

# Um novo RH com inovações tecnológicas: um estudo na área de Recursos Humanos em uma Instituição Financeira\*

## *HR with a new technological innovations: a study in the area of Human Resources in a Financial Institution*

Paulo Rogério Foina<sup>1</sup>  
Aline Ribeiro de Moraes<sup>2</sup>

### Resumo

Neste trabalho mostramos benefícios em se adequar as inovações da Tecnologia às necessidades dos Recursos Humanos em uma Instituição Financeira Federal. Adotamos uma metodologia baseada na coleta de dados por meio de observação 'in loco', entrevista com empregados, coordenadores, e com profissionais de TI, e ainda comparação com realidades de levantamentos para o uso de tecnologia em empresas privadas do mesmo ramo de atuação. Em relação aos resultados, após a conclusão da pesquisa, pode-se inferir que a divulgação da atual realidade da área, trazendo informações embasadas para que gerente da Centralizadora de Recursos Humanos tem maior visão da importância em se aprimorar o trabalho interno com o uso de novas tecnologias, dentro do RH. Como possível consequência, temos que, com a lapidação do entendimento dessa necessidade, aja uma divulgação em maior escala hierárquica, para possíveis discussões em torno da aplicabilidade dessas melhorias, e das inovações tecnológicas que o setor de RH poderia utilizar.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Tecnologia. Mudanças.

### Abstract

We show benefits in suit innovations Technology to Human Resources needs in a Federal Financial Institution. The methodology are based on the collection of data through observation 'in loco', interview with employees, engineers, and IT professionals, and even compared with use of technology in similar private companies. The result is that the disclosure of the current reality of the area informed bringing information to the centralized manager of Human Resources has a greater importance in view of improving the internal work with the use of new technologies in HR. The possible result, we have the understanding that is possible to implement these improvements, and technological innovations in the HR department.

**Keywords:** Human Resources. Technology. Changes.

\* Recebido em: 26/05/2015.  
Aprovado em: 12/06/2015.

<sup>1</sup> Físico (UFSCar-1976), Mestre em Computação (ICMSC/USP-1980), Doutor em Computação (PUC/RJ-1985). Diretor do Instituto Illuminante, professor e coordenador do curso de Ciência da Computação e do programa de pós-graduação em Gestão de Tecnologia do UniCEUB.

<sup>2</sup> Analista executiva em instituição financeira e pós-graduada em Governança de TI pelo ICPD/UniCEUB.

## 1 Introdução

O presente trabalho tem por objetivo principal apresentar benefícios em se adequar as inovações tecnológicas às necessidades dos Recursos Humanos das empresas, em particular para uma Instituição Financeira Federal, que foi usada como caso concreto nos trabalhos. Alinhando-se o objetivo principal aos específicos, propomos o seguinte questionamento norteador: qual a importância das inovações tecnológicas dentro da área de Recursos Humanos da Instituição Financeira Federal?

Fora usado como metodologia de pesquisa o modelo descritivo e exploratório. O objetivo principal deste artigo consiste em apresentar benefícios, foram feitos levantamentos que se iniciaram pela revisão bibliográfica e chegaram à coleta de dada realizada por meio de questionário disponibilizado a gestores, empregados e profissionais em TI da Instituição Financeira e gestores de uma empresa privada de mesmo ramo bancário.

A Instituição Financeira Federal estudada foi fundada em 1861 e é responsável pela implementação financeira de vários programas sociais do Governo Federal. Por ser um dos agentes das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país. A instituição tem forte perfil tecnológico visto seus atendimentos serem em grande parte efetuados por meio de transações pela internet, do uso das inúmeras máquinas de autoatendimento em agências, pela utilização de *softwares* para atendimentos pessoais, e por disponibilização de páginas e portais aos clientes.

Autores como Prahalad e Hamel (1990), Abell (1991) e (CASTRO, 2002) manifestam preocupação com o futuro empresarial, notadamente quanto à aplicabilidade da tecnologia em processos empresariais, fazem associação com os processos de alinhamento estratégico, de recursos humanos e de tecnologia de informação, mostrando a importância para o sucesso das empresas que essas duas últimas dimensões estejam alinhadas e integradas aos objetivos estratégicos da organização.

Davis (1987) propõe o uso de modelos diferenciais baseados em avanços tecnológicos fortemente baseados em conhecimento e em tecnologia de informação. Uma das propostas trabalhadas pelo autor consiste em entender que a tecnologia pode trazer diferencial para uma empresa em termos de otimização em seus processos e, conseqüentemente, lucratividade, levando a necessidade de pensar em novas abordagens para a área de Recursos Humanos dentro da empresa.

Outros também alertam sobre a questão das mudanças realizadas por pessoas preparadas para esses avanços tecnológicos, acreditam que somente implementar a tecnologia dentro dos Recursos Humanos de maneira pura, não garante plena concretização de suas potencialidades (BERKLEY; NOHRIA, 1994; KLING, 1996; MORTON, 1996; ORLIKOWSKI, 1996; SCOTT, 1992; WALTON, 1994; ZUBOFF, 1988).

Para haver mudanças, é preciso trabalhar com as pessoas da organização e buscar os que possuem perfil mais autônomo e questionador (BRABET, 1993).

Para alguns autores, como Laudon (LAUDON; LAUDON, 2001) e Stair (1998), a Tecnologia da Informação consiste somente em um computador com suas partes físicas e de programas, ou seja, apenas seus aspectos tecnológicos: *hardware* e o *software*.

Mas a Tecnologia da Informação vai além de somente elementos básicos e distantes que não se combinam. A informática consiste na associação de programas, que precisam funcionar com eficiência, e dos aplicadores, que são analistas e engenheiros de projetos de tecnologia que sintetizam os objetivos das necessidades da organização e dos usuários dos recursos finais (LAURINDO, 2002).

O Departamento de Recursos Humanos da Instituição Financeira possui diversos processos internos como, por exemplo, a folha de pagamento, a admissão e o desligamento de empregados, o registro e controle dos dados pessoais e cadastrais, os lançamentos de vínculos empregatícios, a responsabilidade social, áreas de regime disciplinar, área de controle do uso de recursos disponibilizados para a saúde, o controle dos benefícios, vale transporte e vale alimentação, bem como auxílios, bolsas de estudos, capacitação por meio de educação corporativa, entre muitos outros; Manter e controlar tudo isso requer dessa área uso de recursos tecnológicos para otimização dos serviços prestados. Se os recursos forem inovadores, estes se tornam diferencial no uso de tecnologia para o setor de Recursos Humanos, pois no mercado atual a empresa que transforma o uso da tecnologia como diferencial competitivo possui mais chance de ser bem-sucedida diante a concorrência (GRAEML, 2000).

Na área de RH da Instituição Financeira, encontram-se alguns dificultadores para a aplicabilidade de inovações tecnológicas são eles:

- alguns empregados relutantes à tecnologia, relutantes em aplicar ao seu serviço tão manual

e rotineiro, as facilidades da tecnologia. Essas pessoas incorporam comportamento reativo e acreditam nisso, pois há um bloqueio cognitivo para adotar novos comportamentos (ARGYRIS; SCHÖN, 1978);

- falta de entendimento entre os gestores e os profissionais em TI. Segundo Walton (1993), há pelo menos três aspectos que devem ser considerados nessa abordagem: a) Falta de consistência entre a estratégia da alta direção e a TI; b) falta de conhecimento e visão estratégica por parte de alta direção, gerentes, coordenadores do trabalho desenvolvido pela tecnologia; c) falta de apoio por parte dos profissionais em tecnologia para que aja entendimento tecnológico das inovações a serem desenvolvidas;
- a falta de esclarecimento quanto à visão de gestores e empregados das mudanças positivas que uma empresa pode sofrer com a união das áreas dos Recursos Humanos e Tecnologia. A TI não deve apenas ser usada como suporte a atividades operacionais, mas também pode criar novos negócios, novos modelos de negócios e alterar a estrutura e valores estratégicos das empresas (ROCKART; MORTON, 1984; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; LUFTMAN, 2000).

Entre os desafios encontrados, destacam-se problemas em transmitir com clareza as necessidades de TI, pouco conhecimento pelos profissionais de TI dos objetivos da empresa e necessidades por treinamento e aculturação com o potencial da TI instalado (LUFTMAN, 2000; REZENDE, 2002).

Isto envolve pensar na distribuição de conhecimento e informação conforme Figura 1:

**Figura 1** – Transformação de dados em informações e conhecimento



Fonte: Antonio Mendes Filho (2006).

## 2 Pesquisa

Para aplicação dos questionários, foi feita amostragem do universo de profissionais da INSTITUIÇÃO FINANCEIRA FEDERAL, tanto da área de RH como a de TI e alguns gestores de uma empresa privada de mesmo ramo de atuação. O principal aspecto dessa seleção foi o fato desses empregados e gestores conhecerem de perto a realidade das respectivas organizações.

O questionário aplicado cobriu diferentes aspectos para os diferentes públicos-alvo da Instituição Financeira Federal. As questões referem-se a como a empresa se encontra atualmente em relação à tecnologia, se existe campos para melhoras e se há comportamentos de apoio por parte dos colaboradores e da gerência da empresa. Para os gestores da empresa privada as questões geram comparações quanto à realidade de sua empresa versus a empresa pública observada de mesmo ramo de atuação.

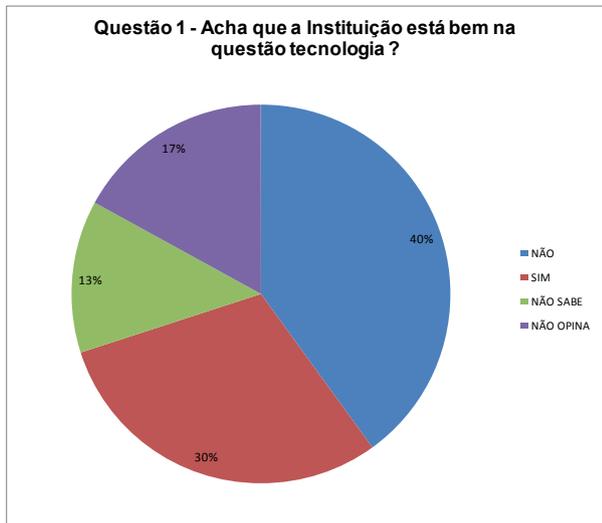
Baseado nos resultados da pesquisa, buscou-se identificar o olhar desses colaboradores da realidade tecnológica dentro da área de Recursos Humanos da Instituição Financeira Federal.

Em primeiro plano, tratou-se das questões realidade e situações críticas. Isso é demonstrado por se observar os quadros de 01 a 05, nos quais se vê como esses gestores e empregados enxergam em seus aspectos mais pontuais a situação e nível tecnológico de processos internos, de uso por pessoas e por orientações por parte dos gestores.

É importante também observar que por meio dos gráficos é possível notar, talvez com certa sutileza, a presença das diferenças de perfis entre os profissionais de RH e os de TI que está principalmente no fator de um grupo ser mais ideológico e conservador e o outro em contrapartida dinâmico e inovador o que por si só já se torna um grande desafio para os relacionamentos entre essas áreas.

Na primeira questão foi tratada a visão dos empregados e gestores da tecnologia dentro da empresa. Os gestores, bem como os profissionais de Tecnologia e de Recursos Humanos entendem que pode se melhorar os processos, para que possa ser mais automatizados, evitando que haja acúmulo de pessoas em serviço “manual”, isso porque a TI pode ser usado no RH para alavancar processos de mudanças na empresa (ALBERTIN, 1998; LAWLER III; MOHRMAN, 1995; ULRICH, 2000). Conforme Gráfico 1 abaixo:

**Gráfico 1 – Instituição Financeira e sua Tecnologia**



Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Nos gráficos de 02 a 04, os gestores reconhecem que estão despreparados para inovações tecnológicas, a deficiência da equipe, e as dificuldades encontradas para se transmitir ao grupo essas inovações. Além disso, revelam ainda que a empresa precisa de investimentos em cursos e preparação tecnológica para seus coordenadores e empregados a fim de que, diante das inovações tecnológicas, estes se sintam capacitados para explorar o diferencial competitivo dela advindo (WALTON, 1993; FERNANDES, 2003).

É perceptível pelo quadro e gestores, que o grupo estudado está carente na execução de trabalhos informatizados e, atribuem a isso dois fatores:

falta de interesse por parte de alguns participantes do grupo, por não entenderem a importância da tecnologia na execução de suas tarefas, bem como sua resistência por mudanças (ROCKART; MORTON, 1984; WALTON, 1993).

falta de investimentos em cursos preparatórios (WALTON, 1993).

Em contrapartida, observa-se também que de maneira considerável alguns estão dispostos, e se sentem preparados para mudanças que envolvem as inovações tecnológicas propostas.

Encontramos ainda que, em razão da falta de cursos de capacitação os gestores, não se sentem a vontade para a transmissão de conhecimentos tecnológicos mesmo que esses estejam intimamente ligados com as suas atividades laborativas usuais.

No Gráfico 2, apresenta-se os demonstrativos e resultados discutidos acima:

**Gráfico 2 – Gestores de RH e Tecnologia**



Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Dos selecionados, 50% respondem está preparado e 35 % respondem não para se estão preparados, algo que pode ser discutido em suas diretivas.

**Gráfico 3 – Grupo de Trabalho RH e Tecnologia**



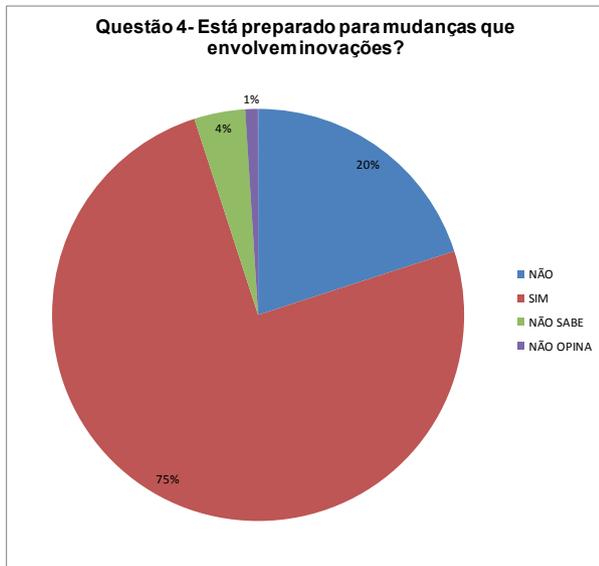
Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Esse valor de 70% torna-se alvo de discussão, se possível em primeiro nível, pois a realidade empresarial mundial está envolvida com a informática (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Preocupa ainda que 30% dos entrevistados estejam alheios à tecnologia num ramo de negócios que é fortemente dependente de tecnologia.

Seria intrigante se um grupo com porcentagem de 70% se reconheça capaz de transmitir inovações a outros, apesar de haver disposição em aprender, conforme gráfico abaixo:

**Gráfico 4** – Grupo de Trabalho RH e Mudanças



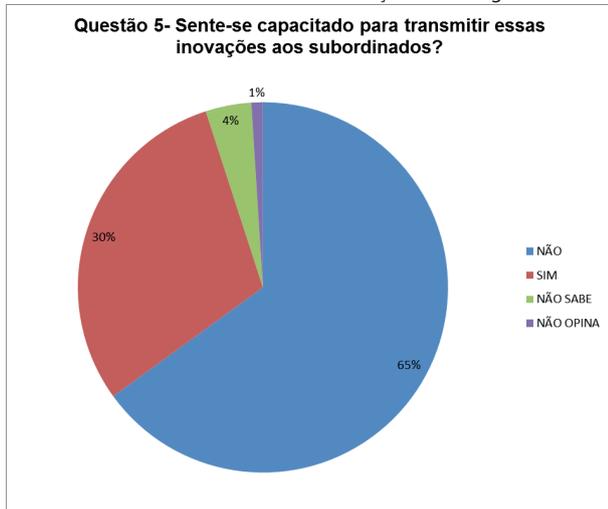
Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Essa representatividade de 75% traz positividade ao processo quando se vê um grupo possivelmente interessado em receber o novo por se intitular preparados para mudanças.

No caso dos gestores, o ponto alto que provavelmente será a transmissão dessas inovações, traz receios conforme mostra entrevista no Gráfico 5:

**Gráfico 5** – Transmissão de inovações tecnológicas



Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Se compararmos os dados, observa-se que a porcentagem de empregados no grupo despreparados e gestores não capacitados para a transmissão das inovações tecnológicas, destaca-se a importância de que a gerência da área de Recursos Humanos invista na capacitação em massa dos quadros da organização (WALTON, 1993;

AUDY; BRODBECK, 2003; IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2000).

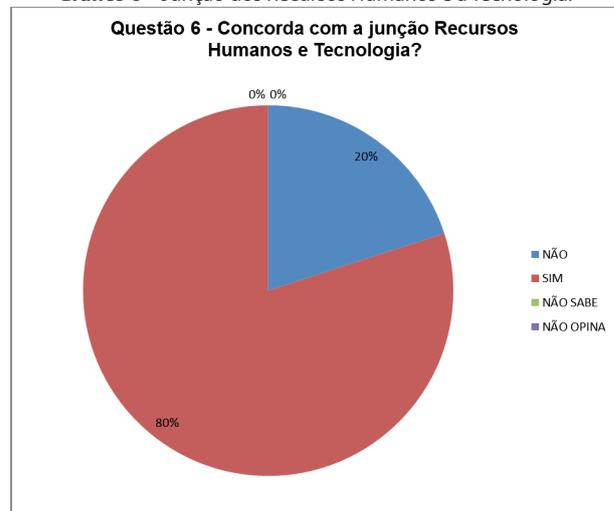
Segundo Marianne (2002), uma das maiores dificuldades que os executivos em TI enfrentam atualmente consiste em justificar os enormes gastos com tecnologia juntos aos demais executivos da empresa, apesar destes considerarem gastos importantes.

Quando perguntado para esses gestores como poderia se dá essa capacitação estes responderam:

- treinamento;
- inclusão digital;
- esclarecimento de pretensões estratégicas da empresa;
- disponibilidade de programas, aplicativos e computadores de qualidade.

Já o gráfico abaixo retrata como os empregados e gestores visualizam a interação entre as áreas de Recursos Humanos e a Tecnologia.

**Gráfico 6** – Junção dos Recursos Humanos e a Tecnologia.



Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Impressiona-se por saber que, de acordo com o resultado do Gráfico 6, por amostragem, 80% dos gestores e empregados, mesmo não conhecendo o universo tecnológico e a riqueza de otimização que o uso dessa tecnologia pode trazer, reconhecem que essa junção será de grande ganho para a empresa e para os seus profissionais (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999).

Ao se questionar, na entrevista, sobre como os gestores de RH podem auxiliar nessa interação RH e TI (ROCKART; MORTON, 1984), as respostas em suma foram:

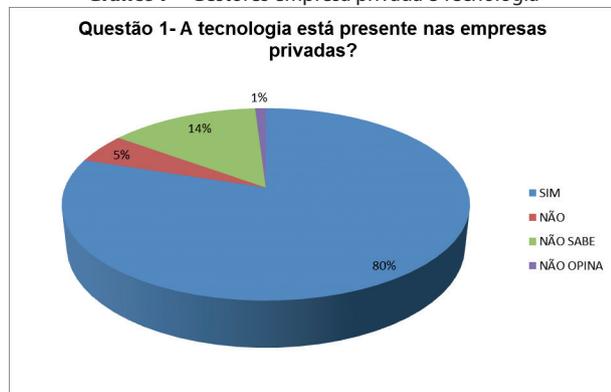
- colocando-se à disposição da empresa para aprender;
- interagindo mais com as equipes de tecnologia;
- incentivando a sua equipe para aceitarem as inovações e participarem ativamente nas mudanças propostas.

As respostas também se equiparam as propostas de mudanças empresarias e seus fatores críticos segundo Rockart e Morton (1984).

Os gráficos a seguir tratam das respostas dos gestores de empresa privada de mesmo ramo quanto à compatibilidade ou não de realidades na questão tecnológica nas empresas.

O primeiro gráfico mostra como a tecnologia está nas empresas privadas segundo a visão dos gestores:

**Gráfico 7 – Gestores empresa privada e Tecnologia**



Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

De acordo com a entrevista representada pelo Gráfico 7, os gestores de empresas privadas de mesmo ramo, responderam como 80% sim para a presença da tecnologia na sua empresa. Ressaltamos que em algumas empresas privadas a alta administração costuma ver o investimento em Tecnologia como custo para se manter competitiva (LUFTMAN; PAPP; BRIER, 1999).

**Gráfico 8 – Investimento e Tecnologia de ponta**

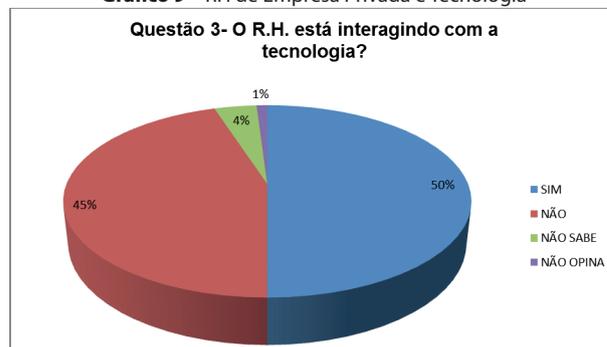


Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Quando questionados sobre a presença de Tecnologia nos processos de Recursos Humanos, de acordo com as respostas, há campos para melhorias, conforme Gráfico 9:

**Gráfico 9 – RH de Empresa Privada e Tecnologia**



Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Nota-se que um percentual de 50% indica grande espaço para melhorias. Há de se contar em ambos os modelos, público e privado, a necessidade de motivação pela alta direção em envolvimento tecnológico voltados para o RH (LUFTMAN; PAPP; BRIER, 1999; WALTON, 1993; FERNANDES, 2003).

**Gráfico 10 – Capacitação de Gestores de empresa privada**



Fonte: Do Autor

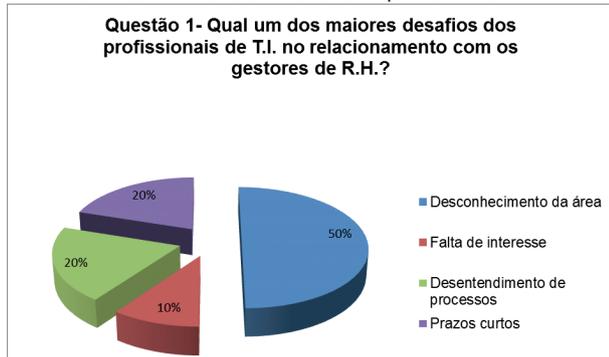
Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Por haver investimentos na formação dos gestores, estes responderam 80% sim a essa pergunta e ainda declaram condições de transmitir essas inovações aos de sua equipe. Ressaltamos que, e mesmo não tendo maior uso de recursos tecnológicos nos Recursos Humanos, (o que nos leva a pensar mais na barreira de questões como valores e prerrogativas de cultura organizacional arraigada (ROCKART; MORTON; 1984; WALTON, 1993), eles se sentem preparados para as mudanças.

Já para os profissionais em Tecnologia, existem barreiras que indisponibilizam essa interação entre o uso

de recursos tecnológicos avançados dentro da área de RH. O próximo gráfico retrata a situação crítica que se enfrenta para estabelecer esse vínculo:

**Gráfico 11** – Relacionamento com profissionais de TI



Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

O gráfico torna-se explicativo quando lista os maiores desafios e entrevista os profissionais com base neles. Estes citados acima têm maior ênfase, são eles:

- desconhecimento da área: os gestores por não entenderem de tecnologia falham em solicitar suas demandas aos profissionais de TI;
- falta de interesse: não pretendem entender o processo envolvido na execução tecnológica, querem simplesmente que o serviço seja feito;
- desentendimento de processos: por desconhecerem o que está envolvido na execução da demanda pecam ao ignorar o andamento do processo que a princípio pode ser demorado mais que depois de pronto traz rapidez as rotinas em que serão utilizados.
- prazos curtos: se os gestores tivessem ao menos o conhecimento básico da tecnologia seriam capazes de compreender que para as inovações ocorrerem e se adequarem a um processo manual elas precisam de tempo razoável e por vezes relativamente longos para o uso de suas aplicações.

A segunda questão tratada no gráfico 10, pela pergunta 02, descreve a opinião dos profissionais em TI para um assunto em pauta abordado por diversos autores (LUFTMAN; PAPP; BRIER, 1999; REZENDE, 2002; AUDY; BRODBECK, 2003), que é a questão do investimento em desenvolvimento tecnológico.

**Gráfico 12** – Investimento para desenvolvimento tecnológico



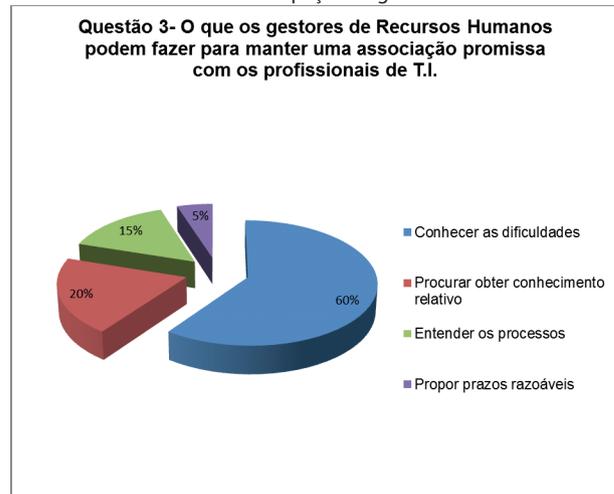
Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

A porcentagem demonstra claramente que até se tem investimento na tecnologia dentro da Instituição Financeira Federal, porém esse investimento está possivelmente inadequado, assim, os recursos então tornam-se inviáveis para que se transformem as rotinas manuais em processos automatizados. Lembramos que para o desenvolvimento de processos e sistemas é preciso que a empresa esteja disposta a investir (MARIANNE, 2002).

O próximo gráfico trata da opinião dos profissionais em TI quanto à participação dos gestores de Recursos Humanos nessa associação de áreas e interesses. Conforme abaixo:

**Gráfico 13** – Participação de gestores de RH



Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

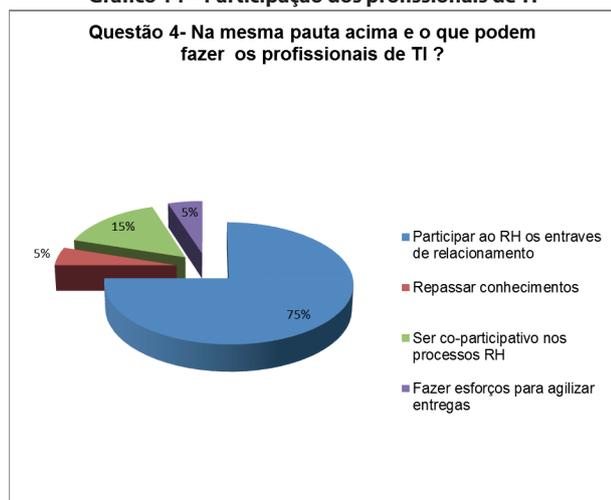
Os fatores mais pontuados foram descritos no gráfico, gerando as porcentagens demonstradas, estes em suma mostram as seguintes sugestões:

conhecer as dificuldades: Dificuldade com a questão de profissionais capacitados para a alta demanda de serviços;

- obter conhecimento relativo: os gestores e empregados que se capacitam estão, aprimorando não só sua carreira pessoal, mas uma forma de melhor interação com os profissionais de Tecnologia;
- entender os processos: buscar maior comunicação por entender como certo processo é executado e o que está envolvido nisso.
- prazos razoáveis: se os gestores conhecem minimamente de Tecnologia terão maior visão para acertar prazos que serão razoáveis para equipe realizar sua demanda.

**Gráfico 14 – Participação dos profissionais de TI**

**Questão 4- Na mesma pauta acima e o que podem fazer os profissionais de TI ?**



Fonte: Do Autor

Nota: elaborado por Aline Ribeiro de Moraes

Segundo Rezende (2002), para esse alinhamento entre TI e RH, existe algumas recomendações e estas se assemelham as que foram apresentadas nessa entrevista, conforme o gráfico acima para Rezende se faz necessário:

- promover melhorias na eficiência dos processos;
- desenvolver sistemas que disponibilizem informações para a tomada de decisões estratégicas;
- capacitar e motivar recursos humanos;
- promover o relacionamento e comunicação entre equipe de TI, usuários dos sistemas, gestores e alta administração;
- auxiliar no planejamento estratégico e seus desdobramentos como atividade compartilhada;
- promover a participação e engajamento dos profissionais no processo planejamento.

Na entrevista, porém percebemos os seguintes fatores:

- participar ao RH os entraves de relacionamento: comunicar-se junto ao RH para que quaisquer

falhas de comunicação sejam logo sanadas;

- repassar conhecimentos: se há interesse por parte de empregados e gestores, é importante que os profissionais em TI se disponham para auxiliar no repasse de conhecimentos técnicos;
- ser co-participativo nos processos de RH: buscar se envolver por procurar estar presentes em reuniões, mesmo que estas não tratem diretamente das questões voltadas para a área de Tecnologia.
- fazer esforços para agilizar entregas: mesmo que os gestores compreendam a questão tempo, será interessante que a equipe TI procure lançar prazos mais otimistas.

Alguns autores levantam questões interessantes quanto à junção e ao alinhamento da Tecnologia aos Recursos Humanos, e entre as recomendações e teses apresentadas estão:

- instrumentação da gestão - a área de TI suporta a alta administração para entender e reconhecer os impactos da estratégia de TI na organização (WALTON, 1993; AUDY; BRODBECK, 2003; IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2000);
- incentivos e cobrança por resultados - existem políticas de incentivo e cobrança de resultados, visando propiciar maior comprometimento das pessoas (AUDY; BRODBECK, 2003);
- comunicação e integração - as diferentes funções e departamentos estão integradas na operação e a comunicação é disponibilizada na infraestrutura organizacional e de TI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002; IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2000; LUFTMAN, 2000);
- condução e implantação dos planos - São usados métodos para tornar consistente e coerente a estratégia de TI com a da organização (WALTON, 1993; AUDY; BRODBECK, 2003; IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2000);

### 3 Conclusões

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não consiste na centralidade de conhecimentos e informações, e sim no ciclo de realimentação cumulativo entre inovação e seu uso. Podemos inferir que as organizações precisam encontrar meios para trabalhar com as inovações tecnológicas. Em relação à Instituição Financeira Fe-

deral, compreendemos, por meio do resultado da coleta de dados, que há defasagem de tecnologia disponível para a área de Recursos Humanos.

Este trabalho revelou que é necessária mudança de comportamento por meio de discussões em torno da importância das inovações da tecnologia dentro da área de Recursos Humanos.

A busca de conhecimentos tecnológicos é ideal para apoiar os processos da área de Recursos Humanos a fim de trazer melhorias significativas à empresa. Sendo a Instituição Financeira Federal, um banco público, essas melhorias se traduzem em retornos profissionais e até financeiros mediante o uso da tecnologia para otimização de atividades laborativas dentro da área de RH.

A pesquisa permite que seja visualizada a falta de preparação sentida por alguns no que tange a se aprofundar em questões de inovações tecnológicas. Mas em contrapartida demonstram que desejam esse aprendizado. O RH nesse momento torna-se grande aliado em ser um dos grandes percursores em buscar o conhecimento tecnológico e entender a visão das pessoas que trabalham nessa área para que outros setores na empresa sintam que o elo foi criado.

Quanto às questões dos desafios relativos ao relacionamento com profissionais em TI, observamos, por meio da coleta de dados, que é necessário criar meios para comunicação efetiva e coerente entre eles e gestores de RH. Entender o perfil de cada conjunto de empregados constitui papel cabível ao RH, os empregados da tecnologia possuem visão e comportamentos diferentes dos adotados em outros setores, é público que precisa de meios mais dinâmicos para que ocorra mais interação com eles. Estudos futuros baseados nessa diferença comportamental serão interessantes para que o RH seja não só inovador, usando a tecnologia, mas que seja um “observador de comportamentos e orientador de melhores práticas para o fortalecimento de um elo com a TI.”

É preciso ainda que as gerências e, em cadeia, a alta administração se preocupem com os investimentos acertivos para melhor interação com essas inovações tecnológicas propostas.

No caso dos empregados da área de RH que estão envolvidos com atividades laborativas fortemente manuais, é importante que por meio de melhorias nos seus processos eles possam ser usados também em outras áreas para a melhoria da empresa, pois havendo agilidade no atendimento das demandas geradas por eles, haverá

tempo para serem direcionado a um RH mais estratégico e mais estruturado em estudos de perfis, ou até mesmo em ações negociais internas para o auxílio nos aspectos que direcionem à prospecção de novos clientes, trazendo recursos financeiros à Instituição.

## Referências

ABELL, Derek. F. *Defining the business: the starting point of strategic planning*. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso*. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, jan./mar. 1998.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; BRODBECK, Angela Freitag. *Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BERKLEY, James D.; NOHRIA, Nitin. The virtual organization. In: HECKSCHER, C.; DONNELLON, A. (Ed). *The post bureaucratic organization*. London: Sage Publications, 1994. p. 108-128.

BRABET, Julienne. *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris: Economica, 1993.

BRODBECK, Ângela Freitag. *Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação*. 2001. 319 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRODBECK, Ângela Freitag; HOPPEN, Norberto. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

CASTRO, Luis Fernando Martins. Proteção de dados pessoais: panorama brasileiro e internacional. *Revista CEJ*, Brasília, v. 6, n. 16, p. 40-45, out./dez. 2002.

DAVIS, Stanley. M. *Future perfect*. Reading: Addison Wesley, 1987.

GRAEML, Alexandre Reis. *Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Getting off the treadmill. In: \_\_\_\_\_. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. p. 01-25.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, New York, v. 38, Issue. 2/3, p. 472-484. 1999.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. COBIT mapping: overview of international IT guidance. 3. ed. 2000. Disponível em: <<http://www.isaca.org/knowledge-center/research/researchdeliverables/pages/cobit-mapping-overview-of-international-it-guidance-3rd-edition.aspx>>. Acesso em: 17 jun. 2015.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. *Gerenciamento de sistemas de informação*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAURINDO, Fernando José Barbin. *Tecnologia da informação: eficácia nas organizações*. São Paulo: Futura, 2002.

LUFTMAN, Jerry. Assessing business alignment maturity. *Communications of Association for Information Systems*, Illinois, v. 4, art. 14, p. 1-51. Dec. 2000.

LUFTMAN, Jerry; PAPP, Raymond; BRIER, Tom. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of Association for Information Systems*, Illinois, v. 1, art. 11, p. 1-33, Mar. 1999.

MARIANNE, B. The CIO as a business partner. *Internet World*, Norwalk, v. 8, Issue 9, p. 41-42, Sept. 2002.

MOHRMAN JR., A. M.; LAWLER III, E. E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. et al. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.

MORTON, Michael Scott. How information technologies can transform organizations. In: KLING, Rob (Ed.). *Computerization and controversy: value conflicts and social choices*. 2. ed. San Diego: Academic Press, 1996. p. 148-160.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Learning from notes: organizational issues in groupware implementation. In: KLING, Rob (Ed.). *Computerization and controversy: value conflicts and social choices*. 2. ed. San Diego: Academic Press, 1996. p. 173-189.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Boston, v. 38, Issue 3, p. 79-91, May./June, 1990.

REZENDE, Denis Alcides. *Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras*. 2002. 278 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROCKART, J. F.; MORTON, M. S. S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. *Interfaces*, Catonsville, v. 14, n. 1, p. 84-95, Jan./Feb. 1984.

SCOTT, Richard Scott. *Organizations: rational, natural and open systems*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

STAIR, Ralph. M. *Princípios de sistemas de informação*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ULRICH, Dave (Org.). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

VENKATRAMAN, N. IT induced business reconfiguration. In: MORTON, Michael Scott. *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*. New York: Oxford University Press, 1991. p. 122-158.

WALTON, Richard E. *Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1993.

ZUBOFF, Shoshana. *In the age of the smart machine: the future of work and power*. New York: Basic Books, 1988.