



*A*ARTIGOS

AVALIAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES DE RECURSOS HUMANOS

Estudo de Caso em uma empresa de bebidas



Sandra Campos da Costa Moreira¹
Anatália Saraiva Martins Ramos²

RESUMO

Apresentam-se os resultados de uma pesquisa descritiva, que teve por objetivo identificar em que medida a gestão da informação reflete um sistema integrado de informações de recursos humanos (SIRH) em uma unidade industrial sediada em Natal-RN, pertencente ao mercado de bebidas. Direcionou-se a coleta de dados através da aplicação de questionários, entrevista e observação direta, como forma de aprofundar as questões de pesquisa, à luz do referencial teórico. Os resultados mostram que, apesar da empresa utilizar algumas tecnologias de informação (TI), esta não possui um sistema de informações de recursos humanos integrado, revelando uma relativa subutilização de tecnologias de informação. As informações referentes aos recursos humanos (RH) são coletadas e divulgadas de maneira pouco uniforme, não existindo uma padronização para este procedimento. Quando da necessidade do uso de informações para a tomada de decisões e planejamento, passa a haver um esforço para que tais informações sejam manualmente recuperadas, gerando demora e retrabalho na elaboração de relatórios e diagnósticos. Tais resultados demonstram que a indústria pesquisada deveria repensar seus sistemas de informação, particularmente aqueles relacionados com a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Recursos Humanos. Tecnologias da Informação. SIRH.

¹ Mestre em Administração (UFRN) e Professora da Faculdade Câmara Cascudo

² Doutora em Engenharia de Produção (UFRJ) e Professora do Programa de Engenharia de Produção da UFRN E-mail: anatalia@ufnet.br

HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEMS EVALUATION: a Case Study at a beverage company

ABSTRACT

This paper aims to identify, through results from a descriptive research, how information management reflect in a Human Resource Information Systems (HRIS) at a beverage industry located in Natal-RN. The data collection was done through questionnaires, interviews and direct observation in order to deepen the research's questions, under the light of theoretical references. The results show that, even though the company uses some Information Technologies (IT), it does not have an integrated human resource information system, revealing then, relative sub-use of information technology. The information related to human resources (HR) are collected and divulged not so uniformly, not existing a pattern for it. When there is the need to use information to make decisions and plans, there happens efforts in order to manually recover such information, generating delays and re-work in the elaboration of reports and diagnostics. Such results show that the industry where the research was done should review its information systems, particularly those related to people's management.

Keywords: Information Management. Human Resources. Information Technology. HRIS.

1 INTRODUÇÃO

Organizações que atuam em contexto de rápidas transformações de seu ambiente e de acirrada concorrência devem fundamentalmente valorizar a informação e o conhecimento. Sobre esta afirmação, Freitas; Lesca (1992, p.92) comentam que “as informações e o conhecimento compõem recurso estratégico essencial para o sucesso da adaptação da empresa em ambiente de concorrência”. Todas as áreas de uma empresa necessitam de sistemas integrados de informações para gerenciar suas atividades nas mais diversas formas. Muitas vezes, estas informações encontram-se isoladas, espalhadas em vários meios tradicionais e digitais, com bancos de dados que não se ‘falam’, ou seja, não são integradas. Dessa maneira, desenvolver e implementar um sistema de informações que materialize a idéia de um tratamento integrado às informações, proporcionando um gerenciamento mais global e multifuncional às diversas áreas de uma empresa, e tendo como referencial as diretrizes gerais da organização, ainda é um a desafio ser vencido pela maioria das organizações. Particularmente para a área de recursos humanos (RH), mas ainda se pode verificar essa necessidade.

A gestão de recursos humanos vem, com o passar do tempo, estabelecendo uma relação de conformidade com a estratégia global da organização. Atualmente tem-se prestado muita atenção à forma como a administração de recursos humanos se relaciona com a estratégia empresarial. Debate-se o fato de que a eficácia das organizações depende de uma estreita ligação entre a estratégia empresarial e a administração de recursos humanos (GRATTON, 1997, p.11). As diversas áreas de uma organização não podem ser analisadas isoladamente, os impactos que cada uma irá acarretar para a empresa, como um todo, são aspectos relevantes para o monitoramento gerencial.

Complexas e diversas são as informações provenientes do ambiente externo à organização. Neste momento, as organizações são chamadas a responder a esta complexidade com bastante rapidez, e por sua vez, deparam-se também com um ambiente interno organizacional desestruturado em termos de integração das informações de suas diversas áreas, dentre elas a de recursos humanos. De acordo com Maximiano (2000), a maneira de tratar a complexidade é o enfoque sistêmico (ou pensamento sistêmico), o qual possibilita entender a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos e também, organizar soluções para problemas complexos.

Dessa forma, enfocando a área de recursos humanos e a necessidade de utilização de sistemas de informação, Ramos (1998, p.24), afirma que:

o desempenho das funções de Recursos Humanos nas organizações tem como referencial básico a necessidade de existência de um sistema integrado de coleta, processamento, armazenamento e fornecimento de

informações relevantes dos recursos humanos para que, tanto as atividades operacionais quanto as de decisão, sejam adequadas a cada situação. Deste modo, é necessário que a área de RH desenvolva e mantenha sistemas de informação (SI) que auxiliem na execução de suas funções administrativas tais como planejar, organizar, dirigir e controlar a gestão de RH na empresa.

Inúmeras são as informações disponíveis na área de recursos humanos, envolvendo aspectos relacionados ao desenvolvimento de pessoal, desempenho, *turnover*, absenteísmo, recrutamento, seleção, cargos e salários, produtividade, dentre outras. Neste sentido, o sistema de informações de recursos humanos (SIRH) tem como objetivo primordial integrar tais informações como forma de otimizar a gestão de pessoas.

A fim de confirmar estes pressupostos e como forma de embasar os questionamentos para a pesquisa, escolheu-se uma empresa para o presente estudo de caso. Trata-se de uma grande empresa global brasileira da indústria de bebidas. A pesquisa foi desenvolvida em uma das unidades da empresa, localizada em Natal/RN, que tem como atividade a distribuição direta de bebidas (cervejas, refrigerantes, chás e isotônicos), provenientes da fábrica de Pernambuco. A unidade em estudo atua em Natal há dois anos, e conta com um quadro de 50 funcionários próprios.

Nestes termos, a organização em estudo destaca-se, em termos de gestão de recursos humanos, pelos pontos relacionados a seguir, de acordo com sua revista institucional (REGIS, 1998):

- a) rápido crescimento profissional que os seus funcionários desenvolvem dentro da empresa, em termos de promoções funcionais;
- b) oportunidade de mobilidade entre as áreas de trabalho/departamentos, visto que a empresa só abre recrutamento externo depois de esgotadas as alternativas internas;
- c) definição de metas individuais e das equipes distribuídas anualmente e cobradas permanentemente;
- d) esforço continuado na minimização de erros, por meio do alto investimento em treinamento.

Para o gerenciamento dos pontos evidenciados e de outros que não foram relacionados, mas que são importantes para a gestão de pessoas (clima organizacional, motivação, absenteísmo, reconhecimento, oportunidade de carreira, etc), torna-se imprescindível, segundo o enfoque sistêmico, que as informações se apresentem de forma estruturada e integrada (SIRH em sintonia com as necessidades dos funcionários, da empresa e seus objetivos) para otimizar a tomada de decisões e para a realização de um planejamento estruturado.

O presente trabalho tem como objetivo identificar em que medida a gestão da informação na organização em estudo reflete um sistema integrado de informações de recursos humanos, através das seguintes ações de pesquisa:

- a) averiguar quais são as informações da área de recursos humanos disponibilizadas para os funcionários e como estas podem ser acessadas;
- b) identificar qual a percepção que os funcionários têm a respeito da gestão da informação dentro da área de recursos humanos; e
- c) identificar a inter-relação entre o modelo de SIRH da organização em estudo com os Critérios de Excelência para o desempenho do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ 2000), quanto à gestão da informação e análise.

Este último objetivo é justificado tendo em vista que o modelo do PNQ, inspirado nos valores, conceitos e *best practices* das empresas de sucesso, considera a **informação e análise** como um dos pilares básicos para a gestão voltada para a excelência dos negócios, sendo, portanto um diferencial adotá-lo como uma referência para a empresa em estudo.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Em termos de delimitação do estudo, a escolha da organização em tela ocorreu em função de duas razões básicas:

- a) disponibilidade de abertura da organização para o desenvolvimento do estudo, dado que uma das autoras havia assumido um cargo gerencial da área de RH;
- b) o fato da política de recursos humanos da empresa ser considerada arrojada, sendo então interessante investigar seu sistema de informações.

O tipo de pesquisa adotado foi a pesquisa descritiva, cujo objetivo está relacionado com os processos de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manejá-los. Dessa forma, a pesquisa descritiva revela-se como mais apropriada para o estudo em questão, já que consistiu em descrever e analisar certas características a partir de uma situação particular em um ambiente ativo, dentro da vida real, especificamente quanto à gestão da informação na área de recursos humanos. O estudo também procurou dar uma abordagem metodológica qualitativa. Esta justificativa pode ser fundamentada a partir do enfoque de Godoy (1995, p.21) o qual argumenta que, segundo a perspectiva qualitativa, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, sendo analisado de forma integrada; o pesquisador deve ir a campo com o objetivo de “captar” o fenômeno em estudo a partir das pessoas envolvidas; e ainda, vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

A abordagem qualitativa aponta a existência de três tipos diferentes: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Por sua vez, a literatura apresenta a pesquisa descritiva como podendo se desenvolver

sob várias formas, entre as quais: estudos exploratórios, estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso e pesquisa documental (CERVO; BERVIAN, 1983). Portanto, a partir dos aspectos metodológicos já mencionados, a tipologia do trabalho é a de um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa.

Analisando a conceituação citada e também as características da organização em estudo, optou-se por pesquisar todo o universo da pesquisa. Tal escolha fundamentou-se na perspectiva de investigar a unidade da empresa em profundidade, por meio de seus funcionários. Dessa forma, todos os funcionários, num total de 50 entrevistados, responderam à pesquisa.

Um dos procedimentos escolhidos para a coleta de dados foi a aplicação de formulário de pesquisa, cujo pré-teste foi aplicado. Foram aplicados os formulários diretamente aos funcionários, obtendo-se um retorno integral dos mesmos. Dessa forma, houve a vantagem de serem esclarecidos, para os funcionários/respondentes, os objetivos da pesquisa e responder às dúvidas. No processo de coleta de dados, também foram utilizadas observações e entrevistas estruturadas, como forma de complementar as análises realizadas e confrontar os dados coletados.

A coleta de dados também contou com fontes secundárias, constituídas de documentos, relatórios, artigos, pesquisas, publicações, estatísticas vinculadas e demais fontes bibliográficas que contemplassem o estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONCEITOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE RECURSOS HUMANOS

Muitos são os desafios colocados à frente das organizações, diante da grande competitividade do mercado e do constante avanço das mudanças. Dessa forma, como fonte de competitividade, as empresas buscam acesso aos recursos financeiros e ao uso da tecnologia para melhorar processos e estrutura organizacionais.

Porém, além desses, há um movimento cada vez mais crescente de realçar a importância da gestão de pessoas, condição necessária para o efetivo alcance dos objetivos da organização como um todo. A formulação de estratégias para a área de recursos humanos dependerá de como esta área adquire e utiliza o conhecimento que detém do resto da organização, o nível de experiência em matéria de recursos humanos, o grau de domínio de recursos humanos, a natureza do sistema de informação de recursos humanos, a capacidade de identificar e planejar e sua ligação à infra-estrutura (GRATTON, 1997). Para visualizar a interligação da área de recursos humanos com os demais processos organizacionais, é preciso desenvolver uma visão sistêmica organizacional, onde todos os elementos estejam interligados.

A gestão de pessoas requer que as informações estejam disponibilizadas e estruturadas de forma a permitir que as decisões sejam tomadas com um grau mínimo de incerteza, já que irá gerar reflexos na motivação e no

desempenho das pessoas. Assim, quanto maior o número de informações pertinentes e a integração entre elas, maior a facilidade no gerenciamento e análise de alternativas a serem seguidas pela organização. Normalmente, esta integração é proporcionada pelo uso dos sistemas de informação de recursos humanos.

Fetterman (1997) resgata a origem do termo **SIRH**, o qual, segundo este autor, foi cunhado em 1973 por Vincent Ceriello. Efetivamente, este sistema deverá conter módulos de planejamento de sistemas, procedimentos de seleção e treinamento, aplicação de suporte, regulamentos e procedimentos, além de proporcionar integração com outros sistemas corporativos. Esta é uma distinção importante, pois reconhece um incremento na complexidade dos processos de recursos humanos e a necessidade de sistemas que englobassem muitos componentes diferentes. Como resultado desta abordagem, tem-se um sistema que vai muito além de uma visão estreita de apenas guardar dados em um computador.

Walker apud Kovack; Cathcart Júnior (1999, p.275) conceitua sistema de informação de recursos humanos como “um procedimento sistemático para coletar, armazenar, manter, recuperar e validar informações necessárias para gestão de recursos humanos, atividades dos funcionários e características da organização”. Nesta mesma linha de raciocínio, Chiavenato (1999, p.409) assinala que SIRH é “um sistema planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informações relacionadas aos recursos humanos, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos”.

De acordo com Stair (1998), o sistema de informações gerenciais de recursos humanos inclui a realização de atividades como: o planejamento da força de trabalho, a contratação, o treinamento, a designação de cargos e tarefas e muitos outros assuntos relativos ao pessoal. Kovach; Cathcart Júnior (1999) ressaltam que, em cada aplicabilidade do SIRH, a proposição principal sempre será prover informações que sejam do interesse dos funcionários e que busquem apoiar o processo de decisão em recursos humanos.

Para Lucena (1991), o desenvolvimento de sistemas de informação inicia-se com uma metodologia de combinação e apresentação dos dados, devendo ser considerados os seguintes pontos:

- a) objetivos do sistema de informações;
- b) tipos de aplicações práticas;
- c) necessidades dos usuários;
- d) seletividade das informações;
- e) critérios para criação, processamento e distribuição dos relatórios; e
- f) periodicidade para atualização e distribuição (manutenção do sistema).

3.2 APLICAÇÕES DE SIRH

Do ponto de vista histórico, os sistemas de informações de recursos humanos inicialmente estavam apenas restritos à área de recursos humanos

da empresa. Depois, passaram a descentralizar-se e tornar-se disponíveis também para os gerentes de linha, de forma que estes pudessem apoiar os processos decisórios quanto à gestão de pessoas. Mais recentemente, novos sistemas de informações estão se abrindo para os funcionários, onde estes podem ter conhecimento sobre sua situação na empresa e o seu desempenho. São os chamados *Employment Self-Service (ESS)* - auto-serviço para o empregado, que proporcionam uma maneira mais eficaz de disponibilizar as informações em rede, reduzindo o tempo de execução das atividades da área de recursos humanos, pela facilidade com que o funcionário tem de utilizar uma tecnologia de informação (TI), rompendo barreiras como distância geográfica e o tempo para acessar informações de seu interesse. Na opinião de Rowe (1999), os ESS mudam o paradigma de *back office* (retaguarda) para *front-line* (linha de frente) dos gerentes e empregados, visto que ambos têm as informações disponíveis, em tempo real, de acordo com as suas necessidades, sem precisar solicitá-las para funcionários específicos da área de recursos humanos, somente depois de algum tempo recebê-las. As principais aplicações do ESS são: permitir ao funcionário mudar suas informações pessoais, matricular-se em cursos e acompanhar treinamentos, autoavaliar-se com relação ao seu desempenho para o planejamento do crescimento profissional, dentre outras funções.

Uma outra aplicação dos SIRH, citada por Huo; Kearns (1992), é a otimização dos cargos personalizados através da integração com a informática, onde se prevê uma análise da descrição dos cargos de uma organização e as pessoas com as características pertinentes e necessárias para assumi-los. Em outras palavras, seria integrar habilidades requeridas para o cargo e as habilidades pertencentes a um funcionário.

A implementação de um novo SIRH efetivamente representa uma grande mudança de planejamento organizacional da função de recursos humanos (KOSSEK et al, 1994), pois refere-se a: i) um esforço em capacitar a área de recursos humanos para tornar-se uma atividade mais integrada; ii) uma mudança na natureza do trabalho de recursos humanos de foco operacional para consolidar-se como um grande fornecedor de informações para suporte à tomada de decisão; e iii) uma alteração na dinâmica do poder e o modelo de comunicação envolvendo recursos humanos.

Pode-se destacar que, a partir da implementação de um SIRH, esta área estaria provida de uma nova configuração, demonstrando-se dinâmica no que se refere à interligação das informações, no fornecimento de respostas rápidas aos seus usuários e no planejamento fundamentado em uma plataforma confiável de informações. Esta nova caracterização estaria potencializando a gestão de pessoas.

Numa pesquisa comparativa entre a aplicação atual e futura desses novos sistemas, em vários segmentos de negócios nos Estados Unidos, comprovou-se que as aplicações atuais mais citadas dos SIRH são: benefícios, administração de pessoal, folha de pagamento, administração, registro de candidatos, treinamento/desenvolvimento e recrutamento. Quanto às

aplicações planejadas e estratégicas para o futuro foram citadas: integração, implementação de novos sistemas, auto-serviço para o empregado (ESS), internet e intranet (WHAT'S..., 2000). Percebe-se claramente uma integração evolutiva e convergente da TI com os sistemas de informação, através de um conceito do RH virtual.

Apesar destes resultados, Dunivan (1991) enfatiza que a área de recursos humanos foi lenta para colocar em prática a informatização de suas operações. Os principais motivos apresentados foram as dificuldades que os profissionais tiveram em entender e usar o SIRH e a falta de percepção do SIRH como estratégica para os objetivos da organização. Corroborando com este pensamento, Roberts (1998) afirma que muitos gerentes ainda enxergam o sistema de recursos humanos como um meio de arquivar coisas, e não como um sistema estratégico. Este autor cita uma reportagem publicada no Internacional Data Corporation (IDC), a qual divulga que apenas 11% dos gerentes consideram recursos humanos como uma função estratégica. Isto pode se explicar pelo fato de que a área de recursos humanos parece ter contra si a disputa de prioridades com outras áreas de impacto mais direto no negócio, como por exemplo, as áreas de finanças, de produção e *marketing*. Na análise de Lucena (1991), em algumas situações, trabalhos de melhoria eram desenvolvidos para estas outras áreas citadas e, no entanto, a área de recursos humanos acabava sendo direcionada para um segundo plano.

Quanto ao uso dos novos sistemas de informações de recursos humanos, Berry apud Roberts (1998) comenta que 70% de suas funções não são usadas, pois o novo sistema é utilizado somente para fazer o que o outro fazia, não agregando nenhuma nova função. Vale destacar, que este problema pode ocasionar um descrédito dos sistemas implantados, já que as suas funções estariam sendo subutilizadas.

Diante das aplicações listadas com a implementação de um SIRH, faz-se necessário reforçar suas vantagens e também atentar para suas desvantagens. Para tanto, Roberts (1998) cita que as principais *vantagens* seriam: integração de informações pertinentes num único grande banco de dados; maior flexibilidade em relação aos sistemas antigos, podendo estar disponível para muitos usuários; e possibilidade de estarem interligados com a intranet. Por outro lado, o autor cita algumas *desvantagens*, tais como: a migração da antiga folha de pagamento e do sistema de recursos humanos pode ser demorada e dispendiosa; e algumas empresas que já possuem sistemas ERP em outras áreas acabam usando também o módulo de recursos humanos do mesmo fornecedor, o qual às vezes pode não está adaptado às necessidades da organização.

É interessante ressaltar que, com base nas diretrizes organizacionais e nas atividades pertinentes ou já desenvolvidas pela empresa, dentro da área de recursos humanos, é que será formulado e proposto um sistema de informações gerenciais para gestão eficaz de recursos humanos, sempre na perspectiva de integrar os interesses da organização e dos funcionários.

Tendo-se disponível a estrutura organizacional da área de recursos humanos e as respectivas subdivisões de atividades, processos ou funções, pode-se formular o desenvolvimento de sistemas de informações a fim de serem utilizados como uma ferramenta gerencial para a área de recursos humanos.

Quanto aos aspectos de implantação de um SIRH, encontram-se relacionadas algumas questões importantes, tais como: a determinação dos objetivos e impactos para a organização; previsão de custo de aquisição do SIRH; definição das principais estratégias e benefícios; avaliação da infraestrutura necessária; especificação das informações e suas funções para os empregados, gerentes e executivos; estabelecimento de critérios para o fornecedor, dentre outras (TWENTY..., 2000). Todos os pontos citados representam partes de um planejamento global, o qual deve ser desenvolvido na perspectiva de implantação de um SIRH.

Os avanços pelos quais os SIRH vêm passando podem ser, também, decorrentes da crescente exigência dos seus usuários, pois uma tendência que se observa é que os usuários estão necessitando cada vez das funções dos SIRH. Neste sentido, Kovach; Cathcart Júnior (1999) afirmam que, em muitas organizações, os empregados e gerentes de linha usam a informação do SIRH diretamente através de seus computadores, telefones, ou na forma escrita.

4 UM MODELO PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Como modelo referencial de gestão integrada da informação e análise relativa à organização, pode-se registrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), no qual está contido o critério 4, denominado *Informação e Análise*. Antes, porém, de apresentar e contextualizar o critério Informação e Análise a partir do presente estudo, faz-se necessário tecer breve comentário sobre o PNQ.

O PNQ foi criado no Brasil em 6 de maio de 1991 tendo como base dois outros prêmios: Malcolm Baldrige, concedido anualmente à empresas americanas, e o Prêmio Deming, instituído no Japão em 1951, e precursor de todos os prêmios da qualidade. De forma geral, pode-se dizer que, o PNQ é um reconhecimento, na forma de um troféu, destinado às organizações sediadas no Brasil por sua excelência no desempenho (FUNDAÇÃO..., 2000; CAMARGO; MELLO, 1997).

Os critérios que compõem o PNQ, e pelos quais as empresas são avaliadas e pontuadas no seu desempenho e em suas práticas gerenciais, encontram-se embasados em um conjunto de valores e conceitos que, em linhas gerais, resumem o seu conteúdo e objetivos. Segundo a caracterização publicada pela Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ), os critérios de excelência são os seguintes: Liderança, Planejamento estratégico, Foco no cliente e no mercado, Informação e Análise, Gestão de pessoas, Gestão de processos e Resultados da organização.

O critério de *Informação e Análise* aborda as informações mais importantes para a gestão eficaz da organização e para impulsionar a melhoria de seu desempenho e competitividade, podendo ser considerado um critério que proporciona o alinhamento das operações com as diretrizes estratégicas, demonstrando portanto, um alto grau de integração das informações. Como forma de segmentar e detalhar os itens abordados por este critério, três *áreas de atuação* são especificadas: gestão das informações relativas à organização; gestão das informações comparativas e análise crítica do desempenho da organização.

Os principais objetivos, especificamente com relação à *primeira área*, são:

- a) fornecer informações atualizadas e confiáveis a todos os seus usuários, principalmente àqueles que devem agir com base nas informações;
- b) manter acompanhamento constante dos indicadores de desempenho;
- c) atender às necessidades e expectativas dos usuários do sistema; e
- d) proporcionar que a utilização da TI possa apoiar as principais metas da organização.

Tomando-se como base os objetivos desta área, acima citados, foi elaborada uma adaptação para a gestão da informação em recursos humanos de uma organização. A partir deste modelo, analisou-se como se configurava o sistema de informações de recursos humanos da unidade local da empresa, verificando principalmente:

- a) como cada informação da área de recursos humanos se relaciona com os principais processos da gestão de pessoas;
- b) como a área de recursos humanos seleciona e utiliza as informações para apoiar os seus objetivos;
- c) como as informações ligadas aos recursos humanos estão disponíveis aos seus usuários, quais os níveis de acesso e o grau de confiabilidade;
- e
- d) como o sistema de indicadores de desempenho da área de recursos humanos é desenvolvido.

Através de três dimensões: i) as características genéricas pertencentes à categoria informação e análise do PNQ; ii) a transposição dessas características para a gestão da informação em recursos humanos; e iii) a configuração da empresa em estudo diante dessas características específicas, elaborou-se um quadro síntese, com o objetivo de estabelecer um referencial comparativo da gestão da informação em recursos humanos da organização em estudo, conforme observa-se no Quadro 1 a seguir.

Modelo de Gestão da Informação do PNQ	Modelo do PNQ Transportado para a Gestão da Informação em Recursos Humanos	Situação da Gestão da Informação em Recursos Humanos da Empresa em Estudo
Analisa como cada informação se relaciona com os principais processos da organização.	Analisa como cada informação da área de RH se relaciona com os principais processos da gestão de pessoas.	A organização dispõe de informações ou tem meios de consegui-la, no entanto não as relaciona entre si como subsídios para a otimização do planejamento da gestão de pessoas.
Avalia como a organização seleciona e utiliza as informações para apoiar as metas globais da empresa.	Avalia com a área de RH seleciona e utiliza as informações para apoiar os seus próprios objetivos e os da organização.	A área de RH seleciona e utiliza as informações ligadas aos funcionários, porém de maneira descontinuada, mantendo pouca relação com os seus objetivos.
Avalia como as informações estão disponíveis aos seus usuários, os níveis de acesso e o grau de confiabilidade.	Avalia como as informações ligadas aos RH estão disponíveis aos seus funcionários, os níveis de acesso e o grau de confiabilidade.	As informações são confiáveis e estão parcialmente disponíveis aos funcionários nas mais diversas formas. Em algumas situações, não existe a cultura de níveis de acesso, quanto às informações disponíveis através da TI.
Verifica como são realizadas comparações com a concorrência.	Verifica como a área de RH realiza comparações com a concorrência.	A comparação com a concorrência se dá de maneira informal, não sendo sistematizada em um SIRH.
Identifica quais informações provenientes de referenciais de excelência são selecionadas e utilizadas para ajudar a impulsionar melhorias no desempenho global da organização.	Identifica quais informações provenientes de referenciais de excelência são selecionadas e utilizadas para ajudar a impulsionar melhorias no desempenho da gestão de pessoas.	A captura de informações provenientes de referenciais de excelência acontece através de reuniões bimestrais com algumas áreas de RH de outras unidades da empresa.
Aborda os métodos de análise pelos quais as informações provenientes de todas as partes da organização são agregadas e analisadas para avaliar o seu desempenho global.	Aborda os métodos de análise pelos quais as informações provenientes dos funcionários são agregadas e analisadas para avaliar a gestão de pessoas.	São realizadas pesquisas de satisfação, entrevistas nos períodos de experiência e de desligamento, sendo consolidadas através de planilhas. Os resultados são analisados, mas o <i>feedback</i> aos funcionários não vem sendo divulgado.
Analisa aspectos de desempenho (operacional, competitivo, mercado, etc.)	Analisa aspectos de desempenho ligados à treinamento, segurança do trabalho,absenteísmo,turnover, etc.	São acompanhados vários itens de controle, porém de pouco conhecimento dos funcionários.

Quadro 1 - Gestão da informação em RH na organização em estudo

Fonte: COSTA (2000)

5 RESULTADOS

De acordo com a pesquisa realizada, o *perfil dos funcionários* é composto de 50% de vendedores. Os demais 50% estão distribuídos nos cargos de técnicos, supervisores, analistas, auxiliares de comunicação, auxiliares de vendas e gerentes. Quanto ao tempo de trabalho na organização, observou-se que 70% dos funcionários estão trabalhando na empresa está num período que varia entre 1 a 2 anos, tempo equivalente ao que a empresa operando em Natal-RN. Na parte de formação escolar do seu quadro, 18% têm nível superior, 44% possuem 3º grau incompleto e 38% têm 2º grau completo.

Os funcionários citaram, de forma mais representativa, que gostariam de ter mais acesso às informações que dizem respeito aos benefícios, treinamento e remuneração. Tal dado indica que os funcionários buscam cada vez mais informações sobre sua situação na empresa, a título de esclarecimentos e formas de utilização. Neste caso, o fluxo de informações torna-se sempre dinâmico e ativo.

As informações sobre *remuneração* são acessadas por 21% dos funcionários. Os funcionários da área de vendas (vendedores e supervisores de vendas) têm acesso diário ao sistema de faturamento, que também disponibiliza, através de um módulo específico, as informações de remuneração variável. Por meio deste sistema, eles têm condições de saber como está o seu desempenho de acordo com as metas estabelecidas e sua tendência de fechamento para aquele determinado mês. Este desempenho, por sua vez, é convertido em valores monetários, os quais correspondem ao salário variável. Estes funcionários recebem, mensalmente, um salário fixo e uma parte variável, que será menor ou maior de acordo com o alcance das metas mensais estabelecidas de volume de vendas, preços praticados e outros itens. Assim, os funcionários buscam ser informados sobre os seus interesses diretos, no que diz respeito ao fator monetário, visto que os benefícios correspondem a formas indiretas de salário, e a remuneração é o próprio salário.

Os funcionários responderam que têm acesso às informações sobre *treinamento* (22%). Estes praticamente desconhecem a programação futura ou prevista de treinamentos, pois quando perguntados se tinham acesso a conhecer quais os treinamentos previstos ou programados, 86% responderam negativamente.

Apesar de existirem na empresa várias formas de tecnologias de informação e comunicação para disponibilizar informações, 55% dos funcionários têm mais *acesso às informações* através de quadros de aviso e da comunicação verbal. Vale ressaltar que estas formas de divulgação das informações, conforme resultados, é aceita pela maior parte dos funcionários. Nestes termos, pode-se dizer que, para maior parte dos funcionários, não existe a cultura de consultar informações ligadas aos recursos humanos por meio eletrônico, mas pode se creditar este resultado ao fato de que a empresa não oferece este meio de consulta para todos os funcionários, já que os vendedores não têm acesso direto à intranet e ao correio eletrônico.

Outra constatação é a de que o acesso para *registro de sugestão ou informação* para a área de RH é pouco representativo, com apenas 34% que tiveram alguma sugestão enviada, o que impede um maior número de entrada de informações provenientes dos empregados no fluxo do sistema de informações de recursos humanos. Os motivos apontados para não registrarem suas sugestões são: falta de sugestão, pouco conhecimento da área, pouco tempo, pouca divulgação, relacionados pelos funcionários como justificativas para o não registro de informações ou sugestões para área de recursos humanos.

Portanto, não há a percepção clara de qual sentido estas informações poderiam contribuir para a otimização de um planejamento, vislumbrando melhorias na tomada de decisão e, conseqüentemente, os efeitos positivos para os próprios funcionários. Outro fator que parece ter influenciado neste ponto, é que 56% dos funcionários desconhecem as *atividades desenvolvidas pela área de recursos humanos*, tornando difícil registrar informações e/ou sugestões sem o devido conhecimento das atividades. Este resultado representa como está sendo pouco trabalhada, pela empresa, a questão da visão holística.

De acordo com a pesquisa, 57,44% dos funcionários acham que as informações fornecidas pela área de recursos humanos são claras e confiáveis, e mesmo que 41% das informações são úteis no sentido de mantê-los atualizados. Sendo assim, ainda há uma lacuna importante para ser preenchida no SIRH desta empresa. Com base na análise dos dados qualitativos, constatou-se também que algumas informações que dizem respeito aos interesses dos funcionários não estão disponíveis para acesso eletrônico, talvez pela política da própria empresa que privilegia as reuniões mensais como forma de divulgação de informações.

No caso dos descontos sobre o salário, 74% dos funcionários desconhecem quais são os descontos efetivados pela empresa, apesar da informação ser repassada mensalmente, via contra-cheque. Assim, a comunicação não está sendo eficaz. As informações sobre férias são também escassas, dado que a maioria (78%) não tem idéia para quando estão previstas suas próximas férias.

Os procedimentos referentes à integração do funcionário na organização e a realização da entrevista durante o período de experiência não vêm sendo aplicados de maneira uniforme, já que alguns funcionários participaram e outros não. Apesar do percentual de não participantes do processo de integração não ter sido tão elevado (18%), o mesmo merece atenção especial, já que é o primeiro momento do funcionário na organização em que são repassadas informações imprescindíveis para o seu conhecimento.

Um outro tipo de informação que não é processada no SIRH é a referente ao processo de integração do funcionário. A entrevista do período de experiência é o momento em que poderiam ser apreendidas, armazenadas e analisadas importantes informações, como por exemplo: inadaptação do funcionário à função, necessidade de treinamento, problemas de relacionamento com a chefia direta, etc. Todas estas informações poderiam dar subsídios para a gestão de recursos humanos realizar ações de melhoria e detectar problemas. Neste caso, o percentual de funcionários que não fizeram a entrevista, foi mais expressivo (34%).

Na percepção de alguns funcionários, as informações sobre o *desempenho individual* (18%) e a *remuneração* (17%) devem ser monitoradas, acenando para uma necessidade de repensar a gestão dessas informações. Este resultado pode ser reflexo da política da empresa que disponibiliza promoções em um curto espaço de tempo, privilegiando a seleção interna, quando da necessidade do preenchimento de vagas. Assim, passa a ocorrer uma busca constante por um encarecimento a curto prazo.

Em geral, no que diz respeito à divulgação ou disseminação de informações, as atividades desenvolvidas pela área de recursos humanos merecem maior atenção, já que são bastante desconhecidas pelos funcionários, demonstrando que está ocorrendo um distanciamento ou falha na comunicação interna. Exemplificando este fato, 38% dos funcionários não têm percepção de como a empresa está armazenando o seu histórico de avaliação de desempenho.

No que concerne à tomada de decisões na área de recursos humanos, no caso específico de promoções, constatou-se que são levadas em consideração informações de desempenho dos funcionários, trabalhos realizados, disciplina, tempo de trabalho desempenhando a mesma função, faixa salarial, entre outros. Porém, estas informações residem fora de sistemas automatizados, algumas encontram-se armazenadas em papel, outras estão na memória do gerente ou dos funcionários. Apesar da existência de um sistema informatizado de cadastro de funcionários que possibilita a inclusão de algumas informações curriculares (acumuladas dentro da empresa e fora da empresa), o mesmo não vem sendo atualizado.

A gestão de recursos humanos pouco divulga as informações sobre o desempenho individual dos funcionários, já que mais da metade (54%) acha que a empresa não está informando-os sobre este assunto. O *feedback* dado ao funcionário sobre o seu desempenho é de vital importância para que este possa melhor se guiar em suas ações futuras. A avaliação de desempenho do funcionário deve ser utilizada como embasamento para promoções, aumentos salariais, transferências, proporcionar melhorias nas atividades desenvolvidas, e também, como fator motivacional. Sem a formação deste histórico, torna-se difícil a tomada de decisões bem fundamentada.

Observou-se que somente os funcionários elegíveis, ou seja, aqueles que concorrem a uma premiação anual em dinheiro (bônus), são avaliados formalmente, e portanto, têm suas fichas de avaliação comentadas e arquivadas. Para os demais funcionários, não existe um processo formal de avaliação, e sim uma avaliação dentro da própria rotina de trabalho, a qual não é registrada fisicamente ou através de sistema. Tal fato pode ser constatado quando alguns funcionários responderam terem sido informados sobre o seu desempenho individual através de comunicação verbal de seu superior imediato. Vale ressaltar que a equipe de vendas, composta de vendedores e supervisores de vendas, possui um referencial pelo qual também é avaliada, que é seu desempenho nas atividades comerciais (alcance dos objetivos de vendas).

A utilização da pesquisa de satisfação para os funcionários não vem sendo aplicada de maneira uniforme, apesar da maior parte dos funcionários

responderem a essa pesquisa. Dessa forma, alerta-se que uma importante fonte de informações não está sendo considerada, visto que os seus resultados trariam um reflexo nas atividades desenvolvidas pela área de recursos humanos. Esta prática, portanto, precisa ser adotada de maneira constante e dinâmica, ou seja, divulgando os seus resultados e que ações possíveis serão desenvolvidas para contornar problemas de insatisfação indicados ou sugestões fornecidas.

Observando-se sob a ótica da empresa, no que diz respeito ao planejamento integrado, pode-se dizer que as metas organizacionais e as individuais dos funcionários são bem conhecidas por estes, demonstrando que as diretrizes gerais são desdobradas para todos os níveis da organização.

As dificuldades enfrentadas pelos funcionários para o atingimento das metas vêm parcialmente sendo acompanhadas pela empresa. Para tanto, a existência de um fluxo eficaz de comunicação entre os funcionários e suas chefias diretas é necessária, a partir do qual podem ser detectadas tais dificuldades. Mais uma vez, esta não é uma prática uniforme, o que provavelmente dificulta o planejamento de ações proativas e corretivas. Verificou-se, por meio da área de recursos humanos, que este acompanhamento é realizado na própria rotina de trabalho, através de reuniões ou durante a avaliação de desempenho semestral aplicada aos funcionários elegíveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um modelo integrado de gestão da informação pressupõe a utilização de informações no momento do estabelecimento de estratégias e planos de ação para a organização, na formulação do planejamento, na execução deste e nos seus resultados. Para tanto, este fluxo de informações precisa ser bastante dinâmico e constantemente retroalimentado, já que as mudanças ambientais ocasionam novos planejamentos e novas ações, tendo sempre como objetivo atender aos interesses da organização e de seus funcionários.

Nesta perspectiva, é de fundamental importância que as informações sejam atualizadas, confiáveis e comparativas, já que serão utilizadas para o planejamento e a tomada de decisões. Faz-se necessário, também, que as informações sejam monitoradas através de indicadores de desempenho e que atendam às expectativas e necessidades dos usuários dos sistemas. Dependendo do volume de informações e do seu grau de complexidade, as tecnologias de informação e comunicação poderão ser um forte facilitador para o alcance dessas características, disponibilizando as informações em tempo real, com comodidade e conveniência para o usuário.

Alinhando este modelo para a gestão de recursos humanos na empresa pesquisada, pode-se dizer que as informações sobre recursos humanos deveriam estar centralizadas em um sistema de informações, onde estas informações fossem periodicamente atualizadas e acessadas pelos funcionários e que atendessem às suas necessidades. Para a gerência, estas informações teriam que ser facilmente recuperáveis, e que a qualquer momento pudessem ser levantados relatórios gerenciais, histórico, tendências, comparativos, pesquisas, simulações.

Apesar de algumas informações serem coletadas e disponibilizadas para os funcionários, percebe-se que este é um procedimento que não ocorre de maneira

constante e padronizada, na organização em estudo. As informações não se encontram armazenadas e centralizadas num único sistema. Existem sistemas (folha de pagamento, cadastro de currículos de funcionários, intranet) funcionando isoladamente, sem integração. As informações normalmente são armazenadas em planilhas ou arquivos físicos, tendo como conseqüência que a utilização das informações torna-se parcial e interrompida.

De maneira geral, quando da necessidade do uso de informações para a tomada de decisões ou planejamento, despende-se um esforço considerável para que tais informações sejam manualmente recuperadas, gerando demora e retrabalho na elaboração de relatórios e diagnósticos. Logo, torna-se difícil gerenciar sem um SIRH integrado, o que possibilita a ocorrência de sérios impactos pelas inconsistências na tomada de decisões, na análise de problemas e no planejamento estratégico da empresa.

Limitações estão presentes neste estudo, pois o assunto é amplo e envolve muitos aspectos, uma destas é o pouco poder de generalização por se tratar de um estudo de caso. Entretanto, pesquisas posteriores poderão ser realizadas para aprofundar esta temática abordada, bem como visando conhecer os procedimentos e dificuldades encontradas na implementação de sistemas integrados de informação para a área de recursos humanos, já que a organização em foco planeja para 2001 um projeto desta natureza.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, Marlene Ortega de; MELLO, Joamel Bruno de. O que é preciso para merecer o troféu: os principais passos para as empresas e as entidades públicas e privadas enfrentarem o grande desafio da área da qualidade. **Banas Qualidade**, São Paulo, v. 7, n. 66, p. 98-100, nov. 1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Sandra Campos. **Gestão integrada da informação e o reflexo na gestão de pessoas**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Dezembro de 2000.

DUNIVAN, L. Implementing a user-driven human-resource information-system. **Journal of Systems Management**, v. 42, n.10, p. 13-15, out. 1991.

FETTERMAN, Roger L. **The interactive corporation: using interactive media and intranets to enhance business performance**. New York: Random House, 1997.

FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação, **Revista de Administração**, v. 27, n. 3, p. 92-102, jul./set.,1992.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**. São Paulo, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GRATTON, Lynda. A arte de administrar as pessoas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, n.8, 1997. Domínio de Administração. Módulo de Gestão de Recursos Humanos. Publicada originalmente pelo jornal americano Financial Times.

HEHN, Herman F. **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). São Paulo: Gente, 1999.

WHAT'S in store for HR information systems ? **HRFOCUS**, p. 10-11, maio 2000.

TWENTY questions to help you judge your readiness for new HRIS software. **HRFOCUS**, p.13, nov. 2000.

HUO, Y. P.; KEARNS, J. Optimizing the job-person match with computerized human-resource information systems. **Personnel Review**, v. 21, n. 2, p. 3-18, 1992.

KOSSEK, E. E. et al. Waiting for - innovation in the human resources department - 'godot' implements a human-resource information system. **Human Resource Management**, v. 33, n.1, p. 135-159, set. 1994.

KOVACH, Kenneth A.; CATHCART JUNIOR, Charles E. Human resource information systems (HRIS): providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. **Public Personnel Management**, v. 28, n. 2, p. 275-282, Summer 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RAMOS, Anátalia Saraiva M. **Instrumentos de gestão de recursos humanos**. [S.l: s.n], 1998. Apostila do Curso de Especialização em Gestão de Recursos Humanos nas organizações. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-graduação em Administração.

REGIS, Rachel. Gente em 1º lugar. **SERHUMANO**, São Paulo, n. 137, p. 24-27, out. 1998.

ROBERTS, Bill. The new HRIS: good deal or \$6 million paperweight?. **HRMagazine**, Alexandria, v. 43, n. 2, p. 40-46, fev. 1998.

ROWE, Deborah. ERP vendors adding web front end to HR software. **Computing Canada**, p. 29, jun. 1999.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 1998.