

# **IMPACTOS DA GESTÃO ELETRÔNICA DE PESSOAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

## **Autoria**

Tainara dos Santos Borges  
PROIC/Instituto Brasiliense de Direito Público

## **Professor Orientador**

FELIPE GUIMARÃES CÔRTEZ

## **Resumo**

Na nova era está se tornando cada vez mais comum a transição de funções operacionais para mecanismos baseados na tecnologia. O mesmo ocorre no setor público, onde estão substituindo uma parte do gerenciamento físico de atividades operacionais de gestão de pessoas, como folha de pagamento e registros, para o gerenciamento eletrônico, também conhecido como gestão eletrônica de pessoas (e-GP). A e-GP tem como principal papel facilitar os afazeres do gestor público, acarretando na diminuição do tempo gasto com atividades rotineiras e, conseqüentemente, em maior tempo livre para o desenvolvimento de atividades mais estratégicas da área. Desse modo, a presente pesquisa teve como objetivo identificar os reais impactos da adoção da e-GP na implementação de modelos estratégicos de gestão de pessoas no setor público brasileiro, por meio de uma investigação de abordagem qualitativa e natureza exploratória, envolvendo uma amostra composta pelo Executivo Federal, no tocante de 3 organizações. Com resultados promissores que demonstra que a e-GP pode ser um mecanismo importante para a Gestão de pessoas, não apenas para caminhar em um viés estratégico, mas uma tentativa de aprimoramento do que está sendo utilizado, possível solução para barreiras enfrentadas em relação com as disfunções burocráticas.

**Área Temática 11: Tecnologia da Informação**  
Descritor: Novas tecnologias aplicadas à gestão

**IMPACTOS DA GESTÃO ELETRÔNICA DE PESSOAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

**Resumo:** Na nova era está se tornando cada vez mais comum a transição de funções operacionais para mecanismos baseados na tecnologia. O mesmo ocorre no setor público, onde estão substituindo uma parte do gerenciamento físico de atividades operacionais de gestão de pessoas, como folha de pagamento e registros, para o gerenciamento eletrônico, também conhecido como gestão eletrônica de pessoas (e-GP). A e-GP tem como principal papel facilitar os afazeres do gestor público, acarretando na diminuição do tempo gasto com atividades rotineiras e, conseqüentemente, em maior tempo livre para o desenvolvimento de atividades mais estratégicas da área. Desse modo, a presente pesquisa teve como objetivo identificar os reais impactos da adoção da e-GP na implementação de modelos estratégicos de gestão de pessoas no setor público brasileiro, por meio de uma investigação de abordagem qualitativa e natureza exploratória, envolvendo uma amostra composta pelo Executivo Federal, no tocante de 3 organizações. Com resultados promissores que demonstra que a e-GP pode ser um mecanismo importante para a Gestão de pessoas, não apenas para caminhar em um viés estratégico, mas uma tentativa de aprimoramento do que está sendo utilizado, possível solução para barreiras enfrentadas em relação com as disfunções burocráticas.

**Palavras – chave:** Gestão estratégica de pessoas; Gestão eletrônica de Pessoas (e-GP); Setor Público.

## 1- INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira e, conseqüentemente, a gestão de pessoas (GP) nesse contexto, é marcada por disfunções da burocracia (PEREIRA, 2006), sendo comum existir uma repartição inteira para cuidar de dados dos servidores, folhas de pagamento e demais questões operacionais, que poderiam ser simplificadas por meio da automação dos processos correlatos (TEO, 2002). A partir da década de 1970 começaram a surgir as primeiras mudanças nesse sentido, a GP começou a migrar suas tarefas operacionais para sistemas baseados em tecnologia da informação (TI), iniciando o que ficou conhecido como gestão eletrônica de pessoas (e-GP) (BONDAROUK; RUËL, 2013).

Nesse sentido, a e-GP consiste na preocupação com o uso, gerenciamento e regulação de informações e processos eletrônicos dentro de uma organização, ou seja, refere-se basicamente ao uso de *softwares* que operacionalizam as funções de GP. A literatura da área sugere que, em geral, seus três objetivos são a redução de custos, a melhoria dos serviços operacionais de GP e a melhoria da orientação estratégica (BONDAROUK; RUËL, 2013).

Apesar da produção científica sobre a e-GP ser crescente, constata-se que o tema ainda caminha a passos curtos, pois as próprias definições têm diferentes interpretações e validações teóricas, ainda havendo uma dificuldade no entendimento da relação da TI com a GP (PARRY, 2011). Logo, apenas parte dos estudos repousa em bases sólidas, mas os tópicos são abrangentes e apresentam diversidade, a depender das perspectivas e finalidades adotadas, havendo ainda a carência de estudos na área (MARLER; FISCHER, 2013).

Há algumas iniciativas de investigação dos benefícios da utilização da e-GP no setor público de outros países (BONDAROUK; RUËL, 2013), de forma que estudos semelhantes podem ser pertinentes à realidade brasileira, em especial para verificar, conforme lacuna apontada por Strohmeier (2007), se de fato as organizações públicas brasileiras estão alcançando níveis mais estratégicos de GP por meio dos mecanismos da e-GP.

Assim, a presente pesquisa teve o objetivo de identificar os impactos da e-GP na implementação da GEP no setor público brasileiro, por meio do reconhecimento dos padrões de e-GP adotados, da verificação dos benefícios auferidos, da caracterização das relações com os principais processos de GP e da detecção de desafios existentes.

## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

A e-GP pode ser compreendida como uma maneira pela qual se dá a implementação das estratégias, políticas e práticas de GP por meio do uso consciente e dirigido de canais baseados em tecnologia, *web* e informação (RUËL et al., 2004). Com uma ampla gama de usos, pode apoiar no aprimoramento de atividades e processos específicos da GP como o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, o treinamento e desenvolvimento, e a saúde e segurança (PARRY 2011).

Nessa linha, a literatura apresenta os principais padrões de benefícios declarados, fazendo uma distinção de como a e-GP pode ser intitulada a partir dos seus objetivos alcançados, conforme exposto na Tabela 1: operacional, relacional e transformacional (LEPAK; SNELL, 1998).

Tabela 1 – Padrões de benefícios da e-GP

<p><b>Padrão e-GP operacional:</b></p>	<p>Com uma gerência mais preocupada com o aprimoramento das funções administrativas em atividades rotineiras, como a folha de pagamento e dados pessoais dos servidores. Oferece a opção do usuário atualizar seus próprios dados, logo permite que mais transações de informações ocorram simultaneamente.</p>
<p><b>Padrão e-GP Relacional:</b></p>	<p>Com uma gerência voltada para entender e desenvolver os relacionamentos entre as partes envolvidas, delineando a melhor prestação de serviços em processos como o treinamento, recrutamento, gerenciamento de desempenho, e assim por diante.</p>
<p><b>Padrão e-GP Transformacional:</b></p>	<p>Com uma gerência direcionado para um viés estratégico, como em atividades de gestão do conhecimento. É possível criar mudanças na atuação do trabalho por meio de um conjunto integrado de ferramentas baseadas na web.</p>

Fonte: adaptado de Lepak e Snell (1998).

A e-GP operacional possibilitaria aumento na eficiência a partir do momento em que permite as transações ocorrerem com menos entraves em processos como a folha de pagamento. A preocupação na automatização das atividades operacionais para as equipes de GP pode, portanto, aumentar a velocidade dos processos, reduzir custos e liberar pessoal de trabalhos administrativos (RUËL et al., 2004; RUTA, 2005; STROHMEIER, 2007).

Já a e-GP relacional propicia a promoção de ligação entre as partes, com a comunicação indo além dos limites geográficos, podendo compartilhar e ter respostas instantâneas, desempenhando assim um papel importante no suporte às equipes das redes e às próprias organizações, com possibilidade de melhoria na prestação dos serviços (LEPAK; SNELL, 1998), bem como aumentar a eficácia da função de GP, a partir do momento em que incluem os gerentes e servidores (RUËL et al., 2004).

Quanto ao padrão de e-GP transformacional, está ligado às funções estratégicas de GP, alinhando os recursos aos processos de gestão estratégica do negócio (WRIGHT; MCMAHAN, 1992), o que significa que a GP pode usar um conjunto integrado de políticas e práticas desenvolvidas para executar a estratégia em seus mais variados âmbitos, por meio da gestão do capital humano (MARTIN-ALCAZAR et al., 2005).

Ainda há um debate na literatura acadêmica se realmente há um impacto transformacional e como ele pode alcançado e relacionado com os processos de GP, como o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento, monitoramento de informações e remuneração (PARRY; TYSON, 2011). Até o momento há sugestões de que a e-GP consegue, de fato, auxiliar as funcionalidades da GP para a área se tornar um parceiro estratégico da organização (RUËL et al., 2004; RUTA, 2005).

Ressalte-se que a estratégia de pessoas pode variar de acordo com as circunstâncias organizacionais. Desse modo, para desempenhar um papel

estratégico nas organizações, as políticas e as práticas de GP devem refletir, reforçar e apoiar os objetivos organizacionais, sendo necessária uma forte ligação com a visão geral da organização, para garantir que as intervenções da GP possam se torna efetivas. Esta conexão entre GP e estratégia organizacional pode ser chamada de alinhamento vertical. Há também a segunda dimensão, chamada de alinhamento horizontal, que opera no nível de áreas de políticas de GP individuais, permeando atividades inteiras da função de GP e outras organizações das áreas funcionais, tratando mais de um nível da política, não somente do nível de prática (GRATTON; TRUSS, 2003).

Desse modo, toda organização necessita de um sistema de gestão de pessoas capaz de facilitar e integrar as pessoas, sendo que a e-GP pode ser um facilitador nesse processo, com a possível obtenção de melhores resultados, e ainda podendo ser ponto chave para um melhor alinhamento estratégico (RUËL et al., 2004; OLIVAS-LUJAN et al., 2007).

No entanto, no setor público há que se considerar eventuais barreiras a esse processo de alinhamento estratégico, como a cultura funcional nas relações de trabalho, tornando mais rígidos os processos da GP (FONSECA et al., 2013). Apesar da ferramenta da e-GP ter um potencial transformador das funcionalidades da GP, como um parceiro estratégico, a transição para a implementação vem com dificuldades (PANAYOTOPOULOU et al., 2007), como a redução da interação face a face (PUNITHAVATHI; SUGAVANESWARI, 2016).

Assim, inicialmente os gestores terão barreiras em notar qual a real eficácia do que está sendo implantado (STEPHEN; RODWELL, 2007), pois há relatos de problemas enfrentados pelos gerentes nos seguintes pontos: recrutamento, seleção e a retenção de talentos, bem como a falta de comunicação adequada entre departamentos de GP e servidores (PANAYOTOPOULOU et al., 2007), podendo a e-GP ser um mecanismo beneficiador em relação a essas lacunas, no sentido em que pode liberar pessoas de atividades mais operacionais e rotineiras para atividades estratégicas, diminuindo o fator denominado como coexistência do papel funcional (CÔRTEZ; MENESES, 2017).

### **3- METODOLOGIA**

Esta pesquisa teve natureza exploratória, uma vez que a e-GP constitui um campo bastante novo e pouco estudado no Brasil. O estudo foi composto tanto por método de experiências vivenciadas, pois fornece informações valiosas e aprofundadas que expressão a teoria e prática (CHAN, 1999; AUDY, 2001), quanto o procedimento denominado levantamento de opiniões ou de experiências (COOPER; SCHINDLER, 2014), tendo como objetivo o envolvimento da realidade vivida por parte dos gestores de pessoas, para melhor aproximação da prática.

Já que a temática demonstrou ser pouco presente no cenário nacional, conforme resultados de buscas bibliográficas, o estudo teve o intuito de abranger organizações públicas pertencentes ao Executivo Federal, numa perspectiva de conveniência, pois com o número de organizações investigadas fica difícil em obter a saturação teórica, de acordo com o ponto de vista da forma no qual objetiva-se a implementação da e-GP (BONDAROUK; RUËL, 2013).

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa (GODOY, 1995), buscando atingir dados descritivos de uma organização a partir do contato direto do pesquisador com a situação estudada e de sua intenção de compreender os fenômenos a ela relacionados. Para operacionalizar essa escolha do método, os

instrumentos de coleta de dados utilizados foram roteiros semi estruturados de entrevista (MATIAS-PEREIRA, 2003). Logo, a pesquisa têm um intuito da análise do conteúdo em que viabiliza (ROSENBERG,1976).

Após a construção do roteiro foi realizada uma entrevista piloto para serem identificadas as lacunas e as possibilidades de aprimoramento do mesmo (FRASER; GONDIM, 2004). A amostragem foi teórica, cujo objetivo é procurar locais, pessoas ou fatos que maximizem oportunidades de descobrir variações entre conceitos e de tornar densas categorias em termos de suas propriedades e dimensões, de forma que a amostra vai sendo definida durante o processo de coleta de dados e termina quando há saturação das categorias identificadas (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Em termos demográficos e ocupacionais, a amostra utilizada conta com a maioria dos gestores públicos era de gestão de pessoas (64%), sendo que todos tinham um mínimo de 10 anos como servidores públicos.

#### 4- Resultados

Como um dos objetivos da investigação era determinar se os gestores de GP e TI percebem que os sistemas de informação para GP cumprem sua promessa, de acordo com a literatura, relativamente ao seu potencial impacto estratégico nas organizações (BONDAROUK; RUËL, 2013).

##### 4.1- Padrões de e-GP

Por meio das entrevistas realizadas notou-se, quanto ao padrão de benefícios auferidos com a utilização da e-GP, conforme Tabela 2 e 3, as falas dos entrevistados foram analisadas e classificadas em um dos três padrões: “operacional, relacional e transformacional”.

O primeiro padrão é a e-GP operacional, que teve fortes apontamentos pelos gestores públicos participantes como principal modelo adotado no setor público brasileiro, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2– Benefícios da e-GP operacional e trechos de falas correlatos

Benefícios	Trechos
Aumento na eficiência	P6: “Ah a agilidade né, a rapidez na informação(...) Para mim hoje a TI transformou o trabalho.”
Redução das atividades do tipo operacional	P4: “Não tem como trabalhar mais como era antigamente entregando relatoriozinho, tocando, isso demanda muito tempo, muitas pessoas, então assim se eu voltar hoje a ter essa realidade, perder essas ferramentas de gestão de pessoas que a gente tem, por mais precárias que elas sejam eu vou precisar triplicar meu quadro de pessoal.”
Aumento da velocidade dos processos	P6: “ Eu diria que seria a certa agilidade em relação às solicitações né. Uma vez que é uma ferramenta muito rápida de encaminhamento da informação. Tanto para a gente que recebe, quanto para a pessoa que precisa da informação ou do documento. A vezes a gente encaminha documentos, também. Então pra mim seria mais isso ae, de dar uma certa agilidade na comunicação do nosso cliente com a gente.”

Fonte: elaborada pela autora.

A conclusão a que se chega com esse padrão é que, nas organizações pesquisadas, a implementação da e-GP resulta basicamente numa redução dos gastos e da carga administrativa sobre os profissionais da GP, conforme previsto na literatura (RUËL et al., 2004). Como posto em declaração dos gestores de GP e TI, que reafirmam os principais benefícios declarados na literatura como a preocupação na automatização das atividades operacionais, acarretando na eficiência, aumento da velocidade dos processos, redução de custos e liberação de pessoal de trabalhos administrativos (RUËL et al., 2004; RUTA, 2005; STROHMEIER, 2007).

Quanto ao padrão relacional, alguns dos participantes mencionaram aspectos que a ele remetem, conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 3– Benefícios da e-GP relacional e trechos de falas correlatos

Benefícios	Trechos
Aumento da capacidade de conexão entre agente segregados espacialment e	P5:” outra e o próprio servidor não precisar se deslocar aos seus órgãos de gestão de pessoas para saber da sua vida funcional que atualmente quando ele quer saber “eu preciso de uma informação de aposentadoria” ele tem que abrir um requerimento para saber o ideal é que ele mesmo pudesse acessar do seu computador do trabalho ou de casa e ver sua vida funcional porque afinal de contas e a vida dele que tá ali e coisa assim.”
Unificação de dados	“a ideia era justamente, quando foi criada a ferramenta, era justamente unificar essa informação porque aí você tem uma única centro de dados, cada secretaria gere seus próprios servidores e você tem um órgão central (..) que é quem comanda realmente essa ferramenta, tendo uma visão global de todo o GDF.
Proteção e Precisão dos dados	P6: “ E a confidencialidade, então é, não, também a confidencialidade mas assim a proteção dos dados. (..) você só consegue acessar os documentos, as avaliações são todas confidenciais, o próprio setor vai ter a garantia de dizer assim que ninguém vai ver a nota dele além dele é do gestor. Né que fez a avaliação, então isso é importante, na nossa área, para que não seja divulgado nenhuma informação pessoal.”
Melhoria na relação GP/pessoal	P6: “ alguns sistemas já estavam desenvolvidos desde que eu entrei no órgão, mas alguns deles a gente propõe melhorias, a gente sempre conversa com a TI no sentido da gente planejar o que a gente precisa, para que a Ti possa fazer o que a gente esteja precisando no caso.”

Fonte: elaborada pela autora.

Destaque por parte dos entrevistados que tais acreditavam que outras aplicações são, e que o sistema poderia ser mais eficaz utilizado a adição de alguns outros recursos que foram integrados ao sistema. Mas, todavia, reconhece-se que sem esses mecanismo seria inviável executar as atividades da GP.

Portanto, notou-se que há facilitação da conexão dos agentes espacialmente segregados, permitindo a interação independentemente de trabalharem no mesmo setor ou diferentes áreas, ou seja, basicamente a tecnologia serve como meio de



ligação, auxiliando principalmente a comunicação, bem como a prestação de serviço e segurança dos dados (STROHMEIER, 2007).

Por fim, nenhum dos entrevistados remeteu a características do padrão de e-GP transformacional, em consonância com a discussão da literatura sobre a existência de um real impacto transformacional e como ele pode ser alcançado (PARRY; TYSON, 2011).

#### 4.2- Benefícios por processos

As ferramentas de e-GP têm o potencial de transformar a GP em um parceira estratégica, teoricamente. Conforme exposto na Tabela 4, nas organizações investigadas pode-se perceber ganhos significativos nessa linha, mesmo que iniciais.

Tabela 4 – Benefícios relativos a processos de GP e trechos de falas correlatos

Processo	Benefícios	Trecho
Avaliação de desempenho	Melhora do gerenciamento de talentos por meio de avaliação de desempenho eletrônica	P6: " Quando a gente fala em objetivos estratégicos organizacionais me vem mais a mente a avaliação gerencial que a gente faz hoje, que já é por competências, é, por meio do mapeamento das competências comuns."
	Redução das disfunções burocráticas	Principal fato que mudou após a implementação do sistema foi a quantidade de pessoas que participação, por que facilitou né o acesso direto no sistema, a pessoa mais imprimir, enviar, fazer um memorando para nossa área, tinha todo um processo."
	Alinhamento estratégico	P6:" por que um dos objetivos estratégicos (...) e o desenvolvimento das pessoas, e ae quando tem algum GAP que a gente chama, né, uma deficiência, no desenvolvimento de alguma competência, esse gestor é encaminhado para o desenvolvimento, treinamento, visando alcançar os objetivos estratégicos."
	Insumos para o levantamento de necessidades de treinamento	P6: " A nossa avaliação é o principal insumo para todo o desenvolvimento e treinamento que a gente aplica."
Monitoramento de informações	Controle dos Dados	P5: Como eu te falei ela é bem importante para a gente porque por li você tem o controle, através da matrícula do servidor você pode pesquisar toda a vida funcional do servidor, desde a data da posse, todos os afastamentos deles, mesmo que ele mude de órgão ao longo da vida funcional dele,
	Facilitação de acesso e distribuição de informações	P4: 'ele abre lá no computador dele faz o requerimento manda pra cá e em algum tempo ele tem a resposta do próprio sistema."

Fonte: elaborada pela autora.

Depreende-se, por meio dos resultados alcançados, que a e-GP ainda não tem influências diretas sobre todos os processos de GP. Mas, atualmente a avaliação de desempenho é o processo mais trabalhado eletronicamente e, conseqüentemente, com maiores impactos até em outros processos, como o treinamento e desempenho, além de auxiliar a GP a ter um maior alinhamento estratégico (RUEL et al., 2004; RUTA, 2005).

Apesar das organizações terem diversas formas de implementação da e-GP, em suma apresentaram algumas similaridades em seus resultados e padrões da gestão eletrônica de pessoas. Isso pode ser explicado pelo uso espalhado desses mecanismos, sem uma orientação correta, ainda podendo estar desatualizadas devido ao estado constante das mudanças e aplicações dessas tecnologias (STROHMEIER, 2007).

### 4.3- Lacunas e Desafios

A partir das falas dos participantes também foi possível identificar a existência de desafios na implementação da e-GP, conforme exposto na Tabela 5.

Tabela 5 – Desafios e lacunas de aspectos gerais da e-GP

Desafios	Trechos
Novas demandas de trabalho	P2: " Em relação ao trabalho o que eu percebo é que a gente tem tido demandar maiores. Inclusive tecnológicas, então assim essa utilização da TI no trabalho criou outras demandas."
Inadequação do sistema	P6: Pra isso a gente tem um formulário eletrônico, entendeu. O órgão ministério do planejamento tem um formulário eletrônico e qualquer demanda que nós temos em relação ao sistema a gente manda por este formulário eletrônico. A comunicação se dar por uma plataforma em que são repassados os feedback das demandas e o como foi mudado. Muitas das vezes não é efetuado as mudanças, o próprio ministério admite que necessitaria intervenção mas também depende muita das demandas deles e da legislação. Mas a forma que a gente tem como lidar com eles e por isso, formulário eletrônico.
Falta de automatização	P4: " Uma comunicação automatizada não tem não, precisamos do servidor para fazer a tradução de um sistema pro outro."
Falta de alinhamento entre sistemas	P4: 'não comunicam-se e isso é um problema inclusive porque acaba dando retrabalho, uma área faz uma coisa aí outra área tem que fazer a mesma coisa"
Descontinuidade	P5:" atualmente nós temos interrupções porque as pessoas são convidadas para vir quando elas acham mais conveniente elas retornam para seus órgãos e fica aquela lacuna, projeto paralisam ficam parado ali."
Falta de planejamento	P5:" Falta ainda uma melhor comunicação de como você tratar essas informações como essas informações que você tem no sistema pode entrar na parte mais estratégicas da gestão de pessoas, como isso pode ser levado para você trabalhar o bem-estar do servidor."

Falta de especialização na área	P5: “ Eu acho que uma das grandes dificuldades que a gente tem nós não termos uma carreira específica de TI então nosso quadro de TI são pessoas que passaram em concurso para outras áreas.”
---------------------------------	---

Fonte: elaborada pela autora.

Percebe-se que a e-GP diminui as atividades operacionais até certo ponto, pois o mesmo provoca novas demandas pela complexidade das ferramentas de TI. Isso pode ser explicado como um dos principais assuntos apontados em todas as entrevistas, como a inequação dos mecanismos, até há uma tentativa de aprimoramento do que está sendo utilizado, mas fica evidente que as barreiras enfrentadas podem ter relação com as disfunções burocráticas (PEREIRA, 2006).

## 5- Discussões

Nas organizações estudadas, não se percebeu nenhuma encaixada em um padrão transformacional da e-GP, que a princípio seria aquele com maiores benefícios estratégicos (LEPAK; SNELL, 1998). Também corrobora esse achado o fato de que nenhuma das organizações incluiu o desenvolvimento de orientação estratégica de GP como uma meta direta para introdução da e-GP.

Deve-se notar, no entanto, que a 'orientação estratégica' declarada pelos entrevistados tinha uma relação maior aos fins benéficos em consequência do desenvolvimento da e-GP nas organizações, não demonstrando necessariamente um maior envolvimento nos objetivos organizacionais e a implementação da gestão estratégica de pessoas, conforme literatura (WRIGHT; MCMAHAN, 1992; MARTIN-ALCAZAR et al., 2005).

De qualquer forma, ficou claro o fato de que menos pessoas são necessárias para a execução de atividades operacionais de GP após a implementação de mecanismos da e-GP, fazendo com que haja maior possibilidade de tempo disponível para aumento de um viés estratégico, diminuindo, de fato, a denominada coexistência do papel estratégico com o funcional (CÔRTEZ; MENESES, 2017).

Todavia, demonstra-se por meio das experiências vividas, que os objetivos declarados na literatura tiveram consonância em aspectos como a sua rentabilidade e melhor prestação de serviços (Lepak e Snell, 1998; Martin et al, 2008), tendo influência direta na conformidade dos padrões. Logo, por meio da utilização de mecanismo de *web* e afins tecnológicos, nessas organizações percebeu-se que o cenário atual está em um início chamado padrão operacional de e-GP, que tem como proveito ainda uma gama introdutória sobre os reais potenciais declarados da e-GP (RUËL et al., 2004; RUTA, 2005).

Embora as organizações estudadas estejam prestando um melhor serviço aos servidores e reduzindo o número de funcionários envolvidos com atividades operacionais, há pouca evidência concreta da relação da e-GP com a gestão estratégica. A introdução da e-GP sozinha traz benefícios, em relação às disfunções burocráticas, ao alinhamento estratégico, e principalmente à automatização da avaliação de desempenho. Ou seja, temos alguns ganhos estratégicos com a e-GP nas organizações estudadas e, inclusive, talvez o processo de avaliação de desempenho seja o primeiro a caminho de uma e-GP mais relacional/transformacional.

Mas, ainda assim há resultados bem promissores, ainda que seja um estágio inicial da automatização de atividades de GP, os participantes reconhecem que tais

ferramentas são fundamentais para o desenvolvimento da área. Que atualmente sem tais ferramentas da TI voltadas para a gestão de pessoas, seria inviável exercer suas atividades com eficiência, assim respeitando os princípios da administração pública.

## 6- Considerações Finais

Por meio da pesquisa conseguiu-se alcançar os principais objetivos propostos, além da percepção de novos benefícios que demonstram o cenário atual pode impactar na organização em um viés dos padrões de e-GP, relativamente aos processos de GP e aos desafios declarados pelas organizações.

Com a pesquisa pode-se aferir uma visão global sobre como é atualmente a introdução da e-GP, tanto das particularidades como desafios e barreiras apresentados pelas instituições pesquisadas, quanto os benefícios explícitos pelos mesmos no tocante da relação dos processos.

Quanto às limitações, alguns fatores não colaboraram para o melhor desenvolvimento desta pesquisa, como por exemplo a dificuldade de contato com as organizações proposta.

Conseqüentemente, ainda não há evidências concretas de como a e-GP pode influenciar a gestão estratégica de pessoas. Então, é declarado na literatura e na pesquisa que há de fato um potencial, mas que este deve ser melhor estudado em aspectos como a influência dos avanços tecnológicos na área de GP, a disparidade de informação e comunicação entre agentes, bem como a relação destes com os processos da GP.

## Referências

1. AUDY, J. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: contribuições da aprendizagem organizacional e do processo decisório**. Porto Alegre, 2001.
2. BOUNDAROUK, T.; RUËL, H. **The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization**. The International Journal of Human Resource Management, v. 24, n. 2, p. 391-414, 2013.
3. CHAN, Y. E. **IS strategic and structural alignment: eight case studies**. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 5., 1999, Wisconsin. **Proceedings...** Wisconsin: Association for Information Systems, 1999.
4. CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. **Gestão estratégica de pessoas no legislativo federal: desafios e possibilidades**. In: X Congresso CONSAD, Brasília, 2017.
5. FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. USP, São Paulo. 1998.
6. FONSECA D.R; MENESES P.P.M; FILHO A.I.S & CAMPOS N.C. **Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa**, 2013.
7. GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

8. GRATTON L. AND TRUSS CATHERINE. **The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action**, Academy of Management Executive, Vol. 17, 2003.
9. LEPAK, D.P AND SNELL, S.A **Vistual HR: Estrategic a resourge a agt wj the 21st century**. Management Review de Recursos Humanos, Vol. 8, 1998
10. MARLER, J.H; FISHER, S.L **An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management**. The International Journal of Human Resource Management, p. 18-36, 2013.
11. MARTIN-ALCAZAR F; ROMERO-FERNANDEZ P & SANCHEZ-GARDEV **G.Strategic human resource management: intergrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives**. International Journal of Human Resource Management, 16: 5, 2005.
12. MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Capítulo 2- Metodologias de Pesquisa Científica. (pp. 23-32), 2003.
13. OLIVAS-LUJAN M.R, RAMIREZ J. AND ZAPATA-CANTU L. **E-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness'**. International Journal of Manpower, 28: 5, 2007.
14. PANAYOTOPOULOU L. AND GALANAKI M.V.E, **E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece**, Personnel Review, Vol. 36 Iss 2 pp, 2007.
15. PARRY, E **An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function** .The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 5, 2011.
16. PARRY, E; TYSON, S **Desired goals and actual outcomes of e-HRM**. Cranfield School of Management Human Resource Management Journal, Vol 21, no 3, pages 335–354, 2011.
17. PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Org.). Reforma do estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, p. 237-270, 2006.
18. PUNITHAVATHI, I; SUGAVANESWARI, P.M **Electronic Human Resource management: Challenges in the digital era**, 2016.
19. ROSENBERG, Morris. **A lógica da Análise do Levantamento de Dados**. Capítulos 1 a 3 (pp. 21-101), 1976.
20. RUEL ET AL **E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM**, The International Journal of Human Resource Management, 2004.
21. RUTA C. **The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations**. Human Resource Management, 44: 1, 2005.
22. STEPHEN T. T. TEO AND JOHN J. RODWELL – **To be strategic in the new public sector. Hr must remember its operational activities**, 2007.
23. STRAUSS A. & CORBIN J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada (2a ed.)**, 2008.
24. STROHMEIER, S; KABST, R (2009), **Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 24 Iss 6 pp, 2009.
25. STROHMEIERS, S. **Research in e-HRM: Review and implications** The International Journal of Human Resource Management, 2009..

26. TEO, S. T. T. **Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization.** The International Journal of Human Resource Management, v. 13, n. 1, p. 89-105, 2002.
27. WRIGHT P. AND MCMAHM G. **Theoretical perspectives for strategic human resource management.** Journal of Management, 18: 2, 1992.