

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

**A IMPLEMENTAÇÃO DO E-RH EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA
BRASILEIRA: PESQUISA AÇÃO NA UNESP/JABOTICABAL**

AUTORES

WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS

UNESP

wesley007adm@yahoo.com.br

CHARBEL JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR

Universidade de São Paulo

charbel@usp.br

Resumo

O objetivo deste artigo é demonstrar os benefícios obtidos com a implementação de um portal de *e*-RH, na Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos na UNESP de Jaboticabal/SP. Para tanto, adotou-se a pesquisa ação enquanto procedimento metodológico. O *e*-RH é uma ferramenta inovadora dentro das práticas de RH, principalmente no contexto do setor público e veio para contribuir com os objetivos das empresas, que o adotam principalmente visando à redução de custos de atividades administrativas e a melhoria nos serviços prestados. Porém, é uma ferramenta pouco explorada em todas suas potencialidades pelas organizações. Os resultados indicam que, através da cooperação interfuncional, estabelecida por meio de esforços conjuntos da área de Recursos Humanos (RH), do setor de informática e das iniciativas do primeiro autor deste artigo, foi obtido êxito na implementação do referido portal *e*-RH, e o conseqüente aprimoramento do atendimento das necessidades dos funcionários através do uso da Tecnologia da Informação. Dessa forma, espera-se que tais resultados sejam úteis para pesquisadores em gestão e gestores de RH em universidades brasileiras.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; *e*-RH; Pesquisa Ação.

Abstract

This article aims to demonstrate the benefits obtained with the implementation of a portal for *e*-HR in the Technical Development Section of Human Resources and Administration at UNESP in Jaboticabal / SP. This research adopted the action research as a methodological procedure. The *e*-HR is an innovative tool in the practice of HR, especially in the public sector and has to contribute to the objectives of the companies that adopt primarily to the reduction of costs of administrative activities and improvement in services. But a tool is little explored in all its potential for organizations. The results indicate that, through cross-functional cooperation established through joint efforts by the HR area, by the IT sector and the by initiatives of the first author of this article, was succeeded in the implementation of the *e*-HR portal, and the consequent improvement of care needs of employees through the use of Information Technology. Thus, this article intends add relevant results by researches and

managers of human resource management developed at Brazilian universities.

Keywords: Human Resource Management, e-HR; Research Action

1. Introdução

Na última metade “do século XVIII a máquina a vapor constituiu uma inovação tecnológica importante, pois permitiu mecanizar o sistema produtivo, aumentando a escala de produção [...]” (SILVA, 2003, p.51) e que permitiu a expansão das grandes organizações industriais ao longo da história através da adoção de novas tecnologias. Atualmente, em razão do ambiente altamente dinâmico e em constante evolução, a área de recursos humanos para responder as várias mudanças contextuais, principalmente tecnológicas e culturais, precisa rever suas estratégias (SAGIE; WEISBERG, 2001) incorporando inovadoras práticas de valorização do fator humano e que agreguem valor para os negócios.

Essas mudanças são reflexo das novas informações, da massificação da comunicação e de tecnologias computacionais que estão afetando as organizações e também o conteúdo e as relações de trabalho (TOUMI, 2001), como por exemplo, a informatização dos serviços bancários e a terceirização de diversas atividades não essenciais para o negócio.

Embora as questões tecnológicas proporcionaram um impacto dramático na gestão de recursos humanos, como redução drástica do quadro funcional em alguns setores empresariais e na promoção de novas tecnologias produtivas ao longo dos últimos anos, exigindo da área de recursos humanos rápidas adaptações para atender as demandas organizacionais, e apesar dessas evoluções, a área ainda não explorou e desenvolveu todas as potencialidades da tecnologia da informação (TI) e da comunicação (LEPAK; SNELL, 1998), principalmente no setor público que, se incorporada, pode ser considerada uma ferramenta inovadora. A inovação é um termo utilizado para demonstrar como as organizações aumentam seu valor através do desenvolvimento de novos produtos e processos, e também se relaciona com as mudanças organizacionais (JABBOUR; SANTOS, 2008). Para organizações que são submetidas a processos de mudanças as práticas inovadoras podem aumentar a participação dos trabalhadores, a comunicação e aceitação das mudanças na estratégia (RONDEAU; WAGAR, 2002).

Para Yang (2006) implementando uma gestão de recursos humanos (GRH) em que ações promovam a valorização das pessoas, através de práticas que estimulem o desenvolvimento pessoal, a GRH pode motivar os funcionários a implantar uma cultura organizacional comprometida com a satisfação dos clientes, através do envolvimento na busca da melhoria contínua. A área de recursos humanos precisa repensar suas estruturas e a gestão das informações, com objetivo de melhorar seu sistema de comunicação e a conseqüente melhoria de seus serviços (LAWLER III; MOHRMAN, 1995) e que precisa convergir sua estrutura para uma função comprometida com o contexto global, que propicie aos colaboradores ferramentas para terem autonomia nas decisões (FERRO; VANTI, 2002). Partindo deste pressuposto, a temática da comunicação na área de recursos humanos envolve uma questão cultural. Se a organização acredita que o desenvolvimento das pessoas contribuirá para alavancagem de seus negócios, teoricamente, apresentará uma cultura que valorize a comunicação e a participação dos funcionários na gestão. A disseminação das informações para todos os funcionários na organização é fundamental para o alinhamento das estratégias organizacionais, através do comprometimento das pessoas com os objetivos empresariais.

Desta forma, **o objetivo deste artigo é analisar o processo de adoção da tecnologia de informação aplicada à gestão de recursos humanos, implantada através de um portal e-RH que logrou êxito em 2008, na Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Jaboticabal/SP.**

Adianta-se ao leitor a estruturação deste artigo: a seção 2 apresenta os principais autores, referências, conceitos e dilemas do marco teórico de gestão de recursos humanos, tecnologias da informação e *e-RH*; a seção 3 apresenta as opções metodológicas, descreve a

organização que foi alvo de pesquisa, bem como os meandros que deram origem ao e-RH analisado; a seção 4 discute os principais resultados obtidos, confrontando-os com os principais debates dos especialistas da área; e, por fim, na seção 5, apresentam-se as conclusões, limitações e sugestões inerentes à pesquisa.

2. Referencial teórico

2.1. Breve panorama da administração de recursos humanos

A administração de recursos humanos vem evoluindo junto com a sociedade. Passando desde um aspecto onde predominava apenas a orientação de redução de custos para um aspecto ligado a vantagem competitiva. Mas, antes de chegar neste ponto, as empresas se depararam com inúmeras questões: globalização (BEULOUT, DOLA, SABA, 2001) que aumentou drasticamente a concorrência econômica (WIERSNA, BERG, 1998) e contribuiu com as mudanças de hábitos, valores e tendências na sociedade (KOTLER, 2000) o que fez as organizações melhorarem o desempenho e a competitividade (CHOW, 2004) através da busca da sustentabilidade não só econômica, como também social e ambiental (JABBOUR; SANTOS, 2008) a fim de satisfazer seus diversos públicos. Todas essas questões fizeram aumentar as exigências sobre as empresas que estão sendo pressionadas pelos *stakeholders* para reverem suas práticas em gestão de pessoas e tornarem-se mais comprometidas com as questões sociais e ambientais, sem abandonar a louvável orientação ao lucro de seus negócios.

Esse contexto de instabilidade econômica e acirrada competitividade, implica aos gestores de recursos humanos o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes diferentes daquelas típicas práticas de RH aplicadas a ambientes estáveis (DAVILLA; ELVIRA, 2005). Os gestores de recursos humanos estão sendo forçados a explorar mais práticas inovadoras para apoiar as questões estratégicas da empresa (LEPAK; SNELL, 1998), e precisam assumir novos papéis, adotar novos e modernos valores no trabalho além de encontrar estratégias mais adequadas para a GRH (SAGIE; WEISBERG, 2001).

Diante desse contexto Huselid, Jackson e Schuler (1997) avaliaram o impacto da capacidade dos gestores de recursos humanos na eficácia sobre a gestão de pessoas e também o impacto sobre os resultados financeiros de 293 empresas norte americanas e verificaram que as capacidades dos profissionais de gestão de recursos humanos são superiores as capacidades da organização, aumentando a eficácia das atividades estratégicas de recursos humanos e contribuindo para a melhoria no desempenho organizacional. Para que a área de RH cumpra seus objetivos, é necessário sempre estar buscando alinhar-se a essas novas tendências, principalmente, através da atuação dos gestores de recursos humanos que podem ser considerados a alavanca impulsionadora das mudanças organizacionais, quando dispostos a encarar difícil tarefa de sair da rotina e quebrar paradigmas. Essa necessidade de mudança na gestão de recursos humanos é forçada pelas pressões internas (funcionários) e externas (sociedade), de maneira que um novo arranjo no pacote de processos e práticas tradicionais de deve ser considerado para que o RH contribua eficazmente com os resultados do negócio.

Anteriormente o setor industrial, por exemplo, tinha uma abordagem mecanicista que valoriza mais suas máquinas e seu processo produtivo do que os trabalhadores, tratando-os como peças intercambiáveis da máquina (HARRIS, 1999), não considerando aspectos sociais das pessoas. Apesar da abordagem mecanicista ainda resistir em muitas organizações espalhadas pelo mundo, é muito forte a pressão para a mudança de paradigmas em gestão de pessoas. Schuler e Jackson (1987) destacaram uma série de fatores como cultura, política, sistemas jurídicos, a tecnologia, sindicatos, estrutura organizacional, que são dimensões importantes na moldura das ações de recursos humanos. Esses fatores devem ser considerados pelas empresas e pelos gestores de RH, entretanto isso nem sempre ocorre, podemos citar como exemplo o setor público iraniano, onde a gestão de recursos humanos ainda está na fase

de administração de pessoal, dando pouca atenção à eficiência organizacional, devido a forte pressão do fator cultural que existe no Irã, onde as pessoas atribuem demasiada importância às relações interpessoais e que um *feedback* negativo numa avaliação de desempenho pode trazer problemas tanto para o gerente quanto para o funcionário (YEGANEH; SU, 2008).

2.2. Tecnologia da informação aplicada aos negócios

Na década de 1990, com a disseminação da tecnologia, houve uma revolução nas indústrias, bancos e em empresas em geral, gerando um grande impacto nos processos produtivos e nas relações de trabalho. Máquinas de escrever foram substituídas por computadores, equipamentos obsoletos foram substituídos por robôs, vendedores passaram a fazer os pedidos de venda *on-line*, através de seu *palm top*.

A tecnologia da informação (TI) permitiu a melhoria na qualidade de serviços e produtos e esta inserida em todas as atividades empresariais, de maneira que “funcionários dispõem de recursos computacionais cada vez mais potentes e com funcionalidades e programas diversificados, além de assistentes digitais, *laptops*, sistemas sem fio etc.” (FERREIRA; RAMOS, 2005, p.70) para realizar suas atividades. A TI altera operações, produtos e serviços de uma empresa, o relacionamento com parceiros, mercados, concorrentes (ALBERTIN, 2001) e com os próprios funcionários e além de desenvolver produtos e serviços, é utilizada para proporcionar uma melhor opção de entrega de valor para os clientes (KARAKANIAN, 2000) através da geração e divulgação de informações novas para aperfeiçoar o próprio sistema (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004). E esse desenvolvimento tecnológico forneceu subsídios para transformação da função tradicional de RH.

Snell, Pedigo e Krawiec (1995) sugeriram que a tecnologia da informação pode influenciar a estrutura da área de RH de três maneiras: (a) em primeiro lugar, a TI pode influenciar aspectos operacionais do RH pela racionalização das operações e aliviar muito a carga administrativa; (b) em segundo lugar, pode reduzir o tempo e os níveis de serviço dos funcionários e gerentes; (c) por último, talvez o mais significativo impacto da TI, é a integração estrutural, ou seja, o que permitiu que as pessoas se comuniquem e compartilhem informações independentes de seus limites geográficos, eliminando as barreiras de tempo e espaço.

A tecnologia da informação é o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação, trazendo como principal benefício para as empresas, a capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, clientes e fornecedores, além de proporcionar melhorias nos processos internos e nos serviços prestados ao consumidor final (BEAL, 2001) podendo ajudar a reduzir custos e melhorar a produtividade pela automatização de tarefas rotineiras e administrativas (GROE, PYLE; JAMROG, 1996; FERREIRA; RAMOS, 2005; PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007), permitindo o foco em atividades estratégicas que realmente agreguem valor para a organização, além de maior rapidez no atendimento das necessidades dos funcionários em assuntos relacionados a sua vida funcional.

Karakanian (2000, p.36) apresenta cinco razões para a área de recursos humanos adotar a tecnologia em seus negócios:

- Oferece uma boa relação custo-eficácia no acesso a dados e informações de todas as partes autorizadas, incluindo trabalhadores, gestores, prestadores de serviços, comunidade, clientes corporativos, bem como o público em geral;
- Oferece mais opções na relação custo-eficácia nos sistemas de informações na gestão do RH;
- Permite uma grande obtenção de dados diretamente na fonte, melhorando a exatidão e o

tempo de resposta;

- Reduz a distância entre o departamento de recursos humanos e os clientes internos através da integração entre os processos empresariais;
- Permite a globalização corporativa das informações de RH e sua acessibilidade com significativa redução de custos.

A tecnologia aplicada ao RH permite reduzir a tensão entre o papel administrativo e o estratégico (ELLIG, 1997 *apud* PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007) no ambiente empresarial, no entanto “a tecnologia da informação e comunicação não pode ser dissociada de qualquer atividade, sendo um importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes” (ROSSETI; MORALES, 2007, p.125).

O elo que liga a tecnologia da informação à área de recursos humanos é através do portal *e*-RH, que tem como objetivo, segundo Terra e Bax (2003, p.34):

promover eficiência e vantagens competitivas para a organização que o implementa, com a idéia de desbloquear a informação armazenada na empresa, disponibilizando-a aos interessados através de um único ponto de acesso, que disponibiliza aplicações e informações personalizadas, essenciais para a tomada de decisões nos níveis estratégico (de negócio), tático e operacional.

O portal *e*-RH deve ser considerado apenas a ponta do *iceberg*. O que adiantaria ter um portal se a empresa não é transparente em suas práticas e não valoriza seu pessoal? É requisito essencial para o sucesso do portal de *e*-RH a revisão nos processos de RH, através de uma cultura aberta e participativa e de uma política que dê *feedbacks* aos funcionários, que reconheça e valorize as questões humanas. Inclusive em Israel, onde a questão cultural é um fator predominante em todos os setores da sociedade, as práticas de recursos humanos nas organizações vêm sofrendo uma transição, incorporando modernos conceitos nas políticas e estratégias em gestão de recursos humanos, consequência das mudanças políticas, tecnológicas e sociais ao longo nos últimos vinte anos (SAGIE; WEISBERG, 2001).

As pressões e as prioridades do RH no novo século já são largamente conhecidas hoje e o panorama é bastante claro: globalização, diversidade, tecnologia da informação, gestão do capital intelectual, fatores que funcionam como um catalisador na aplicação de abordagens inovadoras para integração e colaboração das pessoas (LEPAK, SNELL, 1998), por exemplo a adoção do *e*-RH, visando melhorar a prestação de serviços pela área de recursos humanos.

2.3 *e*-RH: uma ferramenta para agregar valor a GRH

A investigação sobre *e*-RH ainda está em estágio embrionário (RUËL; BONDAROUK; VELDE, 2007) e o termo *e*-RH foi inspirando na expressão *e-commerce*, e adotou o prefixo “e” que significa eletrônico. Entretanto, autores acreditam que a melhor expressão seria “GRH *on line* (PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007).

No Quadro 1 destacam-se algumas definições sobre *e*-RH:

| <i>Autor</i> | <i>Definição</i> |
|---|---|
| Jones (1998 <i>apud</i> COSTA; FISCHER, 2002) | É um modelo de gestão de recursos humanos baseado em tecnologia da informação altamente avançada, que conduz algumas ou muitas das funções de RH. |
| Costa e Fischer (2002) | É o uso de sistemas, mídia eletrônica e redes de telecomunicações para o desempenho da função de recursos humanos. |
| Biesalski (2003, p. 1) | “é uma ferramenta baseada na <i>web</i> e suporte para automatizar processos de RH” |

| | |
|--|--|
| Pollitt (2006, p. 34) | “o termo é usado para descrever o amplo acesso às informações em tempo real do RH, através de ferramentas e transações disponíveis diretamente na <i>web</i> ”. |
| Ruël, Bondarouk, Velde (2007, p. 281) | “e-GRH é uma forma de implementar as estratégias, políticas e práticas de GRH nas organizações através de uma consciente aplicação do RH e com a plena utilização de recursos de tecnologia baseada em <i>web</i> ”. |
| Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007, p. 288) | “e-RH é uma ferramenta que pode facilitar a transição de uma administração de RH para um papel mais estratégico, permitindo melhorar a qualidade dos serviços”. |

Quadro 1: Definição conceitual de e-RH por diversos autores

O e-RH ou portal de recursos humanos é uma ferramenta, ainda pouco explorada em todas suas possibilidades, baseado na tecnologia da informação, na qual se constitui num poderoso canal de comunicação interativo entre a área de recursos humanos e as pessoas, disponibilizando informações e serviços que atendam as necessidades e interesses dos funcionários, além de agilizar a rotina administrava da área de recursos humanos, liberando os profissionais para atividades que realmente contribuam para os resultados do negócio.

O e-RH está inserido no conceito de RH virtual que “surgiu como resultado da frequência crescente de exigências colocadas a área de recursos humanos, de modo que é mais um esforço das organizações para manterem vantagem competitiva” (LEPAK; SNELL, 1998, p.216).

Para Parker, Wright e Jubinville (2000) um portal e-RH não é apenas um aplicativo, é uma porta de acesso a funções e informações que permitam maximizar a participação dos trabalhadores para reduzir os custos das atividades e aliviar o trabalho da equipe de RH, melhorando o nível dos serviços prestados (RUËL, BONDAROUK; VELDE, 2007) a fim de se dedicar-se na missão estratégica dos negócios. Segundo esses autores, o e-RH deve incluir todas as interações entre empregado e empregador que a tecnologia possa envolver, de modo que podemos entender que essa interação seria um canal de comunicação democrático, transparente e participativo. A implementação do e-RH é uma oportunidade de delegar aos funcionários a entrada de dados no sistema, facilita o recrutamento e oferece mais auto-serviço para os empregados (BIESALSKI, 2003) reduzindo o tempo dedicado as atividades administrativas para se tornar um maior parceiro estratégico das organizações (ENSHER *et al.* 2002 *apud* PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007; RUËL; BONDAROUK; VELDE, 2007).

Panayotopoulou, Valoka e Galanaki (2007) destacam que o e-RH destina-se a disponibilização de informações aos gerentes e funcionários a qualquer momento e em qualquer lugar, permitindo aos colaboradores controlar os dados pessoais, a atualização de registros e a tomada de decisões, além da comunicação com outros funcionários.

As principais aplicações do e-RH ocorre nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho e treinamento de funcionários, num nível mais avançado, em nível inicial, na divulgação de dados cadastrais e funcionais, além de uma poderosa ferramenta de divulgação das políticas organizacionais e de pessoas e também a disponibilização de serviços para os funcionários.

Segundo Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007) o e-RH pode ser utilizado nas seguintes práticas (Quadro 2).

| Práticas de Recursos Humanos | Conceitos |
|------------------------------|--|
| Planejamento de RH | Através do auto-serviço os funcionários e gestores podem realizar requisições de pessoal, alterações e atualizações no trabalho. |
| Recrutamento e seleção | Através da disponibilização de vagas no portal, obtendo reduções de tempo, custo e rapidez nos processos; |

| | |
|-------------------------|---|
| Avaliação de desempenho | A ser realizado <i>on-line</i> , que significa que os gestores e funcionários relatam o desempenho eletronicamente para a área de RH, reduzindo a burocracia, o tempo e os custos, além de permitir aos gestores e funcionários gerir o desempenho, metas, resultados e elaborar o planejamento do próprio desempenho. |
| Comunicação | Na sua forma mais simples, o <i>e-RH</i> inclui a utilização de correio eletrônico para a comunicação com os funcionários. A <i>intranet</i> e <i>e-fóruns</i> também permite o acesso a todos os tipos de informação que a gestão pretende transmitir aos funcionários e aliviar a comunicação ascendente. |
| Recompensas | Através da disponibilização de auto-serviço para benefícios e remuneração; |
| Desenvolvimento | A utilização da internet para formação e desenvolvimento é um dos aspectos mais discutidos no <i>e-RH</i> e com maior potencial para redução de custos/benefícios, que pode ser utilizada para avaliação das necessidades de formação, <i>e-learning</i> , que inclui qualquer atividade de aprendizagem apoiada por tecnologia da informação e também gestão de carreiras. |

Quadro 2: Práticas de RH que podem ser combinadas com o *e-RH*

Fonte: Adaptado de Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007)

Além dos benefícios já citados por diversos autores, como melhoria na eficiência e redução de custos, o *e-RH* melhora o processo de tomada de decisão apoiada por informações mais precisas (POLLITT, 2006) permitindo à área de RH concentrar-se em tarefas mais qualitativas, como *coaching* e consultoria interna (BIESALSKI, 2003). Segundo a firma de consultoria Watson Wyatt, o *e-RH* busca conectar as pessoas às estratégias de negócios, entre elas mesmas, disseminando o conhecimento e além de facilitar o uso de ferramentas operacionais necessárias para alcançar o sucesso organizacional (COSTA; FISCHER, 2002).

Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007) destacam que o papel estratégico do RH significa estar envolvido no planejamento estratégico desde o início e não apenas durante sua execução, integrando as necessidades dos empregados com as da empresa. Mas, isso não significa que o papel administrativo do RH deixará de existir, embora exista uma tensão intrínseca entre o papel estratégico e o papel tradicional (BEER, 1997 *apud* PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007).

Karakanian (2000, p. 37) ressalta que com a implementação do *e-RH* os funcionários e gerentes podem interagir com o apoio das tecnologias, os profissionais de RH podem se comunicar com os fornecedores de serviços e o grande público da empresa pode ter acesso às informações na medida em que a empresa disponibiliza/permite. Com o *e-RH* os funcionários têm acesso e podem gerir seus dados pessoais e cadastrais e também planejar o próprio desenvolvimento (ROEHLING *et al.*, 2005 citado por RUËL; BONDAROUK; VELDE, 2007) e os gestores de linha podem realizar avaliações de desempenho em seus próprios computadores (RUËL; BONDAROUK; VELDE, 2007).

Para o desenvolvimento dessa ferramenta, os gestores de recursos humanos devem ser o “chefe da revolução” do *e-RH*, devendo garantir que o desenvolvimento seja baseado numa eficaz estratégia de negócios e nas prioridades da organização, não devendo ser tratado apenas como uma mera aplicação de tecnologia de apoio as atividades. O portal *e-RH* deve ser precedido de alterações profundas em todas as funções da organização, os gestores de RH e os funcionários devem adaptar-se a este novo ambiente, estando preparados aos novos papéis deles derivados (PARKER; WRIGHT; JUBINVILLE, 2000).

Mecham (2001) destaca que o portal *e-RH* do departamento de recursos humanos da Microsoft, racionalizou os processos e reduziu o tempo de processamentos das operações, proporcionou melhor acesso à informação, desta forma eliminando cerca de 200 formulários o que proporcionou uma economia de mais um milhão de dólares anualmente a empresa.

Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007) realizaram um estudo na Grécia e analisaram aspectos relacionados ao uso do *e-RH*. Constataram que em 80% das empresas

pesquisadas a adoção do portal teve como objetivo melhorar a comunicação, divulgar os produtos e serviços e atuar como relações públicas, com pouca utilização para fins de recrutamento e que apenas 10% declararam que adotaram a ferramenta visando a relação custo-eficácia, que para os autores foi surpreendente o custo não ter sido destacado como um dos principais objetivos da implantação, o que pode ser atribuído a fase inicial do *e*-RH na Grécia.

Biesalski (2003) afirma que o *e*-RH é uma oportunidade para automatizar o trabalho administrativo, criando valor para a otimização das atividades de RH e que tem três níveis de desenvolvimento: 1) *web*-presença de RH: significa que partes das atividades de GRH estão disponibilizadas no *e*-RH; 2) *web*-ativado de RH: significa que todas as atividades de GRH estão presentes no *e*-RH e podem ser acessadas; 3) *web*-energizado de RH: significa que o *e*-RH está totalmente implementado e que pode ser acessado e utilizado intensamente pelos trabalhadores. O autor destaca que o nível desejado e que o ritmo de execução de soluções *e*-RH são específicas para cada empresa.

Para Letart (1998) existe cinco níveis para implementação desse tipo de sistema e que a medida que vai avançando o seu desenvolvimento, vai se tornando mais complexo, que significa maiores custos, maior tempo para implementação, maiores responsabilidades para os usuários e maiores benefícios. Os níveis para implementação são:

- 1) publicação da informação: a organização disponibiliza num único ponto as informações e a comunicação é de mão única para empregados sobre políticas, procedimentos e práticas, história da empresa, lista de funcionários, lista de serviços, declaração de benefícios, além de ser uma meio eficaz de comunicação, sem custo de impressão e distribuição de documentos;
- 2) pesquisa de banco de dados: também proporcionam uma comunicação de único sentido aos empregados, fornecendo dados específicos em resposta as dúvidas dos usuários cuja respostas são buscada num banco de dados. Inclui cobertura de benefícios, dados pessoais, horários de trabalho, planos de reformas estruturais, etc., reduzindo significativamente o número de telefonemas;
- 3) transações simples: consiste numa comunicação bidirecional entre os funcionários e o RH, é o início da substituição do “papel” pelas transações eletrônicas, sendo o primeiro passo para uma mudança na organização do trabalho de RH. Consiste na eliminação do papel e permite a entrada de dados para subsidiar os processos tradicionais; nesse nível o funcionário pode atualizar seus dados pessoais;
- 4) transações complexas: este nível difere-se dos três anteriores devido a complexidade da interação entre o usuário e as operações de RH processadas. Além de ser possível atualizar os dados, este nível permite a interação através de arquivo de dados, cálculos, como por exemplo, solicitação de benefícios de acordo com o perfil do funcionário.
- 5) fluxo eletrônico do RH através da *web*: a integração total do RH com a tecnologia, permitindo aos funcionários e gestores uma maneira de administrar os seus próprios dados e processos de RH, sem burocracia ou sem apoio administrativo.

3. Procedimentos metodológicos e descrição dos resultados

3.1 Breve caracterização da UNESP e da FCAV

A Universidade Estadual Paulista foi criada em 1976, através da incorporação dos Institutos Isolados de Ensino Superior do Estado de São Paulo, que possuía várias unidades universitárias em diferentes cidades do interior paulista. Atualmente conta com 32 unidades espalhadas por 23 cidades, contando com 3.354 docentes, 6.984 funcionários técnicos-administrativos para atender mais de 46.000 discentes (PERFIL, 2008). É destaque no cenário acadêmico mundial posicionando-se entre as quinhentas melhores universidades do mundo

(SHANGAI UNIVERTY, 2007; CYBERMETRICS LAB, 2009).

A Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal (FCAV) foi inaugurada em 1966 com a denominação Faculdade de Medicina Veterinária e Agronomia de Jaboticabal, posteriormente em 1976 veio a incorporar-se a UNESP. É destaque no cenário nacional e internacional nas atividades de pesquisa em agropecuária, biotecnologia e atividades correlatas.

A Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos (STDARH) da UNESP de Jaboticabal tem como objetivo coordenar os processos funcionais de recursos humanos, além de assessorar a universidade no desenvolvimento de seu corpo funcional. A STDARH é composta por onze servidores, sendo um supervisor, um administrador, dois analistas em recursos humanos e sete assistentes administrativos que se empenham para administrar a vida funcional de aproximadamente 1100 funcionários entre técnicos administrativos, docentes e aposentados.

3.2 A pesquisa ação

“O desenvolvimento e a implementação de aplicações de TI em uma organização apresentam suas próprias características as quais devem ser estudadas e planejadas de acordo com o ambiente” (ALBERTIN, 2001, p.43), e em razão, adotamos na realização desse projeto um método de pesquisa participativa, a pesquisa ação, que é um tipo de pesquisa social que é realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1997; HAGUETTE, 2003) e “dessa interação resulta a priorização dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas em ações concretas” (GONÇALVES; LEITE; CIAMPONE, 2004, p. 51).

A pesquisa ação consiste num time de profissionais e teóricos que planejam, executam e avaliam os resultados das ações que foram realizadas e monitoram as atividades (HOLANDA; RICCIO, 2001) que se colocam como sujeitos ativos e protagonistas, buscando a partir da experiência e da realidade, um caminho de ação eficaz para enfrentar uma determinada situação (GAJARDO, 1986, p.32) com objetivo de alcançar um resultado planejado.

A pesquisa ação é uma metodologia que utiliza a teoria em conjunto com a prática para promover ações que buscam melhorias e soluções dentro de um determinado contexto e apresenta diversas fases para sua realização, conforme proposto por Froehman, Sashkin, Kavanagk (1976) (Quadro 3).

| <i>Fases da pesquisa ação</i> | <i>Ênfases</i> | <i>Objetivos</i> |
|-----------------------------------|----------------|--|
| Reconhecimento (observação/exame) | Pesquisa | Atingir uma decisão quanto a entrar ou não na organização. |
| Entrada | Ação | Estabelecer uma relação de colaboração; exploração inicial do problema; selecionar os métodos de coleta de dados e <i>feedback</i> . |
| Coleta de dados | Pesquisa | Desenvolver a mensuração dos processos e variáveis da organização. |
| <i>Feedback</i> de informações | Ação | Desenvolver dados, ao sistema cliente, para discussão e diagnóstico. |
| Diagnóstico | Pesquisa | Compreender a situação do sistema e dos problemas. |
| Planejamento de ação | Ação | Desenvolver planos específicos de ação, que devem incluir a determinação de quem os implementará e de como os efeitos serão avaliados. |
| Implementação de ação | Ação | Executar os planos específicos de mudança. |
| | | Determinar os efeitos e a efetividade da implementação da ação, tendo |

| | | |
|-----------|----------|--|
| Avaliação | pesquisa | em vista uma orientação para a conclusão do processo ou para esforços posteriores. |
|-----------|----------|--|

Quadro 3: Fases da pesquisa-ação. Fonte: Froehman, Sashkin, Kavanagk (1976, p. 133 citado por FELICISSIMO; AVANCINI, 1981, p. 26)

Para Thiollent (1997) na pesquisa-ação não existem fases rigorosamente sequenciais a serem seguidas, de modo que devem ser adequadas às necessidades do pesquisador e do grupo participante. O grupo nesse tipo de pesquisa é um instrumento de aprendizagem, essencial para a realização desse tipo de pesquisa e a coleta de dados pode ser realizada por técnicas que envolvam a participação das pessoas em processos grupais (GONÇALVES; LEITE; CIAMPONE, 2004).

Um dos objetivos do projeto foi melhorar o atendimento das necessidades dos funcionários, que aguardavam muito tempo na seção ou ao telefone para saber informações básicas sobre direitos e benefícios, além do grande tempo gasto pelos funcionários da área de RH para prestar tais informações, que constavam consolidadas num banco de dados.

Após revisão da literatura sobre pesquisa-ação e *e*-RH, o pesquisador apresentou ao supervisor da seção as possibilidades de uso e as vantagens da adoção de um portal para a Seção Recursos Humanos, destacando vários exemplos de sucesso de portais aplicados a área de recursos humanos e suas potencialidades. Foi adotado o modelo proposto por Froehman, Sashkin, Kavanagk (1976) na implementação do portal *e*-RH e em meados de novembro/dezembro de 2008 foi iniciado o projeto (quadro 4).

| <i>Fases da pesquisa ação</i> | <i>Descrição</i> |
|-----------------------------------|--|
| Reconhecimento (observação/exame) | após contato com a área de RH, a fase exploratória consistiu na realização de um diagnóstico situacional, evidenciando os principais problemas encontrados como grande fluxos de pessoas e de telefonemas; |
| Entrada | autorizado a participação do pesquisador no projeto, foi definido a equipe de trabalho que foi composta por este pesquisador, pelos funcionários da área de RH e da área de informática; |
| Coleta de dados | foram realizadas entrevistas com os funcionários do RH para identificar quais eram os principais solicitações, tanto pessoais como via telefone, além análise de diversos portais <i>e</i> -RH de organizações públicas e privadas. |
| <i>Feedback</i> de informações | Foram apresentadas e discutidas várias funcionalidades para o portal <i>e</i> -RH, e também foi apresentado um modelo pelo pesquisador para a área de RH e para a área de informática, na qual foram discutidas as questões a serem seguidas, como o padrão gráfico da página <i>web</i> e segurança. Também houve uma intensa discussão entre a área de recursos humanos, pesquisador e pessoal da informática, sobre de que maneira seria o acesso aos dados funcionais. |
| Diagnóstico | grande numero de ligações telefônicas para a área de recursos humanos e fluxo de pessoas, a fim de saber informações básicas sobre sua vida funcional; excesso de tempo despendido pelos funcionários para atender uma grande demanda de questionamentos sobre direitos e benefícios. |
| Planejamento de ação | nessa etapa definiu-se que a área de RH humanos junto com o pesquisador definiria as funcionalidades e a área de informática trabalharia em cima das questões de <i>layout</i> , segurança e a forma transmissão dos dados, do banco de dados para a <i>web</i> . Definiu-se as diretrizes do portal <i>e</i> -RH, ou seja o que era relevante disponibilizar num primeiro momento. |
| Implementação de ação | após a definição das diretrizes e o papel de cada um no processo, os funcionários da área de informática começaram um intenso trabalho gráfico, nas configurações e na definição de procedimentos de transmissão dos dados. Durante o processo de construção, o pesquisador colaborou com várias sugestões de funcionalidades para o portal, algumas |

| | |
|-----------|--|
| | sendo implementadas e outras não. Também foi definido a forma de acesso aos dados cadastrais, férias e alguns benefícios, através do número de matrícula e do CPF do funcionário. |
| Avaliação | após a finalização da construção do portal foi feito o lançamento oficial, através de envio de mensagem de correio eletrônico para os funcionários, além da criação de um ícone na página principal do campus e uma forte propaganda “boca a boca”. Não foi definido nenhum critério específico de avaliação dos resultados, nem pelo pesquisador e nem pela área de recursos humanos. |

Quadro 4: processo de implementação do portal *e*-RH na FCAV/UNESP, a partir das fases propostas por Froehman, Sashkin e Kavanagk (1976)

3.3 O portal de *e*-RH da UNESP de Jaboticabal

Além da divulgação pelo *e-mail* dos funcionários, foi criado um *link* (fig. 1) que desse destaque na página principal da unidade (<http://www.fcav.unesp.br>), levando direto ao portal *e*-RH.



Figura 1: *link* na página principal da unidade

No quadro 5 são relacionadas as principais funcionalidades do portal *e*-RH da UNESP/FCAV:

| <i>Serviços</i> | <i>Descrição</i> | <i>nível/status</i> |
|-------------------------|--|--|
| Atribuições | São destacadas as atribuições e as obrigações legais da área de recursos humanos da FCAV; | consulta |
| Recrutamento e Seleção | Destaca-se todos os concursos que estão ocorrendo na unidade, tanto para docentes como para funcionários técnico administrativos; | consulta |
| Avaliação de desempenho | É uma ferramenta disponibilizada pela reitoria da universidade para subsidiar o processo de avaliação de desempenho dos servidores, denominada ADP, que é totalmente <i>on-line</i> . Consiste num planejamento das ações pelo servidor em conjunto com seu superior imediato. Ao longo do período da avaliação, o funcionário emite pareceres que acha relevante para o trabalho e o superior analisa se o trabalho está de acordo com o planejado, fornecendo <i>feedback</i> durante todo processo; | consulta; interativo de mão dupla. |
| Formulários | Destinado para fazer comunicados, requerimentos e solicitação de benefícios. Anteriormente ao portal, alguns requerimentos e solicitações eram preenchidos através de formulários. Agora, o funcionário coloca a matrícula e o CPF, seleciona entre as várias opções o que necessita e é só imprimir o documento já com todos os dados; | - |
| Benefícios | O funcionário pode acompanhar os créditos e os lançamentos nos benefícios de vale-alimentação e vale-transporte; | consulta |
| Treinamento | Ainda não utilizado; | - |
| Legislação | É relacionada as principais leis e regulamentos sobre carreira, promoção, avaliação de desempenho, benefícios, etc.; | consulta |
| Frequência | Aqui o funcionário pode acompanhar o registro de sua frequência, que é atualizada semanalmente, num quadro similar a uma folha de registro de “ponto”; | consulta |
| Dados cadastrais | O funcionário tem acesso a todos seus dados cadastrais e funcionais; | consulta |

| | | |
|---|--|-------------|
| Frequência/ocorrências | É lançado todas as ocorrências, como faltas, licenças, afastamentos, férias, etc.; | consulta |
| Férias | Visualiza quando é o período de férias; | consulta |
| Licença prêmio e Adicional por tempo de serviço | Demonstra a previsão de vencimento de cada item; | consulta |
| Alterar o endereço | O funcionário visualiza o endereço e tem a possibilidade de alterar, se necessário. | interativo |
| Notícias | São disponibilizadas as informações sobre as ocorrências da área de RH, sendo atualizado conforme vão surgindo os fatos, como divulgação de promoções, reajustes salariais, benefícios, funcionando como mais um canal de comunicação da área. | comunicação |

Quadro 5: funcionalidade do portal e-RH da FCAV/UNESP

O objetivo do portal e-RH num primeiro momento foi atingido. Os servidores que antes demoravam minutos para saber quando venceria, por exemplo, sua licença prêmio agora rapidamente acessam o portal e consultam as informações de que necessitam. Com isso, os funcionários da seção de RH podem dedicar mais tempo à tarefas que realmente agregam valor para a área de recursos humanos.

Ferreira e Ramos (2005, p.75) destacam “que nem sempre o investimento feito em sistema de informação apresenta uma relação direta com os resultados. Há vários fatores que podem afetar a aferição do valor da tecnologia” e para cada projeto que envolva TI é preciso observar e escolher o método mais adequado de indicador de desempenho.

Após cinco meses da implantação do portal de e-RH, como não ficou definido nenhum indicador de desempenho, levantou-se junto a área de informática a quantidade de acessos que obteve o portal até maio de 2009, e que ultrapassou a marca de 15.000 acessos e também, segundo os funcionários, reduziu substancialmente a quantidade de telefonemas para o RH, já que agora os colaboradores tem a possibilidade de acompanhar os registros pelo portal e-RH.

Foi constatado também que vários e-mails foram enviados para a STDARH elogiando a iniciativa da área, o que facilitou a vida dos funcionários. Com o e-RH, a área de recursos humanos conseguiu alguns benefícios:

- centralização das informações que estavam dispersas pelo *site* da instituição em um único ponto, de maneira que os servidores sabem onde procurá-la;
- maior abrangência do canal de comunicação e uniformidade das informações prestadas;
- satisfação dos funcionários, através da facilidade de acesso e agilidade no atendimento, através do auto-serviço;
- melhoria no trabalho da área de RH, com a diminuição no fluxo de pessoas e telefonemas;
- maior produtividade, devido a diminuição do tempo que era dedicado para transmitir informações, onde o funcionário do RH tinha que constantemente levantar-se de sua mesa, deslocar-se até um balcão e ficar alguns minutos ali para atender o funcionário, várias vezes por dia.

Com estes benefícios, os gestores podem preocupar-se mais com os aspectos estratégicos da gestão de recursos humanos e promover ações que proporcionem o desenvolvimento das pessoas e da instituição.

4. Discussão dos resultados

O uso dessa ferramenta virtual pode ser considerado uma estratégia inovadora dentro do contexto da gestão de recursos humanos, principalmente no setor público, através da

implementação do *e*-RH na organização em estudo, estando em sintonia com as afirmações de Jabbour e Santos (2008) mas, dentro do modelo apresentado por Letart (1998) ainda está nas fases iniciais, entre publicação da informação e pesquisa em banco de dados, apresentando pouca interatividade com o usuário.

A grande vantagem do *e*-RH é sua praticidade, ou seja, permite que os funcionários encontrem sozinhos as respostas as suas necessidades, além de poder verificar e atualizar seus dados (COSTA; FISCHER, 2002) de maneira que o maior desafio enfrentado pelo portal de RH não são os requisitos de hardware e software, mas de responder às preocupações relativas às pessoas e processos (PARKER; WRIGHT; JUBINVILLE, 2000). A princípio, o portal *e*-RH da STDARH surpreendeu os servidores, que não disponibilizavam da informação de forma rápida, tinham que comparecer ou ligar na seção. Com a implementação, os funcionários passaram a ter liberdade para consultar onde e quando quiser as informações de que precisam, manter-se atualizado sobre a política de recursos humanos da universidade e consultar ocorrências da sua vida funcional, parcialmente de acordo com as afirmações de Beal (2001), Lawler III e Mohrman (1995), Panayotopoulou, Valoka e Galanaki (2007) que afirmaram que através da disponibilização da informação e a revisão na estrutura, pode ocorrer melhorias na atuação da área de RH e nos serviços prestados. Apesar dos avanços, pouco foi alterado na estrutura da área de recursos humanos em relação à adoção do portal.

O portal de recursos humanos não deve ser uma ferramenta estática, precisa ser revisto e melhorado constantemente, a fim de proporcionar serviços que satisfaçam as pessoas e que agreguem valor para os processos de gestão de pessoas. Desta maneira, o RH da universidade está se adequando aos novos paradigmas em gestão de recursos humanos, mesmo que lentamente. O portal ainda está em sua fase inicial e novas funcionalidades poderão ser disponibilizadas, conforme forem surgindo às necessidades. Parker, Wright e Jubinville (2000) afirmaram que o sucesso do portal de recursos humanos depende da capacidade da empresa em assegurar o eficaz funcionamento das suas funcionalidades. Apesar disso, existem outros desafios a área de recursos humanos da FCAV aplicado ao *e*-RH como tornar o site mais proativo e interativo, promover atualizações mais frequentes, utilizar o *e-learning* para facilitar a formação e o desenvolvimento, ou seja, em relação a integração com a GRH proposta por Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007) o portal *e*-RH está parcialmente adequado, usando a TI nas práticas de recrutamento, avaliação de desempenho, consulta a benefícios e comunicação. No aspecto da avaliação de desempenho vale destacar que, em consonância com Ruël, Bondarouk, Velde (2007) o processo de avaliação de desempenho pode ser considerado “*estado da arte*” em *e*-RH, sendo realizado totalmente *on-line*.

Outra situação relevante é que pessoas internas e também externas sabem onde encontrar a informação ou o *e-mail* da pessoa responsável pelo assunto que necessitam, não ficando dispersas pelo site da FCAV, possuindo um único ponto de acesso, conforme proposto por Terra e Bax (2003).

A questão fundamental para a implementação do portal foi a redução do volume de telefonemas e pessoas no espaço físico da área de RH com o objetivo apenas de verificar uma simples informação, que já existia num banco de dados do RH e não era divulgada. O portal permitiu a agilidade e autonomia para os funcionários encontrarem sozinhos o que precisam, aumentou a produtividade e melhorou os serviços prestados pela área, em consonância com as afirmações de Snell, Pedigo e Krawiec (1995), Groe, Pyle e Jamrog (1996), Parker, Wright e Jubinville (2000) e contrariando as afirmações de Groe, Pyle e Jamrog (1996); Karakanian (2000); Ferreira e Ramos (2005); Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007) o custo não foi o principal indicador da necessidade de implementação, mas o fator determinante foi a busca da melhoria no atendimento dos funcionários. Também na Grécia em um estudo realizado por Panayotopoulou, Vakola e Galanaki junto a 82 departamentos de RH constatou também que apenas 10% das empresas adotaram o *e*-RH visando a redução de custos.

5. Considerações finais

Muitos fatores como a globalização e a tecnologia fizeram surgir no ambiente organizacional a chamada era do conhecimento, que influencia as empresas a se adequarem as necessidades de seus *stakeholders* para se manterem competitivas, de modo que as organizações estão sendo influenciadas a dar maior valor ao capital intangível que possui: as pessoas, que são detentoras do conhecimento e que é único de cada um e que, diferentemente de produtos, processos e tecnologias, não pode ser copiado, e são a base para as inovações nas empresas.

O *e-RH* ainda está amadurecendo no contexto organizacional, muitas vantagens são destacadas com a adoção da ferramenta, mas há poucas provas científicas das vantagens para a GRH (RUËL; BONDAROUK; VELDE, 2007). E apesar dos benefícios da ferramenta e da evolução por adotar uma ferramenta inovadora no contexto do setor público, a STDARH ainda tem que expandir mais suas atividades para contribuir de forma estratégica e realmente deixar as atividades administrativas totalmente automatizadas.

Este artigo limitou-se a explicar sobre a implementação de um portal de *e-RH* e seus benefícios através de uma pesquisa ação na Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal e visa contribuir tanto com a academia como para as empresas, na medida em que possa consolidar os conceitos de *e-RH* e servir de modelo para aplicações em outras organizações. O objetivo do projeto foi atingido, na medida em que as ações propostas foram colocadas em prática e os resultados contribuíram com a melhoria na prestação de serviços da organização. Apesar de não ser uma ferramenta relativamente nova, ainda é muito pouco explorada em todas suas potencialidades, principalmente em práticas de *e-learning* e remuneração, que poderia ser melhor trabalhada pela organização em estudo.

Algumas das limitações que foram identificadas na construção deste artigo e ficam como sugestões para pesquisas futuras, seria avaliar o impacto do *e-RH* sobre o desempenho da STDARH, como também um *survey* em determinados seguimentos para verificar de forma sistemática a aplicação, os benefícios e o impacto do *e-RH* nos resultados da GRH, como também um levantamento junto aos funcionários para verificar o nível de satisfação com a ferramenta.

Referências

- ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, Jul./Set. 2001 p. 42-50.
- BEAL, A. **Introdução à Gestão da tecnologia da informação**. Mai. 2001. Disponível em: <<http://www.2beal.org/ti/manuais/>>. Acesso em 15 Dez. 2008.
- BELOUT, A.; DOLAN, S. L.; SABA, T. Trends and emerging practices in human resource management - The Canadian scene. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 3, 2001, p. 207-215.
- BIESALSKI, E. 2003. **Knowledge Management and e-Human Resource Management**. *GIWorkshopwoche LLWA (FGWM03) Workshop Wissens- und Erfahrungsmanagement im Rahmen des Treffens der Fachgruppe Wissensmanagement (FGWM) der Gesellschaft für Informatik Karlsruhe*, 6. - 8. October 2003. <http://www.ernst-biesalski.de/dateien/llwa_03.pdf> acesso em 11 de Jun. 2009.
- CHOW, I. H. The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies. **Employee Relations**, v. 26, n. 6, 2004, p. 626-642.
- COSTA, T. R.; FISCHER, A. L. *e-RH: o impacto da tecnologia para gestão competitiva de recursos humanos*. **TCC de administração** da Universidade de São Paulo, 2002.

- DAVILLA, A.; ELVIRA, M. M. Best human resource management practices in Latin América. Article type: Introduction from: **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 5, 2005.
- GAJARDO, M. **Pesquisa participante na América Latina**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- GONÇALVES, V. L. M.; LEITE, M. M. J.; CIAMPONE, M. H. T. A pesquisa-ação como método para reconstrução de um processo de avaliação de desempenho. **Cogitare Enfermagem**, v. 9, n. 1, 2004, p. 50-59.
- GROE, G. M., PYLE, W., JAMROG, J. Information Technology and HR. **Human Resource Planning**, 1996, p. 56-60.
- FELICISSIMO, J. R.; AVANCINI, S. L. Em busca de uma metodologia: a pesquisa-ação. **Cadernos FUNDAP**. São Paulo, ano 1, n. 2. p. 14-26, Out./1981. Disponível em <<http://www.fundap.sp.gov.br/publicacoes/cadernos/cad02/Fundap02/EM%20BUSCA%20DE%20UMA%20METODOLOGIA%20A%20PESQUISA-ACAO.pdf>> Acesso em 09 Jun. 2009.
- FERREIRA, L. B.; RAMOS, A. S. M. Tecnologia da informação: commodity ou ferramenta estratégica? **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 2, n. 1, 2005, p. 69-79.
- FERRO, C.; VANTI, A. A. Tecnologia de portal de conhecimento corporativo: um aporte teórico como fundamento à proposta de implementação na área de recursos humanos de uma universidade. **Sistemas de Informação**, n. 16, 2002, p. 19-30.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 10.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- HARRIS, P. R. Human resource trends for European leaders. **European Business Review**, v. 99, n. 1, 1999, p. 55-58.
- HOLANDA, V. B.; RICCIO, E. L. A utilização da pesquisa ação para perceber e implementar sistemas de informações gerenciais. In.: 13th **Asian Pacific Conference on International Accounting Issues**. Rio de Janeiro. Out. 2001. Disponível em <<http://www.tecsi.fea.usp.br/riccio/tac/pdf/art-pesacao.pdf>> Acesso em: 22 Nov. 2008.
- HUSELID, A. M.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. The technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, 1997, p. 171-188.
- JABBOUR, C. J. C., SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, 2008, p. 2133-2154.
- KARAKANIAN, M. Are human resources departments ready for e-HR? **Information Systems Management**. v. 17, n. 4, 2000, p. 35-39.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica. In: GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LEPAK, D.P.; SNELL, S. A. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, 1998, p. 215-234.
- LETART, J. F. A look at virtual HR: how far behind am I? **HRMagazine**. Wednesday, July 1 1998. Disponível em <<http://www.allbusiness.com/human-resources/684035-1.html>> Acesso em 09 Jun 2009.
- MECHAM, K. How Microsoft Built a Cost-Effective HR Portal. **HR Focus**, v. 78, n. 8, 2001, p. 4-5.
- PARKER, O.; WRIGHT, L.; JUBINVILLE, P. Usando a identidade de Recursos humanos para criar coerência e compromisso, **Release Watson Wyatt**, v. 14, n. 3, 2000. Disponível em: <<http://www.ehr.com/search/publications.asp?Component=wwmfr&ArticleID=8696>>

- Acesso em 03 set. 2008
PERFIL da UNESP. Disponível em: <http://www.unesp.br/apresentacao/perfil_2009.php>
Acesso em 04 Jan. 2009.
- PANAYOTOPOULOU, L.; VAKOLA, M.; GALANAKI, E. E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. **Personnel Review**, v. 36, n. 2, 2007, p. 277-294.
- POLLITT, D. E-HR brings everything together at KPN . . . but organizations must also pay attention to potential pitfalls. **Human Resource Management International**, v. 14, n. 1, 2006, p. 34-35.
- PORTAL de Recursos Humanos. UNESP, Câmpus de Jaboticabal. Disponível em <http://www.fcav.unesp.br/porta_rh>.
- CYBERMETRICS LAB. **Ranking Web of World Universities**. Jan. 2009. Disponível em <<http://www.webometrics.info/index.html>> Acesso em 31 Jan. 2009
- RONDEAU, K. V.; WAGAR, T. H. Reducing the hospital workforce: what is the role of human resource management practices? **Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare**, v. 80, n. 1, 2002, p. 12-18.
- ROSSETI, A. G.; MORALES, A. B. T. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf. , Brasília, v. 36, n. 1, jan./abr. 2007, p. 124-135.
- RUËL, H. J. M.; BONDAROUK, T. V.; DER VELDE, M. V. The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. **Employee Relations**, v. 29, n. 3, 2007, p. 280-291.
- SAGIE, A.; WEISBERG, J. The transformation in human resource management in Israel. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 3, 2001, p. 226-234.
- SILVA, J. C. T. . Tecnologia: novas abordagens, conceitos, dimensões e gestão. **Revista Produção**, v. 13, n. 1, 2003, p. 50-63.
- SHANGHAI UNIVERSITY. **Academic Ranking of World Universities**, 2007. Disponível em: <<http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2007/ARWU2007FullListByRank.pdf>>. Acesso em 15 ago. 2008
- SNELL, S. A., PEDIGO, P. R.; KRAWIEC, G. M.. Managing the impact of information technology on human resource management. In: **Handbook of Human Resource Management**, FERRIS, G. R.; ROSEN, D. T. (Org.) Oxford: Blackwell Publishers, 1995, p. 159-174.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. Linking competitive strategies with human resource practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n.3, 1987, p. 207-20.
- TERRA, J. C. C.; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão da informação e de conhecimento. In: PAIM, I. (Org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- TOUMI, I. From periphery to center: emerging research topics on knowledge society. **Technology Review**, Helsinki, v. 16, Aug. 2001, p. 1-63.
- YANG, C. C. The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management An empirical study on high-tech firms. **The TQM Magazine**, v. 18, n. 2. 2006, p. 162-173.
- YEGANEH, H.; SU, Z, An examination of human resource management practices in Iranian public sector. **Personnel Review**, v. 37, n. 2, 2008, p. 203-221.
- VASCONCELOS, I. MASCARENHAS, A. O., VASCONCELOS, F. C. Gestão de pessoas – paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 25, Jul./Dez. 2004.
- WIERSMA, U. C.; BERG, P. T. V. D. Influences and trends in human resource practices in The Netherlands. **Employee Relations**, v. 21, n. 1, p. 63-79, 1999.