

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOHANNA RAFAELA GESSLER MOEHLECKE

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO RH:
CASE SAP

SÃO LEOPOLDO
2018

Johanna Rafaela Gessler Moehlecke

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO RH:

Case SAP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a. Ms. Elenise Angélica Martins da Rocha

São Leopoldo

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por todas as bênçãos em minha vida e por ter me dado força e fé durante toda esta jornada do trabalho de conclusão.

Agradeço também à minha mãe Gisela Gessler Moehlecke e ao meu pai Antônio Augusto Moehlecke, ambos incansáveis nas orações por mim e por este estudo, nas palavras de motivação e abraços de consolo quando o emocional estava abalado e precisava de uma injeção de ânimo para não duvidar da minha capacidade. Às minhas avós Ireny Therezinha Moehlecke e Lorena Gessler e à minha irmã Cristine Juliane Gessler Moehlecke, que, assim como meus pais, me transmitem uma força, amor e proteção incomparáveis e estiveram na torcida por mim, bem como constantemente estão a cada desafio e conquista minha.

À minha maravilhosa orientadora, Prof^a. Ms. Elenise Angélica Martins da Rocha, a quem sou muito grata por ter tido a oportunidade de conhecer, pela amizade construída e por ter sido orientada por ela, pois é uma pessoa incrível e profissional inspiradora, com um coração gigante. Eternamente grata pelos nossos caminhos terem se cruzado, por todo conhecimento compartilhado e agregado em meu estudo.

Agradeço aos colegas, gerentes e meninas do RH da SAP que disponibilizaram tempo de suas agendas extremamente ocupadas para serem entrevistados, terem conversas extremamente positivas e enriquecedoras e contribuírem com esta pesquisa. Agradeço também a todos colegas da SAP que me conectaram a outros colegas e contribuíram de alguma forma com informações necessárias para este estudo.

Agradeço ao amigo Filipe, ao amigo Marcelo, à amiga Claudinha, assim como à amiga Grazi, que me ajudaram a me organizar com o trabalho quando eu estava precisando de maior clareza. Ao amigo Handrey da cadeira de fotografia que me auxiliou com a melhoria nas imagens do referencial.

A todos amigos e amigas, pela paciência e compreensão em relação à minha ausência nos últimos tempos e, também, por toda torcida e pensamentos positivos.

Agradeço a todos os amigos que tive a oportunidade de conhecer graças à graduação, principalmente a Mara, o Haag, a Vanessa, a Maiara e a Rafa, assim como por todos os excelentes professores de quem tiver oportunidade de ser aluna

durante estes 5 anos, levarei sempre comigo os aprendizados e boas lembranças de cada um.

Por último, mas não menos importante, aos meus gerentes Fernanda Formento e Rafael Freitas, e ao meu líder de equipe Gian Reis que acreditaram e investiram em mim ao me contratar há 5 anos atrás e agora possibilitaram que eu pudesse tirar alguns dias de férias para me dedicar a este estudo.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar como o sistema SAP *SuccessFactors* contribui para o caminho da transformação digital da área de Recursos Humanos da empresa SAP, sob o ponto de vista dos funcionários, gerentes e, especificamente, de profissionais da área de Recursos Humanos. Apesar da transformação digital ser um tema amplamente discutido, há empresas que ainda estão em processo de avaliação e compreensão dos efeitos e retornos que podem ter ao investir nesta jornada. Para a realização desta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, através de uma pesquisa qualitativa de estratégia descritiva. A unidade de análise foi a transformação digital da área de Recursos Humanos da empresa SAP. Em 2012, a empresa estudada aderiu ao SAP *SuccessFactors* como ferramenta na nuvem para a gestão de seus Recursos Humanos. O estudo mostra os efeitos e resultados que o RH da empresa SAP alcançou através do uso da ferramenta SAP *SuccessFactors*, destaca os passos dessa transformação, até atingir uma posição estratégica na organização.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Transformação Digital. SAP SuccessFactors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores internos que influenciam a gestão de pessoas	19
Figura 2 - Fatores externos que influenciam a gestão de pessoas	20
Figura 3 - Desafios competitivos e preocupações com os funcionários	21
Figura 4 - Aspectos que operacionalizam a transformação digital	29
Figura 5 - Tecnologias da transformação digital.....	32
Figura 6 - Estrutura de <i>softwares</i> para gestão de Recursos Humanos	38
Figura 7 - Módulos da solução de RH na nuvem	40
Figura 8 - Características do SAP <i>SuccessFactors</i>	41
Figura 9 - Quadrante mágico de Gartner.....	42
Figura 10 - Onda de Forrester.....	43
Figura 11 - Cenários de implementação do SAP <i>SuccessFactors</i>	44
Figura 12 - Estrutura do SAP <i>SuccessFactors</i>	47
Figura 13 – Diagrama das etapas de construção do trabalho	59
Figura 14 - Contexto histórico e evolução da área de Recursos Humanos na SAP..	69
Figura 15 - Metodologia de projeto SAP <i>Lauch</i>	76
Figura 16 - Mudanças e impactos na área de RH da SAP com o uso do <i>SuccessFactors</i>	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico	48
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados	51
Quadro 3 - Protocolo de investigação	54
Quadro 4 - Fontes de evidências documentais	56
Quadro 5 - Transformação digital do RH da SAP após uso do <i>SuccessFactors</i>	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO E A EVOLUÇÃO DO RH	15
2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SEGUNDO A SAP	25
2.2.1 Computação em Nuvem	33
2.3 SAP <i>SUCCESSFACTORS</i>	39
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	47
3 METODOLOGIA	49
3.1 DELINEAMENTO	49
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	50
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	51
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	57
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	59
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	61
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO E A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RH DA SAP	62
4.2 O SAP <i>SUCCESSFACTORS</i> E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO RH	70
4.3 AS CONTRIBUIÇÕES DO SAP <i>SUCCESSFACTORS</i> NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	85

1 INTRODUÇÃO

As inovações no âmbito tecnológico têm transformado de forma significativa o mundo dos negócios sob diversos aspectos: a situação econômica, contextos políticos, presença de diferentes gerações nas empresas, temas de diversidade de gênero, além da necessidade de áreas de negócio atuando com uma posição mais estratégica, são alguns dos fatores da transformação digital que estão influenciando o mundo dos Recursos Humanos (RH). (BENNER, 2015).

A transformação digital, conforme mencionado por Stefan Ries, Diretor de Recursos Humanos da SAP na Alemanha, contribui para que as organizações possam prosperar em um mercado tão competitivo do qual fazem parte. Neste sentido, reside a necessidade de muitos diretores de RH identificarem quais são as mudanças necessárias para serem aplicadas na área de Recursos Humanos. (SAP, 2018).

As mudanças necessárias são pautadas por diversos estudos. Conforme o *International Data Corporation* (IDC), é responsabilidade do RH endereçar os elementos chave da transformação digital, assim como transformar a suas próprias funções. O IDC estabelece quatro premissas que devem conduzir essa transformação, desde a definição clara dos objetivos a se atingir, até o mapeamento dos resultados obtidos, sendo elas: entender as necessidades da empresa, formar um grupo diverso de agentes de mudança encarregados pela mesma, definir a tecnologia/sistema de informação aplicável e, por fim, entender o progresso feito e entregar os resultados. (IDC, 2018).

As principais fontes de transformação no contexto organizacional que ditam a competitividade das empresas atualmente estão nas pessoas e nas tecnologias da informação e comunicação (TIC), principalmente com a emergência de novos modelos de negócio facilitados pelo meio digital. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Considerando este contexto, o presente estudo entende a oportunidade de analisar a transformação digital da área de Recursos Humanos da empresa SAP. Fundada em 1972 na Alemanha, a SAP é conhecida como líder global em aplicações empresariais no que a tange softwares e serviços relacionados à tecnologia da informação. Atualmente, a empresa possui seu capital de mercado

avaliado em torno de US\$ 119,7 bilhões, ocupando a posição de 27ª empresa no ranking de marcas mais valiosas do mundo. (FORBES, 2017).

Em 2012, a SAP passou a utilizar o sistema SAP *SuccessFactors* como ferramenta na nuvem para a gestão de seus Recursos Humanos. A empresa tomou essa decisão na época em virtude de perceber a necessidade de acompanhar a sua estratégia organizacional de se tornar referência em computação em nuvem, bem como de melhor adaptar-se para gerir de forma estratégica sua força de trabalho global frente aos atuais desafios e demandas do mercado. (A INOVAÇÃO..., 2018).

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, através de uma pesquisa qualitativa de estratégia descritiva. A unidade de análise foi a transformação digital da área de Recursos Humanos da empresa SAP. Sob o ponto de vista dos funcionários, gerentes e, em específico, de profissionais da área de Recursos Humanos, foram realizadas entrevistas e análises de documentos que registraram essa evolução da área e os principais impactos dessas mudanças.

Considerando que o avanço tecnológico na área de Recursos Humanos passa a ser algo imprescindível para as empresas que queiram manter-se em posições competitivas no mercado, conforme Bohlander e Snell (2015), o presente estudo apresenta relevância para a SAP devido à possibilidade de demonstração de resultados obtidos por meio da utilização do SAP *SuccessFactors* nesta jornada de transformação digital da sua área de Recursos Humanos e como estão relacionadas as percepções de seus clientes internos frente à mesma.

Adicionalmente, o estudo SAP *Digital Transformation Executive Study: 4 Ways Leaders Set Themselves Apart*, conduzido pela SAP em conjunto com a Oxford Economics, evidencia, com base nas empresas entrevistadas, que aquelas que começaram a investir na sua jornada de transformação digital já possuem maiores lucros e receitas, além de ocuparem posições de liderança no mercado. Os líderes destas organizações que já investem na transformação digital esperam, para os próximos dois anos, um crescimento de 23% na receita oriundo de seus investimentos na mesma. Dentre estes mesmos líderes, 71% afirma que a transformação digital contribui para a atração e retenção de talentos em suas companhias, entendem que obter habilidades voltadas para o âmbito tecnológico e digital gera um melhor engajamento por parte dos funcionários. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017). Ampliado pelo estudo *Translating the HR Digital Revolution to*

Everyday Work, conduzido pela SAP, o mundo dos negócios está mudando mais rápido do que nunca. (JONES, 2016).

A decisão pelo estudo sobre o uso do *SuccessFactors* se deu em virtude da SAP atuar como fornecedora de soluções para RH no modelo *on premise* (ambientes instalados em infraestrutura própria do cliente). Ao adquirir a empresa e, conseqüentemente, seu produto *SuccessFactors*, a SAP adentrou o universo das soluções de gestão do capital humano em formato de computação em nuvem, também conhecido como *software* de serviço. (FORBES, 2017).

Considerando o contexto do presente estudo, este trabalho foi estruturado em 5 capítulos. No capítulo 1, é apresentada a introdução ao estudo, assim como os objetivos da pesquisa, sua justificativa, escopo e delimitações do trabalho. No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica, onde são descritos os principais conceitos e teorias acerca dos assuntos pesquisados. O capítulo 3 apresenta a metodologia a ser utilizada neste estudo, bem como os procedimentos a serem utilizados para a sua realização. No capítulo 4 apresenta-se a análise e discussão dos dados coletados à luz das teorias estudadas, e no capítulo 5 encontram-se as principais conclusões percebidas pela autora acerca dos temas abordados de acordo com o conhecimento adquirido ao longo da elaboração do trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No início da área de Recursos Humanos (RH), a mesma era considerada burocrática e operacional, porém, à medida que foi evoluindo historicamente por diferentes fases e modelos de gestão de pessoas, passou a conquistar uma posição estratégica e de importante contribuição nas decisões e transformações organizacionais. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004). No contexto do RH da SAP, percebeu-se que sempre lhe foi dada maior importância, porém, frente aos atuais desafios no mundo dos negócios e, especificamente, quanto à força de trabalho, sua posição tem se tornado ainda mais estratégica. (IDC, 2018).

Marcelo Furtado, CEO da Convenia, comenta sobre a chegada de determinadas tecnologias na área de Recursos Humanos que estão revolucionando a forma como as empresas estão realizando sua gestão de pessoas e desempenhando as tarefas parte de sua rotina. Enfatiza também que o perfil do colaborador mudou e que para isso, tanto os gestores, quanto os profissionais da

área de RH devem trilhar e estar atentos ao caminho da inovação, principalmente acompanhando os avanços tecnológicos pertinentes. (FURTADO, 2018).

O fato mencionado por Marcelo vai ao encontro do que foi comentado por Eliane Saad, vice-presidente da ABRH Nacional, que aponta que a digitalização veio para modificar significativamente o mercado de Recursos Humanos, que cada vez mais terá seus processos alinhados e integrados às outras áreas de uma empresa. Amplia que as empresas estão vivenciando um momento em que é necessário *pensar digital* a fim de responder às demandas e tendências, não só do próprio RH, mas de todo o negócio, de forma eficiente e inovadora. E, ao encarar estes movimentos como oportunidade, o RH passa a ter um papel ainda mais estratégico e ativo nos resultados alcançados pela empresa. (BENNER, 2015).

No caso da SAP, essa digitalização, a qual contribuiu para o início da jornada de transformação digital do RH, se deu por meio da implantação do SAP *SuccessFactors*. Os desafios enfrentados referentes à gestão da força de trabalho, bem como o objetivo de alinhar suas iniciativas de RH à estratégia da organização de tornar-se referência em computação em nuvem foram o gatilho para dar início a este processo. (SAP, 2018).

O RH da SAP, assim como a maioria das empresas, passou por situações em que se tornaram mais evidentes estes desafios relacionados à força de trabalho, como: crescimento significativo do quadro de funcionários, diversidade cultural e de gênero, presença de 5 gerações diferentes e fusões e aquisições de novas empresas. Soma-se a isso o fato de ser uma empresa multinacional com presença em mais de 130 países, com grande necessidade de sinergia frente à execução da estratégia organizacional em todas as localidades. (SAP, 2018).

Devido aos desafios enfrentados pela área de Recursos Humanos, além da busca crescente do mercado pela maior mobilidade possibilitada pelas soluções em nuvem, o SAP HCM (sistema de informação de RH no modelo instalado fisicamente) e os demais sistemas de RH no modelo *on premise* utilizados pela SAP passaram a não atender todas as demandas geradas pelos profissionais de RH, principalmente do ponto de vista da experiência de usuário ao utilizar a tecnologia. (SAP, 2017).

Segundo Maureen Brosnan, Diretora de RH na Accenture, a tecnologia digital abre enormes oportunidades para o RH, mas o RH precisará se redefinir para conseguir aproveitá-las. (ACCENTURE, 2015).

Tendo em vista os atuais desafios em relação à gestão da força de trabalho enfrentados pelo RH da SAP e a sua realidade de RH digital, questiona-se: **Como a transformação digital da área de Recursos Humanos da SAP impactou em seus processos de RH?**

1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Somente será alvo deste estudo a análise da transformação digital facilitada pelo SAP *SuccessFactors* no contexto de Recursos Humanos da empresa SAP.

Logo, não faz parte do escopo desta pesquisa analisar e, conseqüentemente, sedimentar os conceitos sobre as demais tecnologias consideradas parte da transformação digital.

O estudo e a análise dos sistemas de informação de Recursos Humanos são fundamentais para compreender a utilização do SAP *SuccessFactors*, porém, não serão comentados outros sistemas do mesmo escopo. Desse modo, será feita apenas uma menção daqueles que precisam ser levados em conta na posterior análise dos dados a serem coletados.

Na seqüência, apresentam-se os objetivos que conduziram este estudo e a justificativa da sua escolha.

1.3 OBJETIVOS

Neste item são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

O presente estudo teve como objetivo analisar como o sistema SAP *SuccessFactors* contribui para o caminho da transformação digital da área de Recursos Humanos da empresa SAP.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) mapear o contexto histórico e a evolução tecnológica da área de Recursos Humanos da SAP;
- b) avaliar o processo de implantação do sistema SAP *SuccessFactors* no contexto de transformação digital da área de RH da SAP;
- c) analisar as principais mudanças e seus impactos, decorrentes do uso do SAP *SuccessFactors* na área de RH da SAP.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo de caso justifica-se tendo em vista a importância da transformação digital presente na área Recursos Humanos e o quanto ela se torna cada vez mais imprescindível para que a empresa SAP mantenha-se atuando de forma competitiva em seu mercado.

Segundo o estudo *SAP Digital Transformation Executive Study: 4 Ways Leaders Set Themselves Apart* desenvolvido pela SAP em conjunto com a Oxford Economics, apesar de 84% das companhias globais afirmarem que a transformação digital é considerada fundamental para sua sobrevivência nos próximos cinco anos, somente 3% delas evidenciaram seu progresso nesta transformação em toda sua empresa, deixando clara a necessidade das empresas que ainda não o fazem passarem a investir nesta jornada de transformação digital. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

O estudo aponta também que 56% das empresas brasileiras almejam um crescimento de receita de 5,1% a 10% oriundos da transformação digital já a partir do próximo ano. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Através deste trabalho pretendeu-se compreender de que forma o sistema de informação SAP *SuccessFactors* contribui para a transformação digital na área de Recursos Humanos e quais os seus impactos para a SAP, assim como fornecer informações relevantes para quem deseja compreender as fases da evolução e da transformação digital da área de RH na prática em uma empresa e compartilhar *insights* interessantes sobre as tecnologias que podem ajudar o RH a assumir uma posição mais estratégica.

A oportunidade de realizar este estudo através da análise dos resultados obtidos pela utilização do SAP *SuccessFactors* como ferramenta para gestão de pessoas pode contribuir para a própria SAP como fornecedora do *software* em

questão. Almejou-se enfatizar, por meio das análises, as contribuições para o desenvolvimento da área de Recursos Humanos e respectivos clientes internos da SAP, sendo que outras empresas que tenham interesse em utilizar podem basear-se em tais análises.

Levando em consideração o que foi abordado, segue o referencial teórico deste estudo, em que são explorados temas e conceitos importantes para a compreensão da análise das contribuições do SAP *SuccessFactors* na transformação digital do RH da SAP.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta etapa do trabalho é desenvolvida com base em bibliografias e artigos pesquisados a fim de fornecer subsídios necessários para alcançar o objetivo proposto neste estudo, sendo abordados o contexto histórico e a evolução da área de Recursos Humanos, a transformação digital e o Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH) SAP *SuccessFactors*.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO E A EVOLUÇÃO DO RH

A área de Recursos Humanos surgiu nas organizações passando a percepção de ser puramente operacional e burocrática. Somente mais tarde passou a ser considerada uma área estratégica nas empresas, munida de impactos e resultados mensuráveis, além da clara contribuição e sinergia com as demais áreas de uma empresa. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

A gestão de pessoas em si tem conquistado novos níveis de importância em meio às organizações com ambientes de alta complexidade nos quais estão inseridas, contribuindo, assim, para manter as empresas atuando de forma competitiva no mercado. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

As iniciativas e a gestão de Recursos Humanos podem ser consideradas o fio condutor pelo qual o conhecimento e as estratégias de uma organização são transferidos aos funcionários. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Um estudo realizado pela *Human Resource Planning Society* apontou que 65% das empresas consultadas consideram o papel do RH chave na gestão do conhecimento e competências dos funcionários e, conseqüentemente, no desenvolvimento de suas carreiras. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Segundo Fleury (2002, p. 12),

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Como um dos elementos considerados parte de um modelo de gestão de pessoas, contemplam-se como processos de gestão o planejamento de cargos e

salários, a capacitação de pessoas e planejamento de sucessão, a administração de carreiras e respectivas avaliações de desempenho frente ao definido como objetivo, entre outros. (FLEURY, 2002).

Além disso, podem também ser consideradas processos de gestão de pessoas as pesquisas salariais ou de clima organizacional, assim como diagnósticos de cultura realizados a fim de analisar o ambiente da empresa do qual faz parte e recebe influência para o seu comportamento. (FLEURY, 2002).

Dentre os diferentes contextos históricos, pode-se encontrar diferentes modelos de gestão de pessoas, portanto o que auxilia na distinção entre um e outro, é a forma como os elementos que o compõem e que definem sua capacidade de interferir e contribuir no clima organizacional, criando uma identidade própria e podendo ser caracterizados. (FLEURY, 2002).

Sendo assim, o modelo de gestão de pessoas deve possibilitar diferenciar uma empresa em meio a seu mercado, contribuindo para a definição de sua imagem e sua correspondente competitividade. Analisando-se a história por trás dos modelos de gestão de pessoas, é possível observar que, em um ponto de vista geral, os mesmos podem ser identificados por meio de conceitos chave que determinam seu modelo operativo e a maneira como são conduzidas as relações organizacionais em cada empresa. (FLEURY, 2002).

Esta análise em relação aos elementos mencionados possibilita a compreensão das especificidades e as complementaridades que moldaram os distintos modelos e épocas históricas da gestão de pessoas, sendo os principais: modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal, como gestão do comportamento humano, como gestão estratégica e orientada por competências. (FLEURY, 2002).

Pode-se dizer que a origem da história da gestão de Recursos Humanos nos Estados Unidos foi datada em 1890, mas, em termos do modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, pode-se afirmar que surgiu através do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional que ocorreu nos Estados Unidos. Na época, baseava-se em um conceito e visão de que este departamento era uma área voltada especificamente para transações processuais e os devidos trâmites burocráticos necessários para gestão do então capital humano. (FLEURY, 2002).

O aparecimento do departamento pessoal como tal se deu quando as organizações passaram a gerenciar seus empregados como um fator de produção que envolve custos, o que, na época, era um dos aspectos principais que influenciavam na competitividade das empresas. Sendo assim, identificou-se a necessidade de passar a investir em uma área que cuidasse deste *fator* em específico. Isso reforça a ideia de que os Recursos Humanos eram um resultado das necessidades por parte das empresas em termos de características sociais e culturais daquele determinado período, mas que surgiram como uma consequência e não como a causa das mudanças organizacionais. (FLEURY, 2002).

A fase seguinte do modelo de gestão de pessoas, em que era visto como gestão do comportamento humano, deixou de lado o foco dado especificamente na realização das tarefas, custos e resultados obtidos por parte da força de trabalho e passou a concentrar-se – por meio da influência da psicologia como ciência capacitada em auxiliar as empresas em uma melhor compreensão dos fatores envolvidos na vida das pessoas em sua organização – no comportamento humano em si. (FLEURY, 2002).

Pode-se dizer que a principal contribuição da psicologia nesta fase foi a criação de instrumentos ou ferramentas, juntamente a métodos focados na avaliação e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa. (FLEURY, 2002).

Uma característica desta fase foi o descobrimento de que o relacionamento entre a empresa e as pessoas deveria ser intermediado pelos gerentes de linha, portanto, uma grande preocupação era garantir que os gerentes de linha estivessem exercendo seu papel de forma adequada. Para isso, seria necessário treinamento e capacitação focados na gerência, temas de relações interpessoais, e na avaliação de seu desempenho e perfil para o referido cargo. Neste momento, a motivação e liderança passaram a ter importância para este contexto. (FLEURY, 2002).

A fim de comprovar o investimento realizado em desenvolvimento humano como parte do sucesso das empresas, em 1960 passou-se a elaborar teorias cujo objetivo era buscar a valorização do elemento humano e as respectivas atividades relacionadas à gestão de salários, cargos e às demais atividades relevantes. (FLEURY, 2002).

Posteriormente, na que pode ser considerada a terceira fase dos modelos de gestão de pessoas, o modelo estratégico, foi identificada a necessidade de alinhar as estratégias da área de Recursos Humanos com as da empresa, isto é, o

planejamento e os processos de gestão de Recursos Humanos deveriam derivar-se das já definidas estratégias e políticas da empresa, bem como fatores internos e externos da mesma. (FLEURY, 2002).

Mais tarde, mas ainda nesta fase – em 1987 – através de uma pesquisa realizada por Albuquerque em empresas brasileiras, comenta-se que, apesar dos resultados não apontarem muita ligação entre o planejamento estratégico das empresas e o de Recursos Humanos em si, já era possível identificar uma certa aceitação por parte da alta administração das empresas pesquisadas em termos do que foi definido no planejamento estratégico da área Recursos Humanos. (FLEURY, 2002).

Conforme exposto por Rocha (2012),

A estratégia de RH deriva da estratégia da organização, portanto a melhoria do desempenho do indivíduo reflete automaticamente no desempenho corporativo. Ações eficazes da gestão estratégica de RH dependem da atuação do RH e principalmente do comportamento dos colaboradores. O balanceamento equilibrado entre as ambições pessoais dos indivíduos e as ambições organizacionais compartilhadas faz com o que RH tenha substancial impacto sobre o desempenho da organização.

Em sequência ao modelo de gestão estratégica de pessoas está o modelo de gestão de pessoas orientado por competências, em que, juntamente com a era da competitividade que causou mudanças influenciadas por mercados internacionais, passou a ser exigido cada vez mais da gestão de Recursos Humanos a necessidade de vincular o desempenho obtido pelo pessoal aos resultados da empresa e de ter um modelo de gestão baseado em competências. (FLEURY, 2002).

Neste momento, passaram a influenciar, não só nos negócios em geral das empresas, mas também na gestão de pessoas, conceitos como: estratégia e vantagem competitiva, além de reengenharia e reestruturação. (FLEURY, 2002).

A gestão de pessoas passou a emergir como um modelo competitivo, visto que temas de estratégia e competitividade passam a tomar a sua devida importância no ambiente empresarial. Nesse sentido, parte da competitividade das organizações encontra-se na sua capacidade de reinventar-se. (FLEURY, 2002).

A transformação organizacional – com vistas à capacidade de reinventar-se – deve ser dirigida predominantemente de dentro para fora, ou seja, deve ocorrer não somente por meio da análise e busca de informações acerca do ambiente ao qual está inserido (interno e externo), como também através do planejamento estratégico

tradicional, que deve ser tido como objetivo norteador do processo de mudança ao qual se está disposto a passar. (FLEURY, 2002).

A competitividade organizacional possibilita e deriva não somente a sua própria transformação, como também a do setor do qual é parte, tornando-se, assim, referência para a transformação de todos que fazem do seu contexto ou que tenham alguma relação com o mesmo: concorrentes, fornecedores, clientes, entre outros. (FLEURY, 2002).

Uma das demandas do modelo competitivo de gestão de pessoas está no desenvolvimento, capacitação e estimulação das competências dominadas pelas pessoas que sejam consideradas, em uma organização, necessárias no sentido de viabilização das competências organizacionais em si, que a tornam competitiva no mercado. (FLEURY, 2002).

Independentemente da abordagem vigente em determinada organização, a gestão de pessoas deve atuar gerenciando os fatores internos, bem como estar ciente e preparar-se frente aos externos. (ROCHA, 2012).

A Figura 1 apresenta os fatores internos que influenciam a gestão de pessoas e que devem ser constantemente analisados e gerenciados para garantir bons resultados.

Figura 1 - Fatores internos que influenciam a gestão de pessoas

Provisão, treinamento e desenvolvimento de pessoas
Gestão do desempenho
Remuneração
Gestão da carreira
Cultura e mudança nas organizações
Relações de trabalho
Gestão de conflitos e poder nas organizações
Comportamento humano nas organizações
Desenvolvimento de líderes
Desenvolvimento de equipes
Gestão do clima organizacional
Comunicação interna
Programas de motivação
Gestão da mudança organizacional
Inserção de novo produto ou serviço
Mudança de processos internos e externos (ampliação, redução)
Adoção de nova estratégia de <i>marketing</i>
Adoção de nova política com clientes
Adoção de nova prática de gestão

Já a Figura 2 apresenta os fatores externos que também influenciam a gestão de pessoas e devem ser devidamente considerados no que tange os impactos que possam causar em seu contexto.

Figura 2 - Fatores externos que influenciam a gestão de pessoas

Mudanças na política
Mudanças nas leis
Mudanças na economia
Oscilações no mercado (crises financeiras, redução demanda)
Consumidores mais exigentes, menos fieis e mais esclarecidos
Novas tecnologias
Mudança no perfil da concorrência
Mudanças no perfil dos fornecedores Mudança nas relações com organizações (fusões, aquisições, terceirização, cooperação)
Transformações culturais e sociais
Reestruturação de mercado

Fonte: Rocha (2012).

Com a ciência de que o RH está constantemente exposto a estes fatores e oriundas dos mesmos surgem diversas mudanças em meio ao contexto do qual é parte, o RH deve ser capaz de contribuir à sua forma para que, alinhado a estas mudanças, sua organização siga atuando de forma competitiva e, com isso, passe a desempenhar cada vez mais o papel de parceiro estratégico e agente de mudança. (ROCHA, 2012).

Dentre as diferentes estratégias utilizadas pela gestão de Recursos Humanos no ambiente corporativo, salienta-se o gerenciamento de mudanças, dado que é por meio desta forma sistemática que se torna possível lidar com as mudanças, tanto a nível organizacional, como individual de cada colaborador. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

A fim de conduzir devidamente as mudanças que a organização e as diferentes partes envolvidas (mas principalmente o RH) irão enfrentar, deve-se visualizar o que a mudança irá acarretar, comunicar essa visão a seus funcionários, definir de forma clara as expectativas frente ao desempenho esperado em meio a esta mudança e também quais são os resultados que se espera obter. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

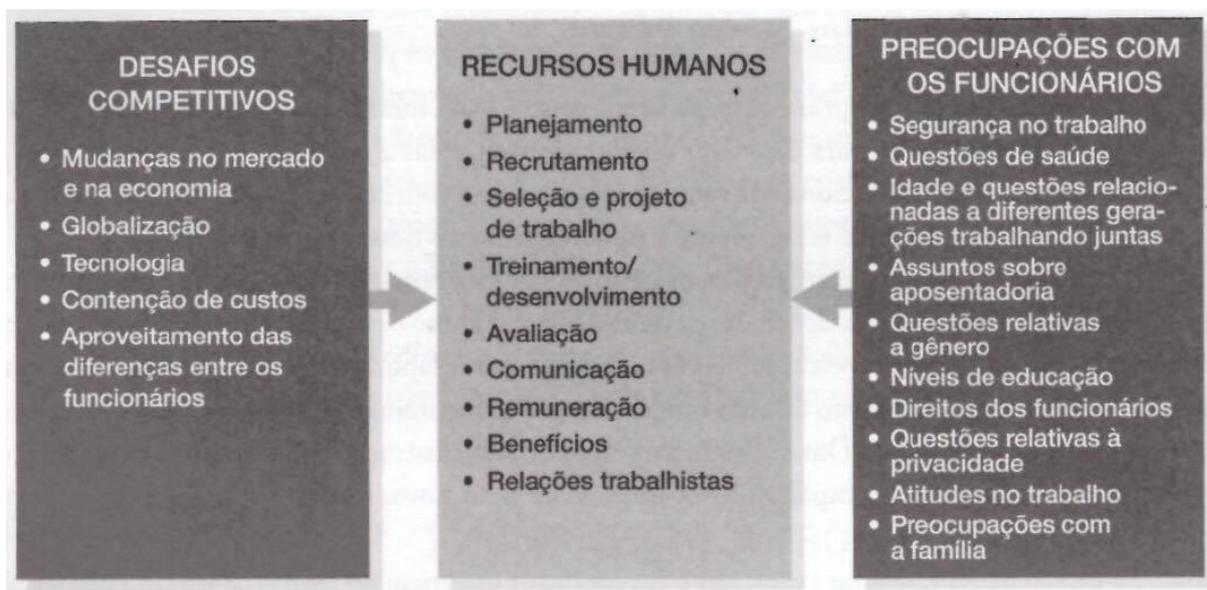
Considera-se bem-sucedida a empresa que vincula este processo de mudança à estratégia da empresa, bem como enfatiza os possíveis benefícios

quantitativos gerados por meio da mesma, envolve e deixa ciente todas as partes *afetadas*, como colaboradores, clientes e seus fornecedores e investe de fato na cultura da mudança. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Além da gestão de mudanças, consideram-se competências exigidas por parte dos profissionais de RH, conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001): “[...] entendimento do negócio, habilidade de administrar a mudança e a cultura, credibilidade pessoal e domínio de práticas de RH”.

Para que a gestão de Recursos Humanos possa de fato contribuir como uma vantagem competitiva no ambiente corporativo, depende-se também de demais aspectos considerados *desafios competitivos* ou *preocupações com os funcionários*, conforme a Figura 3, em que estão expostos estes aspectos. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Figura 3 - Desafios competitivos e preocupações com os funcionários



Fonte: Bohlander e Snell (2015).

Conforme evidenciado pelo estudo *Future of HR*, realizado por Accenture (2015), além dos aspectos abordados anteriormente, o RH de hoje necessita lidar com as constantes e aceleradas mudanças no negócio junto a uma força de trabalho também em evolução, e, ao mesmo tempo, o próprio RH está evoluindo. Por isso, um fator chave nesta evolução é a tecnologia, que dá os recursos necessários para a área de Recursos Humanos contribuir na gestão destas mudanças ao se tornar um *RH digital*.

Tendo em vista que, juntamente ao contexto de transformações nas empresas, as tendências de mercado apontam que os investimentos realizados pelas organizações em tecnologia estão cada vez maiores, a área de Recursos Humanos necessita conhecer e validar aqueles recursos tecnológicos que mais adequam-se ao seu contexto e que de fato lhes vão agregar valor por meio de impactos positivos no negócio, seus processos e práticas. (ROCHA, 2012).

Este constante e crescente investimento em tecnologia pode ser direcionado aos diversos subsistemas da área de RH, visto que, por exemplo, recrutamento e seleção de talentos, bem como treinamento e toda questão de gestão do capital intelectual podem passar a ser realizados de forma *on-line*, e até mesmo a administração de pessoas pode ser realizada por meio de *softwares* e programas que possibilitam desde a folha de pagamento, até definição de objetivos e gestão de desempenho em tempo real. (ROCHA, 2012).

Uma das principais formas de utilização da tecnologia por parte de uma organização é o Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH). São inerentes à gestão de pessoas questões como contratação, capacitação e treinamento, remuneração, promoções, questões sucessórias, entre outros. Sendo assim, o SIRH escolhido por determinada empresa pode ser um recurso potente no que se refere a reduzir custos relacionados a processos administrativos da área, aumento da produtividade dos profissionais de RH, maior agilidade no retorno de temas pendentes dos mesmos, melhoria nos processos de tomada de decisão, bem como a gestão em si dos talentos parte da empresa. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Dentre os impactos identificados pela utilização de um SIRH, evidencia-se o impacto operacional no sentido da automatização de tarefas administrativas realizadas diariamente que podem ser reduzidas, que são, por exemplo: automatização do processamento da folha de pagamento, criação e atualização dos registros de informações (pessoais e profissionais) dos funcionários e até mesmo gestão dos programas de benefícios (vale transporte, vale alimentação/refeição, etc). (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Por meio da utilização destas tecnologias torna-se possível que os gerentes das áreas acessem as informações documentadas em relação à sua equipe e também que os próprios colaboradores acessem essas mesmas informações e possam alterar aquelas que não dependem de aprovações. Ou seja, com a contribuição destes sistemas de informação, tanto os gerentes como seus

funcionários não necessitam mais recorrer à equipe de RH todo momento que necessitam checar ou atualizar determinadas informações. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Outro impacto identificado está no sentido relacional, visto que estes sistemas de informação possibilitam e contribuem para conectar as pessoas entre si e, conseqüentemente, com os dados de RH que elas possam necessitar. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

As empresas estão utilizando SIRHs que se conectam a outros sites de recrutamento e do âmbito profissional (como o *LinkedIn*) e disponibilizam em tempo real os dados obtidos tanto para o RH como para os gestores, possibilitando que os gestores possam procurar de forma *online* possíveis talentos que estejam dotados das habilidades e competências às quais estão procurando para sua equipe. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Adicionalmente, os sistemas de informação de Recursos Humanos trazem consigo sua essência transformadora, isto é, passam a mudar a forma como processos e práticas de RH são vistos, definidos e devidamente executados. Empresas utilizam estes sistemas para, em conjunto com seus colaboradores, definirem seus objetivos de desenvolvimento e de carreira e avaliação do progresso alcançado em relação aos mesmos. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Com a ajuda destas tecnologias, passa-se a ter uma maior transparência das estratégias definidas nos diferentes níveis hierárquicos. Determinados objetivos podem ser visualizados por todas as pessoas que fazem parte da mesma organização. Isso facilita o alinhamento dos objetivos pessoais aos da organização em busca do avanço de todos em relação às prioridades estratégicas da empresa. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Além de conseguir maior transparência, as empresas podem utilizar a tecnologia para definir e monitorar métricas por meio de relatórios que evidenciam de forma clara a eficácia da área de Recursos Humanos e o seu respectivo impacto nos negócios. Com as capacidades analíticas da tecnologia, consegue-se extrair *insights* significativos para fortalecer as ações do RH, assim como contribuir para melhorias em seus processos e preenchimento de possíveis lacunas na sua gestão. (ACCENTURE, 2015).

Sendo assim, os profissionais de RH devem, dentre as inúmeras opções disponíveis no mercado, escolher aquele SIRH que mais se adeque ao seu contexto

ou que esteja mais alinhado à estratégia e planejamento, não só da gestão de Recursos Humanos, como da organização em um todo. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Existem opções de sistemas de informação de Recursos Humanos que são acessáveis na Internet e são considerados pacotes pré-configurados, assim como sistemas customizados de acordo com as necessidades da empresa e que são hospedados em seus próprios servidores ou de algum fornecedor. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Recomenda-se uma avaliação inicial por parte dos profissionais de RH a fim de identificar quais são, atualmente, os problemas mais significativos e que geram mais demoras em seus processos, para então determinar qual o aplicativo que possa trazer maiores benefícios e impactos (principalmente positivos) nos indicadores financeiros da empresa, dado que será necessário comprovar um bom Retorno Sobre Investimento (ROI) obtido através da sua utilização. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Uma das principais vantagens identificadas como resultado quando a implementação de um SIRH ocorre de forma exitosa é de que os profissionais de RH podem passar a concentrar-se mais no direcionamento estratégico da área e da empresa, em vez de destinar todo seu tempo em tarefas rotineiras e burocráticas. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Paula Jacomo, executiva de RH da SAP Brasil, em entrevista ao portal de notícias Mundo RH (2018), considera que os maiores desafios do RH frente à transformação tecnológica está em ter que desafiar o modelo de agir reativo e passar para o proativo, isto é, que para auxiliar a organização a manter-se competitiva no mercado, deve-se passar a investir cada vez mais em manter a força de trabalho preparada no que se refere a conhecimento, competências e habilidades, para lidar com as mudanças no mercado e as demandas por vir. Menciona também que, para o RH poder gerir seus funcionários de forma ágil, simples e eficiente em relação à estas demandas e desafios, é fundamental ter uma ferramenta que suporte de forma estratégica suas ações e decisões. (A INOVAÇÃO..., 2018; SAP, 2018).

Conforme ampliado pelo estudo *Design Thinking and Digital Transformation*, realizado por SAP (2016), embora seja impulsionada pela tecnologia, a transformação digital não é apenas um tópico de tecnologia da informação, trata-se

da aceleração de modelos de negócio e exige uma mudança de mentalidade e cultura nas organizações, e é justamente nesta mudança que entra o papel estratégico e de agente de mudanças desempenhado pela área de Recursos Humanos através de suas políticas e práticas. Destaca-se também neste estudo que o real propósito da tecnologia está em ampliar as capacidades humanas e não substituí-las. (SAP, 2016).

Tendo em vista a evolução da área de Recursos Humanos e como a tecnologia passou a ser parte e uma facilitadora desta evolução, será abordada a seguir a evolução do ponto de vista da tecnologia e como seu efeito completo – leia-se transformação digital – está mudando a forma como os negócios estão sendo e serão conduzidos pelas empresas com foco na gestão de Recursos Humanos.

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SEGUNDO A SAP

A transformação digital trata-se da utilização da tecnologia por parte das empresas a fim de otimizar o seu desempenho operacional e no mercado, aumentando, assim, as chances de obter melhores resultados, mas, além disso, é a mudança de um ponto de vista estrutural que ocorre nas organizações em que coloca-se a tecnologia como um papel fundamental para o seu negócio. (SAP, 2017).

Ao longo da evolução tecnológica foram surgindo novos desafios a serem solucionados, obrigando assim, as empresas a adaptarem-se a fim de sanar de forma mais ágil e eficaz possíveis problemas e necessidades que possam surgir. A transformação digital surge para facilitar este caminho. (SAP, 2017).

Considerando o impacto exercido pela transformação digital na sociedade, torna-se evidente a importância da implementação de programas que sustentem estes processos vinculados às mudanças oriundas da transformação. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Neste sentido, a transformação digital passa a ser uma responsabilidade não somente das áreas de *marketing* e tecnologia, mas, principalmente de gestão nas organizações. Não obstante, a transformação precisa *vir de cima*, dado que grandes mudanças não demandam somente liberdade por parte de quem as estiver executando, mas também iniciativas por parte da liderança a fim de garantir a adoção e implementação das mesmas com sucesso. (SAP, 2017).

A transformação digital é parte do chamado progresso tecnológico, sendo ele formado por três fases principais: digitalização, digitização e, a mais atual, transformação digital. (SAP, 2017).

A digitalização pode ser definida como o processo em que ocorreu a transição da informação de forma analógica para a digital, isto é, informações como sinais, sons, imagens e outros sendo representados através de valores binários, onde cada valor é representado por 0 ou 1, sendo estes dados transformados em *bits* e seu armazenamento realizado em dispositivos eletrônicos, possibilitando, assim, guardar com a devida segurança principalmente aqueles dados considerados confidenciais. (SAP, 2017).

Já no que tange a segunda fase, conhecida como digitização, identifica-se de forma mais clara as mudanças realizadas pelas organizações de fato através da tecnologia, incluindo, até mesmo, conceitos mais recentes, como a ciência de grandes volumes de dados, Internet das coisas e moedas digitais, que comprovam que a digitalização não se trata somente de maior utilização de tecnologia da informação, mas, sim, uma visão muito mais abrangente da tecnologia como meio para de fato causar mudanças no ambiente interno e externo das organizações. (SAP, 2017).

Chegando então na fase mais atual do progresso tecnológico, a transformação digital ocorre quando as empresas atingem o que é considerado o efeito completo da digitalização. Sendo assim, pode-se dizer que a digitalização é a mudança, a digitização é o processo, e, por fim, a transformação digital é o efeito completo que se busca alcançar. (SAP, 2017).

Podemos identificar três pilares principais que conduzem as organizações nesta jornada da transformação digital e que fazem parte do seu alcance, sendo eles: experiência do cliente, processos operacionais e modelos de negócio. (SAP, 2017).

Considera-se essencial garantir uma boa e positiva experiência ao cliente ao utilizar os produtos e/ou serviços de determinada empresa, de modo que ela realmente lhe agregue valor a fim de fidelizar-lhe por meio de uma constante preocupação com seu índice de satisfação. (SAP, 2017).

No mundo corporativo, a questão de experiência do cliente baseia-se em diversas estratégias, como a segmentação da carta de clientes a fim de atendê-los de forma mais customizada, monitoramento de redes sociais a fim de estar a par do

que seus clientes estão pensando sobre o que você oferece, assim como *marketing* de precisão e formatos de atendimento em que se visa atender a todas demandas dos clientes de forma proativa e com excelência. (SAP, 2017).

Em termos de processos operacionais, a transformação digital encontra-se no sentido de garantir às pessoas a experiência de executar suas tarefas de maneira significativamente mais eficiente e simplificada, contribuindo, assim, para seu aumento de produtividade e maior motivação no trabalho, além de maiores investimentos em capacitação e gestão do desempenho do negócio da empresa em si. (SAP, 2017).

Os efeitos da transformação digital nos processos operacionais possibilitam uma comunicação mais ágil entre as diferentes partes envolvidas, o que, conseqüentemente, leva à melhor integração entre os diferentes setores/departamentos de uma organização, a fim de garantir uma melhor sintonia e colaboração entre os mesmos, além da clara transparência organizacional, dado que se tornam mais compreensíveis as orientações dadas e a forma como os negócios são conduzidos em alinhamento às estratégias da empresa. (SAP, 2017).

Com a transformação digital, tomar decisões informadas baseadas em dados torna-se ainda mais factível por meio dos diversos relatórios e informes analíticos que podem ser gerados, na maioria das vezes, em tempo real. Eles trazem dados substanciais que facilitam a tomada de decisão em diversos âmbitos das organizações, tornando suas ações muito mais efetivas e eficazes, e possibilitando a identificação de oportunidades de melhorias que podem trazer resultados positivos interna e externamente. (SAP, 2017).

Além da experiência do cliente e dos processos operacionais, há a mudança nos modelos de negócio trazidas pela transformação digital devida aos seus impactos na sociedade. Esta questão pode ser identificada por meio da ampliação da oferta de produtos e serviços de cunho digital que agregam valor em conjunto ou substituindo os mesmos em formato físico, como, por exemplo: lojas que fecham suas estruturas físicas e passam a disponibilizar seus produtos apenas por meio do *e-commerce*, ou que mantêm seus negócios físicos, mas também estão disponíveis no *e-commerce*. (SAP, 2017).

A mudança nos modelos de negócio também está presente nos produtos que já surgem como digitais desde a origem, como os *softwares* como serviço (computação em nuvem), que são disponibilizados por meio de subscrições, ou até

mesmo aqueles aplicativos de carona compartilhada (leia-se Uber) e reserva de casas/apartamentos (Airbnb). (SAP, 2017).

Empresas e até mesmo novos empreendedores estão reinventando a forma como conduzem ou conduzirão seus negócios, majoritariamente em decorrência da transformação digital. (SAP, 2017).

A transformação digital também contribui para a globalização dos negócios, tendo em vista que, por meio da utilização da tecnologia, as empresas passam a adotar esta cultura a fim de manter a sinergia com suas filiais e representantes espalhados por todo o mundo, ao mesmo tempo em que continuam atuando localmente com excelência e sem perder o foco. (SAP, 2017).

São beneficiados neste contexto da globalização mediante o uso da tecnologia e por meio de serviços compartilhados, por exemplo, as áreas de Recursos Humanos, financeiro, projetos e até mesmo linhas de produção. Esta comunicação por meios digitais das tarefas e responsabilidades de cada área torna-se um poderoso facilitador para o compartilhamento de conhecimento, dado que, por exemplo, a equipe de vendas consegue facilmente identificar especialistas de seus produtos e serviços, e resolvem, muitas vezes até em tempo real, possíveis dúvidas levantadas por seus clientes que influenciariam nas vendas. (SAP, 2017).

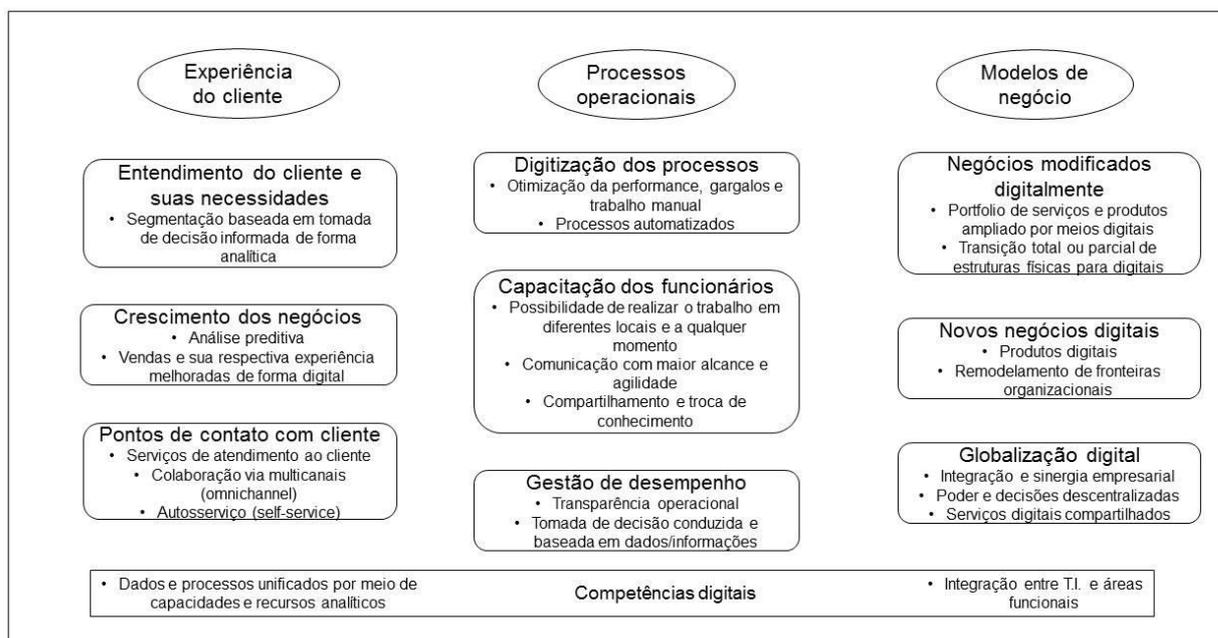
Com a transformação digital, passa-se a ter canais centralizados (e muitas vezes globais) de informações relevantes para as diferentes áreas de uma empresa, fazendo, assim, com que todos estejam alinhados, a par de mudanças e acessando tudo em fontes de informação confiáveis, constantemente atualizadas e que podem ser facilmente transformadas em relatórios a serem utilizados em tomadas de decisão. (SAP, 2017).

Diversos executivos de grandes organizações já chegaram à conclusão de que não se trata simplesmente da forma de utilizar a tecnologia, mas, sim, de fazer e conduzir os negócios. Consequentemente, se as empresas não acompanharem este ritmo e transformarem seus negócios, torna-se bastante provável que ficarão para trás em termos de competitividade. (SAP, 2017).

Logo, as empresas devem analisar suas estratégias e definir onde focarão, a fim de dar início à jornada da transformação digital em seu contexto, começando, então, a atuar em determinadas áreas e/ou processos que tenham impactos e resultados mais tangíveis, para, com isso, demonstrar os benefícios de passar a investir nesta cultura a fim de motivar o restante da organização. (SAP, 2017).

De acordo com um estudo realizado por Capgemini e MIT (2011), como parte dos três pilares da transformação digital previamente mencionados estão: experiência do cliente, processos operacionais e modelos de negócio. Existem determinados aspectos que operacionalizam esta transformação e que são suportados por determinados pontos e recursos digitais tidos como sua plataforma, sendo eles mencionados na Figura 4.

Figura 4 - Aspectos que operacionalizam a transformação digital



Fonte: Elaborada pela autora com base em Capgemini e MIT (2011).

Apesar da melhoria na experiência do cliente ser um dos pontos mais notáveis da transformação digital, as empresas também estão identificando benefícios consistentes no que tange a transformação de seus processos internos. (SAP, 2017).

Historicamente, as empresas já utilizavam a automatização como meio para tornar seus processos mais eficientes e escaláveis, principalmente no contexto de grandes e globalizadas organizações, tomando como exemplo a utilização de Sistemas de Gestão Empresarial (ERP) para os principais processos da empresa, como controle financeiro, gestão da cadeia de fornecedores e estoques, mas não somente neste sentido, como também em contextos como o da gestão de Recursos

Humanos, em que SIRHs autoatendimento estão cada vez mais difundidos nas organizações. (SAP, 2017).

Com isso, algumas empresas estão indo além da *simples* automatização em busca de benefícios adicionais, considerando que a automatização permite que as empresas direcionem o foco de seus funcionários para tarefas significativamente mais estratégicas, como a capacitação e desenvolvimento das habilidades de gestão e liderança, em vez de despenderem energia em tarefas meramente burocráticas, como pedidos de férias, entre outros. (SAP, 2017).

As empresas devem avaliar-se e terem ciência do seu nível de maturidade nesta jornada da transformação digital, isto é, analisar o quão avançadas estão suas competências digitais em relação às de seus concorrentes ou até mesmo em relação às expectativas de seus clientes, funcionários e fornecedores. (SAP, 2017).

No sentido da maturidade em questão da transformação digital, as empresas devem ter em conta os investimentos que estão realizando em novas tecnologias, como mobilidade, relatórios analíticos e preditivos, mídias sociais, computação em nuvem e assim por diante. Além disso, devem validar como estão em termos de habilidades e conhecimentos acerca deste contexto e quão bem articuladas estão as suas estratégias e governança para seguir neste caminho. (SAP, 2017).

De acordo com o estudo *4 Ways Leaders Set Themselves Apart*, conduzido pela SAP em colaboração com a Oxford Economics, no que se refere à transformação digital, empresas que consideram a tecnologia como uma simples ferramenta em vez de uma peça parte de um futuro amplamente diferente no mundo dos negócios estão colocando em risco sua sobrevivência no mercado. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Dentre as 3.100 empresas entrevistadas no estudo mencionado, as 100 em posição de liderança no mercado afirmam terem conseguido alterar sua mentalidade acerca da tecnologia e desta forma, trilharam um caminho exitoso na transformação digital, o que não significa que completaram esta jornada, senão que finalizaram projetos iniciais de transformação digital integrando diversos departamentos, áreas funcionais e operacionais de maneira holística. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Estas mesmas companhias em posição de liderança já possuem maiores lucros e receita, além de diferenciação competitiva frente às outras organizações. Executivos destas empresas já esperam um crescimento de 23% na receita durante

os próximos dois anos, crescimento este oriundo dos impactos realizados pela transformação digital em seus negócios. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Nas 100 empresas mencionadas, 96% dos líderes afirmam que a transformação digital é, de fato, uma de suas prioridades estratégicas centrais atualmente, e 56% mencionam ter identificado mudanças significativas de um ponto de vista estrutural em suas organizações advindas desta transformação. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Destes líderes, 71% reconhece que a transformação digital contribui para melhor atrair e reter talentos, além de entender que adquirir competências e conhecimento de temas digitais leva a melhores índices de engajamento por parte dos funcionários, o que conseqüentemente incentiva-os a criar e manter uma mentalidade pró-transformação digital, influenciando, assim, demais departamentos e áreas antes não tão abertas para tal tema. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Sendo a tecnologia utilizada para otimizar os diversos aspectos de uma organização e uma prioridade para as empresas, ela abrange a reestruturação de seus processos e a absorção desta cultura digital. Está suportada de forma tangível na utilização de equipamentos, *softwares*, redes sociais corporativas, mobilidade, computação em nuvem, inteligência artificial, entre outros, conforme apresenta a Figura 5. (SAP, 2017).

Figura 5 - Tecnologias da transformação digital



Fonte: PWC (2016).

Salientando a computação em nuvem, a mesma gera a oportunidade de as empresas entregarem maior valor para seus funcionários e a todo seu ecossistema (clientes, fornecedores, parceiros de negócio), possibilitando novas formas de engajamento e, principalmente, uma experiência melhorada e com maior mobilidade para sua força de trabalho. (SAP, 2017).

Com a possibilidade de serem acessadas por meio de qualquer dispositivo (incluindo os móveis, como telefones e tablets), as tecnologias na nuvem facilitam a conectividade dos funcionários a qualquer hora e em qualquer lugar, fazendo com que os mesmos possam até mesmo trabalhar em casa e estarem alinhados com a empresa e as questões que possam influenciar em sua vida profissional, dado que as limitadas comunicações realizadas unicamente de forma vertical passam a ser substituídas por comunicações amplas, tanto verticais como horizontais, garantindo envolvimento de todas as partes relevantes. (SAP, 2017).

Considerando a evolução da área de Recursos Humanos e a forma como a transformação digital está definindo os novos caminhos no mundo dos negócios, é abordado abaixo um conceito ampliado de computação em nuvem, considerada uma das tecnologias parte da transformação digital.

2.2.1 Computação em Nuvem

Computação em nuvem trata-se do fornecimento de serviços de computação, tais como servidores, bancos de dados, rede, *softwares*, armazenamento, entre outros, disponibilizados por meio da Internet e, de modo geral, custeados em forma de assinaturas/subscrições. (SAP, 2017).

A computação em nuvem pode ser utilizada para diversos fins, como desenvolvimento de aplicativos e sistemas de informação, incluindo *softwares* sob demanda, hospedagem de *sites* e *blogs*, análise preditiva com base em dados e até mesmo a transmissão e armazenamento de documentos, vídeos, etc. (MICROSOFT, 2017).

A computação em nuvem teve início há aproximadamente 10 anos atrás, mas está ganhando cada vez mais espaço em empresas de diversos portes e segmentos, como *startups*, multinacionais, hospitais, indústrias automotivas e de entretenimento, entre muitas outras. (MICROSOFT, 2017).

Distanciando-se do conceito tradicional de Tecnologia da Informação (TI) tido pelas empresas, a computação em nuvem traz consigo diversos benefícios que a tornam bastante atrativa, até mesmo para empresas de certa forma resistentes à tecnologia. (MICROSOFT, 2017).

Com a utilização de serviços na nuvem, elimina-se custos excessivos com compra de *hardware* e *software*, além dos gastos com energia elétrica e resfriamento constante dos componentes dos computadores e, conseqüentemente, a necessidade de especialistas de TI direcionados inteiramente para gestão de infraestrutura, que podem então, destinar seu tempo para tarefas muito mais estratégicas para o negócio da empresa. (MICROSOFT, 2017).

Considerando que a grande maioria dos serviços de computação em nuvem está disponível como autosserviço e sob demanda, a necessidade de recursos de computação, como armazenamento e largura de banda, pode ser facilmente e rapidamente fornecida, mitigando, assim, a preocupação da empresa, especificamente da área de tecnologia da informação, em termos de planejamento de capacidade. (MICROSOFT, 2017).

Dado que estes serviços na nuvem têm como base uma estrutura mundial de centros de dados (um mesmo fornecedor possui centros de dados em diversos países) que seguem altos padrões de segurança cibernética e que são

constantemente atualizados com os mais atuais recursos da computação, garante-se melhor desempenho da tecnologia que irá utilizá-los e aumento da confiabilidade de quem os estará contratando. Os dados na nuvem armazenados são espalhados por espaços redundantes na rede do fornecedor, diminuindo, assim, os custos e a preocupação com recuperação de dados perdidos, recuperação de desastres e reduzindo os impactos no negócio do cliente. (MICROSOFT, 2017).

Em geral, a computação em nuvem divide-se em três formatos: infraestrutura como serviço, plataforma como serviço e *software* como serviço, conhecidos também como *pilhas de computação em nuvem*, dado que são compilados um acima do outro. (MICROSOFT, 2017).

Na infraestrutura como serviço, aluga-se componentes da infraestrutura de T.I. em si, tais como: servidores, máquinas virtuais, armazenamento, rede, sistemas operacionais, banco de dados, entre outros que são bastante comuns para o universo da tecnologia da informação. (MICROSOFT, 2017).

Já a plataforma como serviço, que se refere a ambientes disponibilizados sob demanda para fins como desenvolvimento de *softwares*, aplicativos e os respectivos testes, surgiu principalmente para facilitar o desenvolvimento de aplicativos acessáveis em dispositivos móveis/para web, excluindo o esforço antes necessário para a integração e configuração em relação à infraestrutura já mencionada. (MICROSOFT, 2017).

No que tange a *software* como serviço, são fornecidos aplicativos/*softwares* a serem acessados pela Internet em um navegador tanto em computadores, como em dispositivos móveis (telefones e tablets). Os provedores de um *software* como serviço são responsáveis pela hospedagem do sistema de informação em questão e pela respectiva gestão necessária, como a infraestrutura, manutenções e atualizações do versionamento e aplicações de *pacotes*, sejam eles de melhorias, novas funcionalidades e até mesmo correções de erro e na segurança da informação. (MICROSOFT, 2017).

Existem três possibilidades de implementação no que se refere aos serviços na nuvem mencionados: nuvem pública, nuvem privada e nuvem híbrida. (MICROSOFT, 2017).

Na chamada nuvem pública, o *hardware*, *softwares* e demais infraestruturas são propriedade do fornecedor do serviço – e, conseqüentemente, a gestão dos mesmos é de sua responsabilidade –, e o cliente acessa sua conta em navegadores

da web, para conectar-se à sua instância (ambiente) que é compartilhada com outros clientes. Isto é, ao ter uma atualização, a mesma ocorre de forma *universal*, para todos os clientes que compartilham aquela instância, assim como em momentos em que o sistema fica indisponível para manutenções programadas, ficará indisponível para todos aqueles que compartilham este espaço. (MICROSOFT, 2017).

Na nuvem privada, determinados recursos da computação serão utilizados de maneira exclusiva por uma única empresa/organização, ou seja, pode estar localizada fisicamente no centro de dados da própria empresa ou no de algum fornecedor que estará fazendo esta hospedagem, basicamente os serviços e a gestão são realizados de acordo com as necessidades do cliente, não programadas para muitos clientes em simultâneo como no caso da nuvem pública. (MICROSOFT, 2017).

Já o modelo de nuvem híbrida refere-se à junção de nuvem pública e privada, integradas por determinada tecnologia que possibilita o compartilhamento de dados e aplicativos entre as mesmas, mas que permite à empresa ter parte de seus sistemas em uma delas e parte na outra, garantindo assim maior flexibilidade e adequação ao contexto do cliente. (MICROSOFT, 2017).

Dentre os diferentes provedores de computação em nuvem, existem certas particularidades que os diferenciam entre si e que devem ser avaliados por cada empresa a fim de determinar qual o que mais adequa-se ao seu contexto, ou que lhe trará mais impactos positivos e tangíveis, sobretudo no que diz respeito ao ROI. (MICROSOFT, 2017).

Tomando o exemplo da área de Recursos Humanos, seus gestores devem validar alguns aspectos no momento que sua empresa decidir investir em um novo SIRH, tais como os citados por Bohlander e Snell (2015, p. 14):

- a) Adequação do aplicativo ao quadro de funcionários;
- b) Capacidade de atualizar ou personalizar o software;
- c) Compatibilidade com os sistemas atuais;
- d) Facilidade para o usuário;
- e) Disponibilidade de suporte técnico;
- f) Tempo necessário para implementar e treinar os membros da equipe para usar o SIRH, incluindo o RH e os responsáveis pela folha de pagamento, os gerentes e funcionários;

g) Custos iniciais e custos anuais de manutenção.

Conforme relato da ADP (2017), as iniciativas de transformação da área de RH que mais obtiveram sucesso em termos de tecnologia foram aquelas conduzidas por soluções de computação em nuvem.

A capacidade de armazenamento de dados e registros, a facilidade de acesso ampliada pela mobilidade, além da velocidade de inovação, facilita para a contribuição da gestão dos Recursos Humanos nos resultados financeiros da empresa, na melhor atração, retenção e gestão de talentos, além de que sua tomada de decisão baseada em dados auxilia no posicionamento da organização em termos de vantagens competitivas. (ADP, 2017).

David Ludlow, vice-presidente global de RH da SAP, no estudo *Future of HR*, afirma que, ao avançar para a computação em nuvem, o RH tem a oportunidade de simplificar e melhorar processos. (ACCENTURE, 2015).

Em essência, a computação em nuvem abre portas para processos mais padronizados e melhorias mais frequentes, visto que o fornecedor do *software* é o responsável por garantir a evolução e inovação do mesmo. (ACCENTURE, 2015).

Torna-se relativamente mais fácil para o RH passar a utilizar novas ferramentas e funcionalidades disponibilizadas já configuradas pelo fornecedor normalmente a cada trimestre, sendo elas desenvolvidas de acordo com as melhores práticas de mercado da área de negócio em questão, no caso, o RH. (ACCENTURE, 2015).

Ampliado por um relatório emitido pela Capgemini, considera-se fundamental que as empresas utilizem sistemas de informação de Recursos Humanos que possam sustentar programas a serem executados nos diferentes departamentos e localidades das empresas (principalmente naquelas que já atuam com uma estrutura global). (SPTIZER et al., 2013).

Os sistemas de informação de Recursos Humanos baseados na nuvem contribuem de diversas formas em processos de recrutamento e serviços terceirizados (em que se reduz o tempo do registro das informações), em projetos de gestão de desempenho, além de otimizar também a precisão da folha de pagamento (baseando-se nos registros previamente realizados e que podem ser facilmente atualizados até mesmo pelo próprio funcionário em tempo real). (SPTIZER et al., 2013).

Estes sistemas contribuem também na padronização dos processos administrativos de responsabilidade do RH, que podem ser facilmente conduzidos e acessados devido à mobilidade. (SPTIZER et al., 2013).

Conforme visto no relatório *The Forrester Wave: SaaS Human Resource Management Systems* de Hamerman et al. (2017), em geral, a estrutura dos *softwares* como serviço para gestão de Recursos Humanos segue a abordada na Figura 6.

Figura 6 - Estrutura de *softwares* para gestão de Recursos Humanos

RH central, benefícios e folha de pagamento	Gestão da força de trabalho	Compensação	Recrutamento e onboarding
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de funcionários; • Folha de pagamento; • Inscrição e gestão de benefícios; • Estruturas salariais; • Cargos e vagas; • Relatórios de conformidade (compliance); 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de tempo e presença (Time & Attendance); • Pagamento de férias formais; • Gestão de ausências; • Programação da carga de trabalho; • Análise de produtividade; • Participação nos lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração do salário base; • Programas de bônus; • Comissões; • Investimentos a longo prazo e em ações; • Aposentadoria e planos de previdência; • Análise da equidade na folha de pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento da força de trabalho; • Requisições para vagas; • Marketing de recrutamento; • Distribuição do trabalho; • Site de carreiras; • Rastreamento da aplicação de candidatos a vagas; • Conformidade e diversidade; • Onboarding na empresa e na área a se trabalhar.
Talentos e desempenho	Aprendizagem e desenvolvimento	Engajamento dos funcionários	Plataforma de SIRH
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento pelo desempenho; • Definição e gestão de objetivos; • Constante revisão de desempenho e coaching na carreira; • Desenvolvimento de carreira; • Planejamento sucessório; • Análise de atritos e retenção de talentos; • Gestão de talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de competências; • Administração do aprendizado por cursos; • Geração e manutenção do conteúdo de aprendizagem; • Mentorado; • Micro-aprendizado; • Certificação profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas para mensuração do engajamento; • Comunicação interpessoal dos funcionários; • Premiações e reconhecimentos; • Programas para qualidade de vida; • Gestão de casos; • Experiência digital dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios analíticos; • Integração com outros sistemas; • Segurança; • Fluxo de processos; • Colaboração social; • Gestão de conteúdo; • Gestão de documentos.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Hamerman et al. (2017).

Em adição aos conceitos apontados até então em relação à área de Recursos Humanos, à transformação digital e a uma de suas facilitadoras, a computação em nuvem, segue abordagem acerca do *software* como serviço para Recursos Humanos, *SAP SuccessFactors*.

2.3 SAP SUCCESSFACTORS

À medida que os sistemas de informação de Recursos Humanos em modelo instalado local e fisicamente (*on premise*) vão se tornando obsoletos e menos efetivos no que se refere aos benefícios e resultados gerados pela área por meio de seu uso, a melhoria da experiência dos funcionários e de candidatos em fase de recrutamento, a constante gestão de desempenho, além da mobilidade e de avançadas capacidades analíticas, estão definindo a forma que determinados *softwares* como serviço (sistemas de informação na nuvem) de RH estão e irão entregar maior valor e engajamento para seus usuários. (HAMERMAN et al., 2017).

Reinventados com foco na era digital, estes *softwares* como serviço de Recursos Humanos vão muito além do princípio tradicional da simples automação e redução da carga de trabalho dos profissionais da área. Colocam em primeiro lugar a experiência do usuário do ponto de vista de *design* e a sua respectiva interface, além de abranger demandas organizacionais muito mais amplas, como a gestão de cinco gerações diferentes na força de trabalho e temas de diversidade de gênero, por exemplo. (HAMERMAN et al., 2017).

A transformação ocorrida dos sistemas de RH de registro para a gestão de talentos potencializa seu valor, principalmente para empresas intensamente focadas em seus clientes, mas que reconhecem que uma força de trabalho mais engajada e, conseqüentemente, mais produtiva entrega resultados significativamente melhores para seus clientes. (HAMERMAN et al., 2017).

O SAP *SuccessFactors* é um dos provedores globais de sistema de informação de Recursos Humanos na nuvem que integra ferramentas de colaboração social e troca de conhecimento, gestão de aprendizagem, gestão de desempenho e objetivos, desenvolvimento de carreira, atração de talentos e recrutamento, planejamento sucessório, folha de pagamento, benefícios e compensação financeira, pedidos de férias e gestão de presença, planejamento da força de trabalho, além das capacidades analíticas e a possibilidade de alinhamento da área de RH ao planejamento estratégico da empresa. (HAMERMAN et al., 2017).

Sendo assim, o SAP *SuccessFactors* chegou para preencher as possíveis lacunas da utilização do SAP HCM. Conforme a Figura 7, pode-se identificar o comparativo entre os módulos da solução de RH na nuvem (SAP *SuccessFactors*) em relação ao do modelo instalado fisicamente (SAP HCM).

Figura 7 - Módulos da solução de RH na nuvem

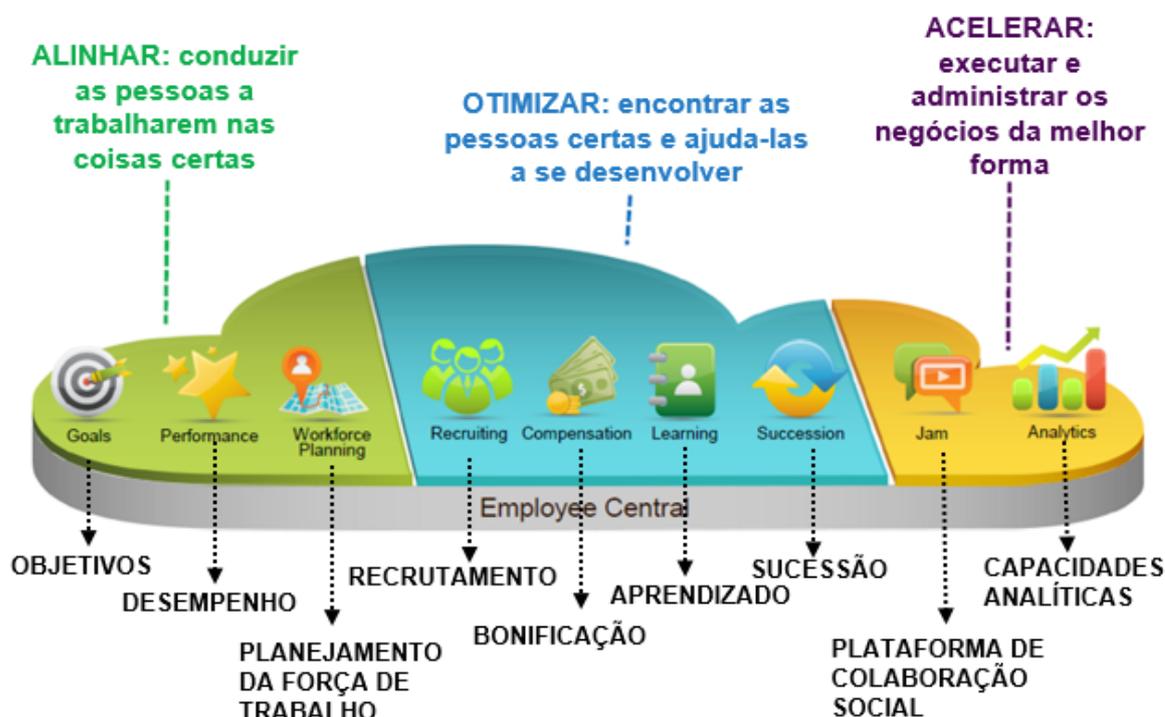
	On-Premise Solutions	Cloud Solutions
 HR Core	SAP ERP HCM ⁽¹⁾	SuccessFactors Employee Central
 Performance & Goals	SAP ERP HCM	SuccessFactors Performance & Goals
 Compensation	SAP ERP HCM	SuccessFactors Compensation
 Succession & Development	SAP ERP HCM	SuccessFactors Succession & Development
 Recruiting	SAP E-Recruiting	SuccessFactors Recruiting
 Learning	SAP Learning solution	SuccessFactors Learning
 Social Talent Management		SuccessFactors Jam
 Workforce Planning		SuccessFactors Workforce Planning
 Workforce Analytics	SAP Business Objects for HCM Analytics	SuccessFactors Workforce Analytics
 Mobile HCM	SAP mobile apps based on Sybase Unwired Platform	SuccessFactors BizX Mobile

Fonte: SAP (2017).

De acordo com a Figura 8, o SAP *SuccessFactors* possibilita ter as pessoas trabalhando nas atividades adequadas e mais estratégicas, por meio de uma sólida plataforma composta pelas competências centrais do Recursos Humanos (representada pelo módulo *Employee Central*), do alinhamento entre definição de objetivos, do planejamento da força de trabalho e da gestão de desempenho. (SAP, 2017).

Soma-se a isso o recrutamento, o aprendizado, a compensação e o planejamento sucessório, que otimizam a busca e retenção de talentos com mais eficácia, encontrando as pessoas certas e as desenvolvendo, a fim de torná-las ainda melhores. (SAP, 2017).

E, mediante à colaboração social e capacidades analíticas, pode-se conduzir de maneira otimizada os negócios da empresa e a interação entre seus respectivos recursos. (SAP, 2017).

Figura 8 - Características do SAP *SuccessFactors*

Fonte: SAP (2017)

Conforme ampliado pelo estudo *Future of HR*, uma plataforma central de RH – como é o caso do SAP *SuccessFactors* – pode fornecer dados unificados e consistentes necessários para uma visão holística da força de trabalho de uma organização, além de automatizar diversos processos burocráticos e possibilitar o autosserviço para funcionários e gerentes, tornando-os independentes do RH para determinados assuntos. (ACCENTURE, 2015).

Esta independência permite ao RH destinar seus esforços para outros temas significativamente mais estratégicos. E, com uma plataforma central, evita-se também o retrabalho e dados inconsistentes distribuídos em diferentes sistemas que não conversam entre si. (ACCENTURE, 2015).

Segundo o quadrante mágico do Gartner (2017), representado pela Figura 9, o SAP *SuccessFactors* é considerado um líder no que tange a *softwares* como serviço para gestão de Recursos Humanos.

Figura 9 - Quadrante mágico de Gartner



Fonte: Gartner (2017).

De forma semelhante ocorre na onda da Forrester, representada pela Figura 10, em que também é considerado um líder no que tange a *softwares* como serviço para gestão de Recursos Humanos.

Figura 10 - Onda de Forrester



Fonte: HAMERMAN et al., 2017.

De acordo com o estudo *Leaders 2020: How Strong leadership pays off in the digital economy* conduzido pela Oxford Economics em conjunto com a SAP, empresas que querem conquistar uma posição de liderança ou manter-se como líderes de mercado nesta era digital devem passar a repensar sua abordagem em termos da gestão e desenvolvimento de talentos, da estrutura da organização, da liderança e da cultura em si praticada e incentivada. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Portanto, com a utilização do SAP SuccessFactors, a gestão de Recursos Humanos pode revolucionar a experiência da força de trabalho e,

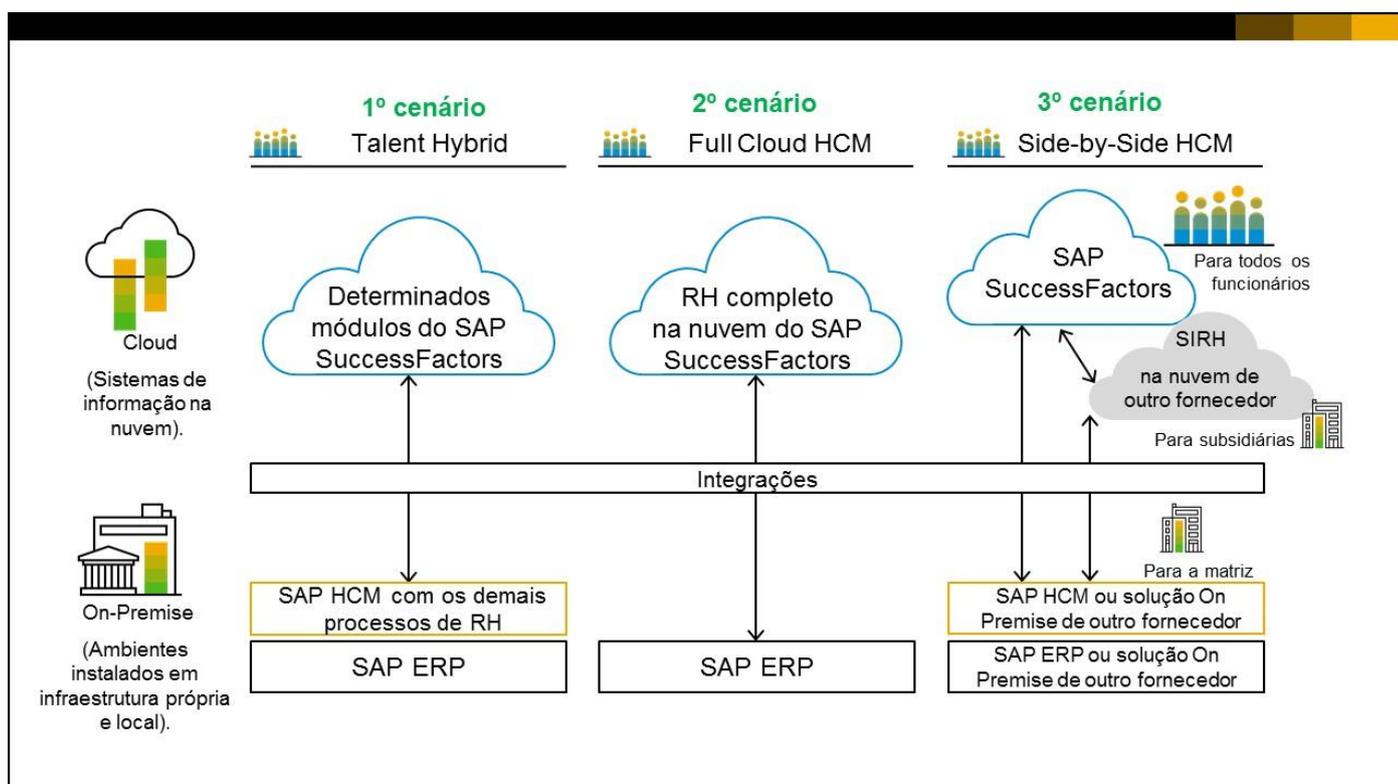
consequentemente, melhorar o engajamento, além de preencher as lacunas entre a estratégia do negócio e a sua execução por meio do melhor alinhamento entre os objetivos individuais e dos departamentos, além da otimização do desempenho dos funcionários. (SAP, 2017).

Em projetos de implementação do SAP SuccessFactors, é possível encontrar basicamente três cenários, representados pela Figura 11.

Há o primeiro, em que a empresa possui o SAP HCM (modelo *on premise*) e nele mantém determinados processos do RH, mas que o tem integrado com o SAP *SuccessFactors*, em que executa outros processos. (SAP, 2017).

Há o segundo, em que se tem todos os processos de RH sendo executados somente no SAP *SuccessFactors*, e por último, o terceiro cenário, em que se tem o SAP *SuccessFactors* integrado com soluções de outros provedores que não a SAP. (SAP, 2017).

Figura 11 - Cenários de implementação do SAP *SuccessFactors*



Fonte: Elaborada pela autora com base em SAP (2018).

Há processos de RH que envolvem operações entre diferentes áreas da empresa, e, devido a isso, gera-se maior complexidade e possibilidade de erros,

além de que, por este motivo, os funcionários e usuários são levados a terem que confiar em serviços compartilhados e burocráticos. (SAP, 2017).

Sendo assim, é necessário que o SIRH a ser utilizado auxilie por meio de sua utilização intuitiva e de fácil compreensão a executar estes processos de maneira fluida. (SAP, 2017).

No contexto do SAP *SuccessFactors*, por exemplo, os gestores ou profissionais do RH, ao realizarem alguma alteração no sistema referente a algum funcionário, as mesmas serão propagadas de acordo nos demais módulos que possuem informações que possam ser afetadas por estas alterações, como o módulo de aprendizagem, no módulo de gestão de objetivos e desempenho, ou até mesmo em sistemas de provedores terceiros que estejam integrados ao SAP *SuccessFactors*, levando, assim, à execução mais simples e eficiente destas operações. (SAP, 2017).

O SAP *SuccessFactors* possibilita transações da área de Recursos Humanos baseadas em serviços inteligentes em que os processos já não começam e terminam em um único sistema de RH, mas sim estendem-se aos demais módulos relacionados como parte de uma operação do início ao fim, da contratação à revisão de desempenho, por exemplo. (SAP, 2017).

No SAP *SuccessFactors* também é possível executar mudanças de maneira automática, preditiva e em conformidade com as devidas autorizações e políticas, indicando próximos passos a serem tomados para garantir que estas mudanças sejam realizadas corretamente. (SAP, 2017).

Consegue-se alcançar e fornecer à organização maior transparência nos processos do RH, já que seus profissionais estarão seguindo as melhores práticas indicadas pelo próprio sistema e podendo realizar mudanças de forma massiva. Quando, por exemplo, altera-se o gerente de uma equipe de vendas, o RH terá que alterar o perfil de todas as pessoas desta área e também o organograma organizacional a fim de refletir a informação atualizada. (SAP, 2017).

Conforme mencionado por Mike Ettling – presidente da área de negócio de Recursos Humanos da SAP – sobre o produto SAP *SuccessFactors*,

Estamos a evitar o trabalho de adivinhação do self-service ao desenvolvermos serviços inteligentes baseados em software. Confiar na inteligência assente em softwares para removermos a complexidade das transações típicas de Recursos Humanos, permite aos colaboradores serem

mais autônomos e reduz as despesas em serviços compartilhados e processos de negócios em outsourcing. (SAP, 2017).

De um ponto de vista do atendimento às particularidades de cada empresa, o *SAP SuccessFactors* é uma ferramenta que permite o recebimento e envio de dados para diversos outros sistemas (sejam eles SAP ou de terceiros) por meio da utilização de plataformas de integração (com o *SAP Cloud Integration Platform*, *Dell Boomi*, entre outros), é sob demanda e modularizado, isto é, a empresa pode adquirir somente os módulos que lhe pareçam relevantes e que estejam adequados ao seu contexto, estratégia e orçamento. (SAP, 2017).

Além disso, possui integração com redes sociais e sites como o LinkedIn, possui um banco de melhores práticas disponibilizadas para as equipes de Recursos Humanos em termos de seus processos, abrange também a integração com outros sistemas e plataformas de aprendizado, além da acessibilidade em diversos dispositivos e, não menos importante, a atualização constante com melhorias e novas funcionalidades, e, conseqüentemente, o suporte do fornecedor para desafios de cunho técnico acerca do produto. (SAP, 2017).

Conforme a Figura 12, o *SAP SuccessFactors* possui para seus centros de dados globais um banco de dados que comporta o processamento com rapidez de grandes volumes de dados. Possui módulos que atendem às demandas centrais e principais da área de Recursos Humanos, mas também aos demais subsistemas. Utiliza metodologias, melhores práticas e engloba capacidades analíticas para geração de relatórios sob demanda, além da já mencionada mobilidade e moderna experiência possibilitada ao usuário do *software*. (SAP, 2017).

Figura 12 - Estrutura do SAP *SuccessFactors*

Fonte: Elaborada pela autora com base em Softtek (2017).

Esta etapa do trabalho foi desenvolvida com base em bibliografias e artigos pesquisados a fim de fornecer subsídios necessários para alcançar o objetivo proposto neste estudo. Na próxima seção apresenta-se uma síntese sobre o que foi abordado no referencial teórico.

2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para cada objetivo definido em relação ao desenvolvimento da presente pesquisa, procurou-se buscar na literatura conceitos e teorias que pudessem fundamentar posteriormente a discussão dos achados. O Quadro 1 apresenta uma síntese da literatura pesquisada.

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico

Objetivos	Principais autores	Categorias analisadas em relação ao SAP <i>SuccessFactors</i>
Mapear o contexto histórico e a evolução tecnológica da área de Recursos Humanos da SAP.	Fleury (2002); Rocha (2012); Bohlander e Snell (2015).	Processos de Recursos Humanos
Avaliar o processo de implantação do sistema SAP <i>SuccessFactors</i> no contexto de transformação digital da área de RH da SAP.	SAP (2017); Hamerman et al. (2017); Gartner (2017); Microsoft (2017)	Transformação Digital
Analisar as principais mudanças e seus impactos, decorrentes do uso do SAP <i>SuccessFactors</i> na área de RH da SAP.	SAP (2017) Capgemini e MIT (2017) SAP e Oxford Economics (2017)	Impactos das mudanças

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nessas teorias foi possível aprofundar o conhecimento e entender melhor os conceitos sobre a evolução tecnológica na área de Recursos Humanos, os quais suportam a análise posterior dos achados encontrados neste estudo. O referencial teórico analisado possibilitou a identificação de três principais categorias: Processos de Recursos Humanos, Transformação Digital e Impactos das mudanças.

A metodologia empregada neste estudo é apresentada no próximo tópico.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo abrange a metodologia utilizada nesse estudo, a qual foi de grande importância para compreender como atingir os objetivos do trabalho.

Nos próximos tópicos será descrita a forma como o estudo foi desenvolvido e, serão apresentados o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, a técnica de coleta e análise desses dados.

3.1 DELINEAMENTO

O método do estudo permite investigar com o propósito de preservar características significativas dos eventos reais, incluindo processos organizacionais e administrativos, ou seja, comparando a estratégia com o problema de pesquisa. (YIN, 2001). Neste estudo, optou-se pelo método de estudo de caso pela abrangência que se pode conseguir, desde o planejamento da pesquisa até a coleta e análise de dados.

Conforme Yin (2001, p.19),

Em geral, estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa, que, de acordo com Stake (2015), demonstra a forma como o raciocínio baseia-se majoritariamente na percepção e compreensão humana. Neste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, dado que foi realizada no contexto das contribuições do SAP *SuccessFactors* como um sistema de informação de Recursos Humanos, contexto este em que a percepção humana da experiência é de grande relevância.

Com relação à estratégia, a pesquisa foi descritiva, que para Gil (2008), compreende a descrição das características de determinado fenômeno estudado e visa principalmente definir relações entre as variáveis identificadas.

Neste estudo, optou-se pela pesquisa de estratégia descritiva devido à sua maior flexibilidade, até mesmo na coleta de dados, e por não demandar interferência da pesquisadora, somente observação e coleta de dados.

No próximo tópico, menciona-se a unidade de análise em que foi realizado o estudo.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa foi a transformação digital da área de Recursos Humanos da SAP, onde ocorreu um processo de evolução a partir da implantação do sistema SAP *SuccessFactors*.

A escolha desta unidade de análise se deu pelo fato de que a pesquisadora é funcionária da empresa, com possibilidade de acesso a diversos profissionais, documentos e demais materiais que possam agregar valor para a pesquisa.

Além disso, a pesquisadora conhece o sistema e atua diretamente com clientes que também o utilizam, sendo assim, entende, pela sua experiência, que a SAP, ao utilizar o seu próprio sistema na área de Recursos Humanos, torna-se um potencial para estudo.

A pesquisa foi realizada e restringiu-se à busca de profissionais da empresa SAP Labs Latin America, localizada no Polo Tecnológico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Com o intuito de trazer abrangência ao estudo e legitimidade às conclusões chegadas, foram entrevistados oito profissionais, considerando sua atuação e conhecimento sobre o sistema SAP *SuccessFactors*.

Para preservar o sigilo das informações e a integridade dos entrevistados, foram denominados de E1 (Entrevistado 1), E2 (Entrevistado 2), E3 (Entrevistado 3), e assim sucessivamente, seguindo essa denominação ao longo da pesquisa.

O Quadro 2 – Perfil dos entrevistados apresenta os entrevistados que compuseram a população da pesquisa e suas respectivas características.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de Empresa	Área de atuação
E1	Vice-Presidente de Desenvolvimento	17 anos	Desenvolvimento
E2	Gerente de Suporte	8 anos	Suporte Técnico
E3	Consultora de Parceiros de Negócios	6 anos	Suporte a Parceiros
E4	Especialista Sênior de Desenvolvimento	6,5 anos	Desenvolvimento
E5	Desenvolvedor	12 anos	Desenvolvimento
E6	Gerente de Pessoas	12 anos	Desenvolvimento
E7	HRBP – Consultora de Negócios de RH	8 anos	Recursos Humanos
E8	Diretora de RH	11 anos	Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha dessa unidade objetivou conferir abrangência à pesquisa e validade às conclusões auferidas, pois, neste tipo de pesquisa, é recomendado o uso de estudo de caso, em que, conforme explica Yin (2010), o pesquisador objetiva maior abrangência e cobertura das perguntas de pesquisa, visando a um maior poder de generalização. Assim, obtém as informações necessárias para as conclusões.

Abordam-se em seguida as técnicas de coleta de dados utilizadas para executar esta pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A definição das técnicas de coleta de dados fundamenta-se nos objetivos que se pretende alcançar por meio de respostas dos dados a serem levantados nesta pesquisa. Conforme Gil (2010), para o estudo de caso, deve-se sempre utilizar mais de uma técnica de coleta, o que torna este método relativamente mais complexo.

Sendo assim, para a presente pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas: entrevistas semiestruturadas, documentos e observação não-participante.

No presente estudo foram realizadas entrevistas através de perguntas semiestruturadas. As questões foram formuladas com base na literatura pesquisada, buscando responder aos objetivos do estudo e à questão problema de pesquisa.

Nesta pesquisa, cada entrevista durou em torno de 35 minutos, e foram todas realizadas na própria empresa no período de março a abril de 2018. Foram agendadas com antecedência, de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado, assim como as salas de reunião utilizadas foram previamente reservadas.

Apenas a pesquisadora foi responsável por realizar as entrevistas, portanto, julgou-se relevante a utilização de um bloco de anotações a fim de possibilitar à pesquisadora tomar nota dos principais pontos e informações relevantes apontadas, assim como do computador para expor as perguntas aos entrevistados.

A fim de conduzir as entrevistas de forma adequada, buscou-se respeitar os seguintes critérios, conforme evidenciado por Gil (2008) e Bauer e Gaskell (2010):

- a) agendar as entrevistas com antecedência;
- b) elaborar previamente as perguntas e fornecer aos entrevistados um contexto sobre a pesquisa e seus objetivos;
- c) explicar a confidencialidade no que tange aos dados coletados;
- d) solicitar autorização ao entrevistado para gravar a entrevista a fim de possibilitar consultas posteriores por parte do pesquisador;
- e) realizar as perguntas de forma adequada e não tendenciosa;
- f) explorar a entrevista de modo a obter o maior volume de detalhes possível sobre o assunto estudado.

Nesse sentido, as fontes de evidência consideradas foram questões semiestruturadas, apresentadas no Protocolo de Investigação. As questões passaram pela validação da Diretora de RH na empresa. O processo de validação ajudou a eliminar termos que pudessem ser desconhecidos pelos entrevistados, auxiliando no alinhamento com a questão de pesquisa.

Considerando os objetivos da pesquisa elaborou-se dois roteiros de perguntas, dividindo-os conforme o público entrevistado, como pode ser visto no Quadro 3 - Protocolo de investigação.

O público A compreende os entrevistados que atuam na área de Recursos Humanos. Esses entrevistados tiveram um papel importante e foram escolhidos porque, além de terem tido contato com os SIRHs utilizados previamente, têm hoje em dia com o SAP *SuccessFactors*, por meio de suas funções na área, além de que conhecem a fundo os conceitos, processos e questões funcionais do produto. São eles:

- a) HRBP – (Consultora de Negócios de Recursos Humanos);
- b) Diretora de RH.

O público B compreende os entrevistados que atuam em diferentes linhas de negócio da SAP, como Desenvolvimento, Suporte Técnico e Suporte a Parceiros. Eles tiveram grande importância na coleta de dados da pesquisadora e foram escolhidos porque são considerados os clientes internos de Recursos Humanos, o quais também fazem uso do SAP *SuccessFactors* e tiveram contato com os SIRHs utilizados previamente ao atual. São eles:

- a) Vice-Presidente de Desenvolvimento;
- b) Gerente de Suporte;
- c) Consultora de Parceiros de Negócios;
- d) Especialista Sênior de Desenvolvimento;
- e) Desenvolvedor;
- f) Gerente de Pessoas.

Quadro 3 - Protocolo de investigação

OBJETIVOS	PERGUNTAS	BASE TEÓRICA	PÚBLICO
Mapear o contexto histórico e a evolução tecnológica da área de Recursos Humanos da SAP.	Quais as principais fases que você identificou durante a evolução do uso de SIRH (inserção de tecnologias que foram sendo adotadas, aprimoradas)?	Fleury (2002)	A
	Quais foram os principais momentos dessa mudança que eclodiu/contribuiu para a evolução digital da área de RH com o uso de SIRH?	Fleury (2002); Bohlander e Snell (2015)	A
	Na fase em que o RH se posicionou mais como estratégico, passou a usar qual tecnologia?	Hamerman et al. (2017); Rocha (2012)	A
	Considerando os processos e práticas do RH (recrutamento, planejamento de carreira e revisão de desempenho, folha de pagamento, capacitação etc.), onde você percebe maior impacto positivo do uso de SIRH após o SAP <i>SuccessFactors</i> ?	Hamerman et al. (2017)	A
	Considerando os processos e práticas do RH (recrutamento, planejamento de carreira e revisão de desempenho, folha de pagamento, capacitação etc.) onde você percebeu maior impacto restritivo do uso de SIRH após o SAP <i>SuccessFactors</i> ?	Accenture (2015)	A
	Quais são as contribuições do uso do SAP <i>SuccessFactors</i> que impactaram na posição do RH dentro da SAP hoje? Qual a contribuição da tecnologia neste sentido?	Hamerman et al. (2017)	A
	Como você julga que o SAP <i>SuccessFactors</i> contribui para o RH na gestão dos fatores internos e externos que o influenciam (por exemplo, mudança de processos internos, alinhamento com a estratégia da organização, gestão do desempenho, novas tecnologias, fusões, aquisições)?	Hamerman et al. (2017)	A

Avaliar o processo de implantação do sistema SAP <i>SuccessFactors</i> no contexto de transformação digital da área de RH da SAP.	Em relação a sua posição na empresa, qual a tua utilização do SAP <i>SuccessFactors</i> ? Para quais processos o utiliza?	Bohlander e Snell (2015)	A e B
	Com base nesta utilização, o que tu consideras como diferencial no SAP <i>SuccessFactors</i> ? O que consideras que ele traz a ti como funcionário/gerente da SAP?	ADP BRASIL (2017); Hamerman et al. (2017)	A e B
	Como funcionário/gerente da SAP, o que tu consideras mais notável/significativo em relação à mudança dos SIRHs antigos utilizados pela SAP para o SAP <i>SuccessFactors</i> ?	Bohlander e Snell (2015); ADP BRASIL (2017)	A e B
Analisar as principais mudanças e seus impactos, decorrentes do uso do SAP <i>SuccessFactors</i> na área de RH da SAP.	Como você considera que o SAP <i>SuccessFactors</i> contribui em relação aos processos de RH da SAP?	Bohlander e Snell (2015)	A e B
	Como você julga que o SAP <i>SuccessFactors</i> contribui para o alinhamento das estratégias da organização com as do RH e a de cada linha de negócio?	Bohlander e Snell (2015)	A e B

Fonte: Elaborado pela autora.

No início de cada entrevista, foi exposta a importância da mesma e posteriormente realizada a gravação das respostas para uma análise mais profunda no momento da transcrição das informações coletadas. Conforme Yin (2010, p. 136), “[...] as fitas de áudio proporcionam, certamente, uma interpretação mais acurada de uma entrevista do que qualquer outro método”.

No presente estudo, também foram analisados documentos fornecidos pela empresa; grande parte dos documentos está disponível de forma pública e em inglês. A utilização destes documentos permitiu mapear a evolução da implantação do sistema na área de RH, evidenciando o histórico e evolução, bem como comparar de resultados alcançados ao longo do tempo sobre informações relativas ao mesmo.

Conforme Yin (2015, p. 111), “[...] os documentos podem proporcionar outros detalhes específicos para corroborar na informação de outras fontes”.

Segundo Moreira (2009), a análise de documentos permite identificar, verificar e apreciar documentos que tenham determinada relação com o fenômeno estudado.

Conforme ampliado por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a análise documental contribui para a criação de novas formas de compreensão referente a determinado fenômeno, para a sintetização de informações e para a interpretação de fatos.

Essa técnica proporciona dados muitas vezes suficientes e ricos dentro do assunto pesquisado. Através da utilização de documentos, possibilita-se o conhecimento do passado que talvez outra fonte não tenha, em que se consegue investigar mudanças sociais e culturais. Possibilita também a observação do processo de evolução de conhecimentos, comportamentos e práticas. (CELLARD, 2012). Os documentos utilizados estão descritos no Quadro 4.

Quadro 4 - Fontes de evidências documentais

Objetivo	Observações	Análise Documental
Mapear o contexto histórico e a evolução tecnológica da área de Recursos Humanos da SAP.	Entender a evolução do Recursos Humanos da SAP ao passar do tempo, que, conseqüentemente, passou a ser visto de outras formas e, pouco a pouco, foi conquistando sua devida importância nas organizações, e de que forma a tecnologia colabora neste aspecto.	Artigos publicados na intranet da empresa (Wiki, SAP <i>SuccessFactors</i> , JAM); Materiais publicados no portal interno de notícias <i>SAP Notícias</i> ; Materiais do portal corporativo da SAP;
Avaliar o processo de implantação do sistema SAP <i>SuccessFactors</i> no contexto de transformação digital da área de RH da SAP.	Entender o papel do SAP <i>SuccessFactors</i> na transformação digital do RH.	Resultados de pesquisas de satisfação realizadas pela empresa; Apresentações realizadas em reuniões com funcionários;
Analisar as principais mudanças e seus impactos, decorrentes do uso do SAP <i>SuccessFactors</i> na área de RH da SAP.	Comentar de forma mais <i>palpável</i> os impactos positivos do SAP <i>SuccessFactors</i> na transformação digital do RH da SAP.	Conteúdos de treinamentos consumidos pela pesquisadora como funcionária; Periódicos da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, também se utilizou a técnica de observação não participante, que, conforme Yin (2015), pode-se fazer uso ao acompanhar reuniões, durante o trabalho em campo, ao realizar as entrevistas, principalmente tendo em vista que as condições do ambiente e o clima no local do trabalho fornecem indícios acerca da cultura da empresa, que podem então agregar valor à pesquisa. Por meio da

observação, o pesquisador passar a ter contato – sem interferir – com o fenômeno do estudo, enriquecendo, assim, sua análise.

Neste estudo, a pesquisadora participou de reuniões, realizou cursos *on-line* sobre o SAP *SuccessFactors*, observou colegas de trabalho e gerentes na utilização do SIRH mencionado. Em 16 de maio de 2018, a pesquisadora participou do curso *on-line HR Goes Cloud* (RH vai para a nuvem), por meio do qual pôde aprofundar mais alguns entendimentos acerca dos momentos chave da transformação digital na área de Recursos Humanos. Em 12 de abril de 2018, a pesquisadora esteve presente em uma reunião de definição de objetivos entre um gerente e um funcionário, chamada *SAP Talk*, que pode ser documentada em tempo real no SAP *SuccessFactors*, tanto pelo funcionário como pelo gerente, em que foi possível relacionar as suas percepções com informações relevantes para este estudo, as quais foram encontradas nos documentos coletados, bem como nas respostas dos entrevistados.

No próximo tópico apresenta-se a técnica de análise de dados utilizada.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Yin (2001), a técnica de análise de dados utilizada em um estudo consiste em analisar, categorizar e posteriormente, classificar as informações obtidas. Isto é, definir prioridade do que será o foco da análise e qual o motivo deste foco.

No que se refere às técnicas de análise dos dados coletados por meio desta pesquisa, foi realizada uma análise semelhante à análise de conteúdo.

Análise de conteúdo, segundo Campomar (1991) e Roesch (2009), gira em torno da contabilização de fenômenos ou teorias e da identificação de relações entre os mesmos. Baseia-se na utilização de dados gerados por meio de perguntas abertas, cujas respostas coletadas devem ser posteriormente categorizadas e passíveis de interpretação.

De acordo com Roesch (2009), em pesquisa de caráter qualitativo, ao encerrar sua coleta de dados, o pesquisador se depara com entrevistas que se materializam em forma de texto, e o pesquisador deverá organizá-lo para interpretar.

Assim, os dados coletados nas entrevistas, os documentos e observações foram agrupados por meio de categorias definidas a partir da análise do referencial

teórico, sendo denominadas: Processos de Recursos Humanos, Transformação Digital e Impactos das Mudanças.

Conforme comentado por Flick (2009), uma das características fundamentais da análise de conteúdo está na utilização de categorias, estas que são normalmente obtidas a partir de modelos teóricos. “[...] As categorias são levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam reiteradamente avaliadas em contraposição a esse material e, se necessário, modificadas”. (FLICK, 2009, p. 291).

Bardin (2009) defende que a utilização da análise de conteúdo como técnica ocorre em três fases essenciais e em ordem cronológica: a pré-análise; a exploração ou análise do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

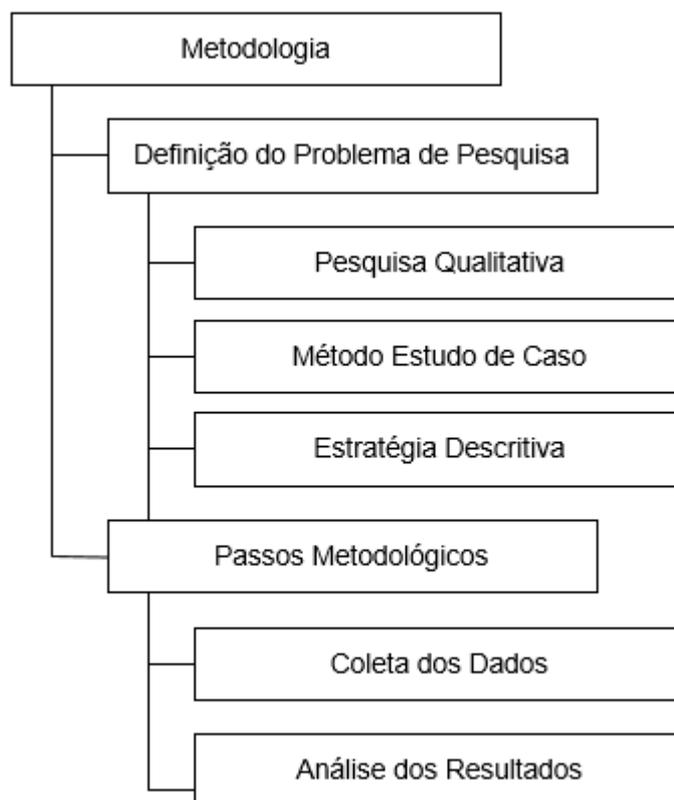
Neste sentido, na fase de pré-análise do presente estudo, a pesquisadora definiu e organizou os documentos e as entrevistas que seriam utilizadas para a posterior interpretação e análise.

Na fase de exploração, para os documentos, definiu uma legenda de cores vinculada a *post-its* e os separou de acordo com as categorias identificadas no referencial teórico. Para as respostas das entrevistas, criou tabelas em *Excel* com as perguntas em colunas e os entrevistados nas linhas – separados pelo público A e B – para facilitar a comparação das respostas coletadas, e nestas tabelas, utilizou a mesma legenda de cores dos documentos para já correlacioná-los.

Por fim, após filtrar o que de fato seria incluído nas análises, a pesquisadora realizou uma interpretação triangulada à luz das categorias citadas, cruzando os achados entre a literatura pesquisada com a opinião dos entrevistados e a análise das suas percepções.

A pesquisa foi conduzida conforme as etapas apresentadas na Figura 13 a seguir.

Figura 13 – Diagrama das etapas de construção do trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

Comenta-se no próximo tópico as limitações do método utilizado neste estudo.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para esta pesquisa conota algumas limitações no que se refere à coleta de dados e ao tratamento dos dados, sendo que, mesmo assim, não invalidam o caminho escolhido para alcançar os objetivos desta pesquisa, buscando sempre superar essas limitações.

Alguns autores, como Yin (2001) e Gil (2008), apontam que as principais limitações do método de estudo de caso decorrem de ele ser:

- a) altamente sujeito às análises intuitivas e incontrolláveis;
- b) exige maior atenção e habilidade do pesquisador;

- c) a amostra em geral é pequena, dificultando, dessa forma, um levantamento mais estatístico.

Neste sentido, a pesquisadora considera que, no presente estudo, enfrentou principalmente as limitações voltadas às análises altamente intuitivas e ao fato da amostra ser pequena. Porém, com base nos dados exatos encontrados em evidências documentais fornecidas pela empresa, foi possível confrontar e chegar a conclusões que podem ser consideradas válidas.

Apesar desses itens apontados, os autores ressaltam que o método de estudo de caso é de grande valia e permite uma compreensão profunda dos dados coletados da pesquisa.

Para Gil (1999, p. 118), as principais limitações da entrevista são:

- a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) a inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
- d) inabilidade, ou mesmo incapacidade, do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
- e) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- f) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente ao nível da amostra que foi entrevistada e de conveniência, o que limita a possibilidade de extrapolação para a totalidade de usuários do sistema estudado, o SAP *SuccessFactors*.

As pessoas inquiridas não abrangem todos os funcionários, gerentes e profissionais de RH da empresa, o que é uma limitação, já que não é possível generalizar as percepções com base em uma pequena amostra (no caso, oito entrevistados).

Considera-se também uma limitação referente aos entrevistados a possibilidade de haver juízo de valor ou conflito de interesses quanto às informações

compartilhadas nas entrevistas. Isto é, apesar da confidencialidade nas informações, não se pode garantir que o entrevistado não vá – intencionalmente, ou não – distorcer o que pensa e falar de forma manipulada o que ocorre na prática.

Uma outra limitação deste estudo está relacionada com o tempo de utilização e conhecimento sobre o SAP *SuccessFactors*. A amostra foi recolhida por conveniência, tendo-se concentrado essencialmente na unidade de Recursos Humanos da SAP.

Com relação às observações, Gil (2006) destaca que as principais limitações estão na facilidade de a atenção do pesquisador ser desviada somente para o lado pitoresco, exótico e raro do fenômeno estudado. Considera também que dá ampla margem a uma interpretação demasiada subjetiva e parcial do caso.

Também conforme Gil (2002), mas em relação à pesquisa documental, as limitações são similares às das demais técnicas de coleta de dados, já que pode conferir subjetividade e não representatividade no conteúdo disponível.

No entanto, aparte das limitações observadas e tendo em vista os objetivos almejados neste estudo, o método escolhido pode ser considerado o mais adequado. Com isso, considera-se que as limitações do método puderam ser superadas e não impactaram de forma significativa os resultados obtidos.

Abaixo apresentam-se os limitadores desta pesquisa em específico.

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta algumas limitações. A análise está centrada apenas em uma unidade da SAP, isto é, os entrevistados estão todos localizados no SAP Labs Latin America, em São Leopoldo, e talvez as percepções comentadas pelos mesmos não se apliquem a outras unidades.

O estudo está avaliando o RH de uma empresa de tecnologia, portanto, a análise da transformação digital neste contexto talvez tenha um viés que deva ser observado, e não se aplique a outras empresas.

Resultados advindos deste estudo não podem ser generalizados, pois foram realizados com uma pequena amostra, então talvez não reflitam a realidade do todo.

No próximo capítulo, faz-se a análise e discussão sobre os dados coletados por meio da metodologia comentada, à luz das teorias abordadas no referencial teórico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos por meio da coleta de dados, juntamente com o referencial teórico apresentado ao longo do trabalho, divide-se a seguir em três partes: mapeamento do contexto histórico e a evolução tecnológica da área de Recursos Humanos da SAP; avaliação do processo de implantação do sistema SAP *SuccessFactors* no contexto de transformação digital da área de RH da SAP e análise das principais mudanças e seus impactos, decorrentes do uso do SAP *SuccessFactors* na área de RH da SAP.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e de observação não-participante. Desta forma, ao longo da análise, é estabelecida uma relação entre as fontes de dados e o referencial teórico.

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO E A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RH DA SAP

Para descrever o primeiro objetivo desta pesquisa que objetivou mapear o contexto histórico e a evolução tecnológica da área de Recursos Humanos da SAP, foram entrevistadas a Diretora de RH e a Consultora de Negócios de Recursos Humanos (HRPB) do SAP Labs Latin America.

Juntamente aos diferentes contextos históricos, foram surgindo os modelos de gestão de pessoas, sendo cada um deles compostos por determinadas características que definem a *identidade* do RH de determinada organização que o utiliza e qual é o seu poder de influência na condução dos negócios da mesma. (FLEURY, 2002).

O início da gestão de Recursos Humanos foi um momento em que o modelo de gestão de pessoas vigente era o departamento de pessoal, e os funcionários de uma empresa eram vistos como capital humano – vistos como uma simples parte de uma maior equação que era a gestão da produção e da empresa. (FLEURY, 2002).

Vale lembrar que o RH era considerado uma área puramente burocrática e operacional. Somente mais tarde passou a atuar com uma posição mais estratégica nas organizações, com base em impactos claros e resultados mensuráveis, quando também passou a receber mais investimentos, incluindo aqueles voltados em tecnologia. (FLEURY, 2002).

Neste sentido, ao ser questionada em relação ao que considera as principais fases da gestão de pessoas durante a evolução do uso de SIRHs, salienta a entrevistada 7 que o investimento em uso de tecnologia por parte do RH está bastante relacionado à forma como houve essa evolução da área e a mudança na percepção da mesma por parte das demais áreas das empresas. A mesma entrevistada notou que, ao ingressar na SAP, em contraste às demais empresas em que atuou previamente, o RH era visto com outros olhos, não somente como uma área burocrática. Com isso, já era possível identificar maior valorização da área e, conseqüentemente, mais investimentos na mesma, principalmente na utilização de tecnologia.

Assim como a entrevistada 7, desde que iniciou sua carreira na SAP, há 11 anos atrás, a entrevistada 8 já pôde perceber e vivenciar que a SAP tem em seu DNA valorizar o RH e considerá-lo como parceiro estratégico.

A entrevistada 8 justifica essa percepção, já que, desde o início, fez parte das equipes e reuniões de liderança, teve poder de decisão, assim como os demais líderes, o que possibilitou, então, que pudesse participar ativamente na estratégia da empresa e na forma como a mesma conduz seus negócios em relação aos fatores internos e externos que a influenciam, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas.

O estudo *SAP Digital Transformation Executive Study: 4 Ways Leaders Set Themselves Apart*, desenvolvido pela SAP em conjunto com a Oxford Economics, aponta que, apesar de 84% das companhias globais afirmarem que a transformação digital é considerada fundamental para sua sobrevivência nos próximos cinco anos, somente 3% delas evidenciaram seu progresso nesta transformação em toda sua empresa. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Com base neste estudo e nas entrevistas realizadas, compreendeu-se que, ao mesmo tempo em que há muitas organizações que já se encontram em um determinado nível de valorização quanto ao RH e quanto à transformação digital, outras, na mesma época, parte do mesmo ramo, fazem uso de processos ainda manuais ou já utilizam tecnologia, mas em condições bastante arcaicas. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Apesar de estarmos em 2018, em evolução nesta questão de transformação digital, há empresas e pessoas em posição de liderança que, frente ao RH, tendem

a priorizar as outras áreas de negócio em termos de investimentos. (SAP; OXFORD ECONOMICS, 2017).

Partindo da constatação dessa realidade de maturidade digital das empresas e respectivamente do RH, ambas entrevistadas 7 e 8 concordam que a área de Recursos Humanos acompanhou as revoluções na área dos negócios e do mercado em si, pois, conforme salienta a entrevistada 8 – em concordância ao estudo *Future of HR*, de Accenture (2015) –, o RH deve enfrentar e adaptar-se às constantes mudanças no negócio, juntamente a uma força de trabalho também em evolução.

Para a entrevistada 8, na Europa e nos Estados Unidos, durante a década de 90, os sistemas de informação eram mais avançados em relação ao Brasil. Somente no início dos anos 2000 foi possível perceber novas tecnologias aparecendo no mercado brasileiro, sendo mais acessíveis, com maior qualidade e custo-benefício.

Observa-se neste aspecto a otimização e maior valor agregado, devido à interatividade que o usuário final começou a estabelecer com os produtos. Conforme exemplificado pela entrevistada 8, surge como o *divisor de águas* a utilização de SIRHs com a mesma abordagem intuitiva dos aplicativos para *smartphones* que utilizamos diariamente em nossa vida pessoal.

A entrevistada 7 destaca que, à medida que se tem mais tecnologia, surgem mais informações e instrumentos para fazer a gestão de RH. Consegue-se ter de forma mais assertiva avaliações de desempenho dos funcionários individualmente e da força de trabalho da organização em geral. Segundo ela, a medição e mapeamento das competências adquiridas ou necessárias para negócios pode posicionar e contribuir com *insights* mais confiáveis para as empresas, sendo um aporte estratégico e em tempo real.

Tratando-se de competências necessárias para os profissionais de RH, verificamos as considerações mencionadas por Becker, Huselid e Ulrich (2001), sendo fundamental na estratégia o “[...] entendimento do negócio, habilidade de administrar a mudança e a cultura, credibilidade pessoal e domínio de práticas de RH”.

O RH passa atuar como parceiro estratégico e agente de mudança, auxiliando a organização a manter-se em posição competitiva no mercado diante de seus concorrentes. (ROCHA, 2012).

Ainda em relação ao posicionamento do RH como estratégico, em que, conforme Rocha (2012), a posição do RH deve derivar-se da estratégia da

organização em si, ao identificar melhorias no desempenho dos funcionários, conseqüentemente se vê resultados corporativos mais positivos, ajudando, portanto, a empresa a manter-se lucrativa e competitiva.

Diante do exposto pelas entrevistadas 7 e 8, percebeu-se esta relação estratégica com a possibilitada pela utilização do SAP *SuccessFactors*. Neste *software*, é possível cascatear os objetivos individuais de cada funcionário a partir da estratégia da organização. Garante-se, assim, o alinhamento de cargo almejado, com objetivos individuais de desenvolvimento de carreira.

Segundo as entrevistadas 7 e 8, consegue-se recomendar/designar no módulo de aprendizado determinados treinamentos que desenvolvam habilidades e competências necessárias para sustentar os objetivos de carreira. Ressaltam também que, mesmo antes da pessoa entrar na empresa, quando se abre uma oportunidade no *site* de carreiras, o sistema será alimentado com os requisitos alinhados à estratégia que são essenciais para o candidato avançar no processo de recrutamento.

A entrevistada 8 sintetiza que, por meio da utilização do SAP *SuccessFactors*, é possível garantir que o funcionário ou candidato (como indivíduo, como parte de uma equipe e da grande organização), está trilhando seu caminho de acordo com uma estratégia de carreira alinhada à da SAP.

Ambas entrevistadas 7 e 8 concordam que o RH da SAP passou a ser considerado mais estratégico e a atuar como tal quando passaram a utilizar o SAP *SuccessFactors*. Relacionaram essa conclusão com o fato de ser uma ferramenta ponta-a-ponta (*end-to-end*), que permite ser acessada em tempo real via computador ou, até mesmo, pelo celular, possibilitando, assim, visibilidade de todas nuances dos funcionários, gerentes, bem como de cada equipe. Conforme cita a entrevistada 8, há um *benchmark* de desempenho da SAP de que consegue-se 26% menor custo por transação de RH quando os dados da força de trabalho são administrados em um só sistema, em vez de distribuídos em vários outros.

No que tange a questão de ser uma ferramenta *end-to-end*, evidencia em Hamerman et al. (2017) que o SAP *SuccessFactors* é um sistema de informação de Recursos Humanos na nuvem que integra os diferentes subsistemas da área, desde recrutamento até planejamento sucessório.

Em função de sua experiência com a ferramenta, as entrevistadas 7 e 8 afirmam que o SAP *SuccessFactors* favorece em tempo real *insights* poderosíssimos

que podem facilitar e garantir uma melhor tomada de decisão, seja pelo próprio RH, seja pelo gerente, ou a níveis mais altos na organização.

Segundo elas, tais *insights* podem ser dados de desempenho, treinamento e desenvolvimento, compensação, salário, além de todos os demais processos relevantes. E consegue-se, devido às capacidades do sistema, mapear, ver de forma integrada os históricos de alterações, progressos e melhorias.

As entrevistadas 7 e 8 comparam estes aspectos com o cenário anterior à utilização do SAP *SuccessFactors*. Enfatizaram o fato de haver diversos sistemas diferentes, não integrados entre si, que utilizavam linguagem e interfaces muito técnicas. Eram organizados em *fórmulas*, para as quais elas mesmas tinham que criar legendas, anotadas manualmente, para entender onde clicar para tomar determinadas ações.

A percepção das entrevistadas 7 e 8 quanto aos sistemas antigos é de que não eram sistemas adaptados ao usuário final e que, por isso, voltavam a utilizar arquivos em *Excel* criados manualmente, que se tornavam obsoletos, não mantinham dados de forma histórica e invalidavam a análise holística da força de trabalho, pois acabavam analisando as situações caso a caso, em virtude dos dados que eram perdidos por não se ter uma documentação de qualidade e em tempo real.

Dados coletados com as entrevistadas 7 e 8 apontam que grande parte da questão do RH conseguir atuar de forma estratégica está em como realizam a gestão dos fatores internos e externos. Segundo Rocha (2012, p. 17), entende-se por fatores internos “[...] treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão do desempenho, remuneração, gestão da carreira [...]”, e externos, “[...] mudanças na política, mudanças nas leis, novas tecnologias, fusões, aquisições, transformações culturais e sociais [...]”. (ROCHA, 2012, p. 17).

Neste sentido, ambas entrevistadas 7 e 8 ampliam que o SAP *SuccessFactors*, principalmente por ser uma ferramenta *end-to-end* (que consolida e centraliza todos processos e demandas voltadas à gestão de talentos), é quem dá todo suporte necessário para terem êxito em suas ações quanto a estes fatores internos e externos.

Em relação às limitações do SAP *SuccessFactors*, a entrevistada 8 menciona que no início da utilização, no processo de recrutamento, havia uma dificuldade no mapeamento de candidatos e seus currículos quando não eram selecionados para determinada vaga. Estas informações ficavam no *limbo*, e o RH as perdia. Isso foi

um desafio, pois eventualmente poderia surgir outra oportunidade para algum destes candidatos, cujas competências e perfil estariam adequados.

Ainda segundo a entrevistada 8, foram realizadas melhorias e o RH constituiu uma base de dados de candidatos com qualidade e possível de ser utilizada a qualquer momento para novas oportunidades. Isso viabilizou maior eficácia não somente para empresa, pois facilitou o mapeamento de profissionais com o perfil esperado, como também para os candidatos em busca de colocação neste mercado e que já haviam demonstrado interesse.

Sobre os impactos restritivos do sistema em questão, a entrevistada 7 exemplifica que até o último ano, havia um obstáculo na ferramenta em relação às reuniões de calibração dos resultados de desempenho dos funcionários junto aos gerentes. Detalha que não era possível alterar em tempo real no sistema as avaliações e as decisões tomadas, sendo que o gerente precisava finalizar seus comentários até dois dias antes da reunião, e, somente após esta ocorrer, o RH poderia realizar as alterações.

No exemplo citado pela entrevistada 7, fica evidente que isto gerava necessidade de documentação em arquivos separados, para depois cada pessoa ter que voltar ao sistema para adicionar a informação, para, posteriormente, o outro revisar, e, com isso, gerava-se um processo moroso que tomava muito mais tempo que o necessário.

A entrevistada 7 diz que, após *feedbacks* por parte dos gerentes e do RH aos desenvolvedores do produto relatando as dificuldades mencionadas, o SAP *SuccessFactors* foi melhorado, e agora as partes envolvidas podem acessar os campos durante a própria reunião e, à medida que vão realizando as discussões, atualizam com as decisões tomadas, evitando retrabalho, podendo garantir que todos estejam alinhados e que as demandas sejam resolvidas na própria reunião.

A entrevistada 8 destaca que, apesar de estar relacionado às limitações, este é um dos grandes pontos positivos do produto, pois sabe que está em um processo de melhoria constante e relativamente rápido. Assim, surgem novas funcionalidades e facilidades continuamente. Com isso, permite verificar se algo não está sendo prático e adequado aos processos do RH, gerando *feedbacks* que serão levados em consideração. Notou-se que, ao contrário dos sistemas de informação antigos, rapidamente estes *feedbacks* podem ser aplicados.

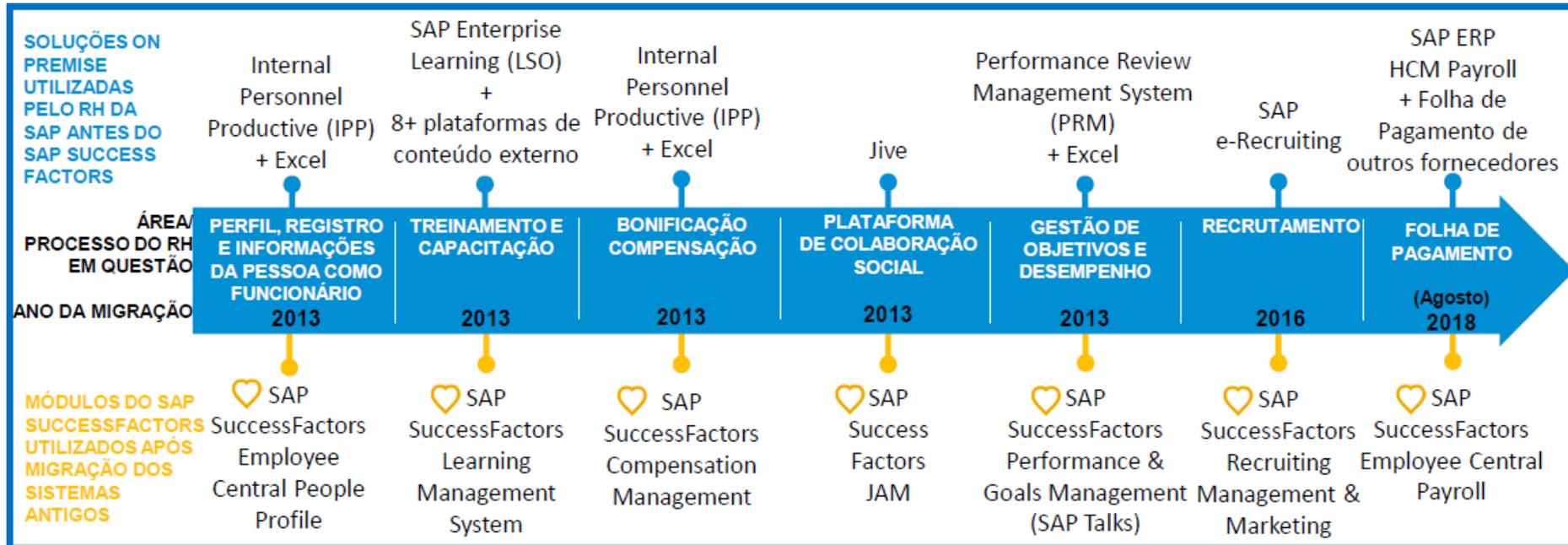
A experiência das entrevistadas 7 e 8 com o SAP *SuccessFactors*, sendo um sistema de RH na nuvem, vai ao encontro do constatado por David Ludlow, vice-presidente global de RH da SAP, no estudo *Future of HR*. (ACCENTURE, 2015).

Em síntese, David Ludlow afirma que a computação em nuvem é o fornecimento de melhorias frequentes e processos padronizados. O provedor do *software* deve estar constantemente inovando e garantindo a evolução de seu sistema. Este constante desenvolvimento converge com melhores práticas de mercado para os processos da área de negócio, utilizando metodologias de qualidade para conduzir sua gestão. (ACCENTURE, 2015).

A entrevistada 8 enfatiza que 80% dos processos do RH da SAP já estão na nuvem, sendo geridos através do SAP *SuccessFactors*, que representam mais de 13 áreas e processos globalmente, mas que a empresa continua realizando a transição das atividades ainda executadas nas soluções *on premise* remanescentes, a fim de estabelecer uma arquitetura de RH completamente na nuvem.

Com base nas entrevistas realizadas e em documentos coletados, apresenta-se como síntese do presente subcapítulo a Figura 14. Esta figura apresenta a migração dos processos de RH da SAP de alguns dos sistemas antigos para determinados módulos do SAP *SuccessFactors* e o ano em que ocorreu, caracterizando, assim, o contexto histórico e a evolução da área de Recursos Humanos na SAP.

Figura 14 - Contexto histórico e evolução da área de Recursos Humanos na SAP



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Tendo abordado até então os dados coletados sobre a evolução da área de Recursos Humanos, sob uma perspectiva da relação da mesma com a tecnologia do SAP *SuccessFactors*, na próxima seção apresenta-se sua relação com a transformação digital.

4.2 O SAP *SUCCESSFACTORS* E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO RH

Considerando o contexto histórico e a evolução da área de Recursos Humanos na SAP, apresenta-se, nesta seção, o segundo objetivo deste estudo, que buscou avaliar o processo de implantação do sistema SAP *SuccessFactors* no contexto de transformação digital da área de RH da SAP. Sob a perspectiva da mudança de processos, considerou-se a visão de gerentes que atuam na gestão de pessoas, gerentes funcionais e funcionários que tiveram experiência com os sistemas anteriores e participaram da implantação do sistema SAP *SuccessFactors*.

Com base nas experiências compartilhadas pelos entrevistados de ambos públicos A e B, observou-se que, previamente ao SAP *SuccessFactors*, a empresa utilizava um sistema de informação para cada processo, assim como arquivos em *Excel* criados para controle próprio do RH e de cada gerente. Os relatos destacam que não havia uma integração de forma inteligente e que permitisse análise de informações em tempo real, além de determinados processos que não passavam por meios digitais.

Conforme exemplificado pela entrevistada 8 no subcapítulo anterior, cada situação de funcionário era analisada caso a caso e com pouco embasamento em informações já documentadas. Não eram processos padronizados e, muito menos, funcionais, portanto, dificultavam a geração de relatórios analíticos necessários para tomadas de decisão, bem como mapeamento de diferentes indicadores necessários para a gestão, tanto do RH quanto de cada gerente. Tal entendimento evidencia-se conforme mencionado pelos seguintes entrevistados:

*“Eu preciso, diariamente, acessar informações sobre os meus funcionários, como a data de contratação, por exemplo, e antes eu tinha que, toda vez, solicitar ao time de RH, pois não tínhamos uma ferramenta centralizada com todas as informações necessárias e que todos pudessem acessar. Mesmo que a informação estivesse documentada de alguma forma, estaria espalhada em sistemas diferentes de acordo com cada parte do RH. Por isso, antes do SAP *SuccessFactors* eu acabava*

criando meu próprio Excel para consulta própria, mas logo estava obsoleto, então não facilitava meu trabalho. Outro exemplo é que, para fazer a definição e revisão de objetivos era uma ferramenta, aí para recrutamento era outra, compensação outra, e assim por diante, cada uma com uma interface diferente, e só conseguia acessar no computador, o que para mim era um grande desafio, pois, por viajar a trabalho com frequência, preciso ter a flexibilidade de poder acessar em diferentes dispositivos, telefone, ipad". (E1).

"Antes do SAP SuccessFactors, como gerente, eu precisava acessar um sistema para cada coisa em relação à gestão do meu time, as informações eram distribuídas entre eles. Então, além de não ter uma experiência muito agradável por cada um ter uma interface diferente (e que eram ruins), as informações não se comunicavam, gerando dados desconhecidos e muitas vezes obsoletos, pois dependiam de atualização manual constante em cada momento que se mudava algum detalhe. Outra dificuldade era a dependência que eu tinha no RH e os meus funcionários tinham comigo para checar determinadas informações básicas a seu respeito. Mesmo tendo estes sistemas, que de certa forma auxiliavam na automatização, a tomada de decisão não era facilitada, pois não se tinha histórico das informações, eram informações estáticas, não havia capacidade analítica das informações ali documentadas, era praticamente só para ter armazenado". (E2).

"Com as ferramentas anteriores, tinha processos muito mais engessados, eu e meus funcionários não tínhamos uma flexibilidade de interação na definição e revisão de objetivos. Por exemplo, era eu, como gerente, que editava e colocava lá a informação, no máximo fazia os ajustes com base na conversa individual com cada um da equipe. Porém, eles não podiam, por si só, entrar e adicionar objetivos, colocar comentários, então também limitava a relação entre o time e o gerente. Eu também sentia falta de relatórios de qualidade e em tempo real para poder analisar os diversos aspectos relacionados à gestão do meu time para poder fazer ajustes e tomar determinadas decisões, individualmente e em conjunto com o RH". (E6).

Hamerman et al. (2017) salienta que os sistemas de informação de Recursos Humanos no modelo *on premise* estão se tornando cada vez mais obsoletos e menos efetivos em relação aos objetivos e resultados que o seu usuário busca ao utilizá-lo. Questões como a experiência de usuário melhorada, a mobilidade e capacidades analíticas em tempo real são alguns dos pontos que estão conduzindo a maior entrega de valor por parte dos sistemas de informação na nuvem.

Bohlander e Snell (2015) defendem que, dentre os impactos positivos obtidos pelas empresas ao utilizarem SIRHs, destaca-se o aspecto operacional, já que automatizam processos administrativos e burocráticos realizados diariamente e de

forma massiva. Assim torna-se possível com que as diferentes partes envolvidas possam destinar seu tempo para atividades mais estratégicas e que possam gerar resultados mais significativos.

Bohlander e Snell (2015) enfatizam que, ao utilizar tais sistemas, as informações passam a ficar documentadas, e possibilita-se que os diferentes interessados (RH, gerentes ou funcionários) possam acessá-las e, até mesmo, atualizá-las em tempo real, reduzindo a dependência entre as partes e a obsolescência dos dados. Isto porque funcionários, individualmente, podem checar e atualizar determinadas informações sem depender de seus gerentes, assim como os gerentes podem fazê-lo sem depender do RH.

De acordo com ADP (2017), as iniciativas de transformação de RH que foram consideradas mais exitosas em termos de tecnologia foram as baseadas na utilização de sistemas de informação de RH na nuvem. Isso se deve à sua capacidade de armazenamento de dados e registros de forma padronizada, à capacidade analítica destes dados, à facilidade de acesso possibilitada pela mobilidade e à sua velocidade de inovação. Estes aspectos são considerados facilitadores na atração, retenção e gestão de colaboradores.

O SAP *SuccessFactors* facilitou a transformação digital no RH da SAP de acordo com as seguintes falas dos entrevistados 1, 2, 6 e 8, alinhadas ao mencionado por Bohlander e Snell (2015) e ampliado com foco na computação em nuvem:

“Agora, tu perguntando, me chamou a atenção como realmente eu uso. Como gerente, eu utilizo o SAP SuccessFactors diariamente, pois, de uma maneira geral, ele me dá muitas das informações que eu preciso para realizar minha função de gerente de pessoas, de uma maneira simples e em um lugar só. Eu gosto que ele possui uma visão holística e atualizada sobre a minha equipe em geral, mas também sobre cada funcionário individualmente, então, a qualquer momento que eu precisar, eu posso acessar em tempo real o perfil dos funcionários com informações desde a contratação, até sua posição atual, suas avaliações, mudanças salariais, enfim, me ajuda a tomar minhas decisões de forma inteligente. Um exemplo claro disso é que eu tenho documentado, através das SAP Talks (aquelas conversas de revisão dos objetivos e do desempenho), os objetivos e o planejamento de carreira de cada um. Então, quando tem uma nova atividade, projeto ou até mesmo oportunidade – como uma posição de líder de equipe, por exemplo –, eu já consigo ver para qual funcionário é mais interessante direcionar, já que eu consigo entender, com a ajuda do sistema, se aquilo está alinhado aos

objetivos da pessoa e da organização, então se torna inclusive mais justo nos critérios de decisão”. (E1).

“O SAP SuccessFactors me dá, diariamente, o suporte que eu preciso para ser gerente. Eu utilizo para várias coisas, mas algumas que eu lembro são, por exemplo (tanto para mim, quanto para minha equipe): entrevista e contratação, salário e compensação, definição de objetivos e planejamento de carreira, treinamentos, feedback 360º, mas, em geral, para acessar as infos da minha equipe, conseguir ter o dedo no pulso de cada um, ajustar o que não estiver legal e poder tomar determinadas decisões de forma fundamentada, não só com base no meu feeling. Para mim, a melhor parte é que é centralizado, tem ali todos processos e informações de forma histórica (consigo ver claramente alterações e a evolução das pessoas), então, não preciso ficar acessando vários sistemas diferentes, como eu tinha que fazer antes. Outro ponto que eu acho legal é que eu não dependo mais tanto do RH, tenho mais autonomia, não preciso ficar consultando o RH para ter determinadas informações ou saber como fazer determinada coisa; a informação, eu mesmo acesso, e, se tem algo que eu não sei, pela interface ser amigável, eu navego e descubro sozinho com facilidade, não preciso quebrar a cabeça, como era nos sistemas antigos com linguagem mais difícil. Além de reduzir o trabalho manual e operacional, notei melhoria significativa na qualidade da informação disponibilizada quando começamos a utilizar o SAP SuccessFactors”. (E2).

“Além dos outros diferenciais do SAP SuccessFactors, que, para mim são bastante evidentes, como a questão da automatização dos processos, de poder acessar em qualquer dispositivo, de ter uma interface muito melhor que os sistemas antigos, um ponto que eu considero muito positivo é a forma como podemos utilizar a gestão dos objetivos nele, é tudo muito mais interativo e transparente. Posso eu, como gerente, adicionar objetivos aos meus funcionários; eles, por si só, podem adicionar, assim como ambos podemos adicionar de forma alinhada. Então, além de contribuir com a relação entre gerente e funcionário, ajuda com que o próprio funcionário tenha a ownership (domínio) dos seus objetivos e planejamento de carreira, ajuda a motivar, porque, assim, eles sabem que vão estar executando atividades que, além de estar alinhadas aos objetivos da empresa, vão estar alinhados aos seus próprios objetivos de carreira, de para onde querem crescer e se desenvolver, isso é muito bacana. E, ainda neste sentido dos objetivos, a parte de treinamento também é muito interessante, porque eu, como gerente, posso assinar determinados treinamentos (inclusive com data limite para completar, por exemplo) ao perfil de um funcionário em específico, ou de toda minha equipe, ou eles mesmos podem navegar e buscar algum assunto que estão interessados em aprender”. (E6).

“À medida que se tem uma ferramenta mais robusta que consegue realmente trazer dados que permitam a leitura do que está acontecendo na empresa em termos de Recursos Humanos, tu consegues ter um RH

mais estratégico. Antes, não era possível mapear a situação dos times e desenvolvimento dos talentos, principalmente em empresas grandes com muitos funcionários. Não se tinha condições de acompanhar performance e ter conhecimento dos skills de cada pessoa e o que precisavam desenvolver, então a ferramenta faz todo um trabalho mais operacional que permite o RH desempenhar a parte de forma mais estratégica. Antes disso se perdia tanto tempo tentando mapear as coisas manualmente, e como se perdia tanto tempo, no momento que iria tomar ação, aquelas informações estavam obsoletas e não poderiam ser utilizadas, não agregavam mais valor. Com esse tipo de ferramenta, se tem o dado, leituras de como for necessário, possibilita tomada de decisão baseada em dados concretos e provavelmente em tempo real. Se tu vês que determinado perfil está saindo da empresa, tu consegues desenvolver atividades analíticas e cruzar informações de forma rápida para entender o por quê disso. Consegue mapear os treinamentos que as pessoas receberam e como se desenvolveram. Com o SFSF, também é possível, por exemplo, mapear os funcionários, suas características, performance e potencial para até mesmo tomadas de decisão para fins como quantidade de dias que a equipe/a pessoa pode fazer de home office, assim por diante”. (E8).

Conforme SAP (2017), devido à facilidade de poderem ser acessados em qualquer dispositivo (computador, celular, tablet, etc.), os sistemas de informação na nuvem possibilitam a conectividade dos usuários a qualquer hora e em qualquer lugar, assim como complementa o entrevistado 1:

“Um aspecto que eu gosto muito e acho super importante é que eu posso acessar o SAP SuccessFactors em qualquer lugar e com qualquer dispositivo, o que, para mim, é excelente, pois viajo muito a trabalho. Então, um exemplo real que eu posso te dar é deste ano, normalmente o ciclo de compensação acontece ali por janeiro, período em que, nos últimos três ou quatro anos (incluindo este), eu estive viajando – a trabalho ou de férias – e, então, com o Success, eu consegui fazer as revisões, ajustes e aprovações com o ipad até mesmo no aeroporto. Então, não houve nenhum impacto no processo e eu consegui rapidamente fazer o que precisava. Além de mim, os outros dois gerentes da equipe estavam de férias em lugares diferentes, e, da mesma forma, fizeram o que precisavam quanto ao ciclo diretamente de seus iphones”. (E1).

Em adição à questão da mobilidade, Hamerman et al. (2017) menciona que, reinventados à luz das premissas desta era digital, os SIRHs na nuvem vão além de simplesmente automatizar os processos, colocam em primeiro lugar a experiência do usuário final no que tange a sua interface e *design*. Em concordância, as falas dos

entrevistados destacadas a seguir salientam que a experiência de usuário melhora com a utilização do SAP Success Factors:

“A experiência do usuário no SAP SuccessFactors é muito legal, tem coisas muito simples que fazem a diferença, como, por exemplo, basta ter a foto dos meus funcionários em seus perfis, eu tenho um time bem grande que reporta para mim, e, assim, eu consigo gravar mais rápido os nomes. São coisas muito simples, mas que trazem este tato pessoal, que faz eu me sentir mais confortável utilizando a ferramenta. Além de que a interface em si é muito melhor que dos sistemas antigos”. (E1).

“Eu gosto que, por ser em Fiori (novo conceito de design da interface da SAP), é fácil de navegar, não precisa de treinamento para aprender onde clicar, por exemplo, além de que é a interface padrão da SAP, então a maioria dos outros sistemas que utilizamos tem a mesma cara, as mesmas posições dos botões, então facilita a experiência”. (E4).

“Antes do SAP SuccessFactors nós utilizávamos um sistema para cada coisa, um para os treinamentos, outro para os objetivos, outro para procurar vagas e assim por diante, cada um deles tinha uma interface diferente, e, além de serem diferentes, eram super confusas e complexas, com linguagem que as pessoas sem conhecimento de programação tinham dificuldade para entender. Então, facilitou muito ter o Success com tudo centralizado e com a mesma cara, eu vou em um só lugar e, independente do que eu tenho que fazer, é fácil de saber onde clicar”. (E3).

Além dos pontos mencionados até então, conforme Bohlander e Snell (2015, p. 14), alguns dos aspectos que a empresa, os gerentes e o RH devem levar em consideração ao definir o SIRH que irão utilizar são: “[...] adequação do aplicativo ao quadro de funcionários, capacidade de atualizar ou personalizar o software, facilidade para o usuário [...]”.

A SAP utilizou a metodologia de projeto *SAP Launch*, como exibido na Figura 15, para garantir o êxito dessa jornada de transformação digital do RH com a utilização do SAP SuccessFactors em relação aos diversos fatores e indicadores envolvidos, sobretudo a estes mencionados, que foram avaliados na primeira etapa denominada *preparar*.

Figura 15 - Metodologia de projeto SAP *Launch*

Fonte: SAP (2018).

Em vista às análises documentais e às referidas entrevistas, a partir desta mudança dos sistemas de informação de Recursos Humanos antigos para o SAP *SuccessFactors*, evidencia-se que o mesmo facilitou a transformação digital na SAP, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Transformação digital do RH da SAP após uso do *SuccessFactors*

Visão do público entrevistado	Desafios antes da implantação do <i>SuccessFactors</i>	Oportunidades após a implantação do <i>SuccessFactors</i>
SAP (Vice-Presidente de Desenvolvimento)	Necessidade de gerir proativamente a complexidade, a velocidade e o volume de demandas da organização através de processos de RH padronizados e simplificados na nuvem.	Conduzir o engajamento dos funcionários por meio de processos simplificados e padronizados na nuvem, enquanto garante eficiência e eficácia nas operações da sua equipe.
FUNCIÓNÁRIOS (Consultora de Parceiros de Negócios; Especialista Sênior de Desenvolvimento; Desenvolvedor)	Buscavam/queriam serviços de RH de última geração, fáceis e rápidos de utilizar; Sentiam falta de alinhamento da sua experiência de usuário com os sistemas de RH, naquela altura em relação aos das soluções na era digital; Sentiam falta de um ambiente flexível e colaborativo para troca de informações e maior interação.	Possibilidade de acesso a serviços de RH de última geração a qualquer hora, em qualquer lugar; Interface fácil e intuitiva; Maior colaboração e interação entre gerentes e funcionários.

<p>GERENTES (Gerente de Suporte; Gerente de Pessoas)</p>	<p>Percepções analíticas limitadas com base nos dados de Recursos Humanos; Processos locais complexos e estrutura engessada das ferramentas em desencontro aos times globais com perfis altamente diversos; Não poder realizar em dispositivos móveis processos de recursos humanos inerentes à sua função.</p>	<p>Informações de RH a serem utilizadas em tempo real para orientar com êxito a equipe e cada indivíduo; Fácil acesso e execução dos processos de RH; Utilização de autosserviços de RH em dispositivos móveis a qualquer hora, em qualquer lugar.</p>
<p>ALTA GERÊNCIA (Diretora de RH)</p>	<p>Falta de serviços de RH inovadores alinhados aos contextos de negócios em mudança constante; Dificuldade em gerir as equipes de modo a executar suas atividades de acordo com as estratégias da organização; Dificuldade em ter <i>insights</i> relevantes para atender às necessidades da força de trabalho global e diversa.</p>	<p>Inovação contínua nos serviços de RH, atendendo às necessidades do negócio na era digital; Processos simplificados, padronizados e automatizados que possibilitam uma gestão de pessoas eficiente e que garanta maior engajamento; Transparência e <i>insights</i> analíticos sobre os dados de RH.</p>
<p>HRBP (Consultora de Negócios de Recursos Humanos)</p>	<p>Necessidade de mudar seu papel de parceiro de negócio para consultoria estratégica de RH; HRBPs precisam apoiar um grande número de líderes em diversas localidades; Gestão de dados confidenciais de mais de 84.000 funcionários globalmente.</p>	<p>Tem a capacidade de gerir a mudança para o modelo de gerência baseado em autosserviço; Consegue focar em <i>insights</i> e consultoria estratégica; Informações de RH gerenciadas com segurança e a devida confidencialidade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da descrição do contexto histórico e da evolução da área de Recursos Humanos da SAP sob uma perspectiva da relação da mesma com a tecnologia, em específico o SAP *SuccessFactors*, e após abordar como o mesmo facilitou a transformação digital no RH da SAP sob a perspectiva da mudança de processos, a próxima seção discorre sobre os impactos do SIRH mencionado nesta jornada.

4.3 AS CONTRIBUIÇÕES DO SAP *SUCCESSFACTORS* NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A presente seção discorre sobre as principais mudanças e seus impactos decorrentes do uso do SAP *SuccessFactors* na área de RH da SAP.

Quando a utilização de um sistema de informação de Recursos Humanos acontece de forma exitosa, ocorre uma contribuição significativa para o direcionamento estratégico do RH em alinhamento às estratégias da empresa, segundo os autores Bohlander e Snell (2015). Neste sentido, percebe-se, com base nas entrevistas, que o SAP SuccessFactors vai ao encontro deste ponto, pois possibilitou o alinhamento da estratégia dos funcionários com as estratégias do RH e, conseqüentemente, da organização. Tal ponto de vista foi evidenciado na fala de diferentes entrevistados:

“No que tange o alinhamento das estratégias da SAP com o RH e cada linha de negócio, vejo que o SAP SuccessFactors contribui, dado que permite o cascadeamento e adaptação da estratégia por meio dos objetivos individuais e de acordo com a posição da pessoa. Então, assim, facilita que a estratégia esteja sendo propriamente executada e operacionalizada. Mas, claro, somente ter ali nos objetivos não é garantia, então com as SAP Talks – as novas conversas mais flexíveis de revisão de desempenho que acontecem entre o gerente e o funcionário sob demanda, de acordo com pedido do funcionário ou do gerente – que, graças ao Success, passaram a acontecer no lugar daquelas antigas reuniões engessadas de revisão de desempenho para definição dos ratings (outstanding, extraordinary, etc...) –, é possível mapear o progresso daquele objetivo, se a pessoa está tendo alguma dificuldade e, com isso, pode-se antes de que algo se torne crítico, designar um treinamento ou tomar determinada decisão que auxilie o funcionário a atingir com êxito aquele objetivo. Então, considero que a transparência que isso traz é muito importante, tem tudo ali documentado no sistema para o funcionário, o gerente e o RH verem, e consegue-se facilmente gerar relatórios e identificar como está a situação das equipes e dos indivíduos. Em relação à estratégia, também julgo muito importante o papel do módulo de aprendizado, pois um exemplo é de quando a SAP definiu que iria se tornar a empresa de TI referência em computação em nuvem, ou seja, precisaria garantir que todos funcionários, nas diferentes linhas de negócio (desde técnicas às funcionais) estivessem alinhadas e tivessem entendimento sobre o assunto. Então, automaticamente, no perfil de cada funcionário no Success foram assinados determinados treinamentos mandatórios (com data limite para completar), assim como cada área designou determinados treinamentos mais específicos de acordo com as funções. Então é isso, ele não só mostra para onde as equipes devem direcionar seus esforços, mas também dá boa parte dos recursos – em relação à gestão da sua carreira na SAP – que eles precisam para conseguir executar a estratégia, é bem interessante”. (E1).

“Acho interessante destacar que, justamente por ser uma solução em nuvem, já mostra que estamos alinhados à estratégia da SAP, na questão de ser referência em computação em nuvem, então já começa por aí. Mas, especificamente na nossa utilização, considero que o alinhamento tá

através dos objetivos, que os nossos gerentes vão cascateando desde o topo e de acordo com cada função, então, também não fica uma coisa super genérica, fica adaptado ao contexto das pessoas e das equipes. Junto com isso dos objetivos – e, inclusive, normalmente dentro dos objetivos de desenvolvimento está a questão de aprender/dominar determinado assunto – está a parte dos treinamentos, que ficam no módulo de learning, que então nos ajudam a aprender aquilo que está apontando nos objetivos, não somente sobre os produtos da empresa, mas até mesmo soft skills, por exemplo”. (E3).

Neste sentido, com a transformação digital, passa-se a ter canais centralizados de informações relevantes para as diferentes áreas de uma empresa, possibilitando com que todos envolvidos estejam alinhados, a par de mudanças e com acesso às mesmas fontes. (SAP, 2017).

A comunicação por meios digitais de atividades e responsabilidades torna-se uma facilitadora para o compartilhamento e troca de conhecimento e experiências, dado que diferentes áreas podem facilmente conectar-se. O SAP SuccessFactors tem representado, por meio do módulo chamado JAM, a plataforma de colaboração social da SAP, uma oportunidade de melhorar a comunicação digital tanto internamente quanto externamente para a organização, conforme relata o entrevistado 4:

“Para mim, o JAM traz diferencial tanto para nós funcionários, como para os clientes. Em relação aos clientes, tem o exemplo do meu time de desenvolvimento que tem um grupo com clientes em que estamos constantemente comunicando as mudanças, o que foi entregue em cada versão, correções, mudanças legais, previsão de entrega, além de poder compartilhar artigos e materiais interessantes. Então, é um espaço que ajuda a aproximar os clientes e fazer com que eles tenham mais confiança em nós e em nosso trabalho, pois estão vendo que estão interagindo com pessoas específicas com nome e foto, e não um robzinho; humaniza a experiência deles com a SAP. Já internamente, além de usar como intranet para arquivar materiais, compartilhar infos com os colegas, a nossa organização e o nosso time em específico criou um grupo no JAM onde os gerentes mantém atualizadas as questões da estratégia da SAP e da nossa linha de negócio. Então, temos ali fácil de acessar os pontos principais em que precisamos focar – que com certeza estarão alinhados aos nossos objetivos – mas ali, por ter sido criado e ser alimentado por nós, está bem de acordo com o nosso contexto, além de que somos um time global, então garante que independentemente da localização, ao acessar esse JAM, a pessoa em um país vai ver a mesma info que a outra em outro país. Assim como quando forem feitas mudanças, são enviadas notificações, então, torna-se mais fácil atingir a todos e garantir que a informação vai chegar”. (E 4).

O entrevistado 4 também enfatiza que em geral – não somente com foco no SAP JAM – acha interessante o fato do próprio RH da empresa utilizar o SAP *SuccessFactors*, pois vai ao encontro de uma premissa da organização de *SAP runs SAP*, isto é, que a empresa utiliza suas próprias soluções como prova de que são produtos de qualidade e que trazem resultados à organização.

Ao encontro do mencionado pelo entrevistado 4 de que a SAP investe em utilizar suas próprias soluções, a entrevistada 7 mencionou em sua entrevista um programa criado pela SAP chamado *Digital Experience in HR*. Neste programa, os executivos de vendas e de pré-vendas da SAP envolvem os funcionários do RH da SAP para compartilhar com os clientes interessados na aquisição/utilização do SAP *SuccessFactors* as suas iniciativas, como conduzem os processos de RH e como o fazem por meio deste SIRH.

Segundo a entrevistada 7, o programa mencionado funciona como um acelerador de vendas do produto, já que auxilia o cliente, por meio de *benchmarks*, a visualizar como poderá utilizá-lo e como sua utilização pode vir a ser um grande fator de sucesso na organização por meio dos resultados obtidos. Entende-se que, desta forma, o RH da SAP está sendo ainda mais estratégico, já que, indiretamente, está contribuindo com as vendas e a respectiva geração de lucros para a empresa.

Tendo em vista afirmativas apontadas pelas entrevistadas 3 e 8, compreendeu-se que o SAP *SuccessFactors* contribui ao redefinir a experiência dos usuários do início ao fim, ou seja, desde o momento em que as pessoas estão buscando oportunidades na empresa, até quando são parte da organização e estão avançando em suas carreiras ante seu planejamento.

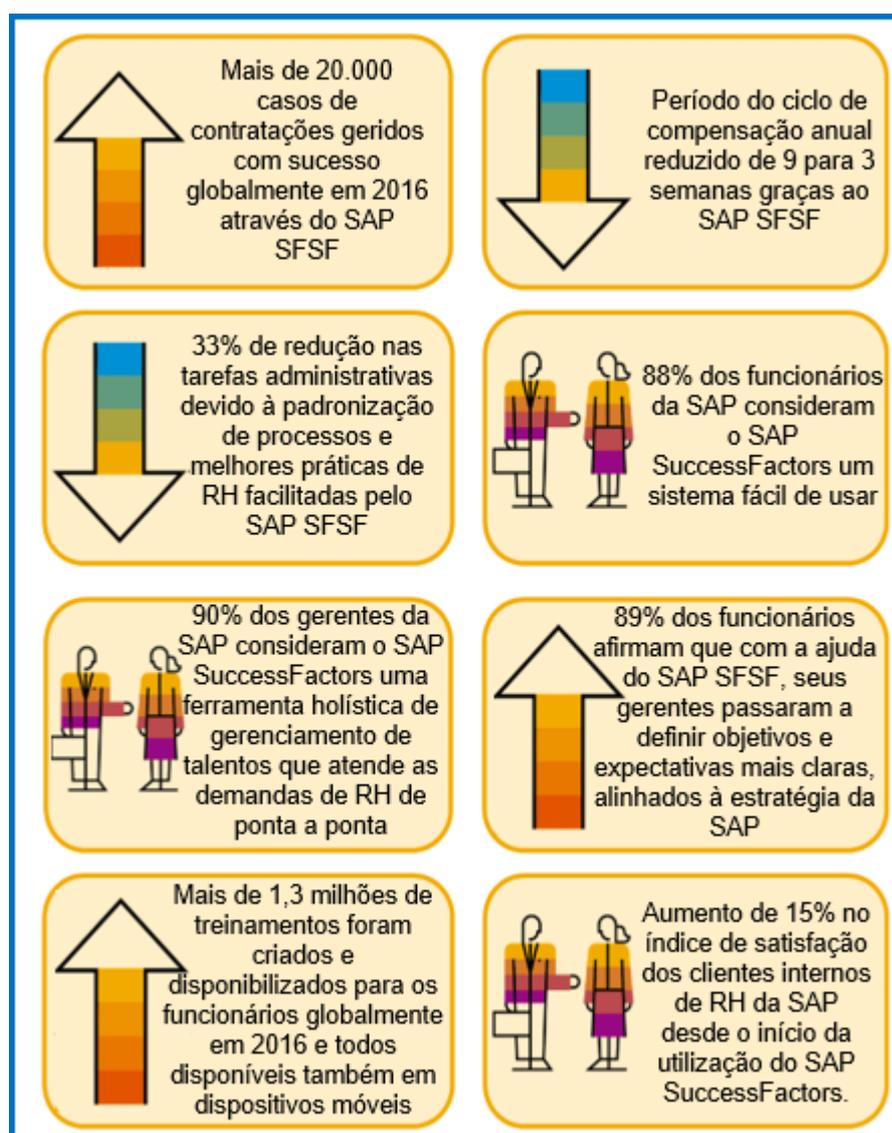
Além da contribuição na experiência, mencionam que possibilita alinhar as estratégias da organização aos objetivos individuais dos funcionários e, para sustentar sua execução, permite designar os devidos treinamentos que lhe forneçam o conhecimento necessário.

Brigette McInnis-Day, Vice-Presidente Executiva de Recursos Humanos na SAP, cita em um artigo interno: “Não é apenas sobre a tecnologia – é sobre o impacto que o SAP *SuccessFactors* faz em toda a organização. Ele nos ajuda a sustentar nossa cultura e a manter o dedo no pulso do índice de engajamento dos funcionários”. (SAP, 2018).

A Figura 16, elaborada com base em documentos disponibilizados pela SAP e analisados pela pesquisadora, apresenta as principais mudanças e os impactos da

utilização do SAP *SuccessFactors* na transformação digital do RH da SAP. Os dados apresentados nesta figura servem como embasamento e vão ao encontro das percepções compartilhadas pelos entrevistados.

Figura 16 - Mudanças e impactos na área de RH da SAP com o uso do *SuccessFactors*



Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar como o sistema SAP *SuccessFactors* contribui para o caminho da transformação digital da área de Recursos Humanos da empresa SAP, a qual, frente aos atuais desafios enfrentados na gestão da força de trabalho e almejando que o seu RH acompanhasse a sua estratégia de se tornar referência em computação em nuvem no mercado de Tecnologia da Informação, decidiu implantar o seu próprio SIRH.

Com base no referencial teórico, foram identificadas três categorias de análise, sendo denominadas: Processos de Recursos Humanos, Transformação Digital e Impactos das Mudanças.

Baseando-se na análise realizada à luz do referencial teórico e análise dos achados, considera-se que foi possível alcançar o objetivo principal deste estudo. Conseqüentemente, entende-se ter alcançado também os objetivos específicos.

Ao mapear o contexto histórico e a evolução tecnológica da área de Recursos Humanos da SAP, foi possível compreender os diferentes modelos de gestão de pessoas, desde o considerado início da área, assim como compreender de que forma a tecnologia está cada vez mais interligada com o posicionamento da mesma nas organizações, suas iniciativas, processos e práticas.

Neste sentido, observou-se que foi possível identificar no contexto do RH da SAP a evolução dos diferentes SIRHs antigos para processos centralizados no SAP *SuccessFactors*, que viabilizam as ações do RH digital e estratégico, ações essas necessárias na atual realidade do mercado e da própria SAP. Considera-se importante ressaltar que, após já ter migrado mais de 13 áreas e processos de RH para o SAP *SuccessFactors* globalmente, a empresa continua realizando a transição das atividades ainda executadas nas soluções *on premise* remanescentes a fim de estabelecer uma arquitetura de RH completa na nuvem.

Ao avaliar o processo de implantação do sistema no contexto de transformação digital da área de RH da SAP, constatou-se que, de fato, houve diversas mudanças possibilitadas pelo mesmo, as quais facilitaram não somente para o RH como tal, mas também, e talvez principalmente, para os funcionários e gerentes.

Notou-se que, apesar de ser uma pequena amostra de 8 entrevistados com funções e de equipes diferentes entre si, as percepções compartilhadas sobre as

contribuições do SAP *SuccessFactors* foram alinhadas e positivas. Por exemplo, todos concordaram quanto à possibilidade de terem seus objetivos cascadeados a partir da estratégia da organização, que lhes dá a segurança que as atividades executadas em seu dia-a-dia estão alinhadas às prioridades da SAP. Ainda, deixaram claro que consideram uma mudança significativa em relação aos sistemas antigos o fato de todos os módulos do SAP *SuccessFactors* terem a mesma interface, já que isso facilita e melhora a sua experiência de usuário. Portanto, considera-se que os aspectos pontuados na análise de fato estão refletindo a realidade da utilização do sistema.

Ao analisar as principais mudanças e seus impactos decorrentes do uso do SAP *SuccessFactors* na área de RH da SAP, pode-se destacar que se considerou interessante a forma como foi possível demonstrar de forma quantificada uma série de resultados obtidos nesta jornada, que comprovam as percepções comentadas pelos entrevistados. Após o início da utilização do SAP *SuccessFactors*, houve um aumento de 15% na satisfação dos clientes internos de RH, redução de 33% nas tarefas administrativas e burocráticas possibilitadas pela automatização, padronização dos processos e melhores práticas do produto. Identificou-se também que 88% dos funcionários consideram o SAP *SuccessFactors* uma ferramenta fácil de utilizar, assim como 90% dos gerentes a definem como uma ferramenta holística que suporta de ponta a ponta as demandas relacionadas à gestão de pessoas. (SAP, 2018).

Tendo em vista que a transformação do RH não é algo simples e de baixa importância, já que afeta todo e qualquer funcionário em uma organização, recomenda-se que as empresas que queiram dar início a essa jornada questionem-se o quão preparadas estão e que tenham não só os recursos, como também o conhecimento necessário para dar este passo.

Destaca-se que este estudo apresenta algumas limitações, já que a análise está centrada apenas em uma unidade da SAP, isto é, os entrevistados estão todos localizados no SAP Labs Latin America, em São Leopoldo, e talvez as percepções comentadas pelos mesmos não se apliquem a outras unidades. Ainda, o estudo está avaliando o RH de uma empresa de tecnologia, logo, a análise da transformação digital neste contexto talvez tenha um viés que não se aplique a empresas de outros ramos.

Portanto, como sugestão para futuros pesquisadores sobre o tema, poderia ser estudado o fenômeno da transformação digital de Recursos Humanos em empresas de outros ramos que não de tecnologia, assim como aprofundadas questões como melhores práticas a serem seguidas em um projeto de transformação digital.

REFERÊNCIAS

A INOVAÇÃO do RH na SAP América Latina. **Portal Mundo RH**, [S.l.], 19 abr. 2018. Disponível em: <<http://www.mundorh.com.br/inovacao-no-rh-da-sap-america-latina/>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

ACCENTURE. **Building the digital HR organization**: Accenture and SuccessFactors on the changing nature of HR. [S.l.], 2015. Disponível em: <http://www.sapevents.edgesuite.net/SapphireNow/sapphirennow_orlando2015/exhibitorcollaterals/106065-Accenture-Accenture-Digital-Disrupts-HR.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2018.

ADP. **A transformação do RH através da nuvem**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.adp.com.br/ebooks-e-infograficos/a-transformacao-atraves-da-nuvem>>. Acesso em 2 nov. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAUER, M; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2010.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BENNER. **As tendências de RH com a transformação digital**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://blog.benner.com.br/as-tendencias-de-rh-com-a-transformacao-digital>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Cengage, 2015.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de estudo de caso em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18696/do-uso-de--estudo-de-caso--em-pesquisas-para-dissertacoes-e-teses-em-administracao/i/pt-br>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

CAPGEMINI CONSULTING; MIT CENTER FOR DIGITAL BUSINESS. **Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations**. [S.l.], 2011. Disponível em: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

CELLARD, André. Análise documental. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel Henri; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Alvaro. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes; 2012. p. 295-316.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORBES. **SAP on the Forbes top multinational performers list**. Jersey City, 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/companies/sap/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

FURTADO, Marcelo. **HRTechs: novas tecnologias que revolucionam a gestão de pessoas**. [S.l.], 12 abr. 2018. Disponível em: <<http://revistamelhor.com.br/hrtechs-novas-tecnologias-que-revolucionam-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

GARTNER. **Magic quadrant for cloud HCM suites for midmarket and large enterprises**. Stamford, 15 aug. 2017. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-4AB3N1M&ct=170816&st=sb>>. Acesso em: 30 out. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMERMAN, Paul D. et al. **The forrester wave: saas human resource management systems, Q3 2017**. Cambridge: Forrester, 2017. Disponível em: <<https://reprints.forrester.com/#/assets/2/308/RES129413/reports>>. Acesso em: 30 out. 2017.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION (IDC). **SAP HR fast starts**. [S.l.], 2018. Disponível em: <<http://roadmaps2018.idcinteractive.net/>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

JONES, Katherine. **HR digital transformation: how SAP leveraged design thinking and its own launch methodology to drive change globally**. [S.l.], 2016. Disponível em: <https://www.successfactors.com/content/dam/successfactors/en_us/resources/case-studies/case-study-hr-digital-transformation-sap.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2018.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MICROSOFT. **O que é computação em nuvem?** Seattle, 2017. Disponível em: <<https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-is-cloud-computing/>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas; 2009. p. 267-269.

OXFORD ECONOMICS. **Leaders 2020**. Oxford, 2017. Disponível em: <<http://www.oxfordeconomics.com/thought-leadership/leaders-2020>>. Acesso em: 13 out. 2017.

PWC. **Indústria 4.0**: digitização como vantagem competitiva no Brasil. [S.l.], 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/pwc-industry-4-survey-16.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2018.

ROCHA, Elenise Angélica Martins da. **Gestão estratégica em Recursos Humanos**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RYAN, Gery W.; BERNARD, H. Russell. Techniques to identify themes. **Field Methods**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 85-109, 2003. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525822X02239569>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SAP Notícias (intranet). Acessada diariamente. 2017.

SAP. **Design thinking and digital transformation**: use SAP's proven design thinking approach to drive your digital transformation journey. [S.l.], 2016. Disponível em: <<https://www.sap.com/documents/2016/12/4086a5d3-9d7c-0010-82c7-eda71af511fa.html>>. Acesso em 18 mar. 2018.

SAP. **Leading with purpose**: insights on SAP's digital HR transformation. [S.l.], 2018. Disponível em: <<https://www.sap.com/documents/2017/05/142747bf-b97c-0010-82c7-eda71af511fa.html>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

SAP; OXFORD ECONOMICS. **4 ways leaders set themselves apart**. [S.l.], 2017. Disponível em: <<https://www.sap.com/dmc/exp/4-ways-leaders-set-themselves-apart/index.html>>. Acesso em: 10 out 2017.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. RBHCS, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6>>. Acesso em: 30 maio 2018.

SOFTTEK. **SAP SuccessFactors**. Monterrey, 2017. Disponível em: <<https://www.softtek.com/pt/tecnologias/sap-successfactors>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

SPTIZER, Bárbara; SODERSTROM, Carin; VERNET, Anna Karin; NAMBIAR, Roopa. **Using digital tools to unlock HR's true potential**. [S.l.], 2013. Disponível em: <https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/digitalhrpaper_final_0.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2017.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2015.

VOLINI, Erica et al. **Digital HR**: platforms, people, and work. [S.l.], 2017. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.