos

De acordo com Zaccarelli (2002), estratégia é pensar nas decisões que afetam ações interativas, onde os oponentes/ concorrentes têm reações imprevisíveis e não há envolvimento puro da lógica. Se o conflito for evitável, torna-se negociação. Se houver previsibilidade, a lógica é suficiente para resolver o problema.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), as empresas só irão alcançar o sucesso se focarem sua energia nas competências essenciais. Prahalad e Hamel definem competência essencial como “um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é percebido pelo cliente e que causa diferenciação entre seus concorrentes”. Normalmente a competência essencial não está aparente para o ambiente externo da empresa, sendo por isso mais duradoura e menos copiada do que a vantagem competitiva. A meta da estratégia não é encontrar nichos na indústria existente, mas criar novos mercados. A preocupação da estratégia deve ser o futuro, deve ser a liderança global.

De acordo com Zaccarelli (2002), estratégia é pensar nas decisões que afetam ações interativas, onde os oponentes/ concorrentes têm reações imprevisíveis e não há envolvimento puro da lógica. Se o conflito for evitável, torna-se negociação. Se houver previsibilidade, a lógica é suficiente para resolver o problema.

Henderson (1989) afirma que nem sempre o que se espera da estratégia é o que de fato acontece. A imprevisibilidade impede a antecipação do resultado de uma ação, tornando as decisões dependentes de julgamentos e ações subjetivas.

Fleury e Oliveira Jr. (2002) abordam ainda, sobre Aprendizagem Organizacional, explicando que esta acontece em três níveis: individual, coletivo e organizacional. Estes níveis podem seguir uma sequência ou podem ocorrer concomitantemente. Quando um determinado conhecimento é adquirido por um membro e depois o compartilha com a equipe, é possível que a equipe desenvolva determinada habilidade que é incorporada à memória organizacional (rotina), através de normas e instruções de trabalho, e por cada elemento do grupo. O conhecimento pode significar o domínio operacional do modo de como fazer as coisas (*know-how*) ou significa, uma experiência ou um domínio operacional, a articulação conceitual sobre este evento (*know-why*).

É preciso que todas as pessoas que compõe as organizações colaborem com o processo produtivo executando as operações e pensando em como alcançar as metas e os objetivos organizacionais (SILVA, 2003).

Segundo Senge et al (1997), as empresas, precisam determinar e incorporar o ciclo de aprendizagem: os indivíduos primeiro adquirem habilidades. Através delas, tomam

ciência de sua realidade, gerando, portanto, conhecimento que, por sua vez, influencia, estimula, inibe ou desenvolve atitudes e crenças novas nas pessoas.

É importante para as organizações dominarem e desenvolverem suas competências essenciais. O conhecimento é um ativo intangível que tem ganhado importância e tem sido feito muito investimento para que as organizações tenham condições adequadas para a realização de sua estratégia competitiva. (SILVA, 2003)

Há uma real importância em proteger o conhecimento que foi aprendido pela organização e que representa uma vantagem competitiva. Outra preocupação que as organizações precisam ter é em conduzir o desenvolvimento destes conhecimentos, afinal é preciso que eles estejam alinhados à estratégia da organização. Este aspecto é relevante, pois as organizações podem despende altos investimentos em desenvolvimento de habilidades e conhecimentos pouco ou nada estratégicos. (SILVA, 2003)

Aparentemente é um ponto comum na avaliação dos autores estudados que as empresas para se ajustarem aos novos desafios da economia precisam ser flexíveis se ajustando a medida que ocorre as mudanças de cenário. Para sentirem melhor essa mudança de mercado é importante ter ferramentas de controle que identifique pontos positivos e pontos de alertas para melhor traçar as estratégias de posição de mercado.

Além disso, torna-se evidente a ideia de que o conhecimento é a nova base de riqueza das organizações, sendo imprescindível sua obtenção e sobretudo a retenção de talentos.

Finalmente, o conhecimento, apesar de ser a nova base de riqueza, tem vida útil muito curta, por causa de sua imitação ou superação, exigindo das organizações a criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos. Investimento em pesquisa, tanto interna quanto externa, ajuda a antecipação frente às mudanças.

6. Competitividade no RH

A competição para atender a demanda do mercado, as organizações procuram recursos que a diferenciem. Escolhas rápidas e adequadas são essenciais para as organizações alcançarem bons resultados. Faz-se necessário otimizar o projeto e a execução das atividades, sincronizar a cadeia de abastecimento e reduzir custos operacionais para adicionar a satisfação dos clientes e acionistas com a lucratividade do negócio (BAZZOTTI; GARCIA, 2010).

Um fato notório é que as organizações de vários setores têm considerado de vital importância efetuar investimentos consideráveis em TI, passando a ter seus produtos, serviços e processos fundamentalmente apoiados nas tecnologias desta área (ALBERTIN, 2001). Organizações modernas estão investindo quantias significativas em TI com o objetivo de aumentar a rentabilidade global e a produtividade e conhecimento dos seus trabalhadores (PINSONNEAULT; RIVARD, 1998 apud BARCELOS; ROSA; BRAGA, 2008).

A tecnologia da informação vem sendo um dos itens considerados como mais importantes pelas empresas em nível mundial, principalmente pelo fácil acesso e contínuo progresso de tecnologias (PEREIRA, 2010).

Ao anexar as ferramentas desse contexto “tecnológico”, a área de RH conecta seu pessoal às estratégias de negócio, e umas às outras, além de difundir conhecimento por toda empresa e facilitar o uso de ferramentas operacionais para o alcance das metas organizacionais.

Silva e Mercy (2013) descrevem que entre seus principais benefícios se destacam: a garantia de tomada de decisões mais informadas por parte dos empregados; maior dedicação dos profissionais de RH às atividades estratégicas e a uniformidade das informações repassadas aos funcionários, independente de nível hierárquico.

Ampliar o acesso a tecnologias pela força de trabalho, dando aos funcionários a possibilidade de interagirem com todo o ambiente organizacional. Seus componentes, Intranets, avaliações e pesquisas on-line, softwares de Gestão de Pessoas, são instrumentos que possibilitam às organizações o alcance de um modelo competitivo de Gestão de Pessoas, ao adotarem posicionamento de mercado estratégico e competitivo (SILVA, 2013).

A TI surge, portanto, da necessidade de maior competitividade estratégica das empresas como fundamento para a emergência de novas estruturas de RH, construídas a partir das estratégias de negócios; para tanto, se faz necessário a estreita relação entre as práticas das estratégias com as da TI, de modo a darem à organização a estrutura exigida

pelo atual contexto, marcado pela alta e complexa competitividade (SILVA, M.H.A; LUDEÑA, M.E, 2013).

A implementação da TI segundo a lógica da informatização permite que se avance no incremento do relacionamento entre a área de RH e seus clientes. A informatização da área de RH permite novos padrões de acesso à informação relevante sobre processos de gestão de pessoas, o que implica em maior independência dos gestores de linha e dos funcionários em suas necessidades relacionadas a estes processos.

Esta maior independência dos gestores e funcionários permite transformações profundas no relacionamento entre a área e seus clientes. O antigo contato intensivo para a resolução e acompanhamento de questões operacionais cedeu espaço para o suporte estratégico e para a resolução de problemas específicos (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004).

Cada empresa tem seu plano estratégico, conseqüentemente, elas buscam meios para melhorar seus índices. Com o auxílio da Gestão da informação no RH, ocorre a diminuição de tempo de resposta para eventuais problemas, facilidade na comunicação, perspicácia evidente na contratação de novos colaboradores e retenção de talentos, maior controle sobre competências funcionais e gestão do conhecimento dentro da empresa.

Sobre as ferramentas, os colaboradores precisam perceber que de fato elas são um canal direto com o RH, ou com qualquer outro setor, mostrando assim que suas ideias fazem parte da empresa, ou que ao menos estão sendo consideradas.

O papel da TI neste cenário, é o de proporcionar contato entre com os gestores, entre colaboradores, com os próprios clientes e com um possível mercado consumidor. Além de alimentar o banco de dados para que os caminhos seguidos pela empresa sejam linearmente direcionados pelas suas estratégias.

7 Conclusões

As organizações estão cada vez mais interessadas em encontrar e acumular vantagens para a competição acirrada atual. Pelo que foi estudado, é incontestável a necessidade de ter um investimento direcionado a tecnologias, entretanto não há como ignorar a necessidade evidente de investimento em capital humano. Não é possível desassociar o investimento nestes dois fatores justamente pela pena de criar um desequilíbrio de forças deletério. É preciso fazê-lo em seus mais diversos departamentos para permitir que a empresa consiga aumentar sua produtividade, qualidade, rapidez nos processos e competência.

Informatização das operações, em todos os campos da organização, auxiliar na compilação de dados em um curto prazo, análises mais rápidas e respostas mais ágeis a qualquer eventual mudança nos índices de controle.

Por fim, as literaturas indicam que terá vantagem significativa a empresa que conseguir enxergar a TI como uma ferramenta de gestão vantajosa, mas que não se permita deixar levar pelo encantamento com a mesma em detrimento da boa relação com os seus talentos humanos que, em última instância, são o componente que irá, em termos de custo/benefício, fazer justificar o investimento efetuado. Efetuar sempre, um balanço, auxiliado pela gestão de informação, sobre o capital intelectual da empresa, para fim de, roteirizar as operações e ciclos de processos.

Pelo fato do ser humano, ser muito complexo, se torna imprescindível para o gestor que ele conheça a fundo o indivíduo, que ele saiba lidar com as pessoas de maneira diferente da forma como ele lidaria com um mero “recurso”, que ele saiba respeitar as capacidades e instigar a busca e o desenvolvimento de capacidades que auxiliem a superação das limitações dos colaboradores. Assim a ação do *feedback* ocasional deve vir atrelado às avaliações de performance anuais ou semestrais. Com esses dados atrelados à gestão de conhecimento, a empresa tem uma ferramenta adequada para avaliar se seu colaborador está respondendo às expectativas inerentes a seu cargo e alinhado ao plano estratégico da empresa. O *feedback* tem a força motriz de incentivar melhorias, corrigir possíveis desvios e recompensar sucessos e deve ser usado sem moderação.

A interatividade resultante do acesso de colaboradores e clientes ao sistema de informação da empresa, para consultas e sugestão é um dos principais atrativos do uso inteligente da Gestão da Informação na área de RH, melhorando inclusive o tempo de contratação de novos colaboradores.

Os benefícios como maior qualidade na entrega de resultados estão, por outro lado, ligados à melhoria de entendimento das funções produtivas, principalmente ao

aumento da satisfação do usuário, em melhoria de controles, redução de redundância de operações e em face da maior velocidade de resposta.

Concluindo, é possível dizer-se que a busca da otimização da atuação do gestor de pessoas para a qual diversos dos autores pesquisados apontam como devendo ser direcionada para o desenvolvimento de talentos internos sugere que, diante dos desafios propostos pela nova economia, as empresas tem buscado conciliar a proposta do conhecimento como a base da riqueza das organizações com a constatação concreta de que o conhecimento tem uma vida útil extremamente curta. Dessa forma, a condição de luta constante contra a imitação das boas ideias empresariais promovida pela concorrência e contra a superação de sua posição no mercado originada pelas inovações dinâmicas impostas pela concorrência aos seus produtos e serviços só pode ser vencida com o esforço permanente para a criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos. No entanto, esse esforço precisa deixar de ser apenas um ideal, que não encontra reflexo em termos da desejada flexibilidade e criatividade das empresas, para se tornar uma ação coordenada que envolva todos os núcleos e setores da organização (a começar por suas lideranças).

Referências

- BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 19 tir. São Paulo: Campus, 1999. p. 6-13
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BARCELOS, E.M.B; ROSA, M.P; BRAGA, R.J. **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 24-38, jan./jun. 2008.
- BARBOSA, Ricardo R.. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Informação & Informação, Londrina, v. 13, n. esp., p.1-25, 2008. Disponível em: Acesso em: 31 out. 2009.
- BARRETO, Aldo A. **A condição da informação**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.
- BERTALANFFY, Ludwig V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BETTENCOURT, Marcia P.L. **GESTÃO DO CONHECIMENTO: um olhar sob a perspectiva da ciência da informação**. UFRJ, 2013
- BOHLANDER, G; SNELL S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson. 2012
- ALBERTIN, A. L. **Valor Estratégico dos projetos de tecnologia de informação**. RAE – Revista de Administração de Empresas. Jul/Set. 2001. São Paulo, v. 41, p. 42-50.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- BAZZOTTI, C. & GARCIA, E. **A importância do sistema de informação gerencial para a tomada de decisões**. VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, Paraná, 2007

CHAGAS, Talita Dias, et al. "**Criação de vantagens competitivas em um apl sob a perspectiva da visão baseada em recursos: um estudo em empresas de cerâmica do Rio Grande do Norte.**" *Latin American Journal of Business Management* 4.1 (2013).

CHOO, Chun W. **Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente.** Lisboa: Editorial Caminho, 2003.

COSTA, R. Tatiana. **E-RH: o impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos.** Dissertação de Mestrado. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2002.

CRONIN, Blaise. **Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação.** Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG. Belo Horizonte, v.19, n.2, set.1990.

DAVENPORT, Thomas H.. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) et alii. *As Pessoas na Organização.* São Paulo: Editora Gente, 2002.

FETZNER, M. A. M.; FREITAS, H. **O sucesso da tecnologia da informação e o desafio da gestão da mudança.** In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. Anais...São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **"Aprendizagem e gestão do conhecimento"**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) et alii. *As Pessoas na Organização.* São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Ricardo Ferreira; SANTOS, Luciane Lucas. **Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas.** São Paulo: Summus, 2002.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder.** São Paulo: Pioneira, 1986.

HOBBSHAWM, Eric. **Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo. Companhia das Letras, 1995.

LACOMBE, B. M. B. e TONELLI, J. M. **O Discurso e a prática: O que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos**. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 5, n. 2, Maio./Agos. 2001.

MAIA, M. P. F.. **A Tecnologia da Informação como fator de sobrevivência e vantagem competitiva**. Revista Eletrônica Machado Sobrinho, v. 1, p. 1, 2013.

MARQUES, W. L. **Recursos humanos**. Cianorte: W. L. Marques, 2016. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/> Acesso em: 18/04/2017.

MASCARENHAS, A. O. VASCONCELOS, F. C. **Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso**. Revista administração contemporânea. Vol. 9, 1 Jan./Mar. 2004: 125-147.

_____. **Tecnologia na gestão de pessoas. Estratégias de autoatendimento para o novo RH**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2002.

McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MONTALLI, Kátia M. L. **Informação para negócios no Brasil: reflexões**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO PARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 1., 1993, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: UFMG/EB, 1994. p.165-173.

- MORESI, Eduardo. **Gestão da informação e do conhecimento**. In: TARAPANOFF, Kira, (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora UnB, 2001. p. 111-142.
- MORIN, Edgar. **O método 1: a natureza da natureza**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- NASCIMENTO, Luiz R. **“A Tecnologia da Informação como apoio a Gestão Financeira”**. Gestão à brasileira. São Paulo, jun de 2003.
- PEREIRA, Danilo M; SILVA, Gislane S. **As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento**. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, n. 10, p. 151-174, 2010.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business School Press, 1989.
- PRAHALAD; GARY HAMEL; **Competindo Pelo Futuro**. 19. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- RASCÃO, José Poças. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.
- REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação aplicação a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SENGE, Peter. et al. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 22. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- SILVA, Andreia [et al.] **A gestão do conhecimento e a atuação do profissional da informação**, 2002.
- SILVA, Rogério T. da. **Aquisição de Competências Estratégicas através do Autodesenvolvimento: Estudo de Caso na Cópia Ltda**. In: VI Seminários em Administração (SEMEAD) - USP, 2003, São Paulo, 2003.
- SILVA, M H de A, LUDEÑA, M E. **A utilização da tecnologia de informação na área de recursos humanos: estudo de caso em duas empresas de São Paulo**.

Revista Formadores: Vivências e Estudos, Cachoeira-BA, v. 6, n. 1, p. 114-127, Nov. 2013

STAREC, Claudio. **A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações**. In CHAVES, José B. L. (Org.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TARPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TERENCE, Ana C. F., **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. USP, São Carlos, 2002.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento**. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P. et al. **O processo de inteligência competitiva em organizações**. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2004.

VASCONCELLOS, Maria J. E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. 4. ed. Campinas: Papirus, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Editora SARAIVA 2002.

ZONATO, Joice R.; PAVAN, Náira Cristina de A.; NARDI, Antônio. **O Impacto Da Tecnologia Na Gestão De Recursos Humanos**. *Rev. Científica Eletrônica UNISEB*, Ribeirão Preto, v.5, n.5, p.104-117, jan./jun.2015.