
A RELAÇÃO DAS ÁREAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Enio Marcos Babireski Barcelos

Professor do curso de administração da Famec

Mestrando em Administração da PUC/PR

barcelos@lactec.org.br

Mariana Pegoraro Rosa

Professora do curso de Tecnologia em Secretariado Executivo da Facear

Mestranda em Administração da PUC/PR

Rodrigo Julio Braga

Mestrando em Administração da PUC/PR

RESUMO

O presente artigo consiste em um ensaio teórico que tem por objetivo compreender a relação entre as áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Recursos Humanos (RH) nas organizações. Esta relação é um assunto bastante interessante a ser estudado, principalmente pela importante participação das duas áreas nas ações estratégicas organizacionais e, também, por haverem pouquíssimos trabalhos empíricos de relevância no Brasil. Neste artigo são abordados conceitos de estratégia, a relação entre estratégia e RH, a relação entre estratégia e TI e, por último, o alinhamento da estratégia entre RH e TI.

Palavras-chave: Recursos humanos. Tecnologia da informação. Empresas.

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional, em nível mundial e nacional, tem passado por mudanças consideráveis nos últimos anos, as quais estão, principalmente, relacionadas com a Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. Essa relação abrange desde o aparecimento de novas tecnologias e formas de administração, ou novas aplicações para dar atenção às necessidades de um novo ambiente mercadológico.

Um fato que se pode perceber facilmente é que as organizações de vários setores têm considerado de vital importância efetuar expressivos investimentos em TI, passando a ter seus produtos, serviços e processos fundamentalmente apoiados nas tecnologias desta área. (ALBERTIN, 2001). Organizações modernas estão investindo quantias significativas em TI com o objetivo de aumentar a rentabilidade global e a produtividade e conhecimento dos seus trabalhadores (PINSONNEAULT; RIVARD, 1998). Em 1991, companhias americanas do

setor de serviço gastaram mais de 100 bilhões dólares em hardware, mais que 12.000 dólares por trabalhador de Informação (ROACH, 1991).

Atualmente, a tecnologia de informação (TI) apresenta muitas oportunidades para as organizações aumentarem ou transformarem seus produtos, serviços, mercados, processos de trabalho e relações empresariais (SAMBAMURTHY; ZMUD, 1999). Esta área se tornou um elemento fundamental para as estratégias empresariais, sendo, em muitas vezes, o centro dos processos operacionais. (ROCKART, 1988).

Por outro lado, o desenvolvimento de recursos humanos tem suprido as necessidades das organizações para prover empregados com atualizações de conhecimento. Avanços em modelos e processos de desenvolvimento de RH têm mantido o compasso com o aumento das informações sofisticadas e tecnologias de produção que continuam se difundindo na maioria das vitais organizações (SWANSON; TORRACO, 1994).

O desenvolvimento dos recursos humanos está se movendo além de uma função que é exclusivamente encorajadora da estratégia organizacional. Ele está, crescentemente, assumindo um papel mais influente, a ponto de formulação de estratégia, e está se tornando um determinante fundamental da estratégia organizacional (TORRACO; SWANSON, 1995).

O processo de formulação de áreas estratégicas é de suma importância para o sucesso da criação de vantagens competitivas sustentáveis dentro das empresas. E uma forma de aperfeiçoamento sugerida por alguns autores está na junção dos processos de TI com os processos de RH.

Sendo assim, o objetivo deste artigo será apresentar a relação entre as áreas de TI e RH nas organizações. Deste modo, foi necessário estudar alguns tópicos, sendo eles: conceitos de estratégia, estratégia e RH, estratégia e TI e o alinhamento da estratégia entre estas duas áreas.

ESTRATÉGIA

A estratégia empresarial é mais que um plano de ação por endereçar condições empresariais, se antecipando ao futuro. A estratégia é um fenômeno dinâmico que necessariamente desenvolve-se durante certo tempo em um ambiente organizacional que é inerentemente instável (TORRACO; SWANSON, 1995).

Segundo Andrews (1980) *apud* Hexsel e Paiva (2006), a escolha da estratégia a ser empregada por uma organização deve desenvolver-se com base em fatores internos e externos. Os fatores do ambiente externo podem revelar ameaças e oportunidades que, associados aos fatores internos servem como orientação para a formação do posicionamento estratégico.

Para Thompson e Strickland (2000), a estratégia parte do trabalho de execução dos gerentes por meio de mudanças competitivas e abordagens comerciais. Salientam ainda, que, com estas atitudes, é possível planejar formas de melhor posicionar a empresa no mercado, satisfazer os clientes e atingir os objetivos traçados pela organização.

No ponto de vista de Porter (2001, p. 46), as empresas devem ser flexíveis e estarem preparadas para suportar e reagir às mudanças que são impostas pelo mercado e que geram competitividade. Devem se preocupar com as práticas e trabalhar constantemente em cima delas. O autor defende a terceirização a fim de gerar eficiência e, além disso, destaca que é necessário se preocupar com as competências essenciais para se manter a frente dos rivais. Porter ainda defende que nos tempo de hoje é muito fácil para os concorrentes copiarem com rapidez as posições do mercado e, se isso ocorre, a vantagem competitiva se torna uma situação temporária. Porém, mesmo sabendo de tudo isso, as organizações continuam enfrentando as dificuldades e entrando num ciclo destrutivo. Isso ocorre, principalmente, devido à forte globalização e devido à “*hipercompetição*”.

Outra consideração importante feita por Porter (2001, p. 52-53) é quanto à exclusividade de atividades. Ele diz que “o lema da estratégia competitiva é ser diferente”. Para isso, é necessário que a organização forme um conjunto de atividades que agregue valor aos seus clientes e, mais que isso, proporcione um “mix único de valores”. Sendo assim, se a organização conseguir exercer isto, ela se diferenciará em relação aos concorrentes.

Levando em consideração o ponto de vista acima exposto, entende-se que para as empresas que estão ingressando no mercado seja mais fácil produzir exclusividade, e é justamente nisso que elas precisam se basear para entrarem em um mercado como forte competidores.

Outra análise importante da estratégia, definida por Mintzberg (2001), é a sua ampla abrangência, que atende a todos os setores da organização. Pensa-se desde seus clientes internos até as mudanças constantes do mercado e a satisfação dos clientes externos. Além disso, acredita-se que neste nível de conceito, todas as empresas podem se encaixar e se

basear para criarem e definirem suas estratégias, desde as de menor porte até as de maior porte.

Mintzberg (2001, p. 59) destaca a importância da formulação de uma estratégia. O autor descreve que ela está interligada com a estrutura, comportamento e cultura organizacional. É difícil pensar em traçar uma estratégia sem analisar antes o que envolve a empresa como um todo, os seus colaboradores, a sua forma de trabalho e o relacionamento entre eles.

ESTRATÉGIA E RH

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), o conceito de planejamento estratégico para recursos humanos (PERH) teve início na década de 80 e teve duas principais abordagens. A primeira delas defende a “ligação do PERH com a missão, estratégia, estrutura e recursos humanos” (DEVANA *et al.*, 1984). Outra abordagem, apresentada pelo conceito da Universidade de *Harvard* (1990), enfatiza “o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico”.

Lado e Wilson (1994), sugerem que:

...os sistemas de recursos humanos podem contribuir para as vantagens competitivas sustentáveis através da facilidade do desenvolvimento de competências que são específicos da firma, produzir relacionamentos sociais complexos que são fixadas na história e na cultura da firma e generalizar conhecimento organizacional tácito.

Por meio do conceito acima, é possível entender a idéia de investir na área de recursos humanos e alinhar as metas deste setor com o planejamento estratégico da empresa, para que os recursos físicos realmente possam gerar uma vantagem competitiva sustentável diante dos concorrentes. Porém, mesmo com toda a evolução dos conceitos da área de RH, muitos ainda confundem este setor com um simples departamento de pessoal, onde exerce tarefas mais mecânicas e burocráticas. Quando se trata de RH estratégico, é necessário pensar em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento constante, programas de remuneração por competências e gerar incentivo a troca de conhecimento tácito.

Staehe (1990) afirma que:

as decisões têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência, congruência e custo, e também de longo prazo, como o bem estar dos empregados,

efetividade organizacional e bem-estar social. As políticas têm efeitos circulares, o que deve ser reconhecido ao serem traçadas e implementadas.

O ambiente empresarial de hoje não só requer o desenvolvimento dos recursos humanos como apoio as estratégias das organizações, mas que assuma um papel importante na constituição da estratégia empresarial. O sucesso organizacional depende da habilidade de uma organização em usar as *expertises* de seus empregados como um fator para modelar a estratégia empresarial. Os papéis estratégicos do desenvolvimento de recursos humanos são vistos como meios primários de sustentar a extremidade competitiva de uma organização. O desenvolvimento de recursos humanos funciona como um papel estratégico assegurando a competência de empregados para conhecer as demandas de desempenho presente em uma organização. Junto com conhecimento das necessidades organizacionais, o desenvolvimento dos recursos humanos também serve como um papel vital para formar a estratégia e permitir às organizações tirar proveito das estratégias empresariais emergentes (TORRACO; SWANSON, 1995).

A idéia de conciliar a estratégia com os recursos humanos é fazer com que as atividades desse setor se integrem com os objetivos de longo prazo da organização. Para Devana *et al.* (1984) *apud* Lacombe e Tonelli (2000) os processos de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento levam em consideração a ótica da estratégia, como também a compreensão da visão que a empresa quer ter com seus colaboradores.

Na opinião de Fischer (1998, p. 47) o modelo de gestão de pessoas se define da seguinte forma:

O modelo de gestão de pessoas não se restringe apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas engloba também um componente real e dinâmico, uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental. O modelo, ao simplificar a realidade, orienta a decisão e a ação.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Albuquerque (1987) descreve que:

a necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e da existência de um *gap* entre as necessidades previstas para a implementação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentam em termos de pessoas para implantá-las.

Esses três autores compartilham do mesmo ponto de vista, defendendo a necessidade e a importância de unir a estratégia da organização com a área de recursos humanos. É importante considerar, nesta etapa da fundamentação teórica, todos os processos que englobam a área de recursos humanos, desde o processo de recrutamento e seleção, na seqüência, treinamento e desenvolvimento e, por fim, a remuneração. Para que esses processos ocorram de maneira aliada e apresentem resultados rentáveis para a organização é preciso que a área esteja interada da visão da empresa, das metas e do planejamento estratégico. Os recursos humanos de uma empresa podem ser o maior diferencial competitivo quando estes estão em total acordo com os objetivos da empresa. São esses recursos que podem aumentar o conhecimento tácito a ser transmitido para o cliente, o melhor desempenho no atendimento, conseqüentemente apresentando bons resultados para a área comercial e de vendas. Isso beneficiará a satisfação tanto dos clientes internos quanto externos.

Tendo isso como base é que os autores Devana *et al.* (1984) defendem a idéia do recrutamento interno. Por meio do processo de recrutar um gerente internamente, por exemplo, ao invés de ir buscar no mercado, está aliada a necessidade de se planejar onde e quando alocar tais executivos e gerará, para a empresa, uma interligação entre todos os outros subsistemas de RH: seleção, avaliação, remuneração e treinamento.

ESTRATÉGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

O termo TI é utilizado como valor empresarial geralmente para recorrer aos impactos de desempenhos organizacionais, inclusive aumento de produtividade, melhoria de rentabilidade, redução de custo, vantagem competitiva e redução de inventário (DEVARAJ; KOHLI, 2003). Segundo Melville *et al.* (2004), a aplicação organizacional de TI pode melhorar, reduzir, ou pode ter nenhum efeito no desenvolvimento da firma.

Marcovitch (1997) define o termo tecnologia como “a aplicação concreta de um conhecimento científico e técnico à concepção, desenvolvimento e fabricação de um produto”. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Cavalcanti e Gomes (2001) definem a tecnologia como um “conjunto de técnicas sistematizadas com aplicação no trabalho humano”.

As características de desenvolvimento e implementação das práticas de TI em uma organização devem ser estudadas e planejadas de acordo com o ambiente. Não é possível

utilizar a mesma estratégia e executar as mesmas atividades de um negócio para outro. Para isso, é necessário conhecer as variáveis e os fatores críticos de sucesso que devem ser considerados e estudados no processo de desenvolvimento e implementação de aplicações de TI, bem como no planejamento do processo (ALBERTIN, 2001).

A utilização eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão muito além da idéia de ferramenta de produtividade, sendo inúmeras vezes fator crítico de sucesso organizacional. Atualmente, a direção para este sucesso não está mais referido exclusivamente com o *hardware* e o *software* utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, todavia com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da organização e de sua estrutura empresarial (LAURINDO, 2002).

Quinn e Baily (1994) descrevem que algumas organizações podem usar a TI para ajudar a aumentar a flexibilidade e a qualidade de seus serviços, como também para mudar as condições ambientais e aumentar a eficiência organizacional. Para Kettinger *et al.* (1994), há evidências que as empresas que fazem investimentos em sistemas de informação estratégicos alcançam sustentabilidade pela base de suas tecnologias estabelecidas.

A TI é uma ferramenta que as organizações utilizam para facilitar e gerar oportunidades de mudanças. É provável que esta área seja associada mais próxima da natureza do trabalho administrativo quando a organização estiver no processo de reorientação de sua estratégia do que quando estiver em um momento de convergência (ROBEY; SAHAY, 1996).

Em um contexto de reorientação, a TI pode ser usada para facilitar a estratégia principal e produzir atividades administrativas que estão mais bem alinhadas com a nova estratégia da organização. Em um contexto de convergência, é provável que a TI reforce a estratégia e a estrutura atual, como também a natureza do trabalho administrativo (PINSONNEAULT; RIVARD, 1998).

A tecnologia da informação tem sido amplamente realizada em todas as áreas funcionais das organizações, apenas nos últimos anos começa a ser respeitada como uma ferramenta para alavancar o processo de mudança na gestão de pessoas (ALBERTIN, 2001).

ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA ENTRE RH E TI

O termo vantagem competitiva sustentável é cada vez mais utilizado nas empresas. As organizações precisam pensar em criar diferenciais perante seus concorrentes e estes precisam ser raros, valiosos e difíceis de serem imitados.

Para facilitar o processo da criação da vantagem competitiva sustentável, alguns autores sugerem a combinação da estratégia que consiste no alinhamento de diversos processos a fim de alcançar um único objetivo final.

Por meio do que foi apresentado acima, é possível compreender melhor a importância do alinhamento da área de RH e TI. Porém, mesmo já tendo esta visão no mercado, há alguns autores como Broderick e Boudreau (1992) que afirmam que não se tem conhecimento dos reais benefícios da tecnologia da informação, mas que a área de RH pode ser a principal beneficiada por esta tecnologia.

Entretanto, já é possível afirmar que a TI nas organizações não é mais apenas um fator estratégico e sim um fator de sobrevivência natural, até porque esta área passou a ter um enfoque mais abrangente no negócio e menos abrangente no aspecto técnico. Isso se dá, principalmente, pelo fato da rápida evolução nas organizações e também da própria percepção dos usuários, os quais são os recursos humanos da organização (RUGGIERO; GODOY, 2006).

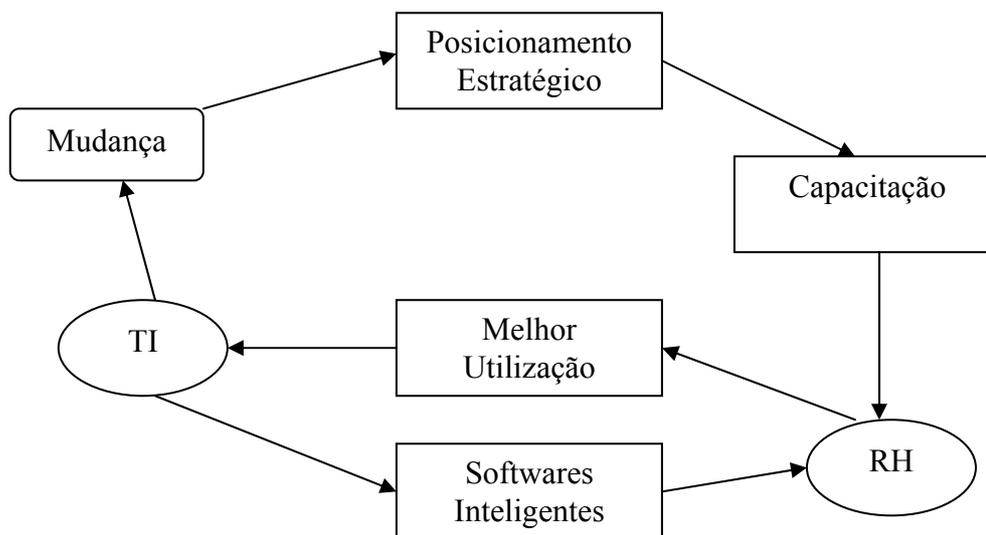
Muitos autores já citam as boas influências da área de TI nos processos de RH. Hammer e Champy (1994) enfatizam que novas tecnologias da informação capacitam corporações para melhorarem rapidamente seus processos de negócios por: substituir atividades transacionais rotineiras com poderosos sistemas de informação; facilitar os processos de negociação por fornecer aos gerentes e funcionários acesso direto a informação; e, autorização para os funcionários tomarem decisões com o uso de sistemas inteligentes. A formulação de um sistema de informação é capaz de auxiliar também os processos de tomada de decisões, produção, inovação e o controle gerencial. Estes sistemas ainda podem apoiar os demais gerentes da empresa nas suas atividades de administração de recursos humanos, pois possibilita aos gestores analisar e monitorar as tendências do planejamento estratégico da empresa, diminuindo as decisões tomadas baseadas mais em impressões e na experiência empírica e não sistematizada (RUGGIERO; GODOY, 2006).

Na opinião dos autores Broderick e Boudreau (1992), “a tecnologia da informação tem enorme potencial para fazer o RH mais competitivo”. O autor considera ainda algumas importantes formas de interferência da TI na área de RH as quais envolvem o planejamento e investimento das habilidades da força de trabalho, investimento em banco de dados e equipamentos, organização da forma de trabalho e o próprio gerenciamento de recursos humanos.

No ponto de vista de Turban, McLean e Wetherbe (1996), a área de TI pode servir de apoio nos processos de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e manutenção dos recursos já existentes na empresa. Pode também contribuir no planejamento e gerenciamento das relações trabalhistas, disponibilizando as informações no tempo certo, baseadas na adequação de qualidade e custo e prestar apoio no desenvolvimento das equipes, por meio do autogerenciamento, sem necessitar a presença dos gestores da área e também do RH, a todo o momento.

Millman e Hartwick (1987) defendem que os gerentes percebem a automatização de escritório como o enriquecimento para seus trabalhos, os fazendo mais importantes para a organização e aumentando a efetividade pessoal e departamental.

A ilustração abaixo é importante para melhor visualizar o ciclo de ligação entre os processos de RH e TI :



FONTE: MARQUES; NETO (2002, p. 10)

A interatividade entre TI e RH pode trazer resultados valiosos para uma organização, principalmente na geração de vantagem competitiva sustentável. Muitas vezes, nas organizações, as estruturas de comunicação são instituídas pelo departamento de recursos humanos, porém falta capacitação das pessoas em usá-las. O trabalho da TI pode suprir essa falha. A interatividade entre TI e RH pode fazer com que os *feedbacks* sejam mais frequentes e ocorrerem de maneira mais padronizada, auxiliando na melhoria das interfaces de coordenação das atividades. Outro ponto de destaque da interatividade entre TI e RH está na facilidade da troca de conhecimento tácito e o aprimoramento do conhecimento explícito, podendo contribuir com o intercâmbio de idéias entre os diversos membros da organização. A TI, nesta fase, pode atuar na aplicação de sistemas de informação que facilitem a absorção e, posteriormente, a troca do conhecimento. Quando se fala de todos estes processos, se pensa de maneira bastante abrangente, desde o relacionamento entre os setores e seus funcionários, bem como no contato destes com fornecedores, clientes e parceiros, o que beneficiará no sentido de agregar informação sobre consumidores e criar novos canais de vendas (MARQUES; NETO, 2002, p. 10).

Um exemplo bastante utilizado para se entender melhor a combinação entre a estratégia das áreas é por meio do seguinte processo: primeiramente, programar um retorno rápido e eficaz para o cliente sobre um determinado produto, após isso, prestar um serviço diferenciado e personalizado e, por fim, produzir um produto com determinadas e complexas especificações. Para que esse processo ocorra de maneira sincronizada na primeira etapa, entra a habilidade da TI, já no segundo momento envolve a área de RH e os dois juntos fazem o sucesso da terceira etapa. Isto é considerado não somente a aplicação de estratégias e sim a combinação delas. A união de todas estas etapas é que farão a satisfação do cliente e gerará uma vantagem competitiva sustentável para a organização, pois como se trata de uma união de processos estratégicos, será difícil de ser imitada (MARQUES; NETO, 2002, p. 06-07).

É possível ainda fazer a interligação destas duas áreas levando em consideração outros aspectos e pontos de vista. O conceito de sistema de recursos humanos de auto-atendimento parte de uma zona de interação, mais comum, atualmente, para a sua integração com mais três zonas em desenvolvimento nas organizações líderes. A primeira zona estabelece conexão entre o empregado e a organização, onde são disponibilizados os serviços tradicionais da área de RH, como comprovantes de pagamentos, administração de férias, FGTS e INSS. Tecnologias por meio da internet, entre outras, são utilizadas em ritmo crescente para

proporcionar aos empregados o acesso direto e rápido a informações organizacionais e administração de serviços de recursos humanos, autorizando a execução de transações eletrônicas que apresentavam o costume de serem desempenhadas por meio do pessoal administrativo (TEUKE, 2001).

A segunda zona conectaria, então, os empregados entre si, auxiliando a cooperação e a democratização do conhecimento. Nesta zona, estabelecem-se as ferramentas de administração do conhecimento. A terceira zona conecta o empregado às tarefas que devem ser realizadas. A quarta zona conecta o empregado a aspectos de sua vida distante da organização. Nesta, o empregado pode também acessar informações e administrar eventos que não ocorrem nos limites da organização, ou seja, eventos sociais, familiares e *hobbies* (TEUKE, 2001).

Existem muitos exemplos de organizações que automatizaram rotinas de recursos humanos, como folha de pagamentos e administração de benefícios, recrutamento e treinamento pela internet, resultando numa redução de mão-de-obra para estas funções. Desta forma, cada organização teria mais recursos para desenvolver estratégia empresarial, focando em pontos primordiais para o seu crescimento (GROE, *et al.*, 1996 – Research update).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que atualmente a TI constitui uma competência essencial para muitas organizações empresariais. Segundo Rockart et al. (1996) a TI pode prover uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a próxima década. Para Roepke et al. (2000), líderes de TI reconhecem e avaliam o potencial competitivo da informática, tal sentimento não é amplamente compartilhado por outros líderes empresariais.

O desenvolvimento do RH foi confiado tradicionalmente em servir papéis que são encorajar as estratégias escolhidas e guiar organizações. Embora o papel apoiado de desenvolvimento de RH é importante para o sucesso operacional assegurando a competência do empregado, o desenvolvimento desta área pode oferecer também maior valor estratégico como um determinante fundamental da estratégia empresarial. A centralização de TI para o sucesso organizacional e o potencial para vantagem competitiva sustentável por *expertises* de empregado sublinham o valor estratégico crescente do desempenho de RH. O desenvolvimento dos recursos humanos foi uma força fundamental em estratégias baseadas

em inovação de produto, qualidade e liderança de custo, serviço personalizado e estratégias para recolocação global baseado em habilidades de mão-de-obra (TORRACO; SWANSON, 1995).

Por meio deste estudo, foi possível compreender melhor a importância da relação entre TI e RH. As empresas devem pensar em aprimoramento constante, pois investir e planejar somente em áreas isoladas já não é mais um diferencial.

O interesse em pesquisar estas duas áreas veio em função da consideração de o RH ser a área mais rentável no que concerne a geração da vantagem competitiva sustentável. A criação de um novo produto ou o aprimoramento de um serviço pode ser facilmente imitado pelos concorrentes e pode não ser o diferencial da manutenção de um cliente. Porém, quando se investe em recursos humanos, o conhecimento que estas pessoas obtêm, dificilmente são transferidos e os concorrentes não terão acesso. Além disto, pode proporcionar aos seus clientes um atendimento diferenciado e personalizado, ponto este muito levado em consideração pelo mercado.

Porém, mesmo as empresas já sabendo de toda a importância deste investimento na área de RH, perdem muito tempo e dinheiro mantendo pessoas fazendo tarefas operacionais e que não geram resultados lucrativos. Em função disto, julgou-se importante um estudo na relação destas duas áreas, onde a TI pode dar um suporte na sistematização de atividades burocráticas, bem como apoiar no processo de criação de novas tecnologias para aprimoramento da troca de conhecimento e informações, apresentando resultado direto no sucesso dos processos de tomada de decisões.

Em estudos futuros, sugere-se uma pesquisa mais abrangente dos reais resultados da relação entre a área de TI e RH e como isto pode gerar lucros e vantagem competitiva sustentável para as organizações.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. Valor Estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jul/Set. 2001. São Paulo, v. 41, p. 42-50

ALBUQUERQUE, L.G. O papel Estratégico de Recursos Humanos. **Tese de Doutorado - USP**, São Paulo, 1987.

BRODERICK, R.; BOUDREAU, J. W. Human resource management, information technology, and the competitive edge. **Academy of Management Executive**, 1992, Vol. 6 No. 2

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão Para a Nova Economia. **Produção**, v. 10, n. 4, p. 53-63, maio, 2001.

DEVANA, M.A., FOMBRUN, C. E TICHY N.M. Strategic human resource management. New York: John, Wiley & Sons, 1984.

DEVARAJ, S; KOHLI, R. Performance impacts of information technology: Is actual usage the missing link? **Management Science**. Linthicum: Mar 2003. Vol. 49, Iss. 3; p. 273

FISCHER, A.L. A constituição do modelo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. **Tese de Doutorado – USP**. São Paulo, 1998.

GROE, G.M.; PYLE, W.; JAMROG, J. J. information technology and HR. **Research Update**. 1996.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HEXSEL, A. E. ; PAIVA, E. L. A Construção de Estratégias de Sucesso por Pequenas e Médias Empresas que Atuam em Setores Fragmentados: Um Estudo de Caso. In: **ENANPAD - Encontro Anual da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**. 2006, Salvador.

KETTINGER, William J.; GROVER, Varun; GUHA, Subashish; SEGARS, Albert H.. Strategic Information Systems Revisited: A Study in Sustainability and Performance. **MIS Quarterly**, Mar 1994, Vol. 18 Issue 1, p31-58.

LACOMBE, B. M. B., e TONELLI, M.J. O Discurso e a Prática: O que nos dizem os Especialistas e o que nos mostram as práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, vol. 5, nr. 2, 2001.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. **Academy Management Review**. 1994. v. 19, p 699-727.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação**: eficácia nas organizações. São Paulo, Editora Futura. 248 p. 2002.

MARCOVITCH, J. **Tecnologia da Informação e Estratégia Empresarial**. São Paulo: Futura, 1997.

MARQUES, M.; NETO, S. L. Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. **RAE - eletrônica**, v.1, 2002.

MELVILLE, N., K. KRAEMER, & G V. URBAXANI. "Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value". **MIS Quarterly**, Vol. 28, Nº2, pp. 283-322.2004.

MILLMAN, Z.; HARTWICK, J. "The Impact of Automated Office Systems on Middle Managers and Their Work," **MIS Quarterly** (11:4), 1987, pp. 479-491.

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PINSONNEAULT, A.; RIVARD. S. Information technology and nature of managerial work: From the productivity paradox to the Icarus paradox? **MIS Quarterly**. Minneapolis: Sep 1998. Vol. 22, Iss. 3; p. 287

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

QUINN, J. B.; BAILY, N. Information Technology: Increasing Productivity in Services. **Academy of Management Executive** (8:3), 1994, pp. 28-47.

ROACH, S. S. Services Under Siege: The Restructuring Imperative. **Harvard Business Review**, p. 82-92. 1991.

ROBEY, D.; SAHAY, S. Transforming work through information technology: a comparative case study of geographic information systems in county government. **Information System Research**, 7(1): 93-110. 1996.

ROCKART, J. F. The Line Takes the Leadership—IS Management in a Wired Society. **Sloan Management Review**, Summer 1988, pp. 57-64.

ROCKART, J.F.; EARL, M.J. & ROSS, J. W. Eight Imperatives for the new IT Organization. **Sloan Management Review**, v.38, n.1, p.43-55, Fall 1996.

ROEPKE, R.; AGARWAL, R. FERRATT, T. W. Aligning the IT Human resource with business vision: the leadership initiative at 3M. **MIS Quarterly**. Minneapolis: Jun 2000. Vol. 24, Iss. 2; p. 327

RUGGIERO, A. P. ; GODOY, A. S. A influência da tecnologia da informação no trabalho gerencial: um estudo com gestores de recursos humanos. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, p. 9, 2006.

TEUKE, M. Pathways to performance, **Chief Executive**, Feb. 2001, p. 14.

THOMPSON, A. A; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TORRACO, R. J., SWANSON, R. A. The strategic roles of human resource development. **HR. Human Resource Planning**. New York: 1995. Vol. 18, Iss. 4; p. 10.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information technology for management: improving quality and productivity**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. W. Arrangements for information technology governance: A theory of multiple contingencies. **MIS Quarterly**. Minneapolis: Jun 1999. Vol. 23, Iss. 2; p. 261.

STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. (Ed.). **Human resource management: an international comparison**. New York : Walter de Gruyter, 1990.

SWANSON, R. A. & TORRACO. R, J. The History of Technical Training. In L. Kelly (ed.). **The ASTD Technical and Skills Training Handbook**. New York: McGraw-Hill.1994.