



**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
UNIDADE ARAXÁ**

THIAGO CARVALHO BORGES

**O USO DE FERRAMENTAS DE AUTOMAÇÃO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO
PRIVADO BRASILEIRO**

ARAXÁ/MG

2021

THIAGO CARVALHO BORGES

**O USO DE FERRAMENTAS DE AUTOMAÇÃO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO
PRIVADO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Automação Industrial, do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET/MG, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Automação Industrial.

Orientador: Prof. Me. Prof. Álvaro Francisco de Britto Júnior

ARAXÁ/MG

2021

RESUMO

Nas últimas décadas, o setor de recursos humanos passou por profundas transformações até atingir a condição atual, intitulada de Gestão Estratégica de Pessoas. Nesse formato, as pessoas passaram a ser consideradas como um dos recursos mais importantes para as empresas, uma vez que o sucesso da organização está ligado ao desempenho de seus colaboradores. Em vista disso, fica sob a responsabilidade da Gestão Estratégica de Pessoas alinhar os interesses das organizações e dos funcionários, de forma que ambos possam atingir as metas e os objetivos empresariais. Uma das formas de monitorar a gestão de pessoas é por meio do uso de indicadores de RH, que medem o nível de desempenho de um determinado setor, indicando quão bem ou mal os processos estão. A utilização desses indicadores é de suma importância para as empresas, pois possibilitam o controle das técnicas organizacionais e oferecem auxílio para a tomada de decisões. Para uma abordagem estratégica, a avaliação de desempenho tem se tornado fundamental para integrar as atividades de Recursos Humanos. Nessa medida, a automação dessas atividades, para o gerenciamento de dados e informações, possibilita aos gestores focarem mais nas decisões e nos problemas de gestão, deixando à cargo das ferramentas de automação as partes burocráticas e os trabalhos repetitivos. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral avaliar em que medida o uso de ferramentas de automação na Gestão Estratégica de Pessoas em um banco privado brasileiro influencia a tomada de decisões de gestores e a melhoria de performance dos funcionários. Assim, este estudo parte do seguinte questionamento de pesquisa: as ferramentas de automação utilizadas na instituição privada, foco deste trabalho, são apropriadas para tomada de decisão em relação às pessoas? Para responder a essa pergunta, foi realizado uma entrevista semiestruturada, por meio de questionário eletrônico disponibilizado na plataforma *Google Forms*, o qual contemplou a opinião de gerentes e de funcionários da instituição sobre o uso das ferramentas de gestão. Pode-se verificar que 90% dos gestores entrevistados utilizam os indicadores em suas decisões e ponderaram esses indicadores e sua automação de forma positiva para sua gestão de pessoas.

Palavras Chaves: Gestão Estratégica de Pessoas. Indicadores de RH. Ferramentas de automação.

ABSTRACT

In recent decades, the human resources sector has undergone profound transformations until reaching its current status, entitled Strategic People Management. In this format, people started to be considered as one of the most important resources for companies, since the organization's success is linked to the performance of its employees. In view of this, the Strategic People Management is responsible for aligning the interests of organizations and employees, so that both can achieve business goals and objectives. One of the ways to monitor people management is through the use of HR indicators, which measure the level of performance in a given sector, indicating how well or bad the processes are. The use of these indicators is of paramount importance for companies, as they enable the control of organizational techniques and offer assistance in decision-making. For a strategic approach, performance evaluation has become fundamental to integrate Human Resources activities. To that extent, the automation of these activities, for data and information management, allows managers to focus more on management decisions and problems, leaving bureaucratic parts and repetitive work to the automation tools. Thus, the present work has as general objective to evaluate to what extent the use of automation tools in Strategic People Management in a Brazilian private bank influences the decision making of managers and the improvement of employee performance. Thus, this study starts from the following research question: are the automation tools used in the private institution, which is the focus of this work, appropriate for decision making in relation to people? To answer this question, a semi-structured interview was carried out, using an electronic questionnaire available on the Google Forms platform, which included the opinion of managers and employees of the institution on the use of management tools. It can be seen that 90% of the interviewed managers use indicators in their decisions and positively weighed these indicators and their automation for their people management.

Keywords: Strategic People Management. HR Indicators. Automation tools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os 4 principais tipos de indicadores de desempenho KPI.	15
Figura 2 - Alinhamento de perspectivas organizacionais.	17
Figura 3 - Abrangência dos setores do ERP.	19
Figura 4 - ERP e suas funções de <i>back-office</i> e <i>front-office</i>	20
Figura 5 - Como você avalia as ferramentas de automação (indicadores) utilizadas na instituição para tomada de decisão em relação às pessoas?	26
Figura 6 - As ferramentas de automação na Gestão Estratégica de Pessoas influenciam a tomada de decisões de gestores e a melhoria de performance dos funcionários?	27
Figura 7 – Avaliação do controle de materiais: Como você avalia a automatização do controle de materiais utilizados nas agências? Como estão os gastos dos materiais e o processo para compra.	27
Figura 8 - Qual a frequência em que você recebe um feedback?	28
Figura 9 - Nos feedbacks recebidos, há uma construção de PDI para melhoria das competências a desenvolver?	29
Figura 10 - Você sabe quais são as 12 competências avaliadas.	29
Figura 11 - Você concorda com a utilização das ferramentas de gestão e mapeamento de competências para crescimento na empresa?	30
Figura 12 - Você utiliza as ferramentas de automação para auxiliar na gestão dos funcionários?	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mudanças na perspectiva tradicional e estratégica da Gestão de Pessoas.	11
Tabela 2 - Grupos dos indicadores mais utilizados no gerenciamento de Recursos Humanos.	14

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	Gestão Estratégica de Pessoas	10
2.2	Gestão de Resultados.....	12
2.3	Automação de Indicadores de RH de Empresas.....	16
2.4	Sistema de Gestão Integrado	17
2.4.1	Aplicação do ERP em Gestão de RH	20
2.5	Automação bancária	21
3	METODOLOGIA.....	23
3.1	Caracterização da pesquisa.....	23
3.2	Procedimentos metodológicos: etapas.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
5	Considerações finais	32
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNCIDE I.....	38

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a área de gestão de pessoas é considerada um elemento estratégico, uma vez que os funcionários são fatores determinantes para o sucesso das instituições tanto em momento de crescimento econômico, quanto na desaceleração. As pessoas dependem das empresas para conquistarem seus propósitos, e as organizações necessitam das pessoas para atingirem suas metas e objetivos (STECCA et al., 2021; FRIZON; BINSFELD, 2021). Nesse sentido, fica a cargo da Gestão Estratégica de Pessoas alinhar e compartilhar os interesses dos indivíduos aos interesses da organização, além de impulsionar os esforços e o comprometimento do comportamento humano para o alcance dos objetivos empresariais. Diante a essa realidade, as organizações buscam ferramentas gerenciais, estratégias e de procedimento, que auxiliem nas avaliações e nas decisões dos gestores (SILVA, 2017; RIBEIRO; MARTINS e SANTOS NETA, 2017).

Para realizar o monitoramento das práticas de gestão, foram criadas diversas métricas, que auxiliam os gestores: (i) a avaliarem e a demonstrarem o alcance dos resultados; (ii) a orientarem processos de melhoria e (iii) a subsidiarem a comunicação (PEREIRA, 2012). Em meio a essas diversas métricas, estão os indicadores de RH. Essa ferramenta realiza a medição e o nível de desempenho de um determinado método, indicando quão bem ou mal os processos da empresa estão. A utilização desses indicadores é essencial ao planejamento e ao controle das técnicas organizacionais, visto que: (i) estabelece medidas verificadoras do alcance das metas e dos objetivos, (ii) oferece o auxílio para a tomada de decisões e (iii) sinaliza o rumo que a organização está seguindo (PEREIRA, 2012).

Nesse contexto, a avaliação de desempenho tem se tornado cada vez mais parte de uma abordagem estratégica para integrar as atividades de Recursos Humanos no âmbito da Gestão de Pessoas. Frequentemente, as informações que são obtidas por esses processos são volumosas, assim, o ideal é que seja aplicado *softwares* específicos para controle da área (RIBEIRO; MARTINS e SANTOS NETA, 2017; BENNER, 2020). A automação de um processo permite remodelá-lo para que possa ser executado, de forma automática, total ou parcial, por um computador ou sistema especializado.

Um dos sistemas empregados para a automação é a Plataforma de Gestão Integrada (*ENTERPRISE RESOURCE PLANNING – ERP*) que é uma plataforma que unifica o fluxo de informações de toda uma companhia em uma base dados. Uma das valias do ERP se expande

à área de Gestão de Pessoas, dado que oferece maneiras de gerenciar os dados da empresa e as tarefas a serem executadas pelo RH em cada setor. Um dos segmentos que mais faz uso da automação das suas atividades é o setor bancário. Em vista da grande demanda de serviços, quanto mais autônomo forem os procedimentos, mais rápidos e menos passíveis de erros eles serão.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral avaliar o uso de ferramentas de automação na Gestão Estratégica de Pessoas em um banco privado brasileiro. Assim, este estudo parte do seguinte questionamento de pesquisa: as ferramentas de automação utilizadas na instituição privada, foco deste trabalho, são apropriadas para tomada de decisão em relação às pessoas? Para responder a essa pergunta, realizou-se uma entrevista semiestruturada, por meio de questionário eletrônico que foi disponibilizado na plataforma *Google Forms*, a qual contemplará a opinião de gerentes e de funcionários da instituição sobre o uso das ferramentas de gestão.

Esta proposta se justifica na medida em que, por meio deste estudo de caso, será possível saber se esses indicadores estão fazendo a correta medição, se os gestores estão interpretando de forma correta esses indicadores e se a interação *software*-funcionário é adequada. Essas informações são imprescindíveis para aumentar o nível de informação da organização e, conseqüentemente, a qualidade no processo de Gestão de RH.

Para alcançar os objetivos propostos, apresenta-se no Capítulo I uma revisão contemplando os assuntos de Gestão de Pessoa, Gestão de Resultados, Automação de Indicadores de RH de Empresas, Sistema de Gestão Integrado e Automação Bancária. O capítulo II trata da metodologia empregada para a estruturação e realização da entrevista, o capítulo III demonstra os resultados alcançados com as respostas ao questionário pelos gestores. Por último, o Capítulo IV apresenta as conclusões obtidas com o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Com as constantes mudanças no ambiente empresarial, o qual é cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas buscam mecanismos para se adaptarem ao novo cenário mundial, de forma a potencializar sua atuação corporativa, garantir a sustentabilidade do negócio e assegurar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa. O alinhamento entre os interesses individuais e organizacionais vem da necessidade das empresas em estabelecer o seu crescimento por meio da visualização de um futuro almejado e compartilhado (STECCA, 2021), visto que as pessoas dependem da empresa para atingirem suas expectativas e a entidade necessita das pessoas para alcançar suas metas. Diante desse cenário, as organizações têm investido cada vez mais em pessoas, ressaltando a importância do funcionário para a empresa (FRIZON; BINSFELD, 2021; LOPES; MECENAS, 2020).

Tradicionalmente a área de recursos humanos era voltada às atividades administrativas, até então denominada por departamento pessoal. Esse setor passou por significativas transformações nas organizações durante as últimas década, até atingir a condição atual intitulada Gestão Estratégica de Pessoas - GEP (SILVA, 2017). Nessa configuração, o ser humano passa a ser considerado o ator principal na formulação e na realização dos propósitos organizacionais. Sendo de responsabilidade da Gestão Estratégia de Pessoas alinhar e compartilhar os interesses dos indivíduos aos interesses da organização, além de alocar e focar os recursos humanos para o alcance dos objetivos empresariais (SILVA, 2017).

Segundo Lopes e Mecnas (2020), as funções da área de Gestão de Pessoas são: planejar, dirigir, organizar e controlar as pessoas, as técnicas e as estratégias focadas no potencial humano. Assim, sob a mesma perspectiva que os recursos humanos são essenciais para a organização, a função da Gestão de Recursos Humanos também está subindo na hierarquia organizacional. Uma empresa que mira a liderança em seu segmento não pode depender somente do seu êxito econômico, de sua estrutura física e de suas condições materiais, é necessário, sobretudo, ter funcionários qualificados e geri-los com eficiência.

O principal foco da Gestão Estratégica de Pessoas é criar uma cultura de alto desempenho, na qual os indivíduos e as equipes assumam a responsabilidade pela melhoria

contínua dos processos de negócio e contribuam para atingir os resultados pré-definidos pelos gestores. Assim, a GEP atua como uma ligação entre o trabalhador e a organização, possuindo como função compreender as relações e as interações dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho (RIBEIRO; MARTINS e SANTOS NETA, 2017; FRIZON; BINSFELD, 2021)

Mascarenhas (2009) define Gestão Estratégica de Pessoas como qualquer mobilização, direcionamento, orientação e administração de recursos humanos por parte da organização, garantindo que os colaboradores participantes da empresa tenham real entendimento sobre sua atuação e sua importância, conduzindo todos os esforços para um objetivo central. Por conseguinte, a função da área de Gestão de Pessoas passou a ser um componente estratégico, à medida que vem assumindo papéis e práticas mais relacionadas ao planejamento das organizações (MASCARENHAS, 2011).

Tal abordagem estratégica surgiu no início da década de 1980, embasada no alinhamento entre a gestão de pessoas e as estratégias organizacionais. Esse alinhamento envolve a interação da força de trabalho com a questão social da organização (FRIZON; BINSFELD, 2021). A Tabela 1 apresenta as mudanças que ocorreram do RH tradicional para a Gestão Estratégica.

Tabela 1 - Mudanças na perspectiva tradicional e estratégica da Gestão de Pessoas.

Mudanças	RH Tradicional	Gestão Estratégica de Pessoas
Funções	Funções tradicionais: captação, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho.	Alinhamento e participação na estratégia das empresas, papel de parceiro nas mudanças, com funções de consultoria interna a outros setores e visão holística dos processos da organização.
Postura em relação às pessoas	Preocupação com o resultado imediato dos colaboradores; eficiência produtiva e mecanicista.	Preocupação com o desenvolvimento contínuo das pessoas nas organizações, focando na obtenção de vantagens competitivas, por meio do comprometimento das pessoas e da qualidade de vida no trabalho, e melhor aproveitamento dos talentos.
Critério de qualidade para a atuação da área de gestão de pessoas	Eficiência nos processos internos cotidianos dos funcionários	Eficácia na realização das atividades rotineiras em busca de consistência interna da área conciliada, no entanto, com o alinhamento para com as atividades e necessidades dos outros departamentos.

Fonte: SILVA (2017, p. 139).

A Tabela 1 mostra a grande mudança que ocorreu na visão das organizações sobre as pessoas, seu desenvolvimento e seus talentos. Diante disso, as pessoas passaram a representar uma vantagem potencial competitiva para as empresas, cabendo à área de Gestão de Pessoas atuar de forma estratégica para melhorar o gerenciamento dessas vantagens (LEGNICK-HALL et al., 2009; SILVA, 2017).

Essa área está vinculada a atividades que fomentam a valorização dos empregados, por meio de métodos que promovem o empenho individual e coletivo dos indivíduos, com o intuito de atingir as metas organizacionais (FRIZON; BINSFELD, 2021). Em suma, as ferramentas aplicadas às organizações devem levar em conta a função de cada pessoa e, ao mesmo, devem estar alinhadas ao todo operacional. Além disso, é evidente a participação dos funcionários no processo do planejamento estratégico, já que é dada abertura para expressarem suas ideias (RIBEIRO; MARTINS e SANTOS NETA, 2017; FRIZON; BINSFELD, 2021).

De acordo com Silva (2017), o modelo estratégico de Gestão de Pessoas possui o foco entre o desempenho humano e os negócios da organização. Assim, as políticas de Gestão de Pessoas devem ser voltadas para a promoção da valorização do bem-estar e da realização profissional do colaborador. Nesse sentido, os resultados almejados pela Gestão de Recursos Humanos em relação ao capital humano são: competência, cooperação dos empregados com os gestores, a cooperação de funcionários entre eles, capacidades dos empregados; motivação, empenho e satisfação; atitude e presença (RIBEIRO; MARTINS e SANTOS NETA, 2017).

2.2 Gestão de Resultados

O capital humano tornou-se um dos recursos mais importante para as empresas, em razão do sucesso da organização estar ligado ao desempenho dos funcionários. Nesse sentido, monitorar os resultados, tal como o índice de satisfação, motivação e produtividade, é fundamental para uma boa gestão (MOURA, 2019). Para acompanhar os resultados, utiliza-se os indicadores de desempenho, também denominados de Indicador-chave de Desempenho, do inglês *Key Performance Indicator* – KPI, que constituem ferramentas de gestão empregadas na mensuração e, conseqüentemente, no nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um processo. Em suma, os KPI são acompanhamento de metas.

Indicadores, conforme descrito por Francischini e Francischini, (2018, p. 14),

[...] são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho, por sua vez, é a comparação entre o que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Assim, os indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo.

O objetivo principal dos indicadores de RH consiste em fornecer informações suficientes para guiar as decisões estratégicas e impulsionar o desempenho do negócio. Portanto, com KPI's bem estabelecidos, as variáveis podem ser acompanhadas com precisão, os erros são corrigidos e os melhores caminhos para que os objetivos da empresa sejam alcançados são traçados (BENNER, 2020). É essencial que os gestores tenham poucos indicadores para monitorarem, uma vez que, quanto menor o número de indicadores, mais focado será o trabalho do gestor. Diante disso, os indicadores de desempenho devem ser priorizados, selecionando os mais importantes para a unidade de negócio, assim, constituem indicadores - chave. Além disso, um gestor não deve monitorar mais que 7 KPI's ao mesmo tempo (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018).

Conforme descrito por Pomi (2002), existem diversas vantagens na utilização de indicadores estratégicos, dentre as quais cita-se:

- Possuir critérios para comparar e melhorar os resultados;
- Conhecer os funcionários da organização, suas necessidades e oportunidades;
- Interpretar e agir estrategicamente com os resultados obtidos;
- Utilizar os indicadores para estabelecer as metas;
- Organizar, sistematizar e aprimorar a base das informações de RH;
- Contribuir com o planejamento estratégico;
- Aumentar o poder de decisão da área de gestão de pessoas.

Para a elaboração dos indicadores, é necessário levar em conta os seguintes valores:

- a) Ramo e natureza do negócio;
- b) Relação com os objetivos estratégicos;
- c) Grau de importância na perspectiva da causa-efeito - custo-benefício;
- d) Domínio das metodologias para análise;
- e) Referências e parâmetros de comparação disponíveis;
- f) Tecnologia envolvida no monitoramento do indicador.

Os indicadores de desempenho são sempre associados com uma meta, a qual é definida como um valor a ser atingido por um indicador que traduz o significado de um objetivo (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018). Já os objetivos constituem em que ponto se quer chegar, ou seja, o propósito. Diante disso, o objetivo é o que se quer alcançar e as metas estipulam os passos e os prazos para a realização do objetivo (MARQUES, 2020).

Deve-se tomar alguns cuidados ao se estabelecerem as metas, pois podem ser fatores de motivação e desmotivação para os funcionários; bem como de clareza ou confusão nas atividades executadas por eles. Esse conjunto de precauções são reunidas na sigla SMART - *Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time Bound* (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018) – a qual compreende: o específico (o que se espera como resultado); o mensurável (as métricas precisas); o atingível (o que deve ser realizado); o relevante (o que deve ser importante, motivacional) e o temporal (prazo para o resultado ser atingido). De acordo com Pomi (2002), dentre os grupos dos indicadores mais empregados no gerenciamento de Recursos Humanos, é possível destacar os seguintes, apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 - Grupos dos indicadores mais utilizados no gerenciamento de Recursos Humanos.

Grupo de indicadores	Descrição do grupo
Absenteísmo e rotatividade	Absenteísmo pode ser definido como ausências não programadas ao trabalho, e a rotatividade de pessoal como a relação existente entre as admissões e os desligamentos ocorridos.
Perfil dos recursos humanos	Podem ser incluídos nessa área os indicadores de idade da força de trabalho, permanência média na organização, formação escolar etc.
Remuneração	Podem ser incluídos nessa área os indicadores sobre custo total de pessoal (salários, benefícios e encargos sociais), remuneração em relação às receitas e às despesas operacionais, remuneração variável comparada à remuneração total, participação em resultados em relação ao custo total de pessoas ou à lucratividade, benefícios em relação à remuneração etc.
Recrutamento e seleção	Os indicadores dessa área fornecem subsídios para a elaboração de ações envolvendo recrutamento e seleção, entre elas, a admissão, o aproveitamento interno, o tempo para preenchimento de vagas, o custo das admissões etc.
Treinamento e desenvolvimento (T&D)	Podem ser incluídos nessa área os indicadores de investimento em T&D em relação ao faturamento e às

	despesas, investimento em treinamento operacional/técnico per capita, tempo de treinamento ou desenvolvimento etc.
Saúde ocupacional	Essa área relaciona os indicadores de saúde ocupacional e segurança do trabalho, abrangendo os custos de acidentes do trabalho e doença ocupacional em relação às despesas, custo com prevenção, ocorrências ou casos de reabilitações per capita, número de acidentes de trabalho, taxa de gravidade de acidentes etc.

Fonte: Adaptado de POMI (2002); BASSI; OLIVEIRA; COSTA (2015).

A função principal dos indicadores existentes nas organizações é certificar que os objetivos organizacionais estão sendo cumpridos e avaliar se as estratégias estão ou não funcionando. Ademais, os indicadores permitem que a empresa monitore as estratégias e possa tomar ações preventivas e corretivas para cada situação. Ações preventivas são decorrentes das observações de históricos e tendências que permitem antever problemas, enquanto as corretivas são necessárias para solucionar problemas encontrados (MARQUES, 2014; MOURA, 2019).

Moura (2019) recomenda que a forma mais eficaz para analisar os resultados dos KPI's da empresa é dividi-lo em 4 indicadores, sendo eles: indicador de desempenho e produtividade; indicador de desempenho e qualidade; indicador desempenho e capacidade e indicador de desempenho estratégico. A Figura 1 exemplifica as principais características desses 4 indicadores.

Figura 1 – Os 4 principais tipos de indicadores de desempenho KPI.



Fonte: Moura (2019).

As informações que são obtidas por meio desses processos geralmente são volumosas, o ideal é que seja empregados *softwares* específicos para a área, uma vez que controles manuais são exaustivos e suscetíveis a erros (BENNER, 2020).

2.3 Automação de Indicadores de RH de Empresas

A rápida e contínua modernização dos sistemas de informação e dos computadores, juntamente com o declínio nos custos de sua aquisição, representam uma significativa mudança no ambiente das organizações. A utilização desses recursos para a automação do RH se faz cada vez mais necessário, para otimizar tarefas operacionais e permitir ações mais efetivas e direcionada (MARQUES; LAZZARINI NETO, 2002; SOLIDES, 2020).

Existem muitos processos mecânicos e repetitivos que demandam tempo e geram grande volume de dados. A automação dessas tarefas transforma esses dados em informações e possibilita que os gestores possam focar nas ações mais estratégicas, no que se refere à Gestão de Pessoas (SOLIDES, 2020). Assim sendo, investir na área de TI se tornou essencial, principalmente, como uma vantagem competitiva perante aos concorrentes, sendo um dos principais recursos da empresa (SILVA, 2019).

A palavra automação tem origem do grego *autómatos*, que significa mover-se por si, ou que se move sozinho. Assim, a automação consiste em um sistema que faz uso da tecnologia para seu próprio funcionamento, com pouca ou nenhuma interferência humana, ou seja, funciona com autonomia (COMPLEO, 2019). A automação transforma a forma de trabalho em áreas consolidadas, como a do RH, e obtém um papel estratégico na organização, sendo corresponsável por administrações que são entregues por meio de estruturas tecnológicas, em especial, os *softwares* (SOUSA; ALMENTERO; LEITE, 2019; COMPLEO, 2019).

De modo que várias ações são implementadas para auxiliar no alinhamento entre a Gestão de Pessoas e a informatização do setor.

Os recursos humanos, por serem componentes transversais em uma organização, são elementos chave para o sucesso do alinhamento porque atuam em tarefas e tomam decisões importantes para a organização. Por sua vez, a TI oferece suporte computacional para a realização de processos. Portanto há uma intercessão entre estas áreas nas tarefas cotidianas e seu alinhamento pode ser benéfico quando orientados para os objetivos da organização (SOUSA; ALMENTERO; LEITE, 2019, p. 65-66).

É necessário, antes da automação, ter uma definição clara e precisa dos processos e dos profissionais envolvidos, além de construir os indicadores certos para o monitoramento e a avaliação da produtividade (SOLIDES, 2020). Algumas tecnologias permitem o monitoramento automático desses indicadores, classificando-os em *dashboards* ou relatórios gerenciais. A Figura 2 apresenta a relação entre visão organizacional, missão, objetivos estratégicos, cultura organizacional e alguns exemplos de perspectivas de negócios que devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos (SOUSA; LEITE, 2017).

Figura 2 - Alinhamento de perspectivas organizacionais.



Fonte: SOUSA; ALMENTERO, LEITE (2019).

Os principais benefícios da automação dos serviços de RH são: a digitalização do setor, o foco nas atividades, o aumento da produtividade diária, a otimização da competitividade, a melhoria da comunicação e a maior agilidade no que é feito (CONVENIA, 2020). Com a automação, é possível que os funcionários foquem no que realmente é necessário, em estratégias e na resolução de problemas, e os *softwares* cuidam do operacional. Assim, é possível tornar o RH mais estratégico e eficiente (COMPLEO, 2019).

2.4 Sistema de Gestão Integrado

Os Sistemas de Gestão Integrado, do inglês *Enterprise Resource Planning* (ERP), possuem a função de fornecer gerenciamento a todos os processos de uma empresa. São considerados os *softwares* mais avançados em sistemas de informação para o planejamento de

gestão empresarial. Esses sistemas são utilizados para promover maior produtividade e eficácia, por meio de gerenciamento aprimorado de conhecimento cooperado e de sistema de *know-how* (VORONKOVA, 2017; ÇINAR; OZORHO, 2018).

O ERP consiste em um sistema formado por uma combinação de diferentes módulos de *softwares*, os quais são projetados para gerenciar o fluxo de dados das tarefas de negócios em uma empresa. O elemento central do sistema ERP é o banco de dados comum a todos os módulos, que incluem: planejamento de produção, compras, controle de estoque, vendas, faturamento, *marketing*, distribuição, gerenciamento de projetos, contabilidade, finanças, recursos humanos, pagamento de salários, processamento de dados e armazenamento de informações. Adicionalmente, o ERP pode ser empregado para a troca de informações entre as fronteiras da organização (VORONKOVA, 2017; LEE; CHEN; KANG, 2020).

No decorrer da década de 60, a maioria das organizações desenvolveram e implementaram sistemas computadorizados centrais para automatizar o controle dos inventários. Esses algoritmos foram desenvolvidos em linguagens de programação como *Cobol*, *Algol* e *Fortran*.

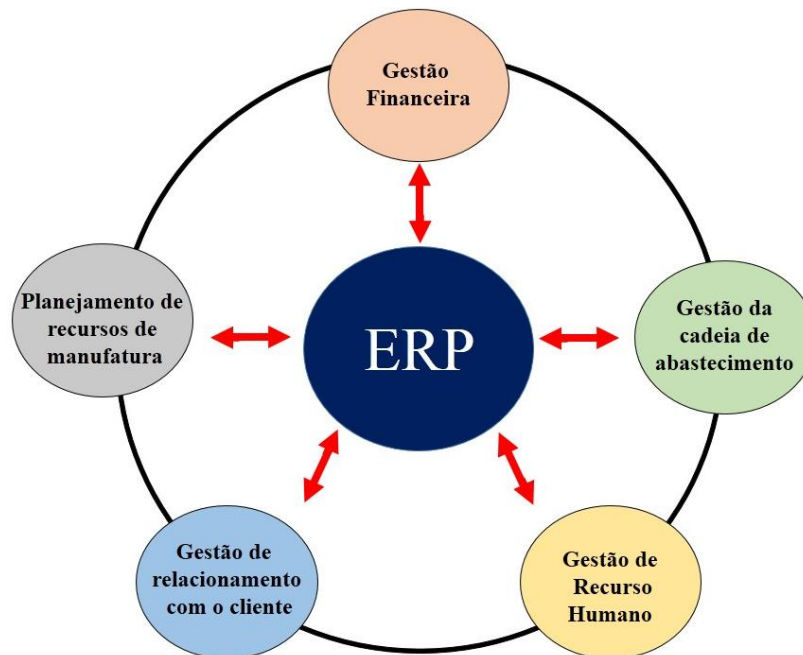
Os sistemas MRP (*Material Requirement Planning*) foram desenvolvidos na década de 70 com o objetivo de ajudar a controlar estoques e apoiar no planejamento de produções. Assim, o sistema transforma a previsão de demanda de determinado produto em materiais a serem usados, ou seja, sabe quanto se deve produzir para realizar a produção (SANTOS et al., 2020).

Posteriormente, foram criados *softwares* chamados de *Manufacturing Resources Planning* (MRP II), na década de 80, com ênfase em otimizar processos de manufatura. O sistema tinha como função principal o planejamento da produção, e não somente dos recursos materiais. O *software* está ligado ao cálculo das necessidades produtivas, procurando reduzir os estoques (MARTINS, 2019; SANTOS et al., 2019; BARBOSA et al., 2019).

A partir dos anos 90, iniciou-se a utilização mundial dos *softwares* ERP. Em 1997, foi implementado o primeiro sistema no Brasil, entretanto, era acessível somente para grandes empresas, em virtude do seu valor elevado. O sistema ERP iniciou sua evolução a partir do MRP (*Material Requirement Planning*) e do MRP II (*Manufacturing Resource Planning*), os quais possuem por finalidade avaliar e prever a necessidade de materiais e a demanda de manufatura de sistemas de produção (BARBOSA et al., 2020). Pautado nos fundamentos tecnológicos do MRP e MRP II, os sistemas de ERP integram todos os processos de negócios,

ou seja, possui o poder de integrar toda as áreas. O ERP disponibiliza benefícios que nenhum dos MRP's anteriores dispunha (BARBOSA et al., 2019; PADILHA; MARINS, 2005). A Figura 3 ilustra a interação de todos os módulos do sistema ERP.

Figura 3 - Abrangência dos setores do ERP.



Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com Mahmud, Ramayah e Kurnia (2017), a maioria das empresas adotou o sistema ERP em todo o mundo, em função dos benefícios potenciais que oferecem. As vantagens em se implementar esse sistema concentram-se: na redução de custos, na melhoria dos serviços aos consumidores, na melhoria da produtividade e no gerenciamento aprimorado de recursos (CARVALHO; JOHANSSON, 2013). Apesar desses benefícios, a taxa de falha de projetos de sistemas é alta (MAHMUD; RAMAYAH; KURNIA, 2017). Sobre isso, segundo Lee, Chen e Kang (2020), as empresas enfrentam grandes dificuldades para selecionar o sistema ERP adequado. Devido a isso, várias organizações não atingem o retorno esperado sobre o investimento após a implementação do sistema.

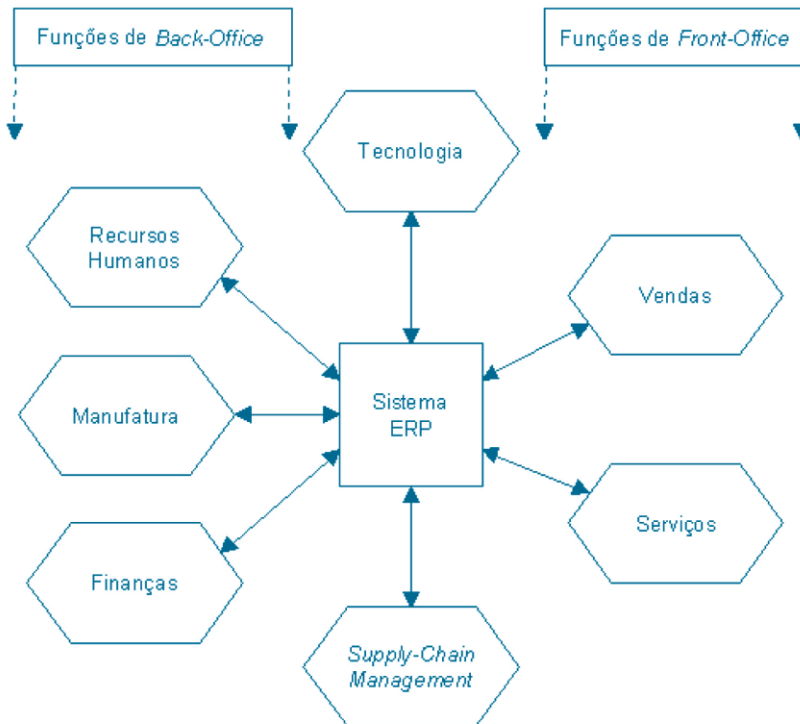
Existem diversos estudos na literatura com foco nos fatores críticos da implementação do ERP. A causa mais comum para o insucesso é a falta de compreensão das reais demanda da organização e a falta de conhecimento do sistema. O *software* selecionado pode não ser o

mais propício para a empresa a longo prazo, o que facilmente acarretará na falha do sistema ERP (LEE; CHEN; KANG, 2020; ÇINAR; OZORHON, 2018).

2.4.1 Aplicação do ERP em Gestão de RH

O emprego dos *softwares* de ERP otimiza o fluxo de informações e simplifica o acesso aos dados operacionais, favorecendo a adoção de estruturas organizacionais mais enxutas e flexíveis. As funções desse tipo de sistema podem ser divididas em *front-office* e *back-office*, conforme a Figura 4.

Figura 4 - ERP e suas funções de *back-office* e *front-office*.



Fonte: Padilha e Marins (2005, p. 107).

Padilha e Marins (2005) descrevem que *back-office* representa as funções internas da empresa, como recursos humanos, manufatura e finanças. Por outro lado, o *front-office* engloba as atividades externas, como vendas e serviços. Os módulos citados na Figura 4 estão presentes na maioria dos sistemas ERP. Além deles, alguns possuem módulos adicionais.

O *back-office* é focado na parte administrativa da empresa. Uma das suas aplicações no setor de Gestão de Pessoas é oferecer maneiras de gerenciar os dados da empresa e agilizar serviços, como a folha de pagamento, a contratação, entre outros. O módulo destinado à Gestão de Pessoas é, geralmente, dividido em pacotes. Os dois principais são: ponto eletrônico e folha de pagamento. A folha de pagamento, por exemplo, automatiza os seguintes processos: medicina e segurança do trabalho; cargos e salários; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

É relevante salientar que a maior parte dos processos que impactam os demais setores passa pelo RH, sendo fundamental que esse setor atue de forma transparente e os seus dados sejam acessíveis e claros para os outros segmentos da organização. Diante disso, a utilização da ferramenta ERP possibilita que a gestão dentro da empresa ocorra de forma integrada (SISPRO, 2020).

Ademais, frequentemente, nas organizações, o RH é solicitado para apresentar dados e relatórios que apoiam decisões importantes que vão desde os gestores à diretoria. Ao utilizar os *softwares* ERP, os algoritmos, além de armazenarem informações de forma eficiente, viabilizam a elaboração dos relatórios de forma mais fácil e concisa. Adicionalmente, uma das maiores buscas dos gestores é a criação de padrões para que a organização se norteie, com o objetivo de fornecer serviços/produtos com alto desempenho e qualidade. O sistema ERP permite que esse padrão possa ser alcançado. Esse sistema também proporciona a melhor comunicação entre os segmentos dos negócios e entre os gestores e os colaboradores (MEGA, 2020).

Os gestores necessitam acompanhar a eficiência produtiva, a frequência, as falhas e os indicadores de forma individual. Ao adotar um sistema ERP, esse monitoramento pode ser realizado de forma eletrônica, armazenando e atualizando cada indicador. Com a automação dos processos de RH, o setor se torna mais confiável, uma vez que diminui as chances de perda de documentação e de informações (SISPRO, 2020).

2.5 Automação bancária

A automação dos serviços bancários viabiliza a utilização da tecnologia a favor dos clientes e dos processos internos da instituição financeira. Com isso, torna-se possível oferecer serviços de qualidade e mais ágeis (STEFANINI, 2019). Os bancos vêm realizando

grandes investimentos com o objetivo de automatizar as suas atividades, tanto na linha de frente das agências (caixas e ATMs - *Automatic Teller Machine*), quanto nas áreas administrativas.

Com os terminais acoplados a bancos de dados, ficam disponíveis informações, tais como: volume de depósitos, número de lançamentos, quantidade de funcionários, margem de contribuição de cada agência, possibilidades de investimentos, realização de negócios que resultam em uma maior agilidade nas operações, incremento nos lucros e outros dados de interesses da empresa.

Por meio do *back-office*, é possível obter ganhos significativos com a automação de procedimentos administrativos, gerenciamento de recursos e integração de dados. Atividades essas que representam 5% dos custos operacionais das empresas (SIMPLY, 2018). A automação dos processos internos às instituições financeiras traz benefícios para as estruturas de *compliance* dos bancos. Isso ocorre devido à entrada única de dados, que conta com fluxos de trabalho automatizados e controles automáticos para sua entrada, reduzindo erros nesse processo. Em vista disso, as instituições financeiras têm ganhos de eficiência na operação e na gestão do negócio.

Algumas vantagens com a automação da gestão que valem a pena serem ressaltadas são: melhora na comunicação com clientes e fornecedores; segurança no controle financeiro; eficiência na administração do *workflow*; rapidez na avaliação de inadimplência; agilidade na identificação de fraudes; redução de custos de contabilidade (SIMPLY, 2018).

3 METODOLOGIA

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em avaliar o uso de ferramentas de automação em indicadores de recursos humanos, em um banco privado brasileiro, e como esses indicadores influenciavam na tomada de decisões dos gestores e na melhoria de performance dos funcionários.

Nesse contexto, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores sobre o uso dessas ferramentas na gestão estratégica de pessoas. Diante disso, este capítulo visa apresentar os aspectos metodológicos que foram aplicados no desenvolvimento do estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

Conforme Gil (2007), a pesquisa científica pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas postos. A pesquisa é desenvolvida em várias fases, que vão desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados e da conclusão. Assim, procedendo, este estudo, quanto à sua natureza, classificou-se em básico, dado que buscou gerar conhecimentos científicos, sem aplicá-los de modo prático.

Quanto à forma de abordagem, tratou-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, dado que obedece à conjugação de ambos os métodos (NASCIMENTO; SOUSA, 2016). O método quantitativo emprega medidas padronizadas e sistemáticas. É caracterizado pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, tendo como finalidade medir a relação entre as variáveis (ZANELLA, 2006). Já a abordagem qualitativa é pautada na interpretação dos fenômenos observados e no significado que carregam, ou na interpretação feita pelo pesquisador, dada a realidade em que os fenômenos estão inseridos (NASCIMENTO; SOUSA, 2016). Neste caso, os dados obtidos por meio da entrevista semiestruturada foram analisados quantitativamente e qualitativamente.

Quanto ao objetivo deste trabalho, tratou-se de um estudo descritivo, dado que procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, e explicativo, uma vez que se atenta em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007; STECCA et al., 2021; NASCIMENTO; SOUSA, 2016).

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, empreendeu-se um estudo de caso, o qual se caracteriza por investigações compostas por três fases: uma exploratória; outra de sistematização de coleta de dados e delimitação do estudo, e, por fim, a última de análise e interpretação das descobertas (NASCIMENTO; SOUSA, 2016; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.2 Procedimentos metodológicos: etapas

1. Revisão de Literatura

A primeira etapa do estudo constitui-se em uma revisão na literatura científica sobre: Gestão Estratégia de Pessoas; indicadores de recursos humanos; automação do setor de Gestão de Pessoas e a aplicação dessa automação em instituições financeiras. A pesquisa foi pautada em livros e artigos disponíveis e publicados recentemente.

2. Público alvo e Coleta dos dados

A coleta de dados foi efetuada em meio eletrônico, no mês de agosto 2021, por meio de um questionário *on-line* disponibilizado no *Google Forms*. As perguntas foram encaminhadas aos funcionários, por meio de um link que possibilitava o acesso ao questionário.

3. Estruturação do Questionário

Com o intuito de avaliar a percepção dos gestores em relação às ferramentas de automação na Gestão Estratégica de Pessoas e o impacto dessas ferramentas em um banco privado, formulou-se um questionário, composto por 10 perguntas, sendo 9 de múltipla escolha e uma discursiva.

Inicialmente, as perguntas foram elaboradas de forma a obter a opinião pessoal dos gestores sobre as ferramentas de Gestão de pessoas e sua automação. Os entrevistados avaliaram os indicadores utilizados na instituição em cinco categorias diferentes: Ótima, Boa, Regular, Ruim ou Péssima. Posteriormente, questionou-se eles concordavam ou discordavam parcialmente ou totalmente da influência dessas ferramentas em suas decisões e na melhoria de performance dos funcionários. A terceira questão a análise foi referente a automatização do

controle de materiais nas agências bancárias, além de como estão os processos de compra e os gastos com esses insumos.

Duas perguntas do formulário tinham como intuito mapear a frequência com que os gestores recebiam feedbacks, e se com esse feedback haveria uma construção do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), para a melhoria das competências a serem desenvolvidas. Adicionalmente, questionou-se os gestores tinham conhecimento dos 12 fatores de competência que são avaliados pela instituição. Esses fatores são: Empreendedorismo, Liderança, Relacionamento Interpessoal, Negociação, Visão Globalizada, Planejamento Estratégico, Criatividade, Trabalho em Equipe, Comunicação, Percepção/Julgamento e Flexibilidade.

Em seguida o questionário abordou se os gestores concordavam ou não com o a avaliação 360°, que consiste em o funcionário ser avaliado pelos colegas de mesmo cargo, pelos liderados, pelo seu gestor e por si mesmo (ROBERTO,2019). Por último, a questão discursiva indagou se as ferramanestas de gestão utilizadas para mediar o desempenho dos funcionários são realmente eficazes e por que os gestores as classificariam assim.

4. Análise e interpretação dos resultados coletados

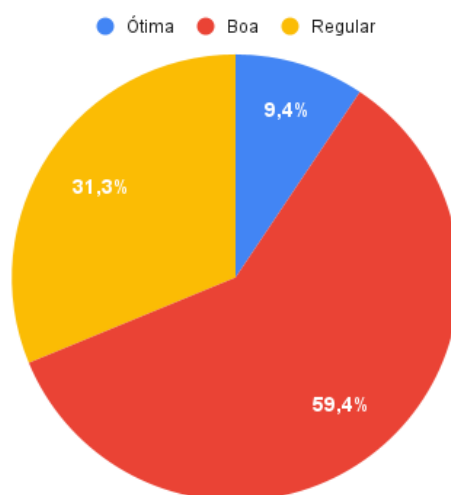
Após a realização das entrevistas, os dados coletados foram organizados e analisados. Essa análise foi feita utilizando as estatísticas descritivas, com o apoio do *software* Excel, para caracterizar a amostra e descrever o comportamento dos pesquisados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa etapa do trabalho tem como propósito apresentar os resultados alcançados com a aplicação do questionário aos gerentes e os gestores de pessoas da instituição financeira objeto de estudo. Para tanto, os dados serão expostos em gráficos, gerados com o auxílio de *Google Forms* e do *Excel*.

A pesquisa contou com 32 participantes que responderam ao formulário online, no mês de agosto de 2021. A primeira questão consistiu na avaliação dos gestores em relação as ferramentas de automação utilizadas nas agências bancária. A Figura 5 traz as respostas predominantes dos entrevistados.

Figura 5 - Como você avalia as ferramentas de automação (indicadores) utilizadas na instituição para tomada de decisão em relação às pessoas?

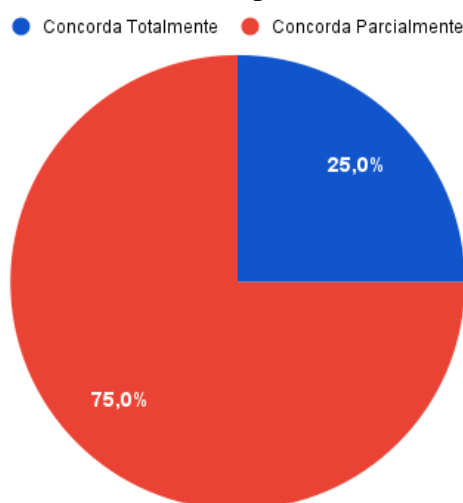


Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota-se, que a maior parte dos entrevistados, 59,4% classificou os indicadores automatizados como bons, 31,3% os classificaram como regular e 9,4% como ótimo. Ao analisar as respostas, pode-se afirmar que grande parte dos gestores avaliam bem as ferramentas automatizadas para a tomada de decisão em relação as pessoas.

A Figura.6 expõe se os gestores concordam ou não na influência dos indicadores em suas decisões e na melhoria de performance dos funcionários.

Figura 6 - As ferramentas de automação na Gestão Estratégica de Pessoas influenciam a tomada de decisões de gestores e a melhoria de performance dos funcionários?

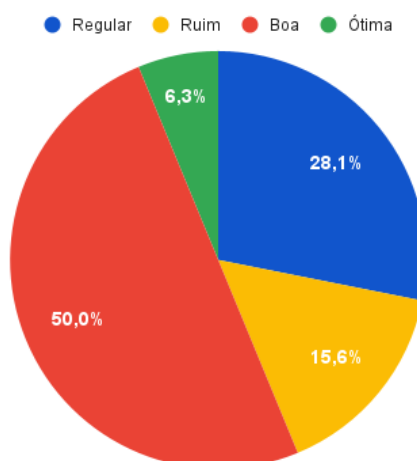


Fonte: Elaborada pelo autor.

É evidente que um terço da amostra (75%) concorda parcialmente que os indicadores possam influenciar no desempenho dos funcionários, enquanto que o restante dos entrevistados (25%) concordam totalmente. É possível afirmar, diante desses números, que os indicadores possuem peso para as escolhas e ação dos funcionários.

Os funcionários entrevistados avaliaram o controle de insumos das agências por meio das ferramentas automatizadas, adicionalmente, ponderaram sobre os gastos com essas matérias e o seu processo de compra. As respostas dessas questões estão ilustradas na Figura 7.

Figura 7 – Avaliação do controle de materiais: Como você avalia a automatização do controle de materiais utilizados nas agências? Como estão os gastos dos materiais e o processo para compra.

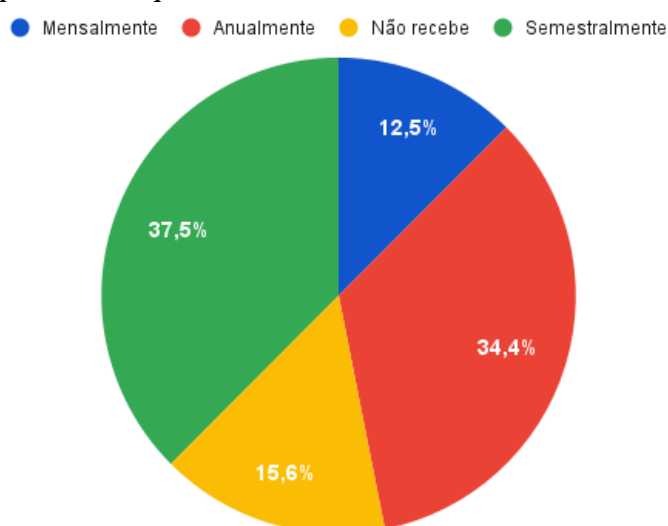


Fonte: Elaborada pelo autor.

É perceptível que grande parte dos gestores avaliaram como boa (50%), regular (28,1%) ou ótima (6,2%) a utilização da automatização da ferramentas no controle dos materiais, os gastos com insumo e o processo de compra. No entanto, 15,6% desses entrevistados avaliaram como ruim esses quesitos. Esse resultado mostra que os funcionários possuem uma percepção, ponderação e qualificação distinta quanto a automação para o controle de materiais.

Foi questionado, aos gestores, com que frequência eles recebiam *feedback* da sua atuação. A Fig .8 demonstra as respostas recebidas.

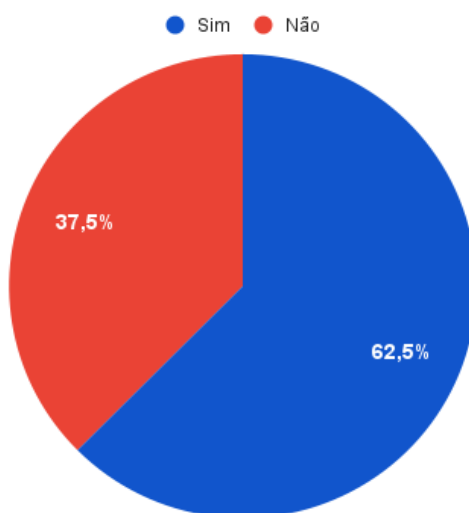
Figura 8 - Qual a frequência em que você recebe um feedback?



Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se, que os *feedbacks* são enviados na sua maior parte semestralmente (37,5%), seguidos pelo *feedbacks* anual (34,4%) e o mensal (12,5%). Uma parcela de funcionários (15,6%) não recebem feedback. Apesar, de os retornos, ou seja, os *feedbacks* não manterem a mesma constância de tempo, quase todos os gestores os recebem. Adicionalmente, quis se saber se com esse parecer recebido, haveria uma construção de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). A Figura 9 demonstra as respostas dos gerentes.

Figura 9 - Nos feedbacks recebidos, há uma construção de PDI para melhoria das competências a desenvolver?

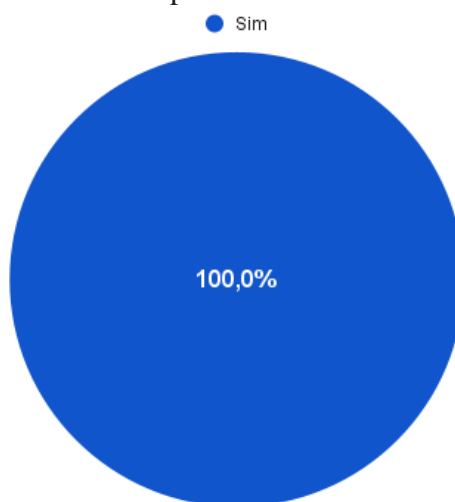


Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se que 62,5% dos gestores utilizam os *feedbacks* para a construção do PDI para o aperfeiçoamento das competências que devem ser desenvolvidas, por outro lado, uma parcela de 37,5% não utiliza os dados recebido para o PDI.

Verificou-se, que os gestores possuíam conhecimento sobre as 12 competências que são avaliadas na instituição, as respostas dos entrevistados está exposto na Figura10.

Figura 10 - Você sabe quais são as 12 competências avaliadas.

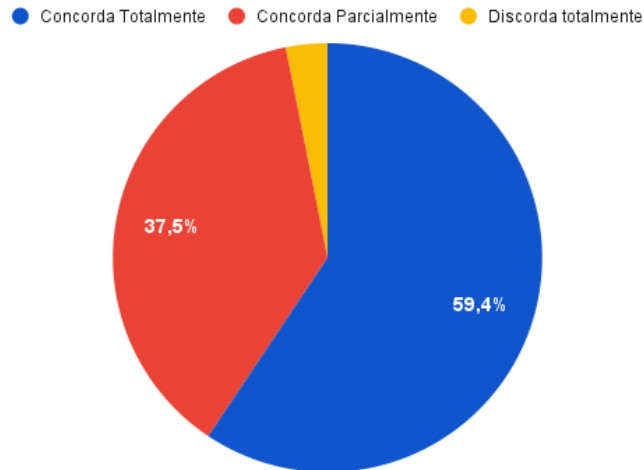


Fonte: Elaborada pelo autor.

É evidente que todo os gestores (100%) possuem conhecimento das 12 competências que são avaliadas na instituição financeira. Posteriormente, indagou aos entrevistados se a

utilização das ferramentas de gestão e mapeamento de competência contribuíam pra o crescimento da empresa, como mostrado a Figura 11.

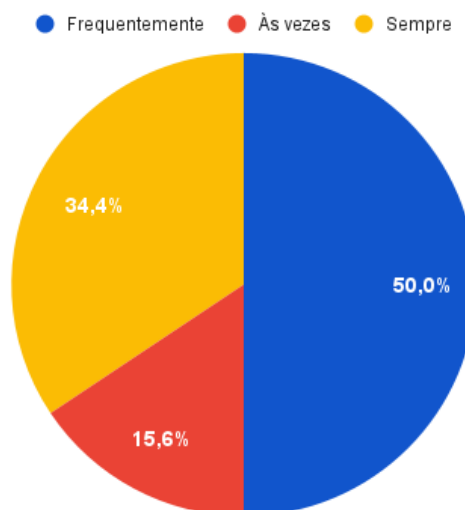
Figura 11 - Você concorda com a utilização das ferramentas de gestão e mapeamento de competências para crescimento na empresa?



Fonte: Elaborada pelo autor.

É possível verificar que dentre os funcionários entrevistados, 59,4% concordam plenamente que as ferramentas automatizadas influenciam no crescimento da instituição, 37,5% concordam parcialmente e 3,1% discordam totalmente. Nesse contexto, quase todos os gestores concordam que as ferramentas trazem benefício para empresa. A última questão fechada, tratou de averiguar a quantidade de gerentes/gestores que utilizam os indicadores de automação para a gestão dos colaboradores. A Fig12 ilustra as respostas recebidas.

Figura 12 - Você utiliza as ferramentas de automação para auxiliar na gestão dos funcionários?



Fonte: Elaborada pelo autor.

Dos gestores 50,00% confirmaram que utilizam as ferramentas com frequência. 34,4% sempre e 15,6% as vezes. O que nos mostra que os indicadores são utilizados nas tomadas de decisão.

Por último, realizou-se uma pergunta discursiva onde os funcionários poderiam opinar se as ferramentas são eficazes para medir o desempenho dos funcionários, além disso, deveriam justificar suas respostas.

Dentre os 32 entrevistados, 19 (56,25%) concordaram que as ferramentas automatizadas são eficazes. Os gestores evidenciaram e enumeram diversos aspectos dos indicadores como a possibilidade de avaliar os funcionários de forma qualitativa e quantitativa na sua rotina de trabalho, auxiliar na visão das 12 competências diante do quadro de funcionários, bem como na avaliação de melhorias necessárias, a distinção dos colaboradores com alta performance dos que não estão com o desempenho adequado. Ainda segundo os gerentes, as ferramentas direcionam os funcionários para uma autorreflexão e orientações para conquistar um desempenho melhor, o que conseqüentemente resultará em melhores resultados.

Por outro lado, 11 (34,38%) gerentes concordam, parcialmente, com a eficácia das ferramentas para gestão de pessoas e melhoria de desempenho. Esses gestores alegam que os relatórios são defasados o que dificulta a realização de *feedbacks*, e que alguns fatores externos não são levados em conta na realização da avaliação, como estar em uma região geográfica com menos potencial de mercado do que outras, de modo que somente os números são considerados. Enfatizaram também que números frios e imediatos são os critérios de avaliação de resultado, que por muitas vezes a preocupação está em resultados comerciais e não no melhor atendimento ao cliente. Somente 2 (6,25%) dos entrevistados, que não concordam que as ferramentas são eficazes, afirmando que são indicadores defasados e não mensuram as especificações da empresa.

Diante do exposto pela resposta a pergunta discursiva, observa-se que a grande maioria dos gestores (90,63%) consideram as ferramentas de automação eficazes, com algumas limitações e ressalvas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal propósito do trabalho era mensurar a influência que o uso de ferramentas de automação em indicadores de recursos humanos ocasionava na tomada de decisões dos gestores e na melhoria de performance dos funcionários em uma instituição financeira.

Para atingir os objetivos propostos, inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica para explicar o que são os indicadores de recursos humanos, evidenciar sua utilização e sua automação, no caso, em um banco privado. Em seguida, foi formulado um questionário composto por 9 questões fechadas e 1 discursiva, para mapear o uso dessas ferramentas pelos gestores, de formar a entender se eles as utilizam adequadamente, se são influenciados por elas em suas decisões e se concordam com o emprego dessas ferramentas.

Do formulário enviado aos funcionários, de forma online, obteve-se 32 respostas, das quais pode-se verificar que a maioria dos entrevistados utilizam e concordam com o emprego das ferramentas em sua gestão. Afirmaram também, que são usadas para a melhoria do desempenho dos seus liderados, através dos *feedbacks* e construção do PDI, o que direciona os colaboradores para um melhor desempenho. O questionário demonstrou que os gerentes possuem conhecimento das 12 competências avaliadas pela instituição, assim, utilizando e avaliando os funcionários liderados de forma correta.

À vista disso, ficou evidente que as práticas de gestão são monitoradas por meio de métricas que auxiliam os gestores, visto que: i) demonstram os resultados alcançados ou não pela equipe liderada; ii) orienta a melhoria dos funcionários, podendo ser trabalhado o déficit de cada um individualmente; iii) por meio de *feedbacks* e *scores* é possível se comunicar com os liderados, subsidiando a comunicação.

Adicionalmente, foi possível identificar que os indicadores são fundamentais no planejamento e no controle organizacional, uma vez que: i) por meio dos *feedbacks* e acompanhamento dos indicadores é possível verificar se as metas e objetivos estão sendo alcançados; ii) auxiliam e norteiam as decisões dos gestores baseados em dados e informações disponibilizadas pelas ferramentas de automação; iii) através do mapeamento da trajetória dos funcionários é possível demonstrar o caminho que instituição está seguindo.

No entanto, diversos gestores fizeram algumas ressalvas sobre as ferramentas, entre as quais podem-se citar: a não utilização de fatores externos que podem alterar o desempenho do funcionário, como por exemplo licença maternidade; a não consideração da diferença

geográfica das agências, onde se tem lugares mais propícios a investimentos do que outros; a utilização somente de números para a avaliação, que muitas vezes não condiz com o desempenho do funcionário; e o foco somente em resultados deixando a desejar a real necessidade do cliente.

Ao analisar todas as repostas recebidas, pode-se concluir que as ferramentas de automação de indicadores de recursos humanos utilizadas na intuição financeira são apropriadas para as tomadas de decisão em relação às pessoas, assim, respondendo à pergunta problema objeto de estudo do trabalho. Verificou-se, que os gestores, cerca de 90%, avaliam bem esses indicadores e sua automação, que o emprego delas em suas decisões os norteiam, respaldando os de dados e informações. Nesse contexto, o trabalho alcançou o seu objetivo proposto.

Entretanto, algumas dificuldades se apresentaram no decorrer do trabalho, como a correta estruturação do formulário, uma vez que fazer as perguntas corretas para mensurar e descrever a real percepção dos gestores sobre as ferramentas era primordial para os resultados da pesquisa. Adicionalmente, outra restrição presente na pesquisa foi a concentração dos gestores em uma mesma localidade, a qual ficou centralizada na região metropolitana de Belo Horizonte e nas cidades do Triângulo Mineiro.

É importante salientar que os indicadores fornecem apenas uma orientação para a tomada da decisão dos gestores, com o intuito de facilitar suas deliberações. Os dados fornecidos pelas ferramentas de automação, são números frios, é necessário também levar em consideração o desempenho dos funcionários que não são ponderados pelos indicadores e que as ferramentas de automação não conseguem mensurar, como o desempenho humano. Desta forma, as perguntas realizadas neste estudo não são capazes de mapear todos esses fatores e a individualidade de cada funcionário, gestor ou liderado.

Dessa forma, para contornar as limitações encontradas e aprofundar mais a pesquisa, sugere-se para trabalhos futuros a descrição aprofundada dos indicadores utilizados na instituição, a ampliação da pesquisa para mais agências, em diferentes estados, traçar o perfil dos gestores e cruzar os dados da mensuração do uso dos indicadores com cada perfil. Adicionalmente, recomenda-se uma pesquisa de campo com os funcionários liderados, para avaliar como é ter a gestão dos líderes pautada nos indicadores, assim, tendo uma visão ampla do alcance do seu emprego, tanto pela parte dos líderes quanto pelos liderados.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, P. H. L. et al. Utilização de software ERP (*Enterprise Resource Planning*) para controle de oferta e demanda de serviços públicos de saúde. In: **XXVIISIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, nov. 2020.

BASSI, E. R.; OLIVEIRA S. E.; COSTA, V. M. F. Utilização de indicadores de gestão de recursos humanos pelos institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IFETs). In: **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2015. p. 1-21.

BENNER. 10 indicadores estratégicos de RH que você precisa mapear. 2020. Disponível em: <http://bit.ly/3qfuApn>. Acesso em: 4 fev. 2021

CARDOSO L. 8 benefícios de um ERP na Gestão de Pessoas. 2016. Disponível em: <https://www.mega.com.br/blog/conheca-4-beneficios-de-um-erp-na-gestao-de-pessoas-8893/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

CARVALHO, R. A.; JOHANSSON, B. Key aspects of free and open source enterprise resource planning systems. In: **Enterprise Resource Planning: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**. IGI Global, 2013. p. 35-51.

ÇINAR, E.; OZORHON, B. Enterprise resource planning implementation in construction: challenges and key enablers. In: **Journal of Construction Engineering**, v. 1, n. 2, 2018. p. 75-84.

COMPLEO. Confira a importância da automação dos processos de recrutamento e seleção na sua consultoria de RH. 2019. Disponível em: <https://blog.compleo.com.br/confira-a-importancia-da-automacao-dos-processos-de-recrutamento-e-selecao-na-sua-consultoria-de-rh/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

CONVENIA. Automação de processos de RH e DP: Como implementar? 2020. Disponível em: <http://bit.ly/2N2Wx6t>. Acesso em: 10 jan. 2021.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação—métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

FRIZON, J. A.; BINSFELD, I. Programa de participação nos resultados e comprometimento organizacional: um estudo em uma cooperativa de crédito. In: **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, 2021. p. 01-59.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEE, A. H.; CHEN, S.; KANG, H. A decision-making framework for evaluating enterprise resource planning systems in a high-tech industry. *In: Quality Technology & Quantitative Management*, v. 17, n. 3, 2020. p. 319-336.

LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. *In: Human resource management review*, v. 19, n. 2, 2009. p. 64-85.

LOPES, M. M.; MECENAS, D. S. Os desafios da gestão estratégica de pessoas no conflito de gerações nas organizações. *In: FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, v. 23, n. 2, 2020.

MAHMUD, I.; RAMAYAH, T.; KURNIA, S. To use or not to use: Modelling end user grumbling as user resistance in pre-implementation stage of enterprise resource planning system. *In: Information Systems*, v. 69, 2017. p. 164-179.

MARQUES, M.; LAZZARINI NETO, S. Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. *In: RAE eletrônica*, v. 1, n. 2, 2002. p. 1-16.

MARQUES, G. G. S. V. F. **Indicadores de recursos humanos**. Orientador: Paulo Lopes Henriques. 2014. 52 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Economia e Gestão, 2014.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARQUES, J. R. Metas e objetivos: diferenças e exemplos. *In: IBCCOACHING*, 2020. Disponível em: <http://bit.ly/30iLNE1>. Acesso em: 10 fev. 2021.

MOURA, C. 14 Indicadores de RH para a Gestão de Pessoas Eficiente. **Pontotel**, 2019. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/indicadores-rh/>. Acesso em: 10 fev. 2021.

NASCIMENTO, F. P do; SOUSA, F. L. L. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática—como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. *In: Prod.* [online]. 2005, vol.15, n.1, pp.102-113.

PEREIRA, A. S. Utilização de indicadores de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. *In: Encontro de Administração Pública e Governo*, Salvador -Ba., 2012.

POMI, R. M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

RIBEIRO, A. R. S.; MARTINS, P. L.; SANTOS NETA, M. C. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira. *In: Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, v. 7, n. 2, 2017.

ROBERTO, M. J. **Como funciona a avaliação 360 graus?**, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/como-funciona-avaliacao-360-graus/>. Acesso em: 10 fev. 2021.

SANTOS, B. et al. O ERP na gestão de pequenas e médias empresas: um estudo de caso. *In: Refas-Revista Fatec Zona Sul*, v. 6, n. 1, 2019. p. 12-26.

SILVA, G. L. **Automatização de dashboards em People Analytics para conectar dados a melhores decisões de negócio no RH de uma empresa de TI nacional**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Controle e Automação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2019.

SILVA, J. F. Consultoria interna em gestão de pessoas: a chave para a atuação estratégica da área. *In: Estudos do CEPE*, n. 46, 2017. p. 131-148.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas-análise conceitual e perspectivas teóricas. *In: Revista Pretexto*, v. 15, n. 4, 2014. p. 114-133.

SIMPLY. Entenda a importância da automação bancária. 2018. Disponível em: <https://blog.simply.com.br/entenda-a-importancia-da-automacao-bancaria/>. Acesso em: 12 jan. 2021.

SISPRO. 6 maneiras em que o ERP auxilia na gestão de pessoas. 2020. Disponível em: <https://www.sispro.com.br/blog/gestao-empresarial/6-maneiras-em-que-o-erp-auxilia-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 13 jan. 2021.

SOLIDES. Veja como a automação do RH pode impactar a sua empresa. 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/automacao-do-rh/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SOUSA, H. P. S.; ALMENTERO, E. K.; LEITE, J. C. S. P. Relacionando requisitos de *software* e competências de recursos humanos através de modelos organizacionais: uma abordagem visando o alinhamento organizacional. *In: Cadernos do IME - Série Informática*, v. 42, 2019. p. 65-79.

SOUSA, H. P. S.; LEITE, J. C. S. P. Toward an organizational alignment modeling language: the Human Resource competency perspective. *In: 2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)*. 2017.

STECCA, J. P. et al. Estratégias de gestão de pessoas: a percepção dos colaboradores das cooperativas de crédito. *In: Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, v. 9, n. 1, 2021. p. 56-72.

STEFANINI. O que é automação bancária? 2019. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/trends/artigos/guia-completo-sobre-automacao-bancaria>. Acesso em: 10 fev. 2021.

VORONKOVA, O. V. et al. Implementation of an information management system for industrial enterprise resource planning. *In: Revista Espacios*, v. 38, n. 49, 2017.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. SEAD/UFSC, 2006.

APÊNCIDE I

1. Como você avalia as ferramentas de automação (indicadores) utilizadas na instituição para tomada de decisão em relação às pessoas?

Marcar apenas uma oval.

- Ótima
 Boa
 Regular
 Ruim
 Péssima

2. As ferramentas de automação na Gestão Estratégica de Pessoas influenciam a tomada de decisões de gestores e a melhoria de performance dos funcionários?

Marcar apenas uma oval.

- Concorda Totalmente
 Concorda Parcialmente
 Discorda Parcialmente
 Discorda Totalmente

3. Como você avalia a automatização do controle de materiais utilizados nas agências? Como estão os gastos dos materiais e o processo para compra.

Marcar apenas uma oval.

- Ótima
 Boa
 Regular
 Ruim
 Péssima

4. Qual a frequência em que você recebe um feedback?

Marcar apenas uma oval.

- Mensalmente
 Semestralmente
 Anualmente
 Não recebe

5. Nos feedbacks recebidos, há uma construção de PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) para melhoria das competências a desenvolver?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

6. Você sabe quais são as 12 competências avaliadas?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

7. Você concorda com a utilização das ferramentas de gestão e mapeamento de competências para crescimento na empresa?

Marcar apenas uma oval.

Concorda Totalmente

Concorda Parcialmente

Discorda Parcialmente

Discorda totalmente

8. Você concorda com a avaliação 360º, ou seja, auto avaliação, avaliação pelo gestor, avaliação pelos liderados e pelos colegas de mesmo cargo?

Marcar apenas uma oval.

Concorda Totalmente

Concorda Parcialmente

Discorda Parcialmente

Discorda Totalmente

9. Você utiliza as ferramentas de automação para auxiliar na gestão dos funcionários?

Marcar apenas uma oval.

Sempre

Frequentemente

Às vezes

Raramente

Nunca

10. Você acredita que as ferramentas de gestão utilizadas para mensurar o desempenho dos funcionários são eficazes? Por quê?



Emitido em 17/02/2022

CÓPIA DO TRABALHO Nº 14/2022 - DFGAX (11.57.03)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 17/02/2022 08:47)
ALVARO FRANCISCO DE BRITTO JUNIOR
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DFGAX (11.57.03)
Matrícula: 1031076

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sig.cefetmg.br/documentos/> informando seu número:
14, ano: **2022**, tipo: **CÓPIA DO TRABALHO**, data de emissão: **17/02/2022** e o código de verificação: **076b6a7aa9**