



e-HRM NA PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA TIC NA ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO RH

Simone da Silva Luvizan

Andre Ofenhejm Mascarenhas

Resumo

Aplicações de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para RH (Recursos Humanos) viabilizadas por novas tecnologias deram origem ao chamado e-HRM (Gestão de RH Eletrônica). Possibilitando a descentralização de tarefas, o autoatendimento e a criação de um novo canal de relacionamento e entrega de serviços, o e-HRM apresenta-se como aliado da atuação transformacional do RH, mas poucos estudos empíricos o evidenciam. Para avançar nesta lacuna, realizamos este estudo de caso em uma empresa que já adotou tal modelo há mais de uma década. Pelas lentes do *Multilevel Framework* (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007) e do modelo conceitual e-HRM (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004), esta pesquisa mostra que a adoção do e-HRM colaborou para a melhoria do posicionamento do RH, mas ainda não o alçou à atuação transformacional. Deixamos como sugestão para futuros estudos investigar se contribuiriam para que o e-HRM promova a elevação estratégica do RH: a) processo de desenvolvimento e implantação que inclua mais efetivamente os demais stakeholders; b) incorporação de inteligência analítica ao e-HRM, permitindo usufruir dos dados dos sistemas de RH e de outras fontes da empresa e fora dela.

Abstract

Les applications des TIC (Technologie de l'Information et Communication) pour les Ressources Humaines (RH) permis par les nouvelles technologies ont donné lieu à ce qu'on appelle le e-HRM (gestion des ressources humaines de l'électronique). Permettant la décentralisation des tâches, l'auto-prise en charge et la création d'une nouvelle canal de relation et de service livraison, e-HRM se présente comme un allié du rôle transformationnel de RH, mais peu d'études empiriques pour montrer. Pour faire avancer cette lacune, nous avons mené cette étude de cas pour une entreprise qui a adoptée un tel modèle pour plus d'une décennie. A travers la lentille de cadre à plusieurs niveaux (POZZEBON, DINIZ ET JAVO 2007) et le modèle conceptuel e-HRM (RUEL, BONDAROUK et LOOISE, 2004) cette recherche montre que l'adoption de l'e-HRM a collaboré pour améliorer du positionnement du RH mais n'ont pas levé le rôle transformationnel. Laissons-le comme une suggestion pour de futures études afin de déterminer si elle pourrait contribuer à la e-HRM favorise l'élévation stratégique des ressources humaines : a) Processus de développement et de déploiement qui comprend d'autres parties prenantes de manières plus efficaces; b) L'incorporation de l'intelligence analytique à l'e-HRM permettant l'utilisation de données à partir de systèmes de ressources humaines et d'autres sources de l'entreprise et au delà.



Área Temática: Inovação dos sistemas de informação repercutindo na competitividade das empresas

Palavras-chave: e-HRM, RH Estratégico, Tecnologia na Prática, *Multilevel Framework*.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a TIC vem transformando a operação e os padrões de relacionamento e negócios das Organizações. O expressivo desenvolvimento das tecnologias e suas aplicações, o uso comercial da Internet e, mais recentemente, os fenômenos das tecnologias móveis, da colaboração, das redes sociais e da ‘Internet das Coisas’, entre outros, abriram um leque de possibilidades, num cenário ainda em transformação e repleto de desafios, incertezas e oportunidades inexploradas (WERTHEIN, 2000; SACCOL e REINHARD 2007; ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008; ALBERTIN, 2010; MEIRELLES, 2014).

Paralelamente, observou-se também o aumento do interesse pela TIC nos estudos organizacionais, mas, ainda assim, os trabalhos realizados neste campo estão longe de refletir a importância do fenômeno tecnológico na vida empresarial contemporânea (ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008). Deve-se reconhecer que isso pode ser atribuído, em parte, à crescente complexidade do ambiente organizacional, que urge pelo aprofundamento de questões em múltiplas áreas, dividindo, portanto, os esforços de pesquisa (ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008). Por outro lado, embora os trabalhos tenham apresentado avanços e aberto novas perspectivas teóricas, eles ainda não puderam dominar a complexidade do fenômeno em questão e nem confirmar a realização das potenciais contribuições da TIC para as organizações (SACCOL e REINHARD 2007; JONES e KARSTEN, 2008; ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008).

Assim como a TIC, a área de RH tem passado por profundas transformações nas últimas décadas, que reconfiguraram seus papéis, objetivos e modelos de atuação. Na chamada Sociedade do Conhecimento, o valor do humano atinge outros patamares, demandando um novo RH, capaz de construir novos padrões de operação e de relações com todos os seus *stakeholders*. Diante do desafio de operacionalizar as tarefas rotineiras de gestão de pessoas com altos níveis de qualidade e baixos custos e de manter-se conectado às estratégias do negócio, novas práticas de RH têm se tornado cada vez mais presentes nas empresas e nos estudos acadêmicos (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004). O e-HRM surge como um caminho promissor para elevar o nível dos serviços de RH, melhorar os custos de sua operação e criar valor para a organização através de uma atuação transformacional do RH (RUEL e VAN DER KAAP, 2012).

Embora os estudos sobre e-HRM tenham se proliferado na literatura acadêmica por volta dos anos 2000, ainda faltam pesquisas que realmente confirmem a criação de valor do RH para a organização ou sua atuação transformacional a partir da adoção do e-HRM (RUEL e VAN DER KAAP, 2012). Diversas pesquisas apontam para o potencial de transformação que ele pode alavancar, mas poucas se dedicaram a verificá-lo na prática das empresas que já tenham sua adoção consolidada, refletindo sobre seu contexto e fatores de influência (RUEL e VAN DER KAAP, 2012).

Para contribuir com o preenchimento destas lacunas de TIC e RH, a presente pesquisa analisou o caso de uma empresa de grande porte, que adotou o e-HRM há mais de uma década, tendo passado por mudanças organizacionais e tecnológicas neste período. O objetivo deste trabalho é identificar a estrutura que resultou do uso das ferramentas de TIC, retratando



o e-HRM da empresa na prática e refletindo sobre suas contribuições para a elevação da atuação do RH a níveis mais estratégicos. Adotando uma abordagem multidisciplinar, o estudo tomará dois modelos conceituais: um proveniente do campo de TIC e outro de RH. O primeiro, o Multilevel Framework, propõe uma análise ampla do fenômeno tecnológico em seu contexto de ação, incorporando elementos sociais e organizacionais que interagem com a tecnologia na prática, num ciclo contínuo de influências recíprocas das quais emergem os reais resultados destas ferramentas (POZZEBON, DINIZ E JAYO, 2007). O segundo, o e-HRM, sugere conjuntos de fatores apreendidos de diversos estudos de RH que se combinam em um modelo de gestão de pessoas baseado nas ferramentas de TIC e na atuação estratégica do RH (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004).

Após esta introdução, trazendo os propósitos e justificativas deste estudo, o artigo trará sua referência conceitual, descrevendo os modelos adotados. Em seguida explanará sua proposta metodológica, informando seus procedimentos de coleta e análise de dados. Finalmente, serão apresentados os resultados obtidos, discutidos na sessão seguinte, destinada à conclusão e à indicação dos limites desta pesquisa.

MODELO CONCEITUAL

Este trabalho foi iluminado por dois modelos teóricos centrais: o Multilevel Framework (POZZEBON, DINIZ E JAYO, 2007) e o e-HRM (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). Vale destacar que o objetivo do estudo não era combinar os dois modelos para produção de um terceiro modelo integrado, mas sim beneficiar-se das lentes de ambos para orientar a coleta e análise dos dados sob uma perspectiva que incorporasse elementos de TIC e RH. A seguir, definimos cada um destes modelos e seus conceitos.

O Multilevel Framework

O *Multilevel Framework* foi assim denominado por integrar diferentes níveis de análise (individual, grupal e societal). Conforme Tabela 1, ele utiliza conceitos do SST-*Social Shaping of Technology* (Modelagem Social da Tecnologia) e da visão estruturacionista da TIC, combinados por elementos do Contextualismo (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007).

Tabela 1: Dimensões e Conceitos do *Multilevel Framework*, suas definições e teorias originais

	Dimensão	Conceito	Definição	Teoria Original
Contextualismo	Contexto	Grupos Sociais Relevantes	Grupos que atuam diretamente ou influenciam de maneira relevante a dinâmica do processo pelo qual a tecnologia é produzida, escolhida, mantida, atualizada e utilizada na prática	Social Shaping of Technology
		Technological Frames	Pressupostos, antecedentes, expectativas e interesses dos grupos que irão mediar suas interpretações e ações ao longo do processo	Social Shaping of Technology
	Processo	Mecanismos de Negociação	Mecanismos de negociações explícitas ou implícitas pelos quais os grupos irão se relacionar entre si e com a tecnologia	Social Shaping of Technology



	Conteúdo	Tecnologia-na-prática	Estrutura que emerge na prática através do uso que se faz de fato da tecnologia	Visão Estruturacionista da TI
--	-----------------	-----------------------	---	-------------------------------

Fonte: Preparada pela autora baseado em POZZEBON e DINIZ, 2012

Resumidamente, a lógica do modelo propõe que os grupos sociais relevantes com seus respectivos *technological frames* compõem o contexto onde acontecem os processos de negociação dos quais emergem as estruturas da tecnologia-na-prática, como conteúdo resultante do referido processo. Por sua natureza processual, o modelo sugere uma dinâmica contínua onde os elementos se relacionam e se influenciam recursivamente, embora sejam descritos separadamente no modelo, apenas para fins analíticos (POZZEBON e DINIZ, 2012). Em seguida, apresentamos uma breve descrição dos elementos apreendidos das três teorias utilizadas na formulação do Multilevel Framework.

Social Shaping of Technology (SST), a Tecnologia Como Produto do Processo Social

Incorporada a uma corrente de estudos fortemente influenciada pelas ciências sociais, a SST propõe que a tecnologia é produto de um processo de negociação entre atores que interagem em uma rede social, atribuindo significados e sentidos à tecnologia e direcionando as decisões e ações sobre a construção, alteração e gestão da tecnologia (CLAUSEN e KOCH, 1999). Em outras palavras, a ação social influencia não apenas como a tecnologia é interpretada, mas também o que e como a tecnologia é. Embora o conceito geral do SST seja mais amplo, o Multilevel Framework captura apenas três de seus elementos:

- Grupos Sociais Relevantes – são grupos de indivíduos e organizações que atuam diretamente ou influenciam de maneira relevante a dinâmica do processo pelo qual a tecnologia é produzida, escolhida, mantida, atualizada e utilizada na prática (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007; PINCH e BIJKER, 1984). Podem compartilhar espaço físico, características funcionais ou pressupostos sobre um dado objeto de interesse (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007). Esta definição permite que grupos sociais alternativos sejam adotados em determinadas situações em detrimento dos grupos formais, definidos por um modelo oficial, como as diferentes empresas envolvidas em um processo ou os departamentos de uma empresa, por exemplo.
- Technological Frames – refere-se ao pano de fundo das ações e interpretações dos indivíduos em relação à tecnologia, constituído por suas crenças, pressupostos, expectativas e interesses (POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007). Como os Esquemas Interpretativos de Giddens (1984), o Technological Frame também se constitui em um referencial através do qual os indivíduos farão suas interpretações e tomarão suas decisões e ações (GIDDENS, 1984; POZZEBON, DINIZ e JAYO, 2007). Este referencial é modificado ao longo do tempo e dos acontecimentos, já que as novas experiências geradas pelas ações tomadas sob sua influência, também o influenciarão, num processo cíclico e contínuo (GIDDENS, 1984).
- Processo de Negociação na implementação e uso da TIC – propõe que a implementação e o uso da tecnologia se dão através de um processo de negociação, que leva em conta não apenas o conteúdo tecnológico, mas os interesses e expectativas dos grupos sociais relevantes, operando sob influência de seus Technological Frames e de acordo com a sua posição na estrutura (CLAUSEN e KOCH, 1999).

O Contextualismo

Inaugurada por Pettigrew (1985, 1990), a abordagem contextualista equipara a importância do contexto, processo e conteúdo, coordenando-os em sua perspectiva de análise. Pode-se dizer que o contextualismo aplicado aos estudos de TIC propõe estudar o Processo pelo qual a TIC, definida por um certo Conteúdo, é implementada e usada em seu respectivo Contexto, por determinados atores e segundo um determinado nível de análise.

Pettigrew (1990) enfatiza que o contextualismo é capaz de conectar tais elementos, os vários níveis de análise que deles emergem e o processo que os constitui ao longo do tempo. Seus adeptos defendem que todo estudo que se propõe a analisar ações e processos deve considerar seu contexto, já que o “comportamento ganha significado em situações que também são importantemente alocadas no tempo” (PYE e PETTIGREW, 2005, p.31). O contexto não apenas influencia o comportamento, mas também ajuda a construir seu significado.

O Estruturacionismo e o Modelo Tecnologia-na-prática

Oriundo da vertente estruturacionista, o modelo Tecnologia-na-prática sugere uma análise do fenômeno tecnológico pelas lentes da prática, propõe que as estruturas são constituídas através do uso recorrente da tecnologia, existindo apenas enquanto ela está em uso, sendo, portanto, um elemento virtual ligado à ação da agência, ao invés de algo concreto e estático (ORLIKOWSKI, 2000). Como o uso proporciona novas experiências, percepções e informações, ele também se transforma, alterando as estruturas que ao mesmo tempo voltarão a transformar o uso em um processo recursivo (ORLIKOWSKI, 2000). Desta forma, as estruturas são continuamente reconstruídas pela agência humana durante todo o tempo que a tecnologia estiver em uso. A figura abaixo representa este modelo:

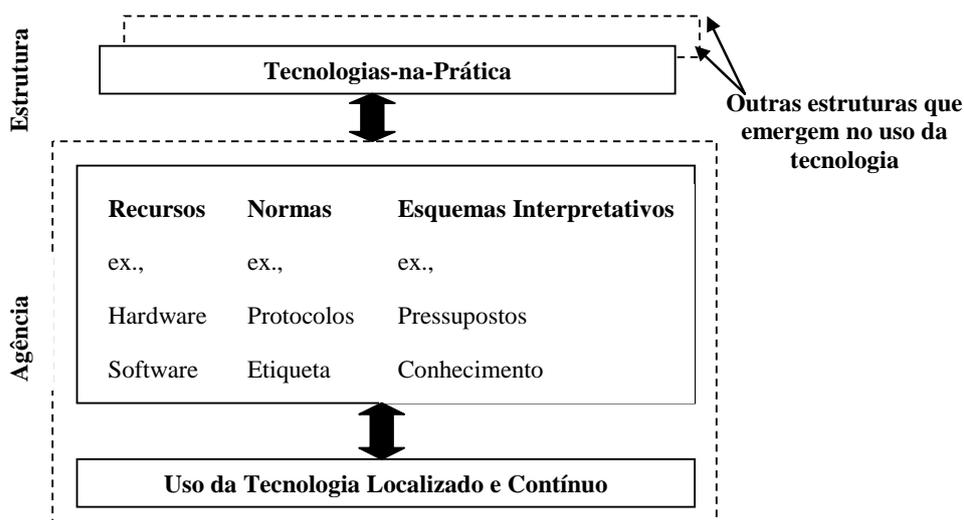


Figura 1: Representação (Enactment) das Tecnologias-na-Prática
 Fonte: Orlikowski, 2000

Tecnologia em RH e a emergência do e-HRM

Classicamente vinculado a funções legais e burocráticas da administração dos funcionários e de suas relações com a empresa, o RH tradicional falhava em agregar valor ao negócio (BARNEY, 1998). Diversos estudos na área de gestão de RH passaram a defender as ideias do alinhamento entre as estratégias corporativas e de gestão de RH, do papel crítico da área de RH na geração de vantagens competitivas baseadas em seu capital humano e da necessidade



de uma atuação de RH que refletisse este posicionamento mais estratégico (SCHULER e JACKSON, 1987; BARNEY, 1991; BARNEY e WRIGHT, 1998; BOXALL, 1996; WRIGHT e SNELL, 1998; FRANCIS e KEEGAN, 2006; RUEL e VAN DER KAAP, 2012). O e-HRM surge como um aliado nessa missão. Há diversas definições na literatura para o termo e-HRM, mas neste estudo adotaremos que o e-HRM refere-se à gestão de recursos humanos (planejamento, tarefas, relações, etc.) mediada pelas ferramentas de TIC (STROHMEIER, 2007). Neste contexto, o e-HRM pode representar uma nova maneira de ‘entregar’ a gestão de RH para a organização, operacionalizada através de sistemas que viabilizam a descentralização das tarefas de RH, o autoatendimento dos funcionários e o acesso remoto (normalmente via Internet), expandindo limites de tempo-espço das atividades e interações que compõe este processo.

Inicialmente, um discurso muito explorado entre acadêmicos e praticantes era que a adoção de um modelo de RH baseado em TIC permitia avançar na descentralização de atividades administrativas de gestão de pessoal, transferindo-as aos gestores das áreas com um nível de segurança e governança adequados (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004). Além de diminuir o volume de tarefas ‘burocráticas’ da área liberando a equipe de RH para atividades mais estratégicas, esta prática poderia otimizar os custos da operação de RH, permitindo reduzir e mudar o perfil da equipe de RH (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004).

Vale destacar que esta não é a única demanda ocasionada pela transformação do RH e nem o único propósito ao qual os sistemas de informação de RH se prestaram neste processo. Reconhecendo a importância e influência recíproca entre diversos fatores neste cenário, Ruel, Bondarouk e Looise (2004) propõe o modelo de e-HRM exibido na FIGURA 2, que articula os seguintes elementos:

- Estratégia e Política Inicial da Gestão de Recursos Humanos – estado inicial da Gestão de RH, que os indivíduos e grupos envolvidos (stakeholders) terão como referência em suas escolhas em relação ao e-HRM. A situação da Gestão de RH, suas estratégias e políticas afetam não apenas os planos que os tomadores de decisão traçarão para o e-HRM, mas também a forma como eles serão percebidos pelos demais envolvidos no processo. Usando as categorias de Beer et al (1984), a política de Gestão de RH pode ser burocrática (aplicada a ambientes técnico e socioeconomicamente estável, sugere estabilidade), mercado (aplicada a organizações que requerem rápidas reações às mudanças do mercado, sugerindo flexibilidade) e clã (aplicada a organizações fundamentadas na qualidade e inovação, onde o expertise dos funcionários é a base para o sucesso do negócio).
- Objetivos do e-HRM – propósitos macro do e-HRM que os autores, inspirados em Lepak e Snell (1998), classificaram em: melhoria no papel estratégico do RH (aumento do foco estratégico do RH na busca de oportunidades para agregar valor aos negócios ou para contribuir com as condições que levem a empresa a atingi-los); serviços prestados aos ‘clientes’ do RH (simplificação ou oferta de facilidades para os processos de gestão e para os funcionários); eficiência/processos administrativos (otimização dos processos, reduzindo custos e possibilitando ganhos de eficiência). Após a aplicação deste modelo em uma pesquisa com 5 empresas, os autores verificaram a necessidade de incluir uma categoria adicional, relacionada à melhoria da orientação global da empresa

(padronização/harmonização de políticas e processos entre as operações de diferentes países em que a companhia atua).

- **Tipos de e-HRM** – tipo de abordagem da Gestão de RH que a organização escolhe oferecer direcionando o seu foco de 3 diferentes formas, segundo as categorias de Lepak e Snell (1998): Operacional (focado nas tarefas administrativas de RH), Relacional (suporte aos processos de negócio, como recrutamento, seleção, treinamento, gestão de performance e recompensas) e Transformacional (focado em questões de caráter estratégico, como processos de mudança ou gestão do conhecimento estratégico).
- **Alvos do e-HRM** – metas gerais e estratégicas que direcionam as atividades do e-HRM implícita ou explicitamente. Segundo categorias de Beer et al (1984) podem ser: alto comprometimento (equipes motivadas, que compreendem as mudanças e estão dispostas a interagir com elas e com seus impactos, numa atitude de ‘agentes de mudança’); alta competência (refere-se à capacidade dos indivíduos aprenderem novas tarefas e funções quando necessário); eficiência de custos (questões relacionadas aos custos dos funcionários como níveis salariais, índices de rotatividade, etc.); maior congruência (organização interna, sistemas de benefícios e desempenho estruturados para atender aos interesses de todos os stakeholders).

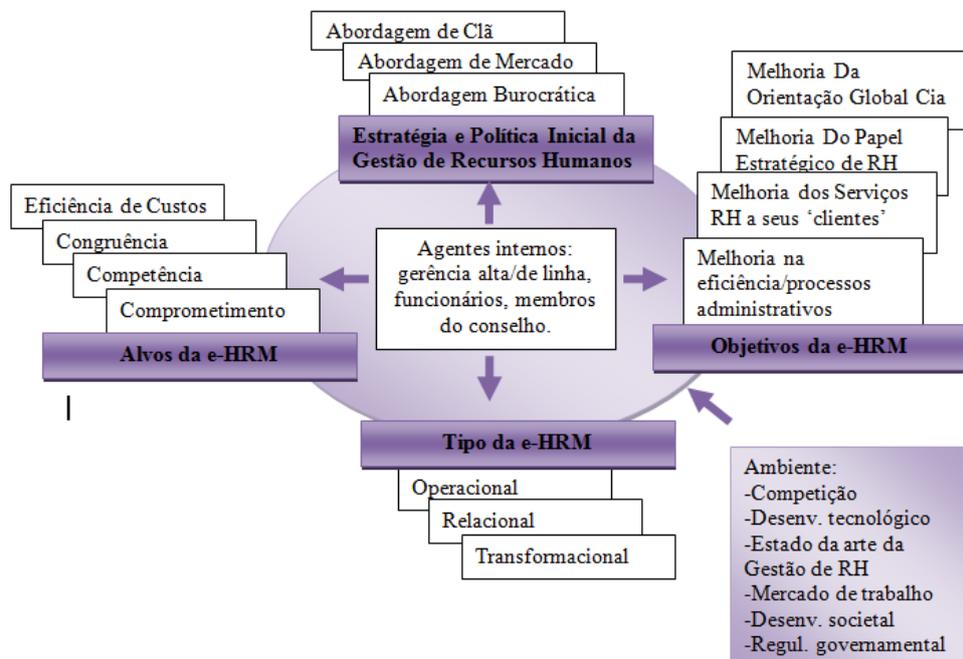


Figura 2: O modelo e-HRM

Fonte: Ruel, Bondarouk e Looise, 2004

Este modelo reconhece também a existência de outras influências no processo, como o desenvolvimento tecnológico, as novas práticas de gestão de RH, a competição do mercado, os desenvolvimentos societais, a legislação e o mercado de trabalho (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). Além disso, os agentes centrais do processo são os altos gerentes, gerentes de linha, funcionários e demais stakeholders, o que sugere sua sensibilidade ao papel dos atores sociais que articulam todos os elementos do modelo em sua prática diária. Esta



abordagem é coerente com o modelo Multilevel Framework, onde também constrói-se a estrutura resultante do uso da TIC através da articulação dos grupos sociais relevantes.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizou a estratégia Qualitativa sob uma alegação Interpretativa em um estudo de caso único. Ela coletou dados por meio de entrevistas semiestruturadas que foram analisadas através de um processo de codificação temática. De acordo com este método, os dados coletados passaram por uma etapa de codificação simples e depois pela codificação seletiva, gerando uma estrutura temática utilizada para produzir um quadro sumário. A partir da análise desta estrutura e de suas categorias, foi possível compor o Multilevel Framework e, numa segunda rodada de análise, o e-HRM do caso. A seguir, uma descrição destas etapas e suas fundamentações.

Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, registradas por gravações em áudio e/ou anotações manuscritas pelo entrevistador durante a coleta e repassadas aos relatórios de entrevista posteriormente. Após a confecção de todos os relatórios de campo, seus dados foram codificados e categorizados para aplicação dos modelos de análise.

Foi adotada a estratégia de definição gradual do plano de entrevistas, onde a determinação dos grupos é feita ao longo do processo de coleta e análise dos dados, buscando selecionar grupos e casos que ofereçam maior potencial de contribuições para o estudo, como vemos nas amostragens teóricas (FLICK, 2004). A seleção gradual caracteriza-se também por apoiar-se em critérios concretos e relacionados ao conteúdo do estudo, ao invés das tipificações abstratas antecipadas e/ou exógenas (normalmente oriunda de teorias), sendo a continuidade das entrevistas definida pela relevância dos casos e não por sua representatividade (FLICK, 2004). Isto torna-se especialmente importante nesta pesquisa, onde os modelos teóricos utilizados propõem-se a reconhecer grupos sociais relevantes e de uso, que se caracterizam pela semelhança dos elementos da agência e das estruturas emergentes de sua interação com o sistema. As entrevistas exploratórias foram muito importantes para definição inicial do plano de entrevistas, que foi sendo ajustado no decorrer das próprias entrevistas com base nas informações nelas obtidas. Os dados foram coletados entre out/2008 e jan/2009, em 42 entrevistas, subdivididas de acordo com o papel do entrevistado e local, conforme tabela 2. A pesquisa foi realizada em uma indústria multinacional de grande porte, denominada Alpha neste trabalho para manter seu anonimato.

Tabela 2: Resumo Geral de Entrevistas

Grupo	Tipo	Base Administrativa/Distribuição		Unidade Fabril		Usina Beneficiamento Mat Prima		Total	
		Qtd.	Duração	Qtd.	Duração	Qtd.	Duração	Qtd.	Duração
Exp	Exploratório RH	2	2h 56min					2	2h 56min
Exp	Exploratório TI	2	3h 10min					2	3h 10min
RH	Business Partner	1	2h					1	2h
RH	Lid. Atendimento	3	3h 45min					3	3h 45min
RH	Lid. Não Atendim.	3	2h 45min					3	2h 45min
RH	Operação Atend.	5	5h 19min					5	5h 19min



Áreas	Funcionários	4	3h 17min	9	5h 29min	6	2h 8min	19	10h 54min
Áreas	Gestores	2	1h 6min	3	4h 4min	2	1h 49min	7	6h 59min
						Total Geral		42	37h 48min

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Interpretação dos Dados

O método central escolhido para a interpretação dos dados foi a Codificação Temática. Este procedimento foi inspirado em Strauss (1987), com adaptações em alguns detalhes que potencializaram sua aplicação em estudos comparativos, onde a diferença entre as perspectivas dos grupos sociais seja relevante (FLICK, 2004). A análise dos dados seguiu as recomendações de Creswell (2007) adaptadas ao procedimento da codificação temática descrito em Flick (2004), observando os seguintes passos:

- I. Organizar os dados coletados e as notas tomadas durante a coleta de dados e preparar os relatórios de cada entrevista, já agrupando as informações por assunto.
- II. Ler todos os dados nos relatórios de entrevista, recorrendo às gravações e demais dados coletados para dirimir dúvidas ou enriquecer entendimentos.
- III. Codificar os dados, de acordo com as etapas da codificação temática. Neste passo, procedeu-se a codificação aberta e depois a seletiva para a produção de um sistema de categorias (FLICK, 2004). A codificação aberta busca expressar os dados coletados na forma de conceitos ou códigos (FLICK, 2004). A codificação seletiva, quando aplicada na codificação temática, busca encontrar domínios temáticos e categorias que possam ser aplicadas ao caso geral do estudo, independente de serem encontradas em todos os casos individuais, ou seja, em todas as entrevistas (FLICK, 2004). Esta estrutura temática passa a nortear a análise das entrevistas para aumentar a comparabilidade das mesmas (FLICK, 2004). Para facilitar a organização e a análise dos dados da estrutura temática, foi elaborado um quadro sumário, que compõe a base de dados da pesquisa.
- IV. Analisar os itens e variações nas categorias encontradas no passo anterior entre os entrevistados e entre os grupos de entrevistados, buscando atribuir-lhes significado e estabelecer a relevância das variações e das próprias categorias para o caso geral (FLICK, 2004).
- V. Interpretar os dados, ou seja, extrair significado das informações, valendo-se do entendimento individual do pesquisador e da comparação com informações extraídas da literatura e teorias existentes, convergindo ou divergindo das mesmas. Nesta etapa interpretativa, os dados foram analisados pelas lentes dos modelos Multilevel Framework, cuja representação gráfica foi utilizada para ilustrar os resultados, facilitando as reflexões e conclusões sobre o caso. Esta análise também permitiu estabelecer as ligações com a perspectiva de RH e suas teorias, produzindo o e-HRM do caso e consolidando a visão multidisciplinar à qual a pesquisa se propunha.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos dados e análises descritos acima, foi possível mapear o cenário da empresa, produzindo seu Multilevel Framework e seu e-HRM, apresentados e discutidos a seguir.

Cenário Mapeado



O RH da Alpha historicamente se posiciona como uma área atenta e receptiva a inovações que possam alavancar a qualidade de sua operação. Adotou ferramentas para descentralização das tarefas de gestão de pessoas e para o autoatendimento de funcionários em meados dos anos 90, quando este era considerado um modelo de vanguarda. Dividido em ESS (Employee Self Service – Autoatendimento de Empregados) e MSS (Management Self Service – Autoatendimento de Gestores), este modelo encontra-se em atividade até hoje e parece já estar consolidado na empresa, embora hajam ainda questionamentos em relação à sua forma de operacionalização. O sistema onde tal modelo foi implantado, que denominamos LegadoRH, foi desenvolvido internamente e permaneceu em atividade por aproximadamente 10 anos (de 1996 a 2006), submetendo-se a ajustes e melhorias frequentes ao longo deste período. Em 2006 ele foi substituído pelo SAP, já que sua plataforma tecnológica encontrava-se obsoleta e o RH, alinhado a estratégias corporativas do grupo Internacional ao qual a empresa pertence atualmente, pretendia partir para uma solução de alcance regional e que fizesse parte do modelo global de ferramentas. Esta mudança representou uma ruptura para o RH da Alpha. Primeiramente porque o LegadoRH era altamente customizado, tornando-se um retrato fiel dos processos do RH da Alpha com muitas tarefas automáticas e consistências que guiavam as atividades e coíbiam erros de seus usuários. O SAP é uma ferramenta de mercado que trouxe uma interface própria e uma nova forma de pensar os processos, cujas definições obedeciam aos padrões do grupo internacional e não mais apenas às determinações da CSRH (Central de Serviços de RH) da Alpha Brasil, como acontecia no desenvolvimento do LegadoRH. Reconhecendo a queda no nível de serviço oferecido pela CSRH durante este processo de transição e os problemas internos da área em função desta mudança, a diretoria do RH promoveu uma mobilização para resgatar a qualidade dos seus serviços. Esta iniciativa pretendia mobilizar recursos de TI e RH para identificar as causas dos problemas e resolvê-las o mais rápido possível, fossem elas relacionadas à infraestrutura tecnológica, a funcionalidades do SAP, a informações inseridas no sistema pelos usuários, à carga de dados da implantação ou ao processo de mudança em si.

Adicionalmente, nesta oportunidade o RH percebeu a necessidade de atualizar a estrutura da CSRH. Desde sua criação, a CSRH era composta por analistas de RH respondendo diretamente a um único gerente. Percebeu-se neste momento a necessidade de segmentar a área, criando grupos específicos com responsabilidades demarcadas e lideranças intermediárias, que centralizariam as demandas do grupo e teriam certo nível de autonomia para solucionar questões mais operacionais, levando ao gerente apenas aquilo que exceda seu nível de autonomia. Desta forma, o gerente da CSRH passou a ter condições de focar sua atuação em temas mais estratégicos, resgatando o objetivo original de seu papel, que havia se perdido ao longo do caminho em função da sua sobrecarga de trabalho operacional. Vale também destacar que, ao implementar uma aplicação como o SAP, que pode ser utilizada também em outros países da região, a CSRH da Alpha, que sempre foi tomada como referência no grupo Internacional, também se colocou como forte candidata a sediar uma operação de Serviços-compartilhados na região. Estas questões reforçam a dimensão política e estratégica da adoção do SAP.

O Multilevel Framework da Alpha

A tabela 3 representa o Multilevel Framework produzido à partir dos dados coletados, cujos componentes discutiremos a seguir.



Tabela 3: Multilevel Framework da Alpha com o SAP

Grupos Sociais Relevantes	Technological Frames	Processo de Negociação	Tecnologia-na-prática
RH	<p>Constante Evolução</p> <p>Expansão da Regionalização</p>	Compromisso CSRH com RH de melhoria contínua e com estrutura regional	Uso analítico do Sistema Regional SAP na CSRH
Gerência CSRH	<p>Oportunidade de Shared Services na Região</p> <p>Estrutura robusta e sustentável na CSRH e foco mais estratégico</p> <p>Busca pela eficiência operacional da CSRH</p> <p>Gestão de Pessoas compartilhada com gestores das áreas</p>	Divisão das equipes na CSRH aumentando especialização e segregando responsabilidades, o que potencializa a segurança do processo	<p>Uso consistente do ESS</p> <p>Uso normativo do MSS para administração de pessoas e poucos relatórios de apoio Gerencial</p>
Analistas e Lideranças CSRH	<p>Busca pela eficiência operacional CSRH</p> <p>Conhecimento, atenção e conferência nos processos p/ minimizar erros CSRH</p> <p>Necessidades funcionais CSRH não atendidas totalmente SAP</p> <p>Desconforto com modelo de suporte e desenvolvimento do SAP</p> <p>Exportação de dados e ferramentas paralelas para relatórios e conferências</p> <p>Gestão de Pessoas compartilhada com gestores das áreas</p>	<p>Sistema projetado para necessidades regionais, não oferecendo consistências e automações de processos locais particulares, exige mais conhecimento e novo perfil na Operação da CSRH</p> <p>Demandas de desenvolv e manut SAP obedecem processo corporativo, onde prazos, custos e prioridades devem ser negociados para</p>	<p>Ferramentas Usadas:</p> <p>- Sistema SAP</p> <p>- URA (atendimento automático SAF) e Hotline (atendimento SAF) ainda não</p>
Business Partner RH nas Áreas	Parceria com áreas para definição conjunta de práticas de RH que contribuam com negócio		



Grupos Sociais Relevantes	Technological Frames	Processo de Negociação	Tecnologia-na-prática
	Apoio aos gestores com suporte CSRH Disseminação de práticas de gestão de pessoas entre os gestores das áreas	conciliar necessidades e interesses locais e regionais GRS e Provedores Externos obedecem agenda regional	integrados ao SAP. - Portal ESS e MSS
Equipes Locais RH	Apoio local aos gestores com suporte CSRH Controles manuais ou relatórios solicitados ao SAF para atender necessidades de informações das áreas locais	Funcionários habituados ao autosserviço, percebem mudança portal positivamente e se reafirmam no uso	- Quiosques p/ consultas ESS - Ferramentas paralelas (em excel/access) na CSRH para conferências e geração de relatórios e indicadores conforme modelos definidos pela CSRH.
TI Alpha	Prospecção e desenho de alterações ou novas funcionalidades SAP alinhadas com estratégia regional		
GRS e Provedor Suporte Externo	Compromisso com estratégia e agenda de implementação regional		
Funcionários das Áreas da Empresa	Serviços RH via Autoatendimento em evolução constante Quiosques nem sempre estão disponíveis nas filiais Alta disponibilidade do atendimento SAF	Funcionários percebem lacunas no suporte da CSRH não preenchidos pelo autoatendimento ou SAF e requerem mais apoio local	
Gestores das Áreas da Empresa	Serviços RH via Autoatendimento e SAF Ferramenta de Autoatendimento em evolução Incorporação de tarefas administrativas de gestão de pessoas Sistema deve dar relatórios de apoio e ferramentas gerenciais para gestão de pessoas Questionamento sobre divisão de responsabilidades c/ CSRH	Determinação normativa obriga gestores a executar tarefas administ da gestão de pessoas Falta de ferramentas de gestão aumenta a discordância dos gestores sobre divisão de	



Grupos Sociais Relevantes	Technological Frames	Processo de Negociação	Tecnologia-na-prática
		responsabilidades c/ CSRH	

Fonte: Desenvolvida pelos autores



Os Grupos Sociais Relevantes e seus Technological Frames

O RH corporativo é um grupo social relevante, que demanda constante evolução da CSRH e agora também está empenhado na regionalização e na aplicação das práticas globais do grupo internacional. A CSRH passou por uma reestruturação, organizando-se em grupos de atendimentos e criando um nível de liderança intermediário. Assim, a gerência da CSRH afastou-se dos temas operacionais mais rotineiros e passou a ter uma posição mais estratégica, de forma a representar um grupo social diferenciado, que vislumbra as oportunidades de serviços compartilhados na região, sem descuidar-se da busca constante pela eficiência da CSRH e mantendo-se fiel ao modelo de gestão de pessoas compartilhada com os gestores da respectivas áreas. O grupo representado pelos analistas e lideranças da CSRH possui um discurso alinhado entre si e com o gerente da CSRH no que se refere à busca pela eficiência da área e à gestão de pessoas compartilhada.

Alguns elementos do *technological frames* destes grupos ligados à CSRH sugerem que eles ainda não estão totalmente confortáveis com a nova ferramenta e que ainda não concluíram sua transição. Primeiramente, há a constatação que o SAP ainda não atende completamente a CSRH em suas necessidades funcionais. Também existe um nítido desconforto com o esquema atual de suporte e desenvolvimento da ferramenta, como se vê em diversos pontos do discurso do grupo. Em função da utilização de um modelo de trabalho geral, sem amarrações automáticas e consistências que guiem o processo do usuário, como fazia o sistema legado, disseminou-se a consciência de que, “agora” há necessidade de conhecimento, atenção e conferências para minimizar erros. Isto resultou na geração de dados para alimentar planilhas paralelas para relatórios e conferências. Ao triangular esta informação com a área de TI, encontra-se uma ponderação sobre estas conferências. A área, que está analisando o tema para incorporar as reais necessidades no próprio SAP, indica que algumas delas são feitas atualmente ainda como um resíduo da insegurança da CSRH em relação ao sistema, mas não são de fato necessárias, não havendo nestes casos, planos em TI para incorporá-las ao Sistema. Uma figura que vem sendo fortalecida ao longo do tempo na Alpha, o BP (*Business Partner*) de RH trabalha com as áreas para a definição conjunta de práticas de RH que contribuam com o negócio da empresa. É o BP de RH que apoia os gerentes das áreas em suas atividades diárias, muitas vezes contando com a equipe da CSRH para atender suas demandas. Também dissemina práticas de gestão de pessoas entre os gerentes de linha e leva as necessidades das áreas ao RH, dando a todos a percepção de maior proximidade do RH.

As equipes de apoio local de RH funcionam como postos avançados do RH nas filiais, dando suporte aos gestores das áreas em relação a temas de RH em geral. Utiliza-se de controles manuais ou relatórios solicitados ao SAF – Serviço de Atendimento ao Funcionário, para fazer seus controles e fornecer dados aos gestores locais, o que demonstra sua pouca autonomia em relação à estrutura central de RH. Além do pouco acesso à ferramenta descritos pelos entrevistados, não foram encontradas evidências de participação dos BPs ou das equipes locais de RH no processo de implantação ou melhoria do sistema.

A equipe de TI da Alpha faz a prospecção e o desenho das alterações ou novas funcionalidades no módulo de RH no SAP, sempre buscando o alinhamento destes com a estratégia regional da ferramenta. Um novo grupo social neste processo é o GRS – Grupo Regional de Suporte de TI, que neste caso específico aparece ao lado do desenvolvedor externo do SAP para fornecer o suporte e desenvolvimento necessários para as áreas de Serviços de RH dos diferentes países da região que utilizam a ferramenta.



Os funcionários das demais áreas da empresa, usuários do autoatendimento, reconhecem a alta disponibilidade do atendimento do SAF. Estes funcionários percebem também as evoluções constantes que aconteceram no sistema de autoatendimento que acessam pelo portal ou quiosque. O autosserviço via portal ou SAF também já está consolidado entre os gestores das áreas, que igualmente reconhecem a evolução do sistema. Estes gerentes que incorporaram as atividades administrativas da gestão de pessoas, acreditam que o sistema deveria prover relatórios de apoio e gerenciais para que eles pudessem efetivamente usar esta ferramenta para a gestão de pessoas propriamente dita. Embora aprovem o modelo do RH em si, eles também questionam a divisão de responsabilidades entre eles e a CSRH e a falta de participação nas decisões sobre o funcionamento e o desenvolvimento do sistema que utilizam.

Os Processos de Negociação e a Estrutura que Emerge do Uso do Sistema SAP

A CSRH permanece em seu compromisso com a melhoria contínua e agora também com a estrutura regional. A divisão das equipes na CSRH resultou em uma organização que permite o foco dos analistas e, conseqüentemente, sua especialização, segregando responsabilidades e potencializando a segurança do processo. O SAP foi implementado segundo o modelo global projetado para atender as necessidades regionais e não oferece consistências e automações de processos locais particulares, exigindo um novo perfil na CSRH. Há uma ampla percepção que o SAP é menos customizado e menos automático que o LegadoRH e por isso demanda mais conhecimento do usuário sobre processos e políticas RH.

As demandas de desenvolvimento e manutenção do SAP obedecem ao processo corporativo, onde prazos, custos e prioridades devem ser negociados para conciliar necessidades e interesses locais e regionais. O GRS e os provedores externos de suporte ao SAP seguem também uma agenda regional. Isso muda completamente a dinâmica anterior da CSRH, que comandava o desenvolvimento do legado e agora tem que se submeter a um processo amplo, onde não tem mais autonomia absoluta para definir o que e quando será mudado no SAP.

Esta nova dinâmica deu origem a uma estrutura de uso, que denominamos Uso analítico do Sistema Regional SAP na CSRH para expressar uma interação mais crítica e analítica do funcionário da CSRH com o Sistema no exercício de sua atividade diária. Esta estrutura revela que, ao sair da zona de conforto que o sistema anterior oferecia, onde o domínio do processo de desenvolvimento permitia a composição de uma ferramenta que incorporava todas as consistências e regras a serem aplicadas, os usuários tiveram que assumir um papel mais analítico no uso do Sistema. A interação deixou de ser mecânica e passou a ser mais crítica, exigindo mais conhecimento e atenção.

Os Funcionários das demais áreas, habituados ao autosserviço, percebem a mudança do portal de forma positiva e se reafirmam no seu uso, embora percebam lacunas no suporte da CSRH não preenchidas pelo autoatendimento ou SAF e manifestem seu desejo por mais apoio presencial. A estrutura que emerge do uso do ESS (Employee Self-Service) aponta para sua utilização consistente, uma vez que todos os funcionários entrevistados declararam usar o ESS. Além disso, algumas associações espontâneas dos entrevistados ao modelo indicaram questões como confiança, transparência e autonomia. Também foi mencionado por diversos entrevistados que a oferta de uma ferramenta moderna de RH comunica consideração da empresa com os funcionários. Estes sentimentos reforçam a disposição dos funcionários em utilizar este serviço com responsabilidade. Com amplo reconhecimento de uso e aceitação entre os funcionários, denominamos a estrutura que emerge de seu uso de 'Uso consistente do ESS'.

Já entre os gestores ou gerentes de linha, que continuam obrigados a executar atividades administrativas de gestão de pessoas, ainda se denota a falta de relatórios gerenciais e de apoio para que eles efetivamente tenham uma ferramenta para gestão de suas equipes. Esta constatação reforça o questionamento do grupo sobre a divisão de responsabilidades entre ele e a CSRH. A estrutura que emerge do uso do sistema neste grupo foi chamada de 'Uso Normativo do MSS para Administração de Pessoas e Poucos Relatórios de Apoio Gerencial'. Os gestores aprovam o modelo, mas questionam fortemente a falta de relatórios e informações de RH que deveriam ser providos pelo sistema. Alguns membros do próprio RH também reconhecem esta deficiência.

O e-HRM-in-Practice da Alpha

A Alpha não tem um e-HRM formalmente elaborado com base em sua estratégia de Gestão de RH. De qualquer forma, ao contrário do que foi encontrado por Ruel, Bondarouk e Looise (2004), a empresa possui um claro direcionamento estratégico de Gestão de RH para embasar seu e-HRM, como também objetivos definidos para a utilização de ferramentas de TIC em RH como canais de entrega dos serviços da área. Assim, o e-HRM apresentado a seguir não representa um modelo oficial da empresa, mas algo produzido pela presente pesquisa com base nos dados captados.

A partir das informações coletadas e organizadas pelo Multilevel Framework, foi possível compor o e-HRM da Alpha, levando-se em consideração não apenas o discurso do RH, mas também a prática observada. Adotamos o termo e-HRM-in-Practice para enfatizar esta abordagem, cujo resultado segue representado abaixo na figura 3.

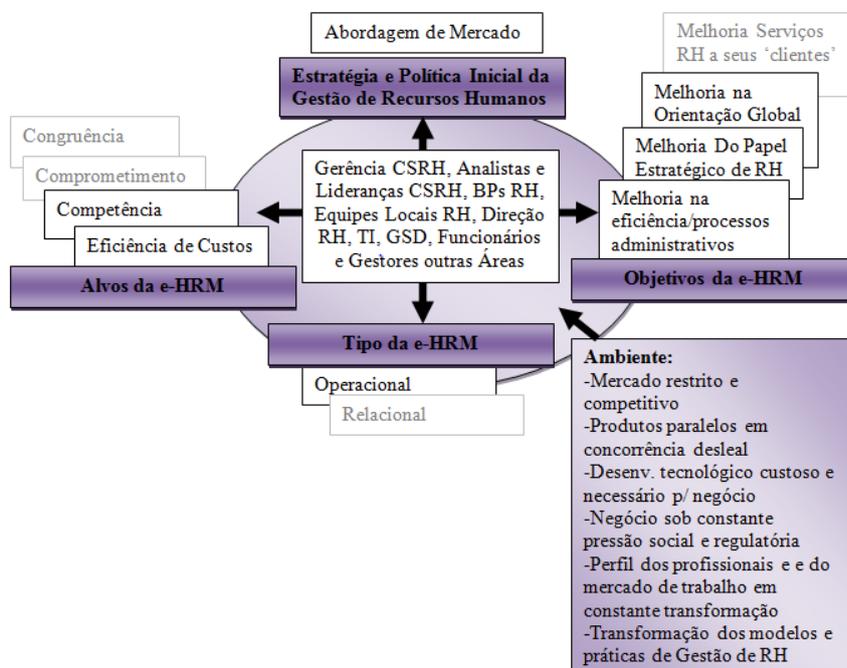


Figura 3: O e-HRM-in-Practice da Alpha

Fonte: Adaptado de Ruel, Bondarouk e Looise (2004) com base nos dados desta pesquisa

A representação de alguns elementos em fonte cinza no modelo acima foi adotada para evidenciar itens que tenham sido encontrados no discurso, porém com fraca expressão na



prática. O modelo original não prevê este procedimento, porém o consideramos uma boa alternativa para indicar a existência, mas não a suficiência de um item.

Estratégia e Política Inicial de Gestão de Recursos Humanos

A Estratégia e Política Inicial de Gestão de RH da Alpha foi enquadrada como uma abordagem de Mercado. Segundo as categorias de Beer et al (1984), a abordagem de mercado refere-se a organizações que requerem constantes mudanças em reação às demandas de seu mercado, ou seja, organizações que requerem flexibilidade e dinamismo. Isto é coerente com a realidade do RH da Alpha que demonstra-se historicamente comprometido com a adoção de modelos de trabalho e ferramentas de vanguarda para que a área possa contribuir com os objetivos do negócio, que opera em um ambiente turbulento e cercado de pressões sociais e normativas. A recente reestruturação da área e substituição do sistema legadoRH para aderir a um modelo que possibilite uma atuação regional do RH no grupo Internacional demonstra sua disposição à mudança para manter-se adaptada às necessidades e estratégias do negócio.

Alvos da e-HRM-in-Practice

Os alvos do e-HRM utilizam as categorias de Beer et al (1984) para expressar as grandes metas que devem guiá-lo. Todos os seus elementos são encontrados na Alpha, embora dois deles apresentem pouca expressão na prática e tenham sido representados em cinza:

Eficiência de Custos - esteve presente desde os primeiros passos da construção do modelo de RH da Alpha, mesmo antes da adoção do sistema atual, não se limitando a custos, mas retratando um conceito mais amplo de eficiência operacional, que inclui processos e serviços.

Competência - caracterizada pela capacidade dos indivíduos aprenderem novas tarefas e funções (BEER et al, 1984), aparece como um elemento importante no cenário de transformações constantes do RH da Alpha, desde a adoção de modelos de trabalho descentralizados e o desenvolvimento de seu primeiro sistema, o LegadoRH, até o presente cenário com o uso do SAP. Além disso, o novo sistema opera dentro de um modelo global, o que requer mais conhecimento de seus operadores, indicando a demanda por uma equipe capacitada para absorver permanentemente o conhecimento que emerge das tarefas diárias e, portanto, potencializa sua capacidade para aprendizados futuros.

Comprometimento – caracterizando equipes motivadas, que compreendem as mudanças e estão dispostas a interagir com elas e com seus impactos (BEER et al, 1984), este fator foi representado em cinza, pois está presente, mas carece de atenção para endereçar questões relevantes. A disposição às mudanças foi observada em todos os grupos, porém há um questionamento constante dos gestores sobre a forma como este modelo de RH foi operacionalizado e as tarefas e responsabilidades divididas com os gestores. Isso indica que estes grupos não compreendem totalmente as mudanças ou não concordam com elas, ou seja, não estão motivados a interagir com estas mudanças e seus impactos.

Congruência - refere-se à manutenção de uma organização interna estruturada para atender aos interesses de todos os stakeholders (BEER et al, 1984) e também foi representada em cinza para evidenciar sua fragilidade. Embora alguns elementos, como a parceria do BP de RH com as áreas, por exemplo, indiquem haver certo nível de congruência, constantes indicações de lacunas no suporte local relatadas pelos funcionários e a falta de ferramentas necessárias para a realização de suas tarefas de gestão apontada de forma unânime pelos gestores entrevistados indica fragilidades importantes neste quesito. A falta de participação



dos BPs e das equipes de suporte local das filiais no processo de implantação e melhorias dos sistemas de RH também sugere haver deficiências de congruência nesta estrutura.

Objetivos da e-HRM-in-Practice

Duas destas categorias foram encontradas claramente entre os objetivos discursivos e práticos da Alpha, uma foi encontrada porém com restrições de ordem prática e uma nova categoria sugerida posteriormente pelos autores em seu trabalho de campo foi também identificada neste caso com destaque suficiente para ser incorporada ao modelo resultante:

Melhoria da Eficiência/processos Administrativos - já estava presente na primeira onda de reestruturação do RH e continua presente, como mostra também o Multilevel Framework.

Melhoria do Papel Estratégico de RH - se encontra fortemente no discurso histórico e também tem grande ênfase no Multilevel Framework atual, onde se vê itens como 'Gestão Compartilhada com os Gestores das Áreas', 'Estrutura Robusta e Sustentável na CSRH e Foco Mais Estratégico', que refletem o direcionamento que orientou a reestruturação da CSRH e o novo esquema de atuação da área.

Melhoria dos Serviços do RH aos Seus Clientes - aparece mais forte no discurso do que nas evidências da prática e, portanto, foi representado em cinza. Embora algumas novas práticas resultem em melhores serviços, a ausência de preocupações concretas com a maneira como funcionários e gestores estão recebendo este modelo de serviços de RH denuncia certa fragilidade na atenção prática dispensada a este elemento.

Melhoria na Orientação Global - esta categoria não constava no modelo original e foi incluída pelos autores após identificarem a questão em 4 das 5 empresas de sua pesquisa, sendo que a empresa em que ele não apareceu, não tinha atuação internacional (RUEL, BONDAROUK e LOOISE, 2004). A clara identificação desta categoria no presente caso através da adoção de uma ferramenta global de RH e a conseqüente incorporação de práticas e intensificação de relações globais, confirma a procedência de sua inclusão no modelo.

Tipos de e-HRM-in-Practice

O e-HRM-in-Practice observado na Alpha já apresenta as questões administrativas bem consolidadas como se pode confirmar no Multilevel Framework, que aponta para a utilização consolidada das funcionalidades administrativas na CSRH, entre os funcionários e gestores. Seguindo uma escala evolutiva, a e-HRM-in-Practice já apresenta algumas funcionalidades relacionais, como o processo de solicitação de contratação e seleção, as promoções e seus registros no histórico funcional, por exemplo. No entanto, ainda possui lacunas nesta categoria, como a falta de sistema integrado de treinamento e a falta de relatórios e consultas de gestão de pessoas para dar suporte às ações específicas inerentes aos processo de negócio de cada área. Desta forma, o tipo Relacional foi representado na cor cinza para indicar seu status emergente no e-HRM-in-Practice da Alpha, que parece estar caminhando em sua direção. Já o terceiro tipo previsto nestas categorias, o 'Transformacional' realmente não foi identificado nos dados coletados e por isso não aparece no e-HRM-in-Practice da Alpha.

CONCLUSÃO

Muitos estudos de TIC têm apontado seu potencial de contribuições para a competitividade das empresas, especialmente aquela baseada em conhecimento e inovação (ALBERTIN, 2010; MEIRELLES, 2014). Pesquisas de RH também têm indicado a implantação de modelos de



RH mais estratégicos, fortemente apoiados em ferramentas de TIC, como fontes poderosas de vantagens competitivas sustentáveis (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004). Poucas pesquisas, no entanto, avançaram em retratar a realização destes potenciais na prática através de estudos empíricos que os evidenciem e reflitam sobre suas dificuldades e oportunidades, iluminados por modelos conceituais que possibilitem suas análises e também se beneficiem de seus achados para o avanço das teorias (RUEL e VAN DER KAAP, 2012). Ao propor um estudo de caso em uma empresa que implementou seu e-HRM há mais de uma década e adotando perspectivas teóricas de TIC e RH, este trabalho pretende contribuir com o entendimento das realizações práticas do e-HRM em ambos os campos de pesquisa, confirmando a perspectiva multidisciplinar como um caminho viável e promissor.

A utilização do Multilevel Framework para a análise do caso contribuiu para evidenciar a pluralidade dos grupos envolvidos no cenário da prática, seus diferentes interesses e pressupostos, interagindo direta ou indiretamente através de complexas e contínuas relações, que influenciaram as estruturas resultantes do uso do sistema. Isso confirma a importância de abordagens de pesquisas que não apenas identifiquem os atores, mas também focalizem suas interações para compor o processo amplo e mutuamente constitutivo no qual a tecnologia está inserida. A análise destas estruturas e da dinâmica que as constitui, ofereceu informações que, observadas pelas lentes do e-HRM permitiram compreender o fenômeno pela perspectiva da área de RH, trazendo questões que podem contribuir também para a expansão dos entendimentos na área de TIC. Isto confirma o potencial de estudos que integrem visões de diferentes campos de pesquisa para avançar o conhecimento da TIC.

O e-HRM da Alpha indica que, após mais de 10 anos da adoção do modelo, a empresa ainda não foi capaz de atingir o patamar de atuação transformacional do RH, embora persiga este ideal. Este achado corrobora o estudo de Strohmeier (2007) que em sua revisão literária não encontrou confirmações empíricas definitivas sobre a realização do potencial transformacional do e-HRM, mas apenas indicações de melhorias nesta direção. No caso da Alpha, o modelo já está consolidado e permitiu avanços nas dimensões burocráticas e operacionais da área, especialmente no tocante à eficiência de custos e processos. Também deu protagonismo à atividade de gestão de pessoas em todas as áreas, disseminando sua importância entre os gestores. Esta ampla conscientização e participação dos gestores das áreas no processo de gestão de pessoas, permitiu melhorias e avanços na Alpha, mas ainda não foram capazes de levá-la a uma atuação realmente estratégica do RH ou de lhe oferecer ferramentas que alavanquem a atuação dos gestores para níveis superiores.

A queixa comum do grupo sobre a escassez de relatórios mais “elaborados”, sugere que um caminho para esta evolução na Alpha poderia ser o desenvolvimento da inteligência analítica na gestão de pessoas. A Alpha poderia explorar este caminho aproveitando-se da grande disponibilidade atual de informações (dentro e fora do banco de dados do sistema de RH ou mesmo da empresa) e de tecnologia para processar e cruzar dados de diferentes origens e formatos (inclusive dados não estruturados). Pesquisas acreditam que esta é uma tendência promissora, mas alertam para a complexidade de realizar seus benefícios, já que envolve não apenas o desenvolvimento das aplicações, mas também de capacidades analíticas entre os profissionais que as modelarão e utilizarão (MEIRELLES, 2014). Fica como sugestão para próximos trabalhos explorar o potencial do uso de ferramentas de inteligência analítica, utilizando-se não apenas dos dados dos Sistemas de RH, mas de toda a informação pertinente, disponível na empresa e fora dela, para alavancar o e-HRM para seu patamar



transformacional, discutindo também suas implicações para o perfil dos profissionais que as modelarão, implantarão e utilizarão.

Finalmente, vale refletir sobre a diversidade de grupos atuando sob diferentes perspectivas e suas complexas interações no contexto do e-HRM da Alpha. A despeito desta complexidade, a baixa congruência identificada no e-HRM da empresa sugere que sua construção tem sido predominantemente centralizada no RH corporativo e na CSRH, abrindo pouco espaço para a participação dos grupos de RH das filiais, dos BPs de RH alocados nas áreas de negócio ou dos gestores da empresa. Fica também como sugestão para outros trabalhos investigar se um processo de desenvolvimento e implantação das ferramentas e do modelo de trabalho de forma mais participativa, incorporando os demais *stakeholders* em sua construção e núcleo decisório, poderia contribuir para alavancar os resultados alcançados pelo e-HRM.

Limites do Estudo

Por tratar-se de um estudo qualitativo interpretativo, não houve nenhuma intenção de construir planos amostrais estatísticos no cenário da Alpha. Também não é possível fazer generalizações ou extrapolar suas considerações a outras organizações e contextos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A. **Comércio Eletrônico: Modelo Aspectos e Contribuições de Sua Aplicação**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARNEY, J. B. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. **Human Resources Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; MILLS, Q.; WALTON, R. **Managing Human Assets**. New York: The Free Press, 1984.
- BOXALL, P. The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm. **Human Resources Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 59-75, 1996.
- CLAUSEN, C.; KOCH, C. The Role of Space and Occasions in the Transformation of Information Technologies – Lessons from the Social Shapping of IT Systems for Manufacturing in a Danish Context. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 11, n. 3, p. 463-482, 1999.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANCIS, H.; KEEGAN A. The Changing face of HRM: in Search of Balance. **Human Resources Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 231-249, 2006.
- GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Berkeley: University of California Press, 1984.
- JONES, M. R.; KARSTEN, H. Giddens's Structuration Theory and Information Systems Research. **MIS Quarterly**, v. 32, n.1, p. 127-157, 2008.
- LEPAK, D.P.; SNELL, S. A. Virtual HR: Strategic Human Resources Management in the 21st Century. **Human Resources Management Review**, v. 8, n. 3, p. 215-234, 1998.
- MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F. **Tecnologia na Gestão de Pessoas: Estratégias de Autoatendimento Para o Novo RH**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



- MEIRELLES, F. Uso da TI nas Empresas – Panorama e Indicadores. In: **25ª Pesquisa Anual do Uso de TI**. São Paulo: GVCia, 2014.
- ORLIKOWSKI, W. J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens For Studying Technology in Organizations. **Organization Science**, v.11, N.4, p.404-428, 2000.
- ORLIKOWSKI, W.; SCOTT, S. Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 433-474, 2008.
- PETTIGREW, A. M. Contextualist Research and the Study of Organizational Change Processes. In MUMFORD, E. et al. (eds.). **Research Methods in Information Systems**. New York: North-Holland, 1985.
- _____. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. **Organizational Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.
- PINCH, T. F.; BIJKER, W. E. The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other. In: BIJKER, W. E. et al. (eds.). **The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology**. England: MIT Press, 1984.
- POZZEBON, M.; DINIZ, E; JAYO, M. A **Conceptual Model for Studying Correspondent Banking and Microcredit in Brazil**. OASIS WORKSHOP SPONSORED BY IFIP WORKING GROUP 8.2, Montreal, Dez 2007.
- POZZEBON, M; DINIZ, E. Theorizing ICT and Society in the Brazilian Context: a Multilevel, Pluralistic and Remixable Framework. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 3, p. 287-307, 2012.
- PYE, A.; PETTIGREW, A. Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future. **British Journal of Management**, v. 16, p. 27-38, 2005.
- RUEL, H.; BONDAROUK, T.; LOOISE, J. K. E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. **Management Revue**, v. 15, n. 3, p. 364-380, 2004.
- RUEL, H.; VAN DER KAAP, H. E-HRM Usage and Value Creation. Does a Facilitating Context Matter? **German Journal of Research in Human Resource Management**, v. 26, n. 3, p. 260-281, 2012.
- SACCOL, A.; REINHARD, N. Tecnologias de Informação Móveis, Sem Fio e Ubíquas: Definições, Estado-da-arte e Oportunidades de Pesquisa. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 175-198, 2007.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n.3, p. 207-219, 1987.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage. 2001.
- STRAUS, A. L. **Qualitative Analysis for Social Scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- STROHMEIER, S. Research in e-HRM: Review and implications. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 1, p. 19-37, 2007.
- WERTHEIN, J. A Sociedade da Informação e seus Desafios. **CI Inf**, v. 29, n. 2, p. 71-77, Mai Ago 2000.
- WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 756-772, 1998.