



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Extensão de Xai-Xai

Curso de Mestrado em Administração e Gestão de Negócios

As Tecnologias de Informação e Comunicação nos processos de Gestão de Recursos Humanos: Caso de uma Instituição do Ensino Superior

De

Sérgio Roque

Xai- Xai, Abril de 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Extensão de Xai-Xai

Mestrado em Administração e Gestão de Negócios

**As Tecnologias de Informação e Comunicação nos processos de Gestão de Recursos
Humanos: Caso de uma Instituição do Ensino Superior em Moçambique**

De:

Sérgio Roque

Dissertação apresentada a comissão julgadora da Universidade Católica de Moçambique, como exigência parcial para a obtenção do grau de Mestrado em Administração e Gestão de Negócios (MBA)

Supervisor: Professor Doutor Agostinho Valente Macane

Xai- Xai, Abril de 2025

INDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	IV
DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE QUADROS.....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
Capítulo 1: Introdução	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Definição do Problema.....	2
1.3 Objectivos da Pesquisa.....	3
1.3.1 Objectivo Geral.....	3
1.3.2 Objectivos Específicos	3
1.4 Justificativa.....	3
1.5. Perguntas de Pesquisa	4
1.6 Delimitação do tema.....	4
1.7 Estrutura da Dissertação.....	5
Capitulo 2. Revisão da Literatura	6

2.1.1. Gestão de Recursos Humanos	6
2.1.3. Tecnologias da Informação e Comunicação.....	7
2.1.4. Evolução dos Processos de RH	8
2.1.5. Influência das tecnologias nas Organizações	10
2.1.6. Transformação digital na Gestão estratégica de Recursos Humanos	12
2.1.6.1. Transformação digital na Gestão Administrativa de Recursos Humanos	15
2.1.6.2. Transformação digital nos processos de RH.	16
2.2 Revisão da Literatura Empírica.....	22
2.3 Revisão da Literatura Focalizada	24
Capítulo 3. Metodologia da Pesquisa.....	27
3.1. Procedimentos Metodológicos.	27
3.2. Classificação da Metodologia da Pesquisa.....	27
3.2.1 Quanto Tipo/Abordagem de Pesquisa	27
3.2.2. Quanto aos objectivos.....	32
3.2.3. Quanto aos procedimentos de recolha de dados	36
3.2.4. Limitações do Estudo	38
Capítulo 4: Apresentação, Análise, Interpretação e Discussão dos Resultados.	39
4.1. Breve Descrição do local de Estudo.....	39
4.2 Perfil dos Respondentes	40
4.2.1 Cargo actual.....	40
4.2.2. Tempo de trabalho nesta instituição	41

4.2.3. Nível de familiaridade com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação	42
4.2.4. Sistemas de TICs utilizados para a Gestão de recursos Humanos	43
4.3. Utilização de TICs na gestão de RH	44
4.3.2. Para o processo de recrutamento e seleção.....	45
4.3.3 Para o Processo de treinamento e Desenvolvimento de pessoal	45
4.3.4. Para o Processo de Avaliação de Desempenho	46
4.3.5. Na Gestão de benefícios	47
4.3.6. Para a comunicação interna	47
4.3.7. O uso das TICs, para a eficiência dos processos de gestão de RH.....	48
4.4. Impacto das TICs para eficiência dos Processo de RH.....	49
4.4.1. Quanto ao factor Agilidade na comunicação entre os Departamentos.....	50
4.4.2. Quanto a Facilidade de acesso aos dados dos Funcionários.....	52
4.4.3. Quanto à redução de erros cometidos nos processos manuais	52
4.5. Oportunidades e desafios que surgem pelo uso de TICs para melhorar a gestão de RH.	56
Capítulo 5: Conclusões E Recomendações.....	60
5.1. Conclusões	60
5.2 . Recomendações.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
APÊNDICE: LINK DO QUESTIONÁRIO.....	67

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Sérgio Roque declaro por minha honra, que este trabalho científico é resultado da investigação pessoal com a orientação da minha supervisora, o conteúdo é original e as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e nas referências bibliográficas.

O estudante

(Sérgio Roque)

O Supervisor

(Prof. Doutor Agostinho Macane)

DEDICATÓRIA

A minha amada esposa Sidónia Isabel
Correia e aos meus filhos Hery Sérgio
Roque e Gael Sérgio Roque.

A minha irmã Joana Roque.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Agostinho Valente Macane por ter aceite orientar este trabalho, oferecendo todo apoio, um constante incentivo e sua dedicação desde o momento que me encorajou a dar continuidade dos estudos, sinto a sua incondicional presença. Aproveito este espaço para deixar o meu reconhecimento pela sua capacidade interativa e principalmente pelas suas qualidades Humanas e profissionalismo. Muito obrigado Professor!

A todos anónimos colaboradores das unidades básicas da instituição investigada que aceitaram participar neste estudo. Agradeço a sua pronta disposição e valiosa contribuição. Agradeço a todos que fizeram parte deste percurso e que sem os mesmos não teria sido possível chegar nesta etapa da minha vida académica, um especial agradecimento aos meus pais que sempre almejaram e contribuíram para a realização do meu futuro profissional, aos colegas que em várias situações proporcionaram me mais tempo para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

Por fim, todavia, mais importante do que tudo, a minha esposa, Sidónia Isabel Correia, aos meus filhos Herny Sérgio Roque e Gael Sérgio Roque, pelo apoio, estímulo e compreensão nas minhas frequentes ausências. Muito obrigado.

LISTA DE ABREVIATURAS

ARRH- Administração de Recursos Humanos

GP- Gestão de Pessoas

GRH- Gestão de Recursos Humanos

IES- Instituições do ensino superior

R & S- Recrutamento e Seleção

RH- Recursos Humanos

TICs- Tecnologias de Informação e Comunicação

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargo dos Respondentes.....	41
Gráfico 2: Tempo de Serviço dos respondentes	42
Gráfico 3: Nível de familiaridade com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação	42
Gráfico 4: Sistemas de TICs utilizados para a Gestão de recursos Humanos	44
Gráfico 5: Utilização de TICs na gestão de RH.....	45
Gráfico 6: O uso das TICs, para a eficiência dos processos de gestão de RH.....	48
Gráfico 7: Impacto das TICs para eficiência dos Processo de RH	49
Gráfico 8: Os principais desafios enfrentados no uso TICs para a GRH.....	56
Gráfico 9: Oportunidades e desafios que surgem pelo uso de TICs para melhorar a gestão de RH.	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Mudança Tecnológica e as Respectivas Características	20
Quadro 2: RH Operacional vs RH Estratégico	21

RESUMO

A presente dissertação analisa a aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nos processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) em Moçambique. O objectivo central do estudo foi analisar como as TIC contribuem para a modernização da gestão de pessoas, identificando os principais benefícios, desafios e impactos no desempenho organizacional. A pesquisa adoptou uma abordagem (positivista/ interpretativista) que permitiu a utilização de metodologias qualitativas e quantitativas, recorrendo a questionários com gestores de recursos humanos e administradores de Unidades orgânicas. Os dados obtidos revelam que a introdução de sistemas informatizados optimizou processos como recrutamento, seleção, gestão de desempenho, folha de pagamento e comunicação interna, aumentando a eficiência e a transparência. Contudo, foram identificadas limitações como infraestrutura tecnológica deficiente, falta de formação específica dos utilizadores e resistência à mudança por parte de alguns colaboradores. A dissertação conclui que, embora a adopção das TIC represente um avanço na gestão de pessoas, é essencial um esforço contínuo em capacitação, actualização tecnológica e políticas de segurança da informação. Recomenda-se que a instituição invista em modernização da infraestrutura, promova a cultura digital entre os funcionários e fortaleça as práticas de gestão com apoio das TIC, visando um ambiente organizacional mais eficiente, participativo e inovador.

Palavras Chave: Tecnologias de Informação e Comunicação; Gestão de Recursos Humanos; Instituição de Ensino Superior

ABSTRACT

This dissertation analyzes the application of Information and Communication Technologies (ICT) in Human Resource Management (HRM) processes in a Higher Education Institution (HEI) in Mozambique. The main objective of the study was to analyze how ICT contributes to the modernization of people management, identifying the main benefits, challenges and impacts on organizational performance. The research adopted a quantitative approach, using questionnaires with human resource managers and administrators of organic units. The data obtained reveal that the introduction of computerized systems optimized processes such as recruitment, selection, performance management, payroll and internal communication, increasing efficiency and transparency. However, limitations were identified such as poor technological infrastructure, lack of specific training of users and resistance to change by some employees. The dissertation concludes that, although the adoption of ICT represents an advance in people management, a continuous effort in training, technological updating and information security policies is essential. It is recommended that the institution invest in modernizing its infrastructure, promote digital culture among employees and strengthen management practices with the support of ICT, aiming for a more efficient, participatory and innovative organizational environment.

Key words: Information and Communication Technologies; in Human Resource Management; Higher Education Institution

Capítulo 1: Introdução

1.1 Introdução

Actualmente as Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC's) constituem uma ferramenta indispensável para varias áreas sociais: nas empresas, no sector público, na educação, no lazer e entretenimento, na média, etc. As TIC's afectam a maneira de como os conhecimentos são adquiridos, impactando nas escolhas a serem tomadas e seguidas por cada indivíduo.

As Instituições de Ensino Superior (IES) (universidades) são influenciadas por transformações econômicas, sociais, culturais, tecnológicas. A tecnologia tem auxiliado com grande responsabilidade sobre a gestão das informações em universidades.

Nos dizeres de Marras (2011) as grandes organizações são responsáveis pelas primeiras mudanças. Em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisa na área acadêmica que fizeram que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações.

Nos últimos anos, e, a eclosão da pandemia da COVID-19, a área da educação tem investido em recursos tecnológicos visando à atualização constante em seus serviços e transformando seus processos tradicionais em inovadores. Estas mudanças são consideradas relevantes, uma vez que agiliza o fluxo de informações em todos os departamentos e pessoas.

Nos ambientes educacionais universitários, a TI assume papel vital para o controle e gestão da área de Recursos Humanos (RH) que sofre influência das mudanças tecnológicas. Mesmo que a tecnologia ofereça somente a infraestrutura necessária, seu propósito é a comunicação, integração e suporte das actividades desempenhadas pelo RH. A TI gera eficiência, redução de custos e agilidade nos processos.

Como resposta aos novos desafios os profissionais de RH tiveram que adaptar estratégias de gestão e novos procedimentos de trabalho como por exemplo: Teletrabalho; Automação de Processos e otimizar os modelos de gestão de recursos humanos de modo a obter um equilíbrio entre o uso das TCs diante as atitudes dos indivíduos, para fazer face a nova realidade e projetar o futuro da Administração de Pessoas na era digital.

A Instituição de Ensino Superior objecto do nosso estudo não foge da regra, ao longo dos últimos 10 anos tem estado a implementar praticas que visam a otimização dos recursos,

humanos e materiais, através de alocação de plataformas digitais e outros meios tecnológicos no âmbito da informatização e digitalização dos Processos de RH, assim como na identificação e alocação de competências necessárias para garantir uma gestão sustentável e integrada.

Ao estudar o tema as tecnologias da Informação e Comunicação nos processos de RH, pretende-se, analisar de que forma o uso das TICs dinamiza os processos de administração de RH. Consta no histórico da UCM, que entre 2016 a 2025 a comunicação e informação no trabalho de GRH era tramitada presencialmente, ou por telefone, no caso de comunicação entre UBs e com outras entidades organizacionais e governamentais, esta era feita através do envio de cartas/ (documentação em físico), implicando muitas vezes a deslocação dos funcionários às instalações da instituição para tratarem dos assuntos referentes à sua função ou para o local de envio ou entrega da correspondência.

A partir de 2013 a UCM, fortaleceu o processo de informatização e digitalização, com a implementação dos meios acima mencionadas. Este processo veio a ser consolidado com o advento da Pandemia do Corona vírus, período em que a maior parte dos assuntos deveriam ser tratados a distância (do Gabinete/ casa e ou em qualquer local que permitisse uma ligação à internet), sem necessitar de nenhuma deslocação.

1.2 Definição do Problema

A Humanidade passou por diversas fases de evolução tecnológica, porem um equívoco comum quando se pensa em tecnologia é remeter se as novidades de ultima geração.

O grande desafio das organizações e gerir os empreendimentos de forma ágil e eficaz a escala das mudanças... e fazer com que as transformações internas sejam mais rápidas ou tão ágeis quanto as externas.

Vivemos em um período que requer permanente transição e aceitação de novas gerações tecnológicas, onde o homem cria ferramentas e as ferramentas recriam o homem, por outro lado, as pessoas estão adotando as novas tecnologias mais rápido duque as empresas conseguem acompanhar.

Por isso, os sistemas da informação e comunicação, a nível das organizações requerem estudo quanto a sua importância na abordagem Administrativa e de Gestão, assim como na análise do papel da informação em circulação para a GRH (Krouenke & laundon,1999).

A digitalização de processos deu origem a transição da fase operacional para a fase moderna de GRH, havendo assim necessidade de adequação dos profissionais de RH às transformações e avanços tecnológicos, afim de enfrentar a competitividade Organizacional e novos modelos de organização do trabalho.

No actual nível de desenvolvimento tecnológico, aliado a inclusão da pandemia da COVID19 e notório como as plataformas de TIC afectaram as mudanças estruturais das instituições, no que diz respeito à administração RH. Perante o exposto, surgiu nos uma inquietação sobre a importância das TICs no contexto de Administração de RH, expressa pela seguinte pergunta de partida: “Qual é o contributo do uso das TCs nos processos de RH.

1.3 Objectivos da Pesquisa

1.3.1 Objectivo Geral

A presente pesquisa propõe-se a alcançar o seguinte objectivo geral: analisar a utilização da tecnologia da informação e comunicação nos processos de recursos humanos na Universidade Católica de Moçambique.

1.3.2 Objectivos Específicos

Em termos específicos a pesquisa visa:

1. Identificar os benefícios e as dificuldades do uso de TCs nos processos de Gestão de RH
2. Compreender a relevância das TICs nos processos de RH.
3. Discutir de que forma o uso das TCs dinamiza os processos de RH.
4. Reconhecer a frequência de utilização das TCs nos processos de GRH

1.4 Justificativa

O Mundo tem vindo a sofrer diversas mudanças devido a evolução contínua dos meios de comunicação e suportes digitais, sendo consensual que os canais de comunicação digital constituem um desafio do ponto de vista da atualização e adaptação permanente do homem, por outro lado aproximam as pessoas e sociedades para ultrapassarem barreiras e fronteiras.

As mudanças a que temos assistido nos últimos anos, na área económica, socio-laboral, bem como, nas relações interpessoais, trouxeram consigo uma mudança de paradigma, de um mundo analógico passámos para um mundo digital.

Com a velocidade das tecnologias da informação e comunicação, o nosso quotidiano passou a estar intimamente ligado ao mundo digital (Kunsch, 2007). Esta mudança verifica se simultaneamente nas organizações e na sociedade em geral.

Com o advento de co- finação, por consequência da eclosão da Pandemia do Corona vírus, as organizações foram forçadas a exercer grande parte do seu trabalho intelectual à distância, através de ferramentas digitais. A educação foi uma das áreas mais afetadas e muito em particular na área de GRH.

1.5. Perguntas de Pesquisa

1. Quais são os benefícios e as dificuldades do uso de TICs nos processos de Gestão de RH
2. Qual é relevância da utilização das TICs nos processos de GRH.
3. De que forma o uso das TICs dinamiza os processos de RH.
4. Qual é a frequência de utilização das TICs nos processos de GRH

1.6 Delimitação do tema

O presente estudo faz uma análise qualitativa sobre o uso das TICs nos processos de GRH na UCM, entre 2016 a Março de 2025. À Investigação decorreu em três Faculdades, sendo uma em cada área Regional, atendendo que cada região apresenta suas especificidades quanto a estratégias de gestão e relativamente a cultura local. Foi escolhido o ano de 2016 por ser o ano em que o autor desta pesquisa, iniciou a observação da problemática em estudo, assim como sendo o ano da reestruturação estratégica da Universidade Católica de Moçambique. Apesar da existência de várias tipologias de tecnologias, o estudo focou-se na plataforma primavera no módulo de RH, por ser o usado para o cadastro e gestão documental dos colaboradores.

1.7 Estrutura da Dissertação

O estudo está organizado em cinco capítulos, no primeiro capítulo apresentou-se a contextualização do tema, o problema de investigação; os objectivos, as razões que nos conduziram a escolha do tema, perguntas de pesquisa, a delimitação do tema.

No segundo capítulo trata de revisão histórica sobre a evolução do uso das TICs no geral e particularmente nos processos de GRH, tendo como base a consulta o acervo bibliográfico existente, este capítulo é constituído por quatro subtítulos (Contextualização; Conceito; O Papel do RH nas organizações; Evolução dos processos RH; influência das tecnologias nas organizações e transformação digital nos processos de RH. Seguido da descrição, caracterização das plataformas de tecnologias da informação e comunicação em uso na UCM, feito com base em análise dos arquivos documentais da instituição em estudo.

Ainda no segundo capítulo, foi dedicado um subtítulo para análise das diversas perspectivas e fundamentos sobre a importância do uso das tecnologias nos processos de RH, tendo como base estudos anteriores, neste capítulo são analisados aspectos de migração do RH, tradicional para o RH digital, bem como as vantagens, desvantagens e as perspectivas sobre o uso das TICs nos processos de RH.

No terceiro capítulo procedeu-se à discussão dos aspectos metodológicos, definição e caracterização da população em estudo, trata-se das técnicas e processo de recolha de dados empíricos, assim como as técnicas usadas para análise dos resultados.

No quarto capítulo procede-se à análise dos resultados obtidos a partir dos dados recolhidos no campo em estudo, com os quais verificam-se as hipóteses, igualmente indica-se as perspectivas do uso das TICs, nos processos de RH.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, igualmente apresenta-se o contributo do estudo para o conhecimento da matéria estudada em geral e da aplicação prática das TICs nos processos de RH.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

2.1. Revisão da Literatura Teórica

2.1.1. Gestão de Recursos Humanos

Diante de um processo de globalização, o mundo vem passando ao longo dos últimos anos por um processo de interconexão, onde as comunidades mais distantes se relacionam em tempo real, graças ao fenômeno da internet. Essa nova realidade, tem obrigado as empresas a buscarem estratégias cada vez mais sofisticadas para sobreviverem no mercado que se encontra globalizado e competitivo. A evolução tecnológica, trouxe para a sociedade significativas mudanças, abrangendo aspectos sociais, econômicos, culturais e mercadológicos. Tudo isso influencia a forma como as pessoas se relacionam e conseqüentemente altera o ambiente empresarial, forçando este, a adquirir uma nova postura frente ao mercado. Essa acirrada competitividade exige a necessidade de readequação de estratégias empresariais, focadas na redução dos custos, melhoria da qualidade e inovações de seus produtos e serviços. Conseqüentemente, este cenário pressiona a novas mudanças nas práticas de gestão de pessoas (Silveira & Filho, 2013).

Apesar da expressão mais comumente utilizada ser Administração de Recursos Humanos (ARH), a Gestão de pessoas (GP) surge no final do século XX como o termo a ser utilizado para designar a área responsável pelo recrutamento, desenvolvimento e retenção de pessoas na empresa. Portanto, é comum atribuir a área de gestão de pessoas o termo “recursos humanos”, porém, essa é uma terminologia que fica ultrapassada, à medida que se eleva a compreensão sobre a relevância do capital humano, passando a existir a crítica por considerá-la restritiva e implicando uma concepção errada de comparar pessoas com recursos, assemelhando-se a bens materiais e financeiros (Gil, 2010).

Com as atuais necessidades das empresas em se manter competitivas, houve a inquietude de repensar a forma como a administração de pessoas estava sendo desempenhada, surgindo uma nova concepção acerca dos indivíduos, em que o capital humano passa a ser valorizado como fonte de vantagem competitiva (Gil, 2010). Neste contexto, as empresas passaram a se estruturar cada vez mais, em bases competitivas e desenvolveram práticas de gestão de pessoas que as diferenciem entre as demais, com o propósito de promover melhores atitudes de seus colaboradores (Silva, Lúcio & Barreto, 2013).

Assim, observou-se a necessidade de readequação de suas atribuições e os avanços tecnológicos, em especial, a internet, fizeram com que o antigo RH deixasse de lado actividades rotineiras, ocupando seu tempo com decisões estratégicas (Marras et al., 2010). Sobre o conceito atual de gestão de pessoas, ela possui o significado de conquistar e reter talentos na organização, produzindo e dando o máximo de si, de modo participativo e favorável aos objectivos da organização, em consonância com os objectivos individuais (Albuquerque et al., 2009). Dentre suas inúmeras atribuições, ela desempenha funções que vão desde a contratação da força de trabalho, até a gestão da forma como as pessoas estão organizadas estrategicamente dentro de uma empresa. Marras et al. (2010) apontam que nesse novo modelo, as pessoas são observadas não mais como um custo para a empresa, mas sim, como um recurso necessário para o seu sucesso.

2.1.3. Tecnologias da Informação e Comunicação

O termo, tecnologia é comumente conceituada como o conjunto de conhecimentos, específicos e científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade; pode também ser considerada como uma ciência que trata da técnica.

Para Fleury (2009), tecnologia é um pacote de informações organizadas, de diferentes tipos (científicas e empíricas), provenientes de várias fontes (descobertas científicas, patentes, livros, manuais, desenhos...), obtidas por diferentes métodos (pesquisa, desenvolvimento, cópia e espionagem.), utilizada na produção de bens e serviços O autor acrescenta ainda que “os conhecimentos e as habilidades empregadas na produção desses pacotes tecnológicos constituem a capacitação tecnológica”. Esta não se compra, mas se constrói ao longo do tempo, fruto de um processo evolutivo. É um atributo, uma competência que precisa ser desenvolvida e aperfeiçoada a partir do reconhecimento de que a organização é, antes de tudo, uma organização de aprendizagem.

Seguindo a mesma logica, para Morton (1990) tecnologia da informação e comunicação é composta dos seguintes elementos: *hardware*, *software*, redes de comunicação, workstation (CAD, CAM, CIM etc.), robótica e os chips inteligentes. A crescente evolução e integração desses seis elementos tem revolucionado o modo de viver, da comunicação, de pensar e de fazer negócios.

Por sua vez a digitalização esta a mudar o comportamento das pessoas e a forma de pensar das organizações mais tradicionais, este fenómeno e visto como uma ferramenta fundamental para

o sucesso de uma organização (Verhoef, et al., 2021), por esse motivo, há uma tendência de transformação digital e integração de tecnologia nas várias funções da organização de forma a acrescentar valor aos processos e proporcionar vantagem competitiva a organização (Isarksson & Wennberg, 2016).

2.1.4. Evolução dos Processos de RH

O papel de RH e âmbito da sua atuação nas Organizações foi modificado ao longo do tempo, tendo adotado vários estágios ou fases.

Para descrever a evolução da Gestão de Recursos Humanos, tomamos com base um conjugado conjunto de teorias e praticas de onde destacamos três modelos. Nesta perspectiva, inicia-se a construção e evolução de RH entre os anos de 1890 e 1920, no momento em que a função de RH era simplesmente responsável por contratar, supervisionar e demitir os trabalhadores.

Nesta fase Taylorista o RH destacou se por questões como estudo dos tempos e movimentos, produtividade, incentivos para os trabalhadores. De acordo com (Ferris et al., 2004) predominou uma visão mecanicista dos empregados, assumindo que os empregados eram primariamente motivados pelas razões econômicas (Royle, 2004).

Mais tarde, Fischer (2002) relaciona o RH com a fase da administração, destacando o aparecimento do departamento pessoal, que deveu se ao facto das empresas começarem a visualizar o fator humano como factor de produção, e a necessidade de ser administrado assim como os outros factores de produção existentes em uma instituição.

A fundação do Departamento de pessoal criou bases para fases posteriores, que naturalmente foram surgindo em resposta às diversas necessidades de melhoria. e assim, surgia a fase das relações humanas, as quais, segundo Milkovich e Boudreau (2000) justificam o início dessa fase com o seguinte comentário o movimento de relações humanas foi em grande parte uma reação contra os aspectos desumanos da administração científica levada a extremos. Por outro lado, diversos estudos que marcaram a época, em particular, Mary Parker Follett, baseado em princípios psicológicos e Chester Barnard, com princípios sociológicos, observaram e percebiam a necessidade da interatividade dos indivíduos e correlação com os resultados que eles poderiam proporcionar com a troca de experiências e a aprendizagem em conjunto (Chiavenato, 1979).

O estudioso durante a fase intermediária, defenderam e demonstraram a preocupação com a posição do homem social e psicológico, destacando o homem que deixa de ser visto como mais um processo a ser adequado à organização, mas sim como o principal processo. Na sequência, Elton Mayo, nos anos 30, em seu trabalho foi reconhecido por apresentar função e interação social dos funcionários, e relações sociais informais com a organização (Ferris et al., 2004).

Segundo Fischer (2002) essa fase, também foi chamada de modelo do comportamento humano na Gestão de Recursos Humanos, e vigorou entre as décadas de 30 a 40, nas quais predominaram procedimentos de psicologia que passaram a interferir decisivamente na teoria organizacional até as décadas de 60 e 70, Época em que destacou-se a expressão human resource management, nos finais do mesmo período, descobriu-se que a relação entre empresa e funcionários se dava por meio de seus gerentes e por isso a importância da interação social dos mesmos com os demais funcionários (Fischer, 2002).

A descoberta sobre a importância de estabelecimento de um elo de ligação entre a empresa e funcionários precipitou a entrada a uma fase com visão de sistema aberto, ou seja, de administração sistêmica ou ainda administração do sistema sócio-técnico.

De acordo com Chiavenato (1979) sistema aberto pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação constituindo um todo, que vale mais que a soma das partes, orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. Esta fase decorreu entre a década de 70 e início dos anos 80, na qual o RH era evidenciado como uma área operacional e funcional, assim como as demais áreas da empresa, como por exemplo, marketing, produção etc (Pieper, 1990).

Milkovich e Boudreau (2002) explicam que nos anos 80 e 90 ocorreram significativas pressões econômicas e ainda a consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentavam uma crescente competição globalizada. Com tudo isso, a área de RH não ficou alheia a essas mudanças, como resposta houve necessidade de adaptar os modelos de gestão de RH de modo a permitirem um maior envolvimento entre a empresa e seus funcionários.

Fischer (2002) acrescenta que a competição global, trouxe uma nova linha de pensamento e um conceito articulador sobre o modelo de gestão, sobre tudo, a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. em virtude, das políticas e práticas de RH se tornaram mais complexas e necessárias para atingir os objetivos organizacionais e de Pode de depreender conforme testemunhado por Ulrich (1998) as práticas de RH ajudam a realizar objetivos

empresariais”. Por isso, as políticas e práticas da área de RH evoluíram, com o tempo e enriqueceram de acordo com as tendências e implicações que cada fase de desenvolvimento das teorias gerais de administração trouxe para a área de RH.

2.1.5. Influência das Tecnologias nas Organizações

As organizações, encaram um grande desafio para uma incorporação e desenvolvimento das tecnologias da informação bem-sucedida nos processos de produção, dado que é necessário proceder uma reestruturação (ou rede-finição) da forma de organização dos sistemas produtivos e do modo de gerir. As TICs tem vindo a desempenhar um papel, muito importante e encontram-se entre os factores que mais tem transformado as organizações (Davenport, Harris & Cantrel, 2004). Se antes a competição estava baseada em custos e quantidades, com empresas extremamente hierarquizadas, sistemas administrativos rígidos, vários níveis de supervisão de comunicação horizontal.

Hoje, as empresas digitalizam-se, a procura de maior capacidade de resposta ao mercado, eficiência e competitividade global, mesmo quando competem localmente (Drucker, 2001). com a implementação das tecnologias da informação e comunicação a estrutura organizacional precisa ser modificada para tornar-se compatível com o novo ambiente competitivo, no qual as empresas líderes em seus segmentos de mercado são aquelas que têm por estratégia organizacional a qualidade e a diferenciação dos seus produtos e serviços.

De acordo com Carr (2003) o que se torna determinante é saber quais são os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar ou substituir que melhor potenciam o impacto das TICs na performance organizacional.

Actualmente os elementos que determinam a competitividade são a cooperação, flexibilidade, integração e participação. Elementos que podem ser mais facilmente atingidos através da utilização da tecnologia da informação nos processos organizacionais. O conceito de organização digital diz respeito a utilização plena das TICs na organização, quando todos os processos de negócio, incluindo os relacionamentos com exterior, são realizados através de meios digitais (Laudon, 2009).

Além disso, existem outras oportunidades a serem exploradas pelas empresas a partir da adoção da tecnologia. Ou seja, a partir de todas as actividades organizacionais que lidam com a informação, desde a aquisição, armazenamento, manipulação, e utilização da informação, não apenas o equipamento, mas engloba também as pessoas e os procedimentos envolvidos para desempenhar todas aquelas actividades (loudon, 2009).

De acordo com Carr (2003), as TICs não são incapazes de por si só, proporcionarem vantagens competitivas. a seguir, descreveremos algumas implicações decorrentes do uso das tecnologias da informação e comunicação no ambiente organizacional e particularmente sobre a organização do trabalho e mudanças na natureza do trabalho à medida que a tecnologia da informação vai sendo incorporada ao sistema produtivo nas organizações, elas alteram também, a estrutura e o modo pelo qual o trabalho é executado.

De tal forma que pode-se afirmar que os desafios da Gestão de TI estão ligados a vários pontos fundamentais: gestão de pessoas; gestão de processos; gestão tecnológica; administração da integração; isto é, a Gestão da TI defronta-se com desafios variados, abrangendo a metodologia de realizar o ensino/aprendizagem; a qualificação do quadro de pessoal das IES, consequentemente, melhorar os resultados, tanto da própria IES, quanto da formação educacional da sociedade.

Atualmente, o trabalho físico pode ser afeito pelo uso de robôs e de máquinas de controle numérico, pela automação dos processos e pelo emprego intensivo de computadores para controlar e processar dados.

De acordo com Porter e Milier (1985), o papel das TICs, passou de mero suporte a actividades rotineiras para o de uma verdadeira arma competitiva. Onde o trabalho de coordenação tende a tornar-se mais efetivo com a introdução da tecnologia da informação, em razão do aumento da capacidade em coletar, armazenar, processar e transferir informações para os Centros e órgãos de análise. Conforme o entendimento de Davenport et al., (2004) o foco das TICs alargaram a sua função de suporte para tomada de decisão e transformação estratégica. o que torna possível obter maior velocidade de comunicação entre os diferentes intervenientes, reduzir o tempo de resposta, comprimir o espaço e expandir o nível de conhecimento da empresa.

A combinação, dos diversos elementos e resultantes da adoção da tecnologia da informação em sistemas empresariais com por exemplo, ERP, e a disponibilidade de acesso remoto aos

dados e informação e de tal forma elevada, que qualquer um, onde quer que esteja, pode ter acesso a partir de um pequeno dispositivo móvel (Applegate, & McKnney, 1999). Pode ser traduzidas em economia e ganhos de produtividade, mediante a eliminação de etapas do processo que não agregam valor como por exemplo: atrasos, redução do tempo de processamento, intensificação da comunicação e do feedback interno, maior capacidade de coordenação inter-departamental, facilidade de monitoria e manutenção do processo sob controle, integração com as atividades dos parceiros de negócio por meio de um fluxo de informações permanente e atualizado. Zuboff (1985) identificou automação e a informação como as duas dimensões primordiais dos objetivos das empresas na implementação de TICs.

Estas novas ferramentas possibilitam reduzir a quantidade de tarefas administrativas atribuídas aos RH, melhorando a produtividade e reduzindo a probabilidade de erros na execução das mesmas, assim como tornar a organização mais atrativa (Barisic, et al., 2021).

2.1.6. Transformação digital na Gestão estratégica de Recursos Humanos

Na sua abordagem, os autores Tidd, Bessant e Pavitt (1997) consideram dois grupos de modelos sobre estratégia. Os chamados racionalistas, representados por Porter, Chandler e Ansoff, que revelam uma concepção de estratégia baseada em descrever, entender e analisar o ambiente; determinar um curso de acordo com os dados analisados; e programar o curso de ação conforme dados obtidos. Do outro lado estão os denominados incrementalistas, representados pelos teóricos, Mintzberg, Penrose, Teece e Pisano e Hamel e Prahalad, que argumentam que a completa compreensão da complexidade e da mudança é impossível, devido às nossas limitações de percepção e capacidade de processamento de informações (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997).

Com base no exposto temos duas correntes de pensamentos que dizem que o ambiente tem influencia total na organização e os que negam essa influencia total.

Para estes últimos a influencia sobre a organização é ditada não pelo ambiente, mas apenas pelo que interessa à organização e justificam que sendo o ambiente bastante vasto e complexo, as organizações não conseguem absorvê-lo por completo, restando assim, para lidar com essa complexidade, as empresas selecionam apenas partes escolhidas do seu ambiente para melhor estudar e perceber esse ambiente com suas próprias ideias.

Assim, temos que um mesmo ambiente pode ser interpretado de maneiras diversas por distintas organizações. Diante das expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se uma necessidade o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão estratégica.

Para Fleury (2003), os novos modelos devem propor novos métodos à gestão de recursos humanos, integrando competência, desempenho e desenvolvimento nas empresas.

O avanço do desenvolvimento tecnológico e sua influencia na GRH, desempenham no cenário de competitividade um papel aglutinador; impulsiona a valorização do capital humano e liberta os GRH da excessiva carga administrativa, por conseguinte, incrementa uma Gestão estratégica integral com apoio aos Softwares de Gestão Administrativa, que proporcionam maior rigor e celeridade a gestão dos processos cotidianos, como forma de promover boas práticas administrativas.

Segundo Santos (2021) o desenvolvimento do capital humano nas empresas consiste na valorização das pessoas no intuito de proporcionar o crescimento profissional, através da lapidação o capital intelectual, atendendo os conhecimentos e literacia digital imposta pela sociedade da informação.

A implementação de Softwares de Gestão de Pessoas contribui para a adoção de Estratégias assentes na política de valorização de talentos, através da formação e desenvolvimento do Capital Humano, que afirma-se como um factor de diferenciação das empresas face à concorrência.

Assim as pessoas são vistas como um investimento em competências, de cujo seleção, integração e permanência, passou a ser o foco estratégico dos gestores de RH.

Desta forma, ser uma organização competitiva significa, portanto, dispor, no momento adequado, das competências necessárias, no sentido de utilizar de maneira coordenada e articulada de recursos, pessoas e processos, a nível corporativo, e com isso garantir um alto desempenho em termos de valor, sustentabilidade e versatilidade como estratégia competitiva nos negócios (Silva, 2016).

Diante das expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se necessidade o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão.

Assim, como refere fleury (2003) o uso de TICs, associado a modelos e métodos contemporâneos de gestão de recursos humanos proporcionam elementos de integração de competências essenciais alinhadas ou próximas os objetivos individuais, perspetivando uma estratégia competitiva para o desenvolvimento organizacional. Por sua vez os sistemas oferecem suporte através da disponibilização dos dados dos trabalhadores da organização, com o propósito de ajudar a empresa a integrar novos conhecimentos, controlar o fluxo da informação, e no monitoramento das atividades administrativas dos gerentes médios (Turban et al, 2007).

Embora seja controverso, a tecnologia é a principal base de apoio da ‘era Humana’, serve como a principal ferramenta de combinação de fatores de produção, através da integração de competências e desempenho, perspetivando o alcance do desenvolvimento estratégico organizacional, na medida em que alivia a carga Administrativa e poupa tempo, que pode ser dedicado para análise de dados e na definição de estratégias a implementar para o bem-estar da organização e das pessoas.

Na era de transformação digital a gestão de recursos humanos assenta na recolha e segmentação de informação individual do trabalhador analítica de pessoas e na avaliação da *performance*. A análise de pessoas é uma prática que focaliza o tratamento da informação pessoal do colaborador. Procurar uma definição.

Segundo Ds Santos (2021) a analítica de pessoas é uma tendência que está transformando a maneira de como a Gestão de Pessoas que simplifica o processo de coleta, organização e análise de dados sobre o comportamento dos colaboradores, com o intuito de contribuir para a tomada de decisão.

Assim, conclui-se que a analítica de pessoas é um desdobramento do *big data* com foco em análise de pessoas. O seu objectivo principal é compreender e diagnosticar oportunidades de melhoria, baseando-se nos dados obtidos das pessoas dentro da organização e cruzando esses dados com outros de outras fontes da empresa. E para compreendermos como é realizado esse processo, é importante visualizar as etapas de elaboração das informações, como abordado por (Gupy, 2020).

Soluções como PRIMAVERA *Office Extensions*, possibilitam aceder a uma variedade de dados estatísticas relacionados com o histórico profissional de cada colaborador, rever o fluxo do trabalho, informação relativas a faltas, horas extras saídas e rotatividade de pessoal, às

necessidades de formação, desenvolvimento de programas de liderança, resultados obtidos em atribuições e projectos importantes permitindo assim, responder a perguntas críticas tais como:

Até que ponto o turnover da organização é alto; quanto desse turnover é considerado realmente como perda na organização quem são os funcionários que estão propensos a deixar a organização

Também podem ser analisados dados de performance, tais como, avaliação de rendimento e avaliação holística e de sucessão, através de indicadores chave de performance, por exemplo, absentismo, reclamações, dados relativos à formação e respectivos custos, índice de rotatividade do capital humano.

Nos Sftwares estão incorporados diversos mapas de gestão, onde os respetivos dados podem ser analisados de acordo com as necessidades da organização, e serem usados em tempo real para a tomada de decisões estratégicas.

2.1.6.1. Transformação digital na Gestão Administrativa de Recursos Humanos

Com o avanço da tecnologia e transformação dos meios de comunicação em dispositivos móveis, a mobilidade enquanto faculdade de deslocamento de um lugar para o outro, ganhou maior amplitude principalmente quando é associada a facilidade de acesso à informação através de um dispositivo ligado a internet. Nesta era digital a gestão não está limitada a presença física do gestor, o uso de dispositivos móveis ligados à internet oferece uma ampla facilidade Administrativa e executiva.

segundo Dos Santos (2021) Automatização em si, nada mais é do que fazer o uso de tecnologias para agilizar os processos da empresa. O RH, mesmo com sua função mais estratégica, ainda possui procedimentos muitas vezes burocráticos em seu dia a dia (Xerpa, 2019). Diante dessa realidade, muitas demandas foram automatizadas. Os impactos da inserção destes processos automatizados auxiliam em diversos factores, tais como: Redução de tempo, Redução de custos, Informações Seguras, Comunicação, agilidade e acompanhamento de desempenho.

De acordo com Vaípe (2018) a maior utilização na automatização no departamento de recursos humanos, ocorre em tarefas e atividades do cotidiano, ou seja, de administração de RH. Por exemplo a Gestão de Folha de Pagamento, Gestão de Ponto, lançamento de dados dos Trabalhadores e no Processo de Admissão.

De acordo com Xerpa (2019) São inúmeras as tarefas de rotina que podem ser promovidas, otimizadas ou concretizadas através da aplicação de um smartphone sem necessitar de presença física no local de execução.

Nesta era digital, qualquer colaborador em constante conexão à internet, é considerado gerador de dados, necessitando de interação e envolvimento nos grupos sócio laborais de seu interesse. Daí que, é urgente encarar a mobilidade digital como um factor chave para o sucesso das organizações.

Em muitos sectores de negócio, adoptar a estratégia mobile e promover a mobilidade digital, demonstra resultados positivos quanto ao reforço do sentimento de pertença e criação de vínculos que incentivam a colaboração, a produtividade, a comunicação e a execução de tarefas.

Hoje as pessoas estão habituadas a obter informação relevante com apenas um Click, através do Smartphone, portanto a expectativa é que esta experiência se estenda para o ambiente de trabalho, com vantagens na mobilidade dos colaboradores e facilidade de acesso à informação no trabalho.

Soluções como, *software* de gestão PRIMAVERA ERP Mobile, permitem ter acesso rápido, seguro e móvel, sobre Recibo de Salários, declaração anual de rendimentos, valores canalizados ao INSS, e outro tipo de informação contratual.

Com a OMNIA Employee o colaborador pode em colaboração com o responsável da equipa, submeter propostas de gestão de férias, pedidos de dispensa, pedidos de justificação de faltas através do smartphone em qualquer lugar, de facto, uma estratégia mobile envolvendo os responsáveis das equipas e bem implementada pode trazer solução e resolver muitos assuntos a distância.

2.1.6.2. Transformação digital nos processos de RH.

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais motores de inovação nas organizações contemporâneas, influenciando diretamente seus modelos de negócios, estratégias e estruturas internas. No contexto organizacional, ela representa mais do que a simples adoção de tecnologias: trata-se de uma mudança profunda na forma como as empresas operam, tomam decisões e interagem com os seus públicos. Segundo Westerman, Bonnet e

McAfee (2014), a transformação digital envolve a incorporação de tecnologias digitais para promover melhorias significativas no desempenho organizacional, exigindo também uma transformação cultural.

No âmbito da gestão de pessoas, os processos de Recursos Humanos têm passado por um processo de modernização contínua, impulsionado pelo uso crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Tradicionalmente, o RH era associado a funções administrativas e operacionais, como o controle de folha de pagamento, registro de presença e gestão de documentos. No entanto, essa visão tem sido superada por uma abordagem mais estratégica, na qual o RH assume um papel central no alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014; Ulrich, 1997).

A digitalização dos processos de RH manifesta-se por meio de ferramentas como sistemas de recrutamento automatizado (ATS), plataformas de gestão de desempenho, soluções de treinamento online (e-learning), autoatendimento por meio de portais e aplicativos, além do uso de Inteligência Artificial e Análise de Dados de Pessoas (People Analytics). Estas ferramentas têm contribuído para tornar os processos mais ágeis, transparentes e orientados por dados. De acordo com Marler e Parry (2016), a adoção dessas tecnologias favorece a tomada de decisão estratégica no RH, ao mesmo tempo em que melhora a experiência dos colaboradores.

Um dos avanços mais notáveis está no campo do People Analytics, que permite ao RH coletar, organizar e analisar grandes volumes de dados relacionados ao comportamento, engajamento e desempenho dos colaboradores. Isso possibilita prever tendências como rotatividade de pessoal, identificar potenciais líderes e criar políticas mais eficazes de retenção e desenvolvimento (Davenport et al., 2010).

Apesar dos inúmeros benefícios, a transformação digital no RH também apresenta desafios. A resistência à mudança por parte de gestores e colaboradores, a necessidade de desenvolver competências digitais, os altos custos iniciais de implementação e as preocupações com a segurança dos dados são aspectos que podem dificultar esse processo (Bondarouk & Ruël, 2009). Além disso, conforme destacam Parry e Strohmeier (2014), a transformação digital exige um alinhamento entre tecnologia, estratégia e cultura organizacional para que seus benefícios sejam plenamente alcançados.

Estudos recentes apontam que, quando bem implementada, a transformação digital contribui para um RH mais eficiente, inovador e voltado para a criação de valor. Ela fortalece a comunicação interna, promove a personalização da experiência do colaborador e amplia a capacidade da organização de atrair, desenvolver e reter talentos (Bersin, 2017; Bughin et al., 2017). Assim, a transformação digital no RH não é apenas uma tendência tecnológica, mas uma exigência estratégica para as organizações que desejam se manter competitivas em um ambiente cada vez mais dinâmico e digitalizado.

A integração da tecnologia a gestão do capital intelectual, tornou-se uma tendência no progresso da metodologia de Gestão estratégica de Recursos Humanos. Assim, a gestão operacional de RH é tida como uma versão metodológica a servir em casos específicos.

Para Saccor, Macadar e Soares (2003) Além da transformação das TICs, é preciso que haja mudança nos processos organizacionais, somente a implementação das TICs, sem mudanças necessárias, incorre-se no uso inadequado das TICs e no fracasso de obtenção dos resultados esperados a transformação digital deve ocorrer em simultâneo com mudanças nos processos.

Segundo Westerman, Bonnet e McAfee (2014), a transformação digital envolve a incorporação de tecnologias digitais para promover melhorias significativas no desempenho organizacional, exigindo também uma transformação cultural e comportamental.

No âmbito da gestão de pessoas, os processos de Recursos Humanos têm passado por um processo de modernização contínua, impulsionado pelo uso crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Tradicionalmente, o RH era associado a funções administrativas e operacionais, como o controle de folha de pagamento, registro de presença e gestão de documentos. No entanto, essa visão tem sido superada por uma abordagem mais estratégica, na qual o RH assume um papel central no alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014; Ulrich, 1997).

Na realidade africana e, em particular, moçambicana, o avanço da transformação digital no setor de Recursos Humanos tem ocorrido de forma gradual, condicionado por fatores como a infraestrutura tecnológica, o acesso à internet, o nível de capacitação digital dos profissionais e o investimento organizacional em inovação. Estudos como os de Mambo e Magagula (2021) destacam que, em Moçambique, muitas instituições públicas e privadas têm adotado sistemas

digitais para automatizar processos de recrutamento, gestão de pessoal e formação contínua, ainda que com desafios ligados à conectividade e resistência à mudança.

A digitalização dos processos de RH manifesta-se por meio de ferramentas como sistemas de recrutamento automatizado (ATS), plataformas de gestão de desempenho, soluções de treinamento online (e-learning), autoatendimento por meio de portais e aplicativos, além do uso de Inteligência Artificial e Análise de Dados de Pessoas (People Analytics). Estas ferramentas têm contribuído para tornar os processos mais ágeis, transparentes e orientados por dados. De acordo com Marler e Parry (2016), a adoção dessas tecnologias favorece a tomada de decisão estratégica no RH, ao mesmo tempo em que melhora a experiência dos colaboradores.

No contexto africano, autores como Nchake e Makone (2020) sublinham que a transformação digital nas práticas de gestão de pessoas pode desempenhar um papel vital na redução da informalidade, na melhoria da transparência institucional e no fortalecimento da gestão por competências, especialmente em setores como o ensino superior e os serviços públicos. Em Moçambique, a pesquisa de Mabunda e Nhantumbo (2022) mostra que a implementação de plataformas digitais em universidades e empresas do setor bancário tem resultado em melhorias significativas na eficiência administrativa e na qualidade da comunicação interna.

Apesar dos inúmeros benefícios, a transformação digital no RH também apresenta desafios. A resistência à mudança por parte de gestores e colaboradores, a necessidade de desenvolver competências digitais, os altos custos iniciais de implementação e as preocupações com a segurança dos dados são aspectos que podem dificultar esse processo (Bondarouk & Ruël, 2009). Além disso, conforme destacam Parry e Strohmeier (2014), a transformação digital exige um alinhamento entre tecnologia, estratégia e cultura organizacional para que seus benefícios sejam plenamente alcançados.

Estudos recentes, tanto de autores internacionais quanto africanos, apontam que, quando bem implementada, a transformação digital contribui para um RH mais eficiente, inovador e voltado para a criação de valor. Ela fortalece a comunicação interna, promove a personalização da experiência do colaborador e amplia a capacidade da organização de atrair, desenvolver e reter talentos (Bersin, 2017; Bughin et al., 2017; Mucavele & Zimba, 2020). Assim, a transformação digital no RH não é apenas uma tendência tecnológica, mas uma exigência estratégica para as

organizações que desejam se manter competitivas em um ambiente cada vez mais dinâmico e digitalizado, inclusive no contexto africano.

O quadro abaixo os tipos de mudança tecnológica e as respectivas características

Quadro 1: Tipos de Mudança Tecnológica e as Respectivas Características

Tipos de Mudança	Características
Ferramentas de TICs	Inclusão ou alteração de Hardware ou Software Aumento de equipamento informático Informações centralizadas e não redundantes
Técnicas de Gestão de Processo	Redesenho de processos Novas técnicas de Gestão e Administração Aumento de monitoria de processos Integração de Processo e Departamentos
Qualificação do Pessoal	Qualificação de funcionários- chave Entendimento do Sistema por parte da organização

Fonte: Adaptado de Saccol, Macadar e Soares (2003)

Seldin, Rainho e Cauliiriaux (2003) referem que a implementação de Sistema de TICs acarreta uma drástica mudança na organização por que altera os processos da empresa assim como a mentalidade dos gestores usuários e dos funcionários.

E preciso identificar a orientação dos colaboradores que a organização possui para poder agir de acordo com as características requeridas nos processos ao longo da mudança.

O quadro abaixo demonstra a diferença entre o método operacional e o método Estratégico:

Quadro 2: RH Operacional vs RH Estratégico

PROCESSO	RH OPERACIONAL	RH ESTRATÉGICO
Folha de Salário	Realiza todos os processos manualmente. Faz conferências devido a possibilidade de falhas operacionais	Utiliza tecnologias para realizar processo, reduz as falhas operacionais e a repetição de trabalho, otimiza o tempo de equipa
Benefícios	Não oferece benefícios além daqueles exigidos por lei e a administração é feita manualmente.	Conhece o perfil dos seus colaboradores e oferece benefícios que motivam e retém talentos. Administra através de sistemas automatizados
Gestão de Desempenho	Não há gestão de desempenho ou quando realizada, e apenas para fins de formalização de feedback. Os resultados não são utilizados para desenvolver o colaborador.	As avaliações de desempenho são realizadas com base nas competências definidas pela empresa e automatizadas no software. As metas são acompanhadas para o desenrolamento do colaborador e crescimento da organização
Recrutamento e seleção	Processos realizados sem alinhamento com as diretrizes e cultura da empresa propõe se ao preenchimento ágil de oportunidades sem considerar particularidades da instituição	Processos realizados em conformidade com políticas e cultura da companhia, com acesso a banco de talentos via sistema. Acompanhamento e evolução de processos, considerando o perfil dos candidatos de acordo com as

		competências e valores estabelecidos pela empresa.
Indicadores de desempenho	Não existem indicadores de desempenho, a área atua reproduzindo actividades, sem visualizar oportunidades de melhoria.	Existem diferentes indicadores customizados no sistema para mensurar o desempenho da equipa, considerando as diretrizes da empresa. Os resultados norteiam novas práticas e possibilidades de desenvolvimento da equipa.

Fonte: A daptado de Benner (2020)

2.2 Revisão da Literatura Empírica

A literatura empírica sobre a aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na Gestão de Recursos Humanos (GRH) evidencia uma transformação significativa no papel do sector de RH nas organizações contemporâneas. Estudos como o de Gustavo Abrahão dos Santos (2021) destacam que, na sociedade da informação, a tecnologia é um elemento-chave para a valorização do capital humano e intelectual. O autor argumenta que, ao integrar sistemas tecnológicos aos processos de RH, como recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e gestão de competências, as organizações tornam-se mais dinâmicas, ágeis e alinhadas com os desafios da economia digital. Mateo-Sidrón (2008) corrobora essa visão ao afirmar que o uso da tecnologia em Recursos Humanos tornou-se uma necessidade essencial no século XXI, principalmente diante da crescente complexidade das operações empresariais. O autor enfatiza que a automação de processos rotineiros permite aos profissionais de RH concentrarem-se em atividades mais estratégicas, voltadas à gestão do conhecimento, clima organizacional e retenção de talentos.

Do ponto de vista da gestão de competências, Fabrízio e Vanderlei (2016) defendem que as TICs contribuem para a sistematização de processos de identificação, desenvolvimento e avaliação de competências organizacionais. Os autores mostram que, com o suporte tecnológico, é possível mapear lacunas de habilidades e propor ações corretivas personalizadas,

o que fortalece a aprendizagem contínua e o alinhamento entre competências individuais e metas organizacionais.

Na mesma linha, Fleury e Fleury (2003) discutem a importância das TICs na construção de competências essenciais, sobretudo em contextos de internacionalização e competitividade global. Eles argumentam que o uso de ferramentas digitais potencializa a capacidade das empresas em alinhar estratégias de negócios com práticas de gestão de pessoas, promovendo a inovação e a adaptabilidade organizacional.

Outro aspecto relevante abordado pela literatura é a implantação de sistemas integrados de gestão, como os ERPs. Guizelini (2011) observa que essas ferramentas têm grande impacto em pequenas empresas, permitindo maior controle sobre os dados de pessoal, folha de pagamento e benefícios. No entanto, os autores Seldino, Calliraux e Cardoso (2004) alertam para os desafios relacionados à perda da posse da informação e à dependência tecnológica, especialmente quando não há uma gestão eficaz da mudança e da cultura organizacional.

Complementando essa discussão, Chiavenato (2014; 2021) destaca que a tecnologia deve ser entendida como parte integrante da gestão moderna de pessoas, principalmente no que tange à educação corporativa, desenvolvimento de lideranças e uso de indicadores de desempenho. Ele reforça que os profissionais de RH precisam desenvolver competências digitais para operar em ambientes cada vez mais orientados por dados.

Além desses autores, destaca-se o trabalho de Torres et al. (2019), que analisam a adoção de plataformas digitais para a formação e capacitação continuada de servidores em universidades públicas, apontando ganhos de desempenho institucional e redução de custos operacionais. Já Silva e Souza (2020) examinam o uso de sistemas de informação em processos de recrutamento digital em faculdades privadas, ressaltando a agilidade, a padronização de critérios e a ampliação do alcance do processo selectivo.

Martins e Brito (2018) discutem a relevância dos sistemas de *Business Intelligence* (BI) no RH de IES, permitindo que gestores analisem indicadores de desempenho acadêmico e administrativo de forma integrada, auxiliando na formulação de políticas de pessoal baseadas em dados. Por sua vez, Ramos e Lima (2021) evidenciam como a implementação de plataformas de gestão de talentos digitais contribui para o desenvolvimento de planos de carreira docentes, aumentando o engajamento e a permanência de profissionais qualificados.

Por fim, Fernandes (2022) ressalta que a transformação digital no setor de recursos humanos das universidades depende, sobretudo, da maturidade digital institucional, o que envolve investimentos em infraestrutura, treinamento e cultura organizacional favorável à inovação.

Esses estudos convergem para a constatação de que a adoção das TICs na GRH não apenas otimiza processos, mas também contribui para uma atuação mais estratégica, analítica e centrada no capital humano. A literatura empírica, portanto, reforça a importância de investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação profissional e alinhamento estratégico, como elementos fundamentais para o sucesso da transformação digital na gestão de pessoas.

2.3 Revisão da Literatura Focalizada

Em Moçambique, o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na Gestão de Recursos Humanos tem se intensificado nos últimos anos, especialmente em instituições públicas e privadas de ensino superior, como forma de responder aos desafios de modernização e melhoria da eficiência administrativa. A literatura nacional aponta para um cenário em que a digitalização dos processos de RH é vista não apenas como tendência, mas como uma necessidade para garantir maior transparência, controle e alinhamento estratégico das práticas de gestão de pessoas.

Mussengue e Bila (2020) analisam o impacto das TICs na gestão de recursos humanos em universidades públicas moçambicanas, destacando benefícios como a agilização de processos administrativos, maior precisão na gestão de dados de servidores e melhoria na comunicação interna. Segundo os autores, sistemas informatizados permitem às instituições monitorar indicadores como assiduidade, progressão na carreira, capacitação contínua e avaliação de desempenho.

Ngale e Chilundo (2021) exploram a relação entre inovação tecnológica e gestão de talentos nas instituições de ensino superior em Moçambique. Os autores destacam que, apesar das limitações orçamentárias, o investimento em plataformas digitais tem permitido às universidades moçambicanas implementar políticas de retenção de talentos e programas de

capacitação com maior eficácia. Além disso, apontam que a digitalização fortalece a governança institucional, sobretudo em contextos de crescente demanda por transparência e prestação de contas.

Mbanze (2019) estuda a experiência da Universidade Eduardo Mondlane na implementação de um sistema integrado de gestão acadêmica e de pessoal, evidenciando ganhos na gestão de informações dos docentes, controle de processos e integração entre departamentos. O autor ressalta, contudo, que o sucesso da digitalização depende de fatores como capacitação dos usuários, suporte técnico e envolvimento da liderança institucional.

Segundo Manuel et al. (2022), ainda há desafios significativos para a consolidação do uso das TICs na gestão de RH em Moçambique, tais como a falta de infraestrutura tecnológica, resistência à mudança por parte dos funcionários e escassez de profissionais qualificados na área de tecnologia. No entanto, o estudo mostra que instituições que adotam estratégias participativas e investem na formação contínua conseguem obter melhores resultados e maior aceitação das inovações.

Por fim, Nhantumbo e José (2023) argumentam que a transformação digital do setor de RH nas IES moçambicanas está intrinsecamente ligada à agenda de modernização do Estado e às políticas públicas de educação superior. Os autores defendem que uma gestão de recursos humanos eficiente e tecnologicamente apoiada é essencial para elevar a qualidade da educação, promover a equidade no acesso e garantir maior produtividade institucional.

Além das instituições de ensino superior, outras organizações moçambicanas também têm explorado o potencial das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na gestão de recursos humanos. A seguir, destacam-se alguns estudos relevantes.

Chongo (2020) investigou a utilização de sistemas de informação na gestão de pessoal na Administração Pública moçambicana. O estudo revelou que, embora existam limitações estruturais, os sistemas introduzidos, como por exemplo o SISTAFE, têm contribuído

significativamente para a transparência e controlo na gestão de salários, admissões e transferências de funcionários públicos.

Segundo Matavele e Cossa (2018), o setor de saúde também tem beneficiado da aplicação das TICs na gestão de RH, especialmente em programas de formação contínua e monitoramento da alocação de pessoal em áreas remotas. A digitalização tem facilitado a supervisão do desempenho e a recolha de dados em tempo real, o que contribui para decisões mais estratégicas.

Jasse e Uate (2021) analisaram a implementação de tecnologias em ONGs com atuação em Moçambique, observando que ferramentas digitais são cada vez mais utilizadas para gerir talentos, recrutar novos profissionais e acompanhar planos de carreira. A pesquisa conclui que a tecnologia tem se tornado um diferencial competitivo também neste sector.

No sector bancário, de acordo com Nhachungue (2019), houve avanços significativos com a introdução de plataformas integradas que unificam dados de colaboradores, avaliações de desempenho e planos de incentivos. Isso tem permitido uma maior eficiência operacional e fortalecimento da cultura organizacional.

Esses estudos evidenciam que, embora em contextos distintos, o uso das TICs para a gestão estratégica de pessoas é uma tendência crescente e adaptável à realidade moçambicana, contribuindo para maior eficiência, controle e inovação nos processos de RH.

Capítulo 3. Metodologia da Pesquisa

3.1. Procedimentos Metodológicos.

Para a realização do presente trabalho optou-se por estudo de caso, atendendo que a pesquisa cinge-se em analisar a utilização das tecnologias da informação e comunicação nos processos de recursos humanos, um fenómeno que ocorre na Universidade Católica de Moçambique.

Consideramos que o estudo de caso, nos permite realizar uma investigação de natureza exploratória e trazer um conjunto de evidências, anteriormente não exploradas. Ou seja, a intenção nesta pesquisa, é trazer resultados preliminares, que possibilitem despertar aos pesquisadores sobre a problemática do uso das TICs nos processos de RH. apartir de um do estudo de Caso levado a cabo na UCM.

Pretendeu-se com este estudo analisar o contributo das TCs na Administração de processos de RH, em especial em instituições de Ensino Superior. Para isso inicialmente foi feita uma revisão da bibliografia publicada sobre o uso das TCs na Administração e Gestão de forma geral, e em particular no contexto dos processos de RH. Doravante, a pesquisa utilizou técnicas de coleta de dados (O inquérito por questionário). Os dados colhidos foram posteriormente testados e verificados no campo do estudo. Para facilitar a pesquisa foi apresentada uma síntese sobre uso de plataformas da informação e comunicação a serviço da UCM, as quais foram analisadas tendo como parâmetros o alcance dos benefícios e as desvantagens da sua implementação.

3.2. Classificação da Metodologia da Pesquisa

3.2.1 Quanto Tipo/Abordagem de Pesquisa

Quanto ao paradigma de estudo optou-se pela abordagem (positivista/ interpretativista) que permitiu a utilização de metodologias qualitativas e quantitativas, com orientação do contexto da descoberta para o contexto da justificação, onde cada abordagem acrescentou algo ao corpo do conhecimento. A utilização de duas metodologias não representa uma dicotomia, mas sim uma complementaridade (Huberman & Miles, 2002).

Os autores acima enunciados, consideram que deve-se alternar entre a análise qualitativa e quantitativa, com pesquisas exploratórias a conduzirem a instrumentos quantitativos e com a análise quantitativa a ser seguida por trabalho qualitativo. Deste modo, é possível captar a

profundidade das temáticas que a análise qualitativa privilegia, e recolher dados consideráveis de uma amostra representativa do universo. Esta abordagem mostrou-se adequada ao presente estudo de investigação, pois pretendeu-se analisar as perspectivas do uso das TICs nos processos de GRH, de um actor relevante no âmbito da temática, utilizando técnicas qualitativas que servem para melhorar a compreensão do problema em análise e também como apoio à construção da pesquisa quantitativa e qualitativa, com o objectivo de descrever a ocorrência do fenómeno objecto do estudo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2008) abordagem qualitativa descritiva consiste em pesquisa empírica com objectivo de analisar as características dos factos/fenómenos e avaliação dos programas. Buscando-se efeito de causalidade entre as variáveis.

Afim de gerar novos conhecimentos que poderão ser úteis para o avanço da ciência e estudos posteriores.

Assim, os intervenientes da nossa investigação foram os profissionais de RH, e docentes e CTA. A construção dos questionários foi definida, em função dos destinatários e dos parâmetros, sima indicados de modo a facilitar o alcance do objectivo geral do estudo (analisar do contributo das TICs nos processos de RH).

O objectivo da actividade científica é a obtenção da verdade por intermédio da comprovação de hipóteses que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica que explica a realidade (Freixo, 2011).

O autor compila os conceitos metodicamente no processo de investigação produzidos por diversos autores e define o método científico como sendo “o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objectivo conhecimentos válidos e verdadeiros traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do investigador” (Freixo, 2011 p.80). De acordo com o paradigma adoptado, o método seguido foi o Hipotético dedutivo, que representa uma combinação dos métodos Indutivo e Dedutivo. Para Freixo (2011), independentemente de onde começa o processo, o investigador necessita tanto de ir da teoria para os dados como dos dados para a teoria. Numa interacção continua entre a experiência e a teoria, com base na experiência estabelece-se; completa-se e reformula-se a teoria (indução) e com base na teoria capta-se a experiência e a realidade (dedução). Este método é também recomendado quando os

conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação do fenómeno.

A pesquisa científica com abordagem hipotético dedutiva inicia se com a descoberta de um problema, a sua descrição e formulação de hipóteses, procurando seguidamente evidências empíricas para testar as hipóteses formuladas (Reis, 2010).

Para este trabalho de investigação, foram analisadas as duas orientações ou formas de aproximação científica à realidade, a metodologia qualitativa, que ajudou a compreender o fenómeno em estudo, a sugerir o que deve ser medido e como medir, enquanto que a metodologia quantitativa representou a aproximação mais precisa no que se refere a execução. Assim, a construção dos instrumentos de observação e recolha de dados foi orientada pelos procedimentos dos métodos qualitativos e quantitativos, na medida em que se pretendeu, por um lado, um aprofundamento do tema em estudo e, estabelecer generalizações sobre o universo em análise.

a) Abordagem Qualitativa

A pesquisa qualitativa é uma metodologia, baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2004). Tem lugar quando se pretende obter uma ampla compreensão do fenómeno em estudo e o objectivo é descrever ou interpretar, mais do que o avaliar o fenómeno. O investigador deve observar, descrever, interpretar e apreciar o meio e o fenómeno tal como se apresentam, procurar controlá-los (Freixo, 2011).

Para Malhotra (2004) sempre que se observar um novo problema de estudo, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada. Esta pesquisa deve servir, entre outras coisas, para identificar variáveis que devem ser incluídas em pesquisas posteriores. Com a realização da pesquisa qualitativa pretendeu se obter uma melhor compreensão da envolvente contextual e das particularidades do objecto de estudo.

O facto do objecto de estudo ser uma entidade de dimensão Nacional, com múltiplos actores, nomeadamente Faculdades e Extensões, levou a que fosse de extrema importância a recolha de dados por inquérito adaptado para colher respostas livres, de modo que o inquerido pudesse

expressar as suas opiniões com liberdade de palavras, afim de aprofundarmos a percepção do tema em estudo, o que permitiu a recolha de informação que de outra forma seria impossível de aceder, tendo em conta que o pensamento e o discurso do entrevistado poderiam ser balizados com as questões predefinidas no inquérito.

Esta abordagem é bastante completa na medida em que proporciona respostas comparáveis e de profunda compreensão permitindo um tratamento mais sistemático dos dados (Reis, 2010). Em suma, neste estudo de investigação a pesquisa qualitativa teve como finalidade concretizar os seguintes objectivos:

- 1) Conhecer a opinião dos Gestores de RH, obre o objecto da investigação;
- 2) Aprofundar os conhecimentos que permitissem avaliar a pertinência do tema em estudo e a sua adequação prática e
- 3) recolher contributos que pudessem melhorar a qualidade e interesse da pesquisa quantitativa, simultaneamente realizada.

b) Abordagem Quantitativa

A pesquisa quantitativa constitui um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos e acontecimentos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2011).

Este método considera que todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados, normalmente, utilizando métodos estatísticos (Reis, 2010).

Pretendeu se com este método, generalizar os dados colhidos, tal como refere Malhotra (2004) objectivo da pesquisa quantitativa é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo. De acordo com o campo de aplicação definido, foi imperativo utilizar um método de investigação quantitativo, de modo a confrontar os dados da observação com o levantamento de elementos do estudo bibliográfico e documentação relevante.

O método de investigação considerado mais adequado a este estudo foi o inquérito por questionário. O questionário é um instrumento de medida que traduz os objectivos do estudo

com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e a controlar os dados para que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa (Fortin, 2009).

Os tipos de medida de um questionário podem ser categorizados em objectivos e subjectivos. As medidas objectivas estão relacionadas com factos, características dos indivíduos, com os seus conhecimentos e os seus comportamentos. As medidas subjectivas referem-se a atitudes, isto é, ao que as pessoas pensam, sentem, aos julgamentos que fazem e compreendem medidas de opinião, de satisfação, de percepção, de valores e de intenções de comportamento (Freixo, 2011).

Quanto ao conteúdo das questões, estas podem ser divididas entre aquelas que se focalizam nos factos (toda a informação detida pelos sujeitos que é susceptível de ser conhecida através de outra forma que não seja um inquérito) e as questões de opinião que, sendo de natureza mais subjectiva, se debruçam sobre opiniões, atitudes, crenças, preferências, etc.

Quanto à forma, as questões podem ser perguntas fechadas, em que as pessoas escolhem as suas respostas entre duas ou mais opções, e perguntas abertas às quais as pessoas respondem usando o seu próprio vocabulário fornecendo pormenores e fazendo comentários, permitindo assim investigações mais precisas e profundas, embora apresentem maiores dificuldades no tratamento estatístico (Freixo, 2011). No âmbito do presente estudo, a discussão dos resultados junto da população alvo foi feita por inquérito e consistiu na aplicação de um questionário semiestruturado, composto por questões fechadas e uma questão aberta, de onde o tratamento estatístico e análise das respectivas respostas, permitiram retirar conclusões.

Esta etapa da pesquisa quantitativa decorreu em cinco etapas:

- a) construção e desenho do questionário;
- b) préteste do questionário (de forma a identificar inconsistência ou complexidade nas questões, ambiguidade na linguagem utilizada, perguntas supérfluas e ajustar a dimensão do questionário);
- c) procedimentos de envio e acompanhamento do questionário;
- d) recolha e tratamento dos dados;
- e) e análise dos resultados.

3.2.2. Quanto aos objectivos

Quanto ao objetivo, o estudo adotou características de uma pesquisa descritiva, com a finalidade de descrever aspectos observados de um determinado objeto de pesquisa (Richardson 2007). Como tal, este trabalho descreveu os resultados com base nos dados coletados na pesquisa de campo, sendo por isso uma pesquisa exploratória.

A pesquisa além da coleta de informações, utiliza o método quantitativo que também pode ser chamado de survey, acordo com Hair Jr. et al. recai sobre duas categorias, sendo a primeira relacionada com a administração de questionários, a fim de obter as respostas dos próprios respondentes, e a segunda é a entrevista.

No caso específico, a categoria de survey utilizada foi a administração de questionários, na qual foram enviados os questionários por correio eletrônico aos técnicos da área de RH e outros órgãos e trabalhadores, envolvidos nas tarefas relacionadas com a gestão de pessoas nas diferentes unidades básicas da instituição em estudo.

Do total de 55 convidados por meio de contato telefônico para responder o questionário, 6 demonstraram indisponibilidade para responder a pesquisa e somente 18 responderam ao questionário, o que corresponde a 32,7 %. O questionário utilizado foi testado localmente com os colegas de trabalho. Antes de ser encaminhado por e-mail para as unidades básicas envolvidas no estudo, também foi aplicado um pré-teste com um Técnico de RH, colaborador de uma das unidades Básicas.

A aplicação do pré-teste foi determinante para analisar e direcionar os aspectos da investigação da pesquisa; detectar as possíveis dificuldades práticas do questionário que possam surgir durante a aplicação definitiva do mesmo (Richardson, 2007).

Os resultados da pesquisa apresentam o impacto comparativo do uso das TICs nos processos de RH. bem como o papel dos respondentes no desempenhando das suas funções RH, por fim a pesquisa apresenta resultados sobre a contribuição das estratégias da instituição na área de RH.

Após a definição dos objectivos do projecto de investigação, efectuou se uma pesquisa exploratória por se ter considerado adequada às características deste estudo.

A pesquisa exploratória é utilizada quando se procura um entendimento sobre a natureza geral do problema, as variáveis relevantes que necessitam ser consideradas. Este tipo de pesquisa contribui para aumentar o conhecimento do problema de pesquisa, definir o foco e as prioridades do estudo e visa compreender comportamentos e atitudes dos inqueridos, explorar o nível de familiarização com o uso das TICs, Descobrir características desconhecidas de temas sobre os quais não existe conhecimento ou domínio (Correa et al., 2009). Nesta fase de pesquisa exploratória procurou se aumentar o conhecimento sobre o tema em estudo através da análise documental e da recolha de opiniões resultantes da colocação da pergunta aberta contante no inquérito por questionário. De seguida são apresentadas as principais questões levantadas durante esta fase da pesquisa e de depois é feito o seu enquadramento com as principais teorias e modelos de GRH.

O estudo alicerçou-se especificamente, na técnica de inquérito por questionário, na recolha e tratamento estatístico de dados, recorrendo ao programa SPSS versão 20 para a apresentação gráfica da informação recolhida e no método de análise quantitativo.

O processo de investigação foi orientado de maneira a produzir resposta às questões formuladas, por forma a atingir o objectivo proposto no trabalho de investigação. A investigação baseou-se na construção do inquérito por questionário, com objectivo de converter a informação obtida dos respondentes em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número variável de sujeitos e a contextos diferenciados de acordo com as áreas regionais onde ocorreu a colheita de dados e de acordo com nível hierárquico e função dos colaboradores de inquiridos.

Assim, os intervenientes da nossa investigação foram os profissionais de RH. e docentes e CTA. A construção dos questionários foi definida, em função dos destinatários e dos parâmetros, sima indicados de modo a facilitar o alcance do objectivo geral do estudo (analisar do contributo das TICs nos processos de RH).

De acordo com Freixo (2011), o questionário é o instrumento mais usado para a recolha de informação. O inquérito por questionário foi estimado ser o mais adequado para o nosso estudo, pois são-lhe reconhecidas inúmeras vantagens, o investigador utiliza o questionário como instrumento que lhe permitirá confirmar ou uma ou várias hipóteses de investigação.

A técnica do questionário permite cobrir três áreas da recolha de informação. Pode centrar-se na recolha de dados sobre o que o respondente sabe (conhecimento ou informação). Pode orientar-se para o que respondente quer ou prefere (valores ou preferências). Pode ainda seleccionar o que o respondente pensa ou crê (atitudes e convicções).

Nesta pesquisa fez se o uso do questionário, utilizando uma escala de aferição com várias opções. No que concerne à interpretação dos dados, foi utilizado a estatística descritiva.

3.3.1 População, Amostra e Procedimentos de Amostragem

O processo de estudo qualitativo foi efectuado através da análise de artigos; documentos; estudos relevantes e por inquérito, composto por questões fechadas e uma questão aberta de modo a obter um melhor conhecimento da realidade e aprofundamento de aspectos relacionados com o objecto de estudo.

Sendo a pesquisa de carácter qualitativo os indivíduos que constituíram a amostra foram seleccionados por conveniência de acordo com sua experiência na área da investigação.

O público alvo do inquérito foram 35 trabalhadores, sendo que apenas 18 trabalhadores responderam ao Inquérito, constituindo assim a Amostra da pesquisa.

Quanto a Amostragem do estudo Quantitativa:

Não sendo possível inquirir a totalidade dos membros do universo, recorreu se a técnicas que

Viabilizaram a construção da amostra, através da insistência e lembretes para a necessidade de responder ao inquérito de modo a alcançar o maior número possível de respondentes.

Uma Amostra bem construída, tem condições de substituir o universo em análise e é, em muitos casos, o único meio de o conhecer, se não de maneira plenamente segura, pelo menos com razoável segurança (Pardal & Lopes, 2011). de forma a aumentar a representatividade da amostra e a segurança das construções estatísticas. O campo de aplicação da pesquisa foi uma Instituição de Ensino Superior, conforme definido no Capítulo I, com uma população de 35 trabalhadores elegíveis.

3.3.2. Definição da Amostra

O Processo de amostragem, sucede o estabelecimento do modelo conceptual, sobre a forma como são medidas e estabelecidas as perguntas de partida, para definir a amostra e iniciar a recolha de dados.

A seleção da amostra foi realizada considerando as probabilidades de representatividade e generalização dos resultados, com base em critérios como Sector de actividade e objecto em estudo, sem deixar de fora outros factores relevantes.

Ao seleccionar a amostra observou se dois critérios fundamentais que os respondentes devem possuir, sobre tudo, para a obtenção de respostas fíáveis e alinhadas ao propósito do estudo e por se tratar de questionário baseado em medidas de percepção Campbell (1955) os seguintes: desempenhar determinada função na instituição que lhes permite ter um profundo conhecimento do tema e vontade de colaborar com o investigador, teve se em conta que e melhor colher varias percepções, para tal inquérito se diversos indivíduos que desempenham diferentes funções na instituição, tendo em conta que as suas experiencias e percepções podem variar.

3.4. Técnicas de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada de uma forma estruturada e pré-definida a partir de uma amostra que permitiu a generalização dos resultados da população em estudo, atendendo que as variáveis e os respectivos relacionamentos estão claramente estabelecidos pela literatura

visitada durante a pesquisa a que pretende se confrontar com as observações do fenómeno a estudar (Malhotra & Grover, 1998)

O questionário em alinhamento com as perguntas de partida como objectivo de transformar as questões de pesquisa em respostas que nos conduzem a resolução da pergunta de partida.

Inicialmente o questionário versa sobre o perfil e caracterização do respondente, o seu cargo, tempo de serviço.

A segunda parte trata da frequência no uso as TICs, assim como a sua eficiência das nos processos de GRH.

Na terceira e a quarta parte do inquérito trata da percepção sobre a dimensão dos impactos e principais desafios das TICs nos processos de RH.

Nesta pesquisa os dados foram recolhidos de acordo com a percepção dos inqueridos, embora de dados tem a limitação de recolher a informação sobre certo fenómeno que dificilmente podem ser medidos com dados reais (Talon & Kraenner, 2007)

Por outro lado, a medida de percepção tem a vantagem e possibilidade de fornecer uma imagem da situação actual da organização, ao contrario dos indicadores reais que normalmente se referem ao passado (Keams & Lederer, 2003).

3.5. Quanto aos procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada de uma forma estruturada e pré-definida a partir de uma amostra que permitiu a generalização dos resultados da população em estudo, atendendo que as variáveis e os respectivos relacionamentos estão claramente estabelecidos pela literatura visitada durante a pesquisa a que pretende se confrontar com as observações do fenómeno a estudar (Malhotra & Grover, 1998)

O questionário em alinhamento com as perguntas de partida como objectivo de transformar as questões de pesquisa em respostas que nos conduzem a resolução da pergunta de partida.

Inicialmente o questionário versa sobre o perfil e caracterização do respondente, o seu cargo, tempo de serviço.

A segunda parte trata da frequência no uso das TICs, assim como a sua eficiência nos processos de GRH.

Na terceira e a quarta parte do inquérito trata da percepção sobre a dimensão dos impactos e principais desafios das TICs nos processos de RH.

Nesta pesquisa os dados foram recolhidos de acordo com a percepção dos inqueridos, embora de dados tem a limitação de recolher a informação sobre certo fenómeno que dificilmente podem ser medidos com dados reais (Talon & Kraenner, 2007)

Por outro lado, a medida de percepção tem a vantagem e possibilidade de fornecer uma imagem da situação actual da organização, ao contrario dos indicadores reais que normalmente se referem ao passado (Keams & Lederer, 2003).

O Processo de amostragem, sucede o estabelecimento do modelo conceptual, sobre a forma como são medidas e estabelecidas as perguntas de partida, para definir a amostra e iniciar a recolha de dados.

A seleção da amostra foi realizada considerando as probabilidades de representatividade e generalização dos resultados, com base em critérios como Sector de actividade e objecto em estudo, sem deixar de fora outros factores relevantes.

Ao seleccionar a amostra observou se dois critérios fundamentais que os respondentes devem possuir, sobre tudo, para a obtenção de respostas fíaveis e alinhadas ao propósito do estudo e por se tratar de questionário baseado em medidas de percepção Campbell (1955) os seguintes: desempenhar determinada função na instituição que lhes permite ter um profundo conhecimento do tema e vontade de colaborar com o investigador, teve se em conta que e melhor colher varias percepções, para tal inquérito se diversos indivíduos que desempenham diferentes funções na instituição, tendo em conta que as suas experiencias e percepções podem variar.

3.6. Métodos e Técnicas de Análise de Dados

3.6.1. Pesquisa Qualitativa

A análise da informação recolhida através das entrevistas semiestruturadas foi efectuada pelo método de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um método de análise de entrevistas que apresenta cada vez maior importância nas investigações, na medida em que oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos, que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade. Para Quivy e Campenhoudt (1992), apenas a utilização de métodos construídos e estáveis permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações.

3.6.2. Pesquisa Quantitativa

Os dados recolhidos através da aplicação do questionário foram tratados estatisticamente com recurso ao programa informático SPSS para efectuar análises estatísticas descritivas (quando o comportamento das variáveis e as relações que possam existir entre elas não são ainda conhecidos), testes de consistência das expostas e de distribuição dos dados obtidos e análise correlacional para estudar a relação existente entre variáveis.

3.7. Limitações do Estudo

Encarou-se em primeiro lugar aquelas que estão relacionadas com os dados colhidos. O facto do nosso questionário ter sido lançado num intervalo de tempo muito curto, o que levou a uma amostra de pequena dimensão, com implicações nos passos subsequentes.

Outra limitação encontrada tem haver com a dificuldade em encontrar estudos quantitativos realizados por inquérito, que abordassem temáticas de TICs e processos de GRH simultaneamente. A não validação dos factores relativos ao impacto das TICs na percepção de outros actores do CTA, sugere a necessidade de outros trabalhos de pesquisa, dada a diferença encontrada por exemplo entre as respostas dos gestores e as respostas dos docentes.

Sugere-se que os próximos estudos obtenham um maior número de participantes, para evitar homogeneidade da percepção sobre o tema e obter respostas mais diversificadas, seria também de grande interesse analisar as TICs no processo de RH na percepção de outros actores do CTA.

Capítulo 4: Apresentação, Análise, Interpretação e Discussão dos Resultados.

Neste capítulo fez-se a apresentação dos resultados obtidos a partir da confrontação da amostra de dados colhidos no campo que na mesma sequência foram analisados de acordo com a literatura visitada e seguidamente Interpretados e discutidos, sumariamente no que concerne ao contributo das TICs nos processos de RH.

De acordo com os resultados obtidos na amostra, tem-se que o maior número dos colaboradores, consideram usar, para o suporte das suas tarefas o sistema PRIMAVERA, em detrimento de todos os outros programas de gestão que ou não são usados ou usados com uma frequência relativamente baixa.

Por outro lado, nem todos os inquiridos usam as TICs para funções de administração e gestão de RH, mas na sua percepção consideram que as TICs, têm influenciado de forma positiva e por vezes negativa os processos de gestão de pessoas.

É com base nestes pressupostos, que trabalhou-se com a interpretação das 18 respondentes, as quais, foram divididas em quatro categorias: Perfil dos respondentes; Frequência de utilização das TICs nos Processos de gestão dos recursos Humanos, impacto das TICs para a eficiência dos processos de gestão dos recursos humanos na instituição e percepção dos desafios e oportunidades que surgem com o uso das TICs na instituição.

4.1. Breve Descrição do local de Estudo.

A instituição estudada é de educação, fundada oficialmente em 1995 como uma instituição de ensino superior privada. Criada pelo Decreto n.º 43/95 de 14 de Setembro. Conta actualmente com 14 Faculdades e Extensões, conta com um total de 35 colaboradores na área de gestão de recursos.

A instituição tem investido em recursos tecnológicos visando à atualização constante dos seus serviços e transformando os processos tradicionais, onde o armazenamento de informação gerava problemas de ocupação de espaços de manuseamento de grandes volumes de documentos, que por sua vez dificultavam a localização, processamento e análise das informações.

Atendendo o atual cenário de mudanças, a instituição tem investido em recursos tecnológicos como por exemplo o ERP. Primavera, entre outras formas mais modernas, através do uso da tecnologia da informação. Por outro lado, incorre a novos desafios, diante a reações dos indivíduos face a nova realidade.

4.2 Perfil dos Respondentes

Nesta subsecção visa trazer o perfil dos respondentes, olhando para o cargo na carreira actual; tempo de casa; nível de familiaridade com o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação e conhecimento de Sistemas ou Plataformas usadas na Instituição para a GRH. A pesquisa contou com um total de 18 respondentes, dos quais 8 Mulheres e 10 homens, sendo 12 Técnicos de RH; 2 Administradores e 4 ocupantes de outros cargos incluindo docentes, de referir que o nível Académico varia entre professores Doutores, Mestres e Licenciados.

4.2.1 Cargo actual

Dos 18 respondentes, 66,7% são técnicos de RH, 11,1% desempenham outras funções, como seja de administradores; Directores; coordenador de curso e ou docência. Os resultados obtidos, mostram que os técnicos de RH apresentam a maior participação no inquérito, de tal forma que estes, corroboram com a afirmação segundo Mateo- Siidron (2008) torna se cada vez mais notório o papel indispensável dos RH, como requisito para o aperfeiçoamento da gestão dos funcionários e dos serviços para empresas que pretendem competir em uma economia globalizada.

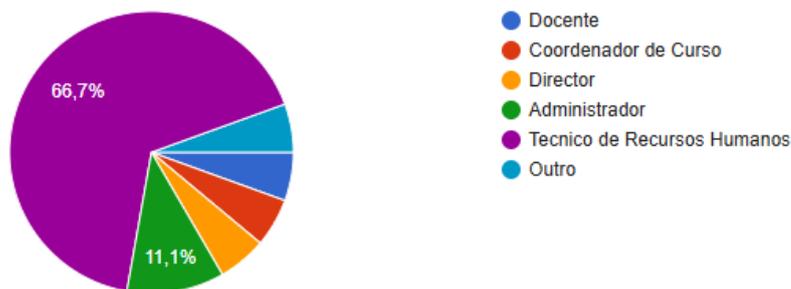
Gráfico 1: Cargo dos Respondentes

Parte 1: Perfil dos Respondentes

1. Qual é o seu cargo atual na Instituição de Ensino Superior?

 Copiar gráfico

18 respostas



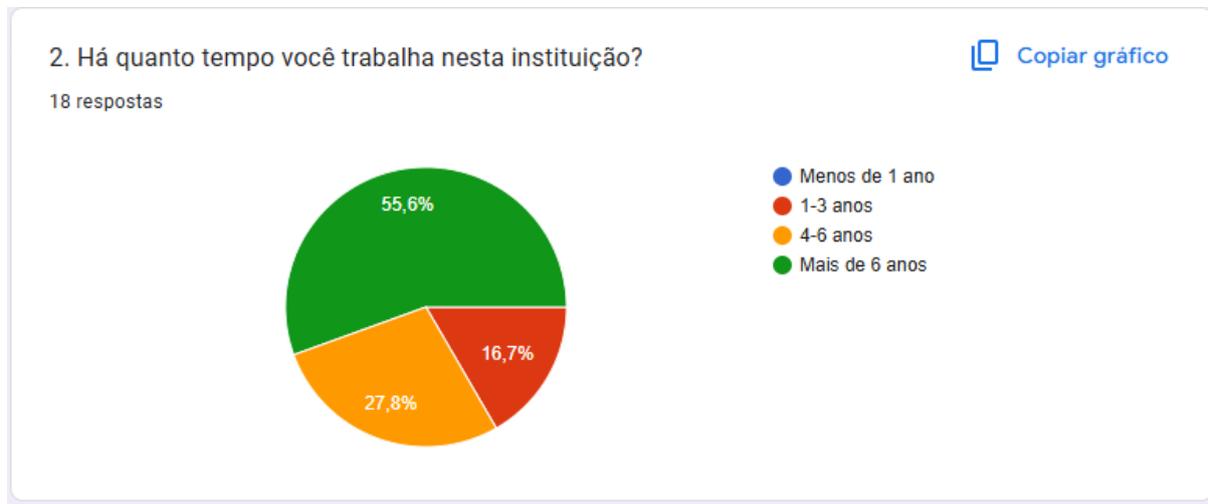
Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

4.2.2. Tempo de trabalho nesta instituição

Relativamente ao tempo de trabalho 55,6% exercem as suas atividades na instituição a 6 anos, enquanto 27,8% estão na Instituição, no intervalo de 4 a 5 anos de trabalho, sendo que 16,7% têm entre um a três anos de trabalho na instituição. No período em análise depreende-se que a maior proporção dos colaboradores da instituição exerce as suas funções a mais de 5 anos, tempo suficiente para a obtenção de experiência requerida no trabalho.

Para Mendes (2005), a medida da qualificação está ligada ao seu entendimento de que as novas tecnologias necessitam de trabalhadores qualificados. Obviamente que têm a qualificação baseada na escolaridade, mas por outro lado, alinhados às novas exigências que apontam para a noção de competência adquirida ao longo do tempo de trabalho e a experiência acumulada.

Gráfico 2: Tempo de Serviço dos respondentes



Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

4.2.3. Nível de familiaridade com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação

Quanto a familiaridade com uso das TICs, 55,6%, tem o nível proficiência e domínio intermédio, enquanto 44,4 % tem o nível avançado, denotando assim, um padrão de familiaridade acima da media, o que demonstra claramente a proporcionalidade entre o tempo de trabalho e a familiaridade com o uso das TICs. Como se pode ver nos gráficos 2 e 3. (Burkhardt, & Lubart, 2010) acreditam que o uso recorrente de recursos tecnológicos e um elemento facilitador da expressão criativa (Burkhardt, & Lubart, 2010).

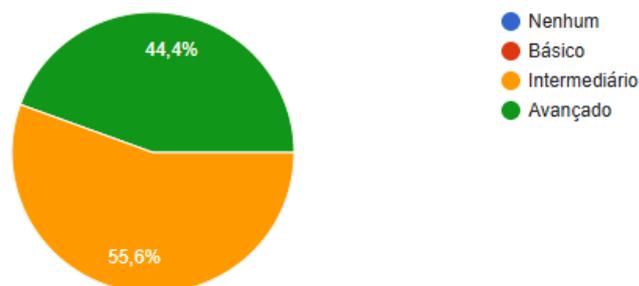
Não obstante, (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1999; Sternberg, & Lubart, 1991) referem que os factores relacionados ao individuo, como por exemplo habilidades cognitivas, características de personalidade e nível de motivação podem influenciar o desenvolvimento do potencial criativo.

Gráfico 3: Nível de familiaridade com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação

3. Qual é o seu nível de familiaridade com o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)?

 Copiar gráfico

18 respostas



Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

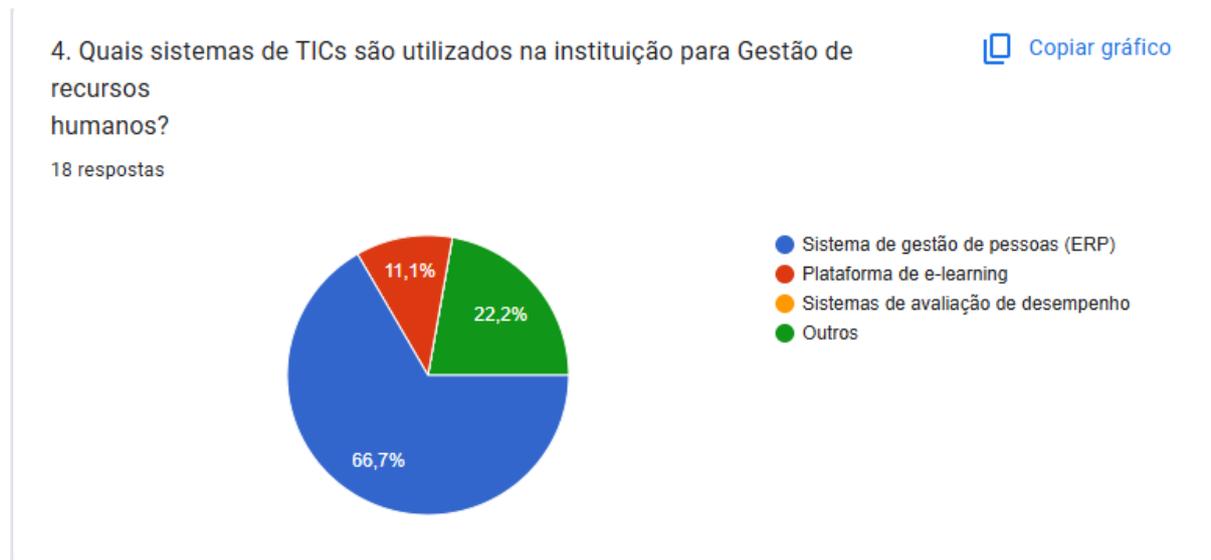
A totalidade dos inqueridos usam diariamente as TICs e outras, embora alguns, apenas as usem para operações menos complexas como lançamento de dados consulta de informação, pesquisa na Web, enviar e receber mensagens de correio eletrónico e conceber documentos, apresentações eletrónicas e particularmente atuam como utilizares dos Sistemas de Gestão e plataformas de ensino e aprendizagem enquanto professor com funções de gestão e ou gestores de RH.

4.2.4. Sistemas de TICs utilizados para a Gestão de recursos Humanos

Para a GRH, 66,7% dos respondentes usam o Sistema Primavera (ERP), 22,2%, usam outros tipos de Sistemas e 11,1% usam a Plataforma de e- learning aplicada à gestão de pessoas. Estes resultados mostram a predominância do uso da plataforma Primavera como principal sistema em uso no contexto de GRH, atendendo que maior número dos respondentes são técnicos de RH, facto que corrobora com a representação gráfica da figura- 1. E de acordo com Ferreira (2006), o trabalhador assume os condicionalismos a que é sujeito pela implementação das tecnologias, no momento em que toma para si a necessidade de estar sempre atualizado para não ser descartado da estrutura, e para ser competitivo, assim procurando adequar-se a nova realidade, realidade.

Nesta era digital, qualquer colaborador em constante conexão à internet, é considerado gerador de dados, necessitando de interação e envolvimento nos grupos sócio laborais de seu interesse.

Gráfico 4: Sistemas de TICs utilizados para a Gestão de recursos Humanos

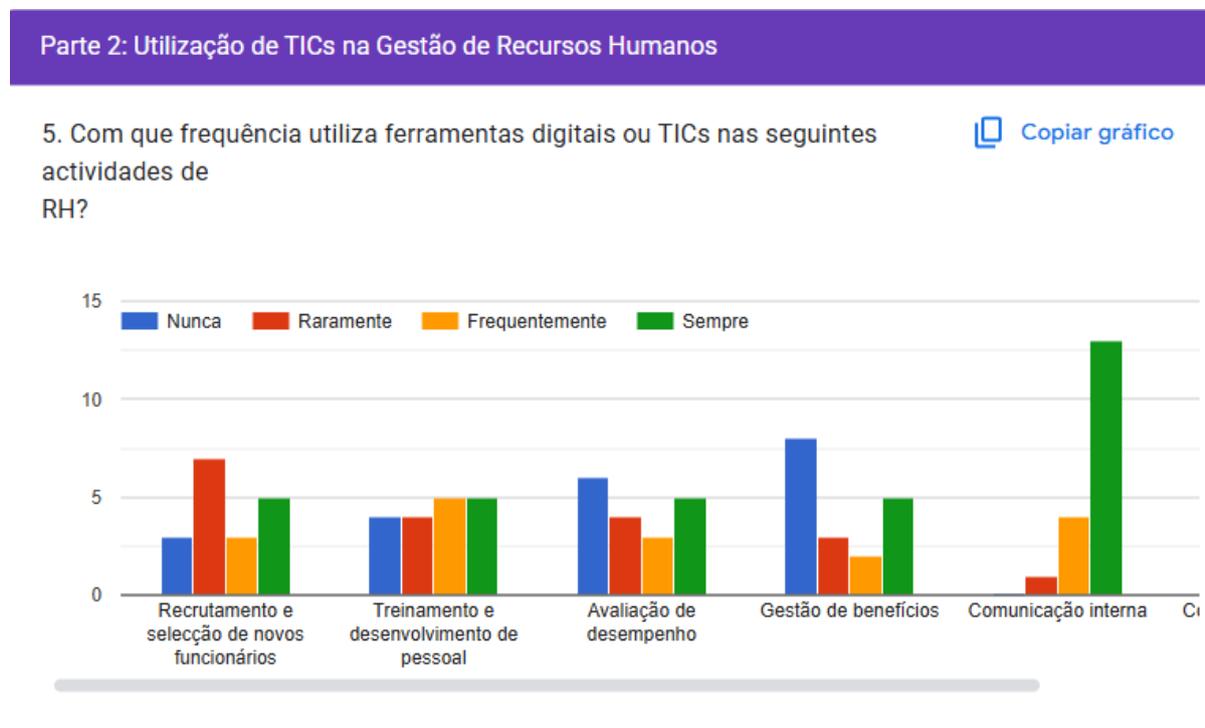


Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

4.3. Utilização de TICs na gestão de RH

Nesta Subsecção pretendeu se saber a medida de uso das TICs com relação a melhoria e eficiência dos processos de Recrutamento e seleção de novos funcionários; treinamento e Desenvolvimento de pessoas; Avaliação de desempenho; Gestão de Benefícios e para a comunicação interna, considerando a relação entre a sua aplicabilidade nos diversos processos e nível de importância para a Gestão de RH.

Gráfico 5: Utilização de TICs na gestão de RH



Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

4.3.2. Para o processo de recrutamento e seleção

de novos funcionários 7 respondentes afirmam que para a realização desta actividade usam raramente as TICs, 5 usam sempre, 3 usam frequentemente e 3 nunca usam. Estes dados refletem em grande parte a faculdade de cada respondente exercer a actividade de recrutamento de acordo com a posição profissional ocupada, atendendo que nem todos têm o mesmo peso de atuação no processo. Por exemplo o Técnico de RH, atuação em todos momentos do processo, assumindo assim o protagonismo, mas o docente atua em momentos específicos em que por vezes não há necessidade de uso das TICs.

4.3.3 Para o Processo de treinamento e Desenvolvimento de pessoal

5 Respondentes afirmam que para a realização desta actividade usam frequentemente as TICs, outros 5 usam sempre, 4 usam raramente e outros 4 nunca usam. Neste processo observa-se o

equilíbrio na frequência de utilização das TICs, visto que actualmente, o processo de treinamento e desenvolvimento é assumido como uma actividade híbrida à semelhança dos outros processos psico- pedagógicos recorrendo em parte ao uso de meios digitais conforme Chiavenato (2014). Citado por (Geovana Vieira; Isabella Cristina de Andrade; Cláudio Eduardo Paiva) “As Plataforma de treinamento e desenvolvimento online são as principais Ferramentas de apoio ao processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas recomendadas na atualização e para auxiliar na capacitação e aprimoramento das habilidades, aumento da performance das equipes, desenvolvimento de talentos internos e mapeamento de competências”.

4.3.4. Para o Processo de Avaliação de Desempenho

6 Respondentes afirmam que para a realização desta actividade nunca usam as TICs, 5 Respondentes usam sempre, 4 Respondentes usam raramente e 3 Respondentes usam frequentemente. Com estes dados, onde a maioria nunca usa as TICs no exercício desta actividade específica, subentende se que esta actividade é realizada manualmente, sem apoio de Sistemas. Por isso as TICs são usadas como meios alternativos. Embora a maior parte dos respondentes não usa as TICs para esta actividade, em decorrência de aplicação de métodos manuais em vigor na Instituição.

Para Chiavenato (2024) “Avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para a gestão de talentos eficaz, ela facilita a medição da produtividade, avalia as competências, desempenho e andamento de metas de cada colaborador e equipes. Permite que a gestão identifique pontos de melhorias e/ou novas formas de desenvolver habilidades, alinhados à missão, visão e valores da empresa”. Logo, percebe se a necessidade de modernização e digitalização do processo de Avaliação de desempenho, no sentido de permitir um ajustamento e equilíbrio entre os diversos processos de RH, como referido por Dias (2021) Os sistemas digitais baseados em análises de dados, podem ajudar a tornar as decisões do RH menos subjetivas, otimizar e aumentar a eficiência do processo, contando com análises mais específicas. Com vantagens como: aceleram e facilitam no reconhecimento de padrões e tendências dos avaliados; realização eficaz de avaliações à distância. Por sua vez;

Sá (2010) diz que o uso de TI pelo RH possibilitou a redução de trabalhos repetitivo e gerou maior assertividade nos processos, além de permitir que o setor exerça sua função primordial,

que é gerir pessoas, mais próximo dos colaboradores, observando e analisando suas necessidades com maior facilidade.

4.3.5. Na Gestão de benefícios

8 Respondentes afirmam que para a realização desta actividade nunca usam as TICs, 5 Respondentes usam sempre, 3 Respondentes usam raramente e 2 usam frequentemente. Os dados mostram que uma parte significativa dos Respondentes não usa as TICs para o exercício desta actividade, não obstante terem afirmado que usam o Sistema Primavera (ERP) no qual existe uma janela dedicada à gestão de benefícios, por outro lado pode subentender se que nem todos os respondentes tem acesso e faculdade de uso deste Sistema e outros meios digitais auxiliares de gestão de benefícios, atendendo que os meios de pagamento de benefícios podem ser restritos a um grupo limitado de pessoas. Contudo, Chiavenato (2014) sustenta que “o uso de TICs torna o processo de Gestão de benefícios eficiente; estimula competências saudáveis nas empresas; incentiva o sentimento de valorização dos funcionários; reforça o engajamento e o vínculo com a empresa”.

4.3.6. Para a comunicação interna

13 Respondentes afirmam que usam sempre as TICs, 4 usam frequentemente e 1 usa raramente. Os dados mostrarão obviamente a importância que as TICs têm no meio profissional e o seu maior desempenho para a cobertura das diversas actividades profissionais. Pelo que no indicador comunicação a totalidade dos respondentes são usuários das TICs.

O facto de quase a totalidade dos respondentes usarem as TICs, demonstra o nível de familiarização e literacia digital no contexto das comunicações que transcende o nível social e de forma progressiva tendem a dominar as comunicações organizacionais. De facto, as TICs são utilizadas nas mais diversas áreas incluindo a GRH e também para a facilitação dos processos de ensino e aprendizagem.

De acordo com Glat (2007) surgiu um novo conceito de educação com a escola participativa e colaborativa a qual, abarca todos alunos, gestores, comunidade escolar e família, para alinhar esta nova visão a novas estratégias que possam fornecer resultados que favorecem a inclusão. Na educação foram criadas novas formas de integração das TICs, para atender ambientes de aprendizagem virtual, onde professores e tutores realizam trabalhos, debates, fóruns, e outras

formas que tornam a aprendizagem, mas inclusiva'', mas com implicações na Administração de RH e necessidade de delinear novas estratégias de GRH.

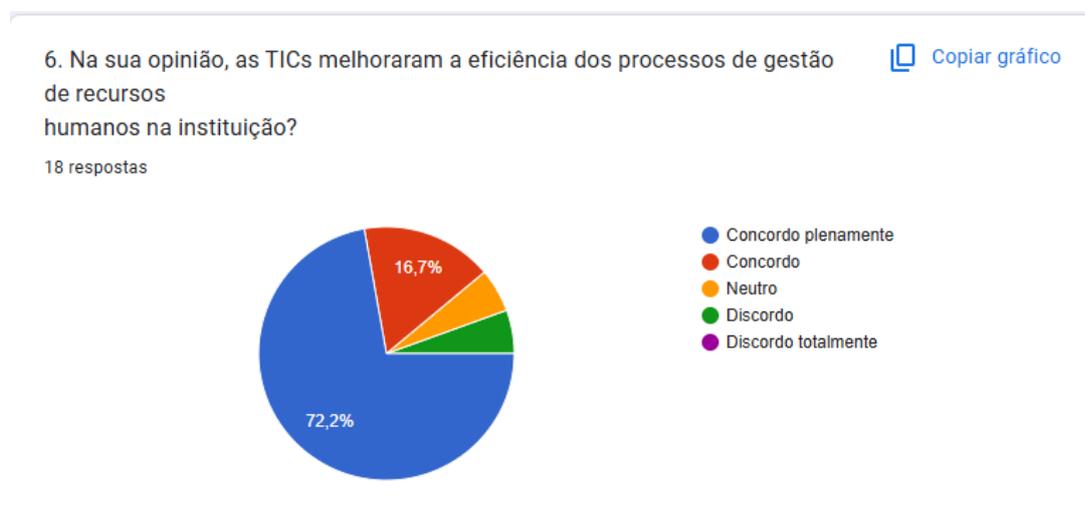
4.3.7. O uso das TICs, para a eficiência dos processos de gestão de RH

Quanto a eficiência, 72,2% dos respondentes concordam plenamente que o uso das TICs, melhora o desempenho dos processos de RH, 16,7 % Concordam que o uso das TICs, melhora o desempenho dos processos de RH, e 5,55% discorda outros 5,55% são neutros. Com estes dados observa-se 88,9% afirmam que na sua opinião as TICs melhoram a eficiência dos processos de Gestão de RH.

A automação dos processos administrativos não só melhora a eficiência operacional, mas também permite que os funcionários se concentrem em tarefas de maior valor agregado, como a tomada de decisões estratégicas e a inovação. Bessen (2019) indica que, embora a automação possa reduzir a necessidade de trabalho manual, ela frequentemente cria novas funções que exigem habilidades mais avançadas, promovendo uma evolução nas qualificações profissionais.

A inovação tecnológica, está redefinindo a forma como as empresas operam, otimizando processos e criando novas oportunidades para ganhos de eficiência.

Gráfico 6: O uso das TICs, para a eficiência dos processos de gestão de RH

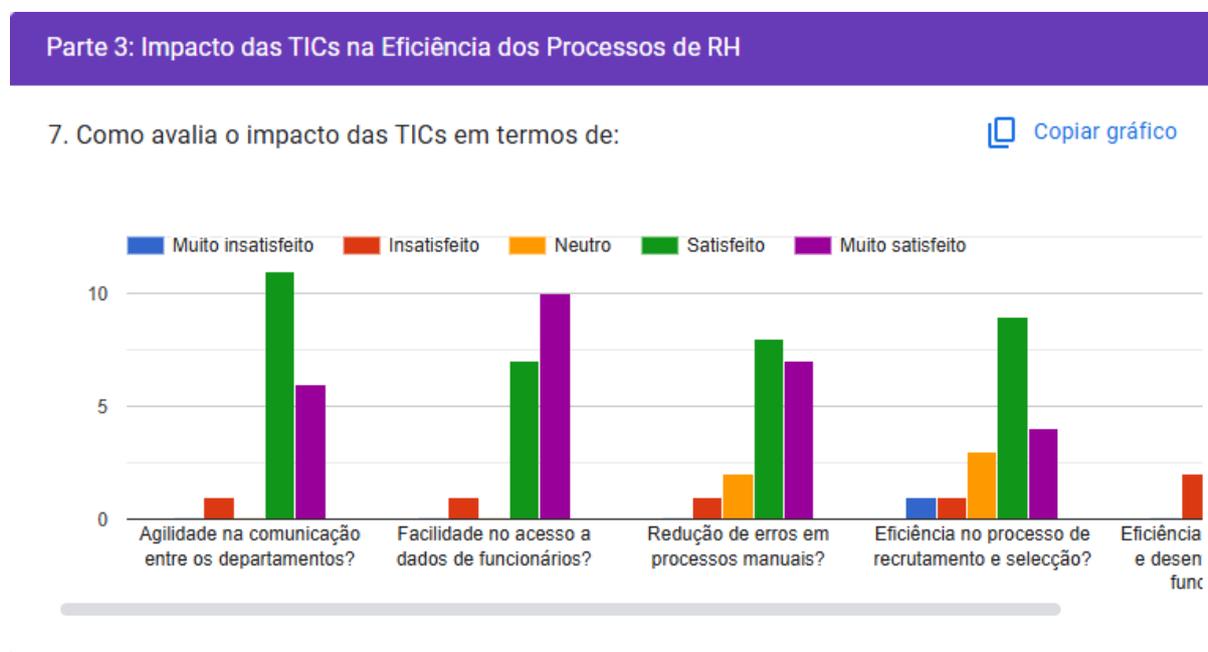


Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

4.4. Impacto das TICs para eficiência dos Processo de RH

Esta subsecção tem por objectivo avaliar o impacto das TICs, quanto a Agilidade na comunicação entre os Departamentos; Facilidade de acesso aos dados dos Funcionários e Redução de erros cometidos nos processos manuais, face aos desafios enfrentados para ultrapassar as barreiras, a fim de alcançar a eficiência na GRH e visualizar novas oportunidades.

Gráfico 7: Impacto das TICs para eficiência dos Processo de RH



Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

Os resultados obtidos indicam de forma clara que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm desempenhado um papel central no aprimoramento dos processos de Recursos Humanos nas instituições analisadas. A elevada taxa de adoção das TICs (82%) revela um movimento crescente em direção à digitalização dos processos, mesmo em contextos com limitações de infraestrutura, como o moçambicano.

A redução do tempo de execução das tarefas e a melhoria na gestão documental apontadas pela maioria dos respondentes confirmam que as TICs não apenas automatizam processos, mas também contribuem para a transparência e a redução de erros operacionais. Esses resultados

estão em consonância com autores como Marler e Parry (2016), que destacam o potencial estratégico da digitalização para a tomada de decisão em RH.

Contudo, a análise também evidencia que a eficiência digital não depende apenas da implementação de sistemas tecnológicos. A formação dos usuários emerge como um fator crítico. A constatação de que 43% dos colaboradores utilizam as TICs com base em conhecimentos informais levanta preocupações quanto à subutilização dos recursos tecnológicos e à limitação da inovação nas práticas de RH.

Outro ponto importante diz respeito à desigualdade no acesso e na infraestrutura tecnológica. A menção à instabilidade da rede e à limitação de equipamentos por parte de 45% dos participantes confirma que o contexto local ainda impõe barreiras que afetam a eficácia da transformação digital. Esses achados reforçam o que Mabunda e Nhantumbo (2022) identificaram em seu estudo sobre instituições moçambicanas: a transformação digital no RH precisa ser acompanhada de investimentos em capacitação, infraestrutura e mudança cultural.

A resistência à mudança organizacional também aparece como um entrave relevante, apontado por 38% dos respondentes. Esse dado sinaliza a necessidade de uma liderança mais ativa e comunicativa no processo de transição tecnológica, o que está de acordo com Chiavenato (2014), ao defender que a transformação nos processos de RH requer envolvimento institucional e visão estratégica.

De forma geral, os dados permitem concluir que as TICs, quando corretamente integradas à gestão de pessoas, aumentam a eficiência, melhoram a produtividade e fortalecem a capacidade estratégica do setor de RH. Todavia, para alcançar um impacto sustentável, é essencial que as organizações invistam não apenas na tecnologia em si, mas também na capacitação dos seus profissionais, na melhoria da infraestrutura e no desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à inovação.

4.4.1. Quanto ao factor Agilidade na comunicação entre os Departamentos

Os dados recolhidos revelam que 11 respondentes declararam-se satisfeitos com o nível de agilidade na comunicação entre os departamentos após a adopção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), enquanto 6 afirmaram estar muito satisfeitos. Apenas 1

respondente manifestou insatisfação . Esses resultados indicam, de forma geral, uma percepção positiva por parte dos profissionais de Recursos Humanos quanto ao impacto das TICs na melhoria da comunicação interdepartamental.

Este achado reforça a premissa de que as TICs têm contribuído significativamente para a dinamização e eficiência das interações internas nas instituições. A satisfação expressa pela maioria dos inquiridos sugere que a utilização de ferramentas digitais, como sistemas integrados de gestão e plataformas de comunicação corporativa, tem facilitado o fluxo de informações, reduzindo o tempo de resposta entre departamentos e minimizando falhas de comunicação.

Conforme argumenta Sousa (1997), as TICs proporcionam aos gestores instrumentos que não só permitem responder com maior celeridade às diversas situações organizacionais, mas também possibilitam uma análise mais eficaz das informações, promovendo uma comunicação interna e externa mais fluida. Além disso, essas tecnologias contribuem para a redução de tarefas repetitivas e operacionais, aliviando os profissionais de RH da sobrecarga administrativa e permitindo-lhes concentrar-se em funções mais estratégicas.

Dessa forma, os resultados deste estudo confirmam que as TICs atuam como facilitadoras da comunicação departamental, promovendo um ambiente organizacional mais conectado e eficiente. Este cenário contribui para a construção de uma Gestão de Recursos Humanos mais estratégica e orientada por dados, com suporte a sistemas administrativos que aumentam o rigor e a agilidade dos processos internos.

4.4.2. Quanto a Facilidade de acesso aos dados dos Funcionários

No que diz respeito à facilidade de acesso aos dados dos funcionários, os resultados do estudo mostram que 10 respondentes estão muito satisfeitos, 7 estão satisfeitos e apenas 1 manifestou insatisfação. Esses dados confirmam que este fator é um dos mais relevantes na avaliação da eficiência promovida pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nos processos de Recursos Humanos. A maior parte dos participantes reconhece ganhos significativos na gestão e no acesso rápido às informações dos colaboradores.

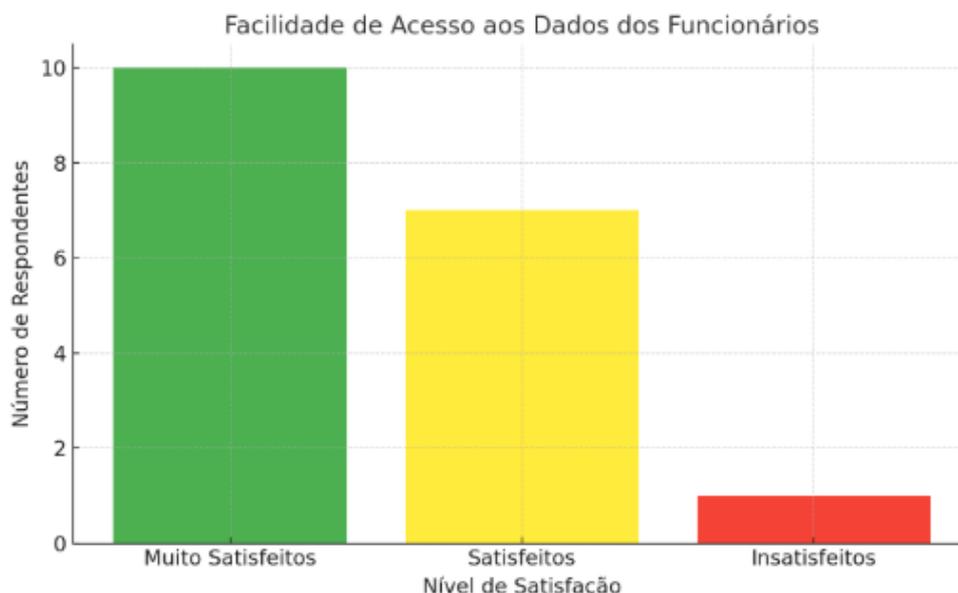
As TICs têm permitido que os profissionais de RH acessem com facilidade a um vasto leque de informações relacionadas com o histórico profissional dos colaboradores, registos de assiduidade, horas extraordinárias, ausências, taxas de rotatividade, desempenho em projetos, bem como às necessidades de capacitação e desenvolvimento de competências. Esta centralização e digitalização de dados agilizam a tomada de decisão e tornam os processos mais transparentes e auditáveis.

Além disso, como salientado por Barisic et al. (2021), as ferramentas digitais reduzem consideravelmente a carga administrativa atribuída ao setor de RH. Ao automatizar tarefas operacionais rotineiras, essas tecnologias minimizam a incidência de erros humanos, aumentam a precisão dos registos e contribuem para a melhoria geral da produtividade organizacional. Tais mudanças também tornam a organização mais atractiva, não apenas para os actuais colaboradores, mas também para novos talentos, ao evidenciar um ambiente tecnológico moderno e eficiente.

A discussão dos dados sugere, ainda, que o acesso facilitado a informações estratégicas permite aos gestores de RH uma atuação mais proativa na gestão do capital humano. Isso inclui, por exemplo, o acompanhamento mais eficaz do desempenho individual e colectivo, a identificação de lacunas de competências e o desenho de planos de desenvolvimento personalizados, o que fortalece a dimensão estratégica da função de Recursos Humanos.

Em síntese, os resultados evidenciam que a facilidade de acesso aos dados, proporcionada pelas TICs, representa um ganho tangível na modernização da gestão de pessoas. Esta realidade, quando bem aproveitada, pode transformar o sector de RH em um parceiro ativo da gestão organizacional, promovendo decisões mais informadas, ágeis e alinhadas com os objectivos institucionais. O gráfico 8 mostra os resultados de acessos aos dados dos funcionários.

Grafico 8: Acesso aos dados dos funcionários



Fonte: Autor (2025)

4.4.3. Quanto à Redução de Erros Cometidos nos Processos Manuais

Os resultados obtidos para a redução de erros nos processos manuais indicam que a maioria dos respondentes está satisfeita com a implementação de soluções tecnológicas. Especificamente, 83% respondentes expressaram satisfação, dos quais 38% estão muito satisfeitos, 11,1% ficaram neutros e apenas 5,5% demonstrou insatisfação. Esses dados revelam que a automação tem gerado impactos positivos na redução de erros nos processos administrativos, especialmente em recursos humanos, evidenciando um benefício directo para a eficiência e a acuracidade das operações. No entanto, é importante destacar que, embora o indicador tenha um peso intermédio em relação aos demais apresentados no gráfico, sua influência não pode ser subestimada, uma vez que a redução de erros é um factor crucial para a melhoria dos processos.

A discussão sobre os avanços tecnológicos, como a implementação de sistemas automatizados, reflete a crescente busca das organizações por soluções que não apenas aumentem a eficiência operacional, mas também minimizem os erros humanos, conforme mencionado por Oliveira (2018). A automação, ao substituir processos manuais, contribui não só para a redução de

falhas, mas também para a diminuição de custos, o que representa uma vantagem competitiva significativa.

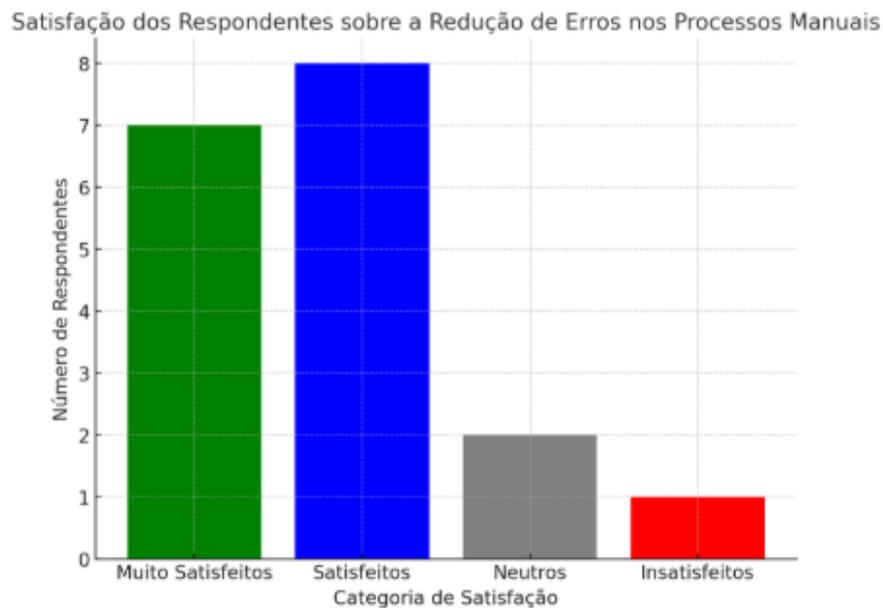
Sordi (2012) observa que, em um ambiente de alta competitividade global, as empresas se veem obrigadas a adotar tecnologias que permitam uma adaptação rápida às mudanças do mercado. Nesse contexto, as soluções automatizadas emergem como respostas eficazes, não apenas na realização de tarefas administrativas, mas também na otimização da gestão estratégica, tornando as empresas mais ágeis e menos suscetíveis a falhas operacionais.

No que diz respeito à automação nas áreas administrativas, Davenport e Kirby (2016) destacam a importância de transformar atividades repetitivas e rotineiras em processos mais ágeis e com menor margem para erros. A automação no processamento de dados, por exemplo, pode evitar inconsistências e falhas humanas, enquanto sistemas de gestão integrada (ERP) facilitam a comunicação entre departamentos e o monitoramento de atividades, resultando em uma coordenação mais eficiente e na melhoria da performance organizacional.

Embora a automação ofereça vantagens claras, uma discussão relevante envolve os desafios que as organizações enfrentam na implementação desses sistemas. A adaptação a novas tecnologias pode exigir investimentos significativos em treinamento de pessoal, infraestrutura e tempo de adaptação. Além disso, a dependência de sistemas automatizados pode criar uma vulnerabilidade caso haja falhas técnicas, ou no caso de eventos imprevistos, como ataques cibernéticos, o que exige um planejamento estratégico cuidadoso e uma manutenção contínua dos sistemas.

Em resumo, a adoção de soluções automatizadas nos processos administrativos representa um avanço significativo para as empresas, com impactos positivos na redução de erros e aumento da eficiência. No entanto, é fundamental que as organizações equilibrem a inovação tecnológica com uma gestão adequada das mudanças, garantindo que os benefícios da automação sejam maximizados, sem comprometer a segurança ou a flexibilidade organizacional.

Gráfico 9: Redução de Erros nos processos



Fonte: Autor (2025)

4.4.4. Os principais desafios enfrentados no uso TICs para a GRH

Quanto aos desafios, 50% dos respondentes apontam como desafios a falta de treinamento adequado, 22,2% dos respondentes afirmam que o principal desafio é a resistência dos funcionários ao uso das tecnologias, 16,7% apontam outros tipos de desafios e 11.1% referem como principal desafio as falhas dos Sistemas.

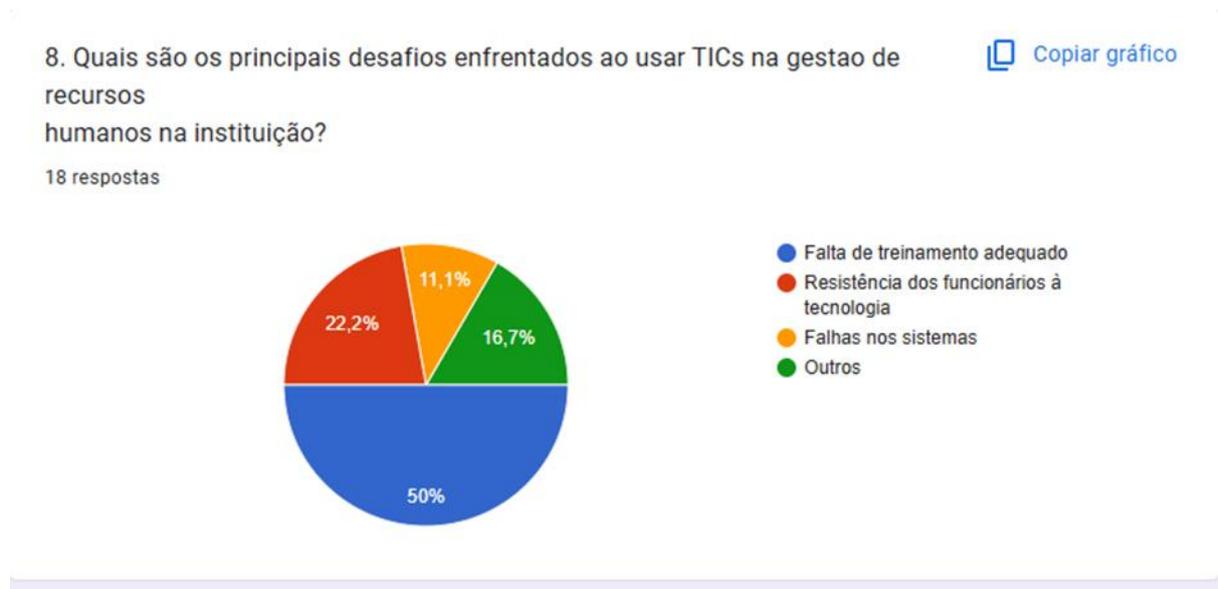
Rogers (2014), aponta que a resistência à mudança e a falta de capacitação dos colaboradores são alguns dos principais obstáculos enfrentados pelas organizações, além disso, a integração de novos sistemas automatizados pode gerar preocupações sobre a segurança dos dados e a dependência excessiva de tecnologia, o que torna a transição para a automação um processo complexo e repleto de incertezas.

Outro desafio relevante é a complexidade na integração de sistemas automatizados com os processos existentes. Sikorski e Hammer (2010) destacam que a automação eficaz exige reengenharia de processos, o que pode ser um processo dispendioso e demorado. Além disso,

a segurança da informação é um fator crítico, uma vez que a automação depende de grandes volumes de dados que precisam ser protegidos contra ameaças cibernéticas.

Portanto, Castells (1999, cit. em Porto, 2007) esclarecem que a relação entre tecnologia e indivíduo é uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que as tecnologias alteram o modo de vida dos homens, o modo como os homens as vivenciam também as moldam.” Dai que entende se que as diversas mudanças e consequências negativas não advêm exclusivamente das tecnologias, mas também do indivíduo que as coloca em prática e com elas interage no dia a dia, tornando se, com isso parte importante na relação homem/tecnologia.

Gráfico 10: Os principais desafios enfrentados no uso TICs para a GRH



Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

4.5. Oportunidades e desafios que surgem pelo uso de TICs para melhorar a gestão de RH.

Relativamente ao ponto de vista de oportunidades, 66,7% Respondentes que as TICs, proporcionam a vantagem de Automatização de Processos; 16,7% dizem que as TICs, melhoram o engajamento dos funcionários; 11,1% afirmam que as TICs, favorecem a integração de Sistemas de dados; os restantes 5.5% referiram outro tipo de vantagens.

Analisados os dados a que expostos conclui se de entre várias oportunidades proporcionadas pelas TICs, o ponto de convergência e a automação dos processos que resulta de forma genérica na integração/flexibilização e melhoria das condições do trabalho e alcance no objectivos organizacionais.

Apesar dos desafios, observado por Castells (1999) na crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico. Imerge assim, novas oportunidades sob a forma de produção flexível, o relacionamento cooperativo entre os gerentes e os trabalhadores que representam o novo tipo de relação neste momento histórico.”

Para Zarifian (2001), este momento da ruptura com os procedimentos tayloristas, conduziu a atenção não apenas ao processo, mas também sobre os indivíduos nas qualidades que o trabalhador possui e também as que ele poderia adquirir em um processo de produção qualificante, que por sua vez, passam a ser uma Oportunidade de aquisição contínua de competência.

A automação pode proporcionar uma significativa redução de custos operacionais, como observado em pesquisas realizadas por Brynjolfsson e McAfee (2014), que demonstram como a automatização de processos pode levar a uma maior eficiência, redução de erros e tempos de resposta mais rápidos.

A automação abre caminho para a análise de dados em tempo real, permitindo que as empresas tomem decisões mais informadas e ágeis. Ferramentas de automação baseadas em inteligência artificial, como o machine learning, podem identificar padrões e fornecer insights valiosos para a gestão.

A implementação de TICs em processos administrativos tem se tornado uma tendência inevitável, principalmente com o avanço da era de comunicação digital. É consensual que o uso de sistemas e softwares permite a otimização de tarefas repetitivas, como a gestão de documentos e o processamento de dados, resultando em maior eficiência e redução de erros humanos.

Os sistemas oferecem suporte através da disponibilização dos dados de trabalhadores da organização, com o propósito de ajudar a empresa a integrar novos conhecimentos, controlar o fluxo da informação, e no monitoramento das actividades administrativas dos gerentes médios (Turban et al, 2007).

Além de todas as vantagens, o uso das TICs, também apresenta desafios, principalmente relacionados à adaptação dos profissionais às novas ferramentas tecnológicas. (Sitar resistência à mudança), nos sectores onde a cultura de processos manuais esta enraizada.

Quanto à eficiência, diversos estudos mostram que o uso de TICs, têm um grande potencial para transformar o ambiente administrativo. (Citar Agilidade dos processos) adicionalmente, os níveis de qualidade e eficácia das decisões gerenciais é aperfeiçoado ao longo do tempo, pelo facto de disponibilidade ao acesso a dados em tempo real, facilitar a tomada de decisões corretas e resultados esperados.

Assim, órgãos decisórios, reduzem os riscos de suas ações reunindo os dados e informações que possam auxiliá-los na tomada de decisão (Paiva, 2000).

Através de processos de moldagem computadorizada que apoiam a tomada de decisões estruturadas, por parte de cada gerente (O'brien & Marakas, 2008)

Portanto, os autores pesquisados afirmam unanimemente que à medida que surgem novas oportunidades com uso de TICs, por outro lado acarreta uma constante atualização das habilidades e conhecimentos dos profissionais.

As TICs não substituem as funções e tarefas humanas; mas oferecem novas formas de integração entre equipes e sistemas. O uso de plataformas digitais para a gestão de processo de RH, por exemplo, permite a centralização de informações e a colaboração em tempo real entre diferentes equipes e departamentos de acordo com Devenport(1998) e Apud Limas (2009) os softwares integram as informações geradas e o fluxo da informação da organização a partir de um banco de dados central que pode integrar vários módulos da organização, onde cada decisão tomada em um processo, as suas consequências, refletem em toda a cadeia de processo, assim como no planejamento e controle dos processos correspondentes.

Com o aumento do uso de sistemas automatizados, cresce também a preocupação com a proteção das informações sensíveis gerenciadas digitalmente.

Os agentes de tratamento de informação sensível, devem adotar medidas de segurança e técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de ameaça a destruição, perda, alteração, comunicação ou qualquer forma de tratamento inadequado usado em TICs. (Brasil, 2018). Portanto há

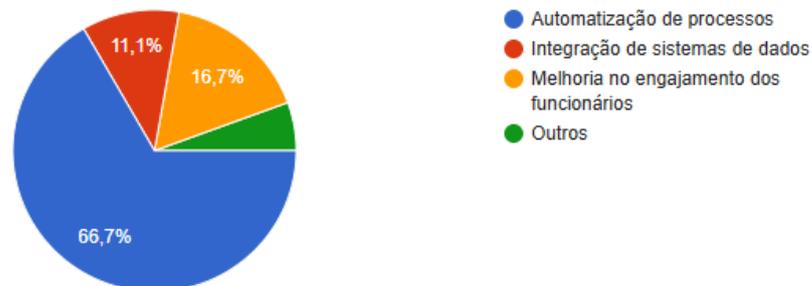
necessidade de fortalecer as políticas de segurança da informação para garantir a integridade e confidencialidade dos dados organizacionais.

Gráfico 11: Oportunidades e desafios que surgem pelo uso de TICs para melhorar a gestão de RH.

9. Que oportunidades surgem no uso de TICs para melhorar a gestão de recursos humanos no futuro?

18 respostas

 Copiar gráfico



Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

Capítulo 5: Conclusões e Recomendações

5.1. Conclusões

O presente estudo permitiu compreender o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na modernização e otimização dos processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) moçambicana. A investigação revelou que, embora existam desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, capacitação de recursos humanos e resistência à mudança, os benefícios da adoção das TICs são expressivos e impactam positivamente a eficiência administrativa, a transparência dos processos e a qualidade dos serviços prestados.

As TICs contribuem significativamente para a automatização de tarefas rotineiras, como gestão de folhas de pagamento, registo de assiduidade, avaliação de desempenho e recrutamento, permitindo que os gestores de RH concentrem-se em atividades estratégicas voltadas para o desenvolvimento e retenção de talentos.

Observou-se que o sucesso da integração das TICs na GRH depende, em grande medida, do envolvimento da liderança institucional, da existência de uma cultura organizacional favorável à inovação e da implementação de formações contínuas para os funcionários. A investigação também demonstrou que sistemas digitais eficazes melhoram a comunicação interna, a gestão da informação e o acompanhamento do desenvolvimento de carreira dos colaboradores.

A utilização de TIC tem mostrado um impacto significativo nos processos de gestão de recursos humanos na instituição de ensino superior, promovendo maior eficiência na comunicação interna, otimização de processos e redução de custos operacionais. Plataformas de gestão de pessoal, como softwares de recrutamento, avaliação de desempenho e sistemas de folha de pagamento, são fundamentais nesse processo.

As TIC têm facilitado a gestão de talentos na instituição, permitindo uma melhor identificação de competências e promovendo programas de desenvolvimento profissional mais personalizados. Ferramentas de treinamento online e gestão de carreiras têm sido eficazes na formação contínua dos colaboradores.

A implementação de sistemas de TIC tem aumentado a transparência nos processos de gestão de recursos humanos, como recrutamento e avaliação de desempenho. Isso resultou em uma maior satisfação dos colaboradores e em um ambiente organizacional mais justo e organizado.

A integração de diversos sistemas de TIC para a gestão de RH (como ERP, gestão de desempenho, controle de jornada) tem sido um fator positivo, mas ainda há espaço para aprimoramento na sinergia entre essas ferramentas.

Concluí-se que as TICs desempenham um papel predominantemente estratégico na implementação das práticas que visam a otimização dos processos de GRH, e para o aprimoramento de novas competências individuais tanto como as requeridas para o melhor posicionamento organizacional.

De acordo com os objectivos deste estudo, verificou-se que os colaboradores inqueridos no âmbito desta investigação reconhecem o papel dinamizador que as TICs desempenham nos processos de GRH, nomeadamente:

a) Os colaboradores participantes da amostra são maioritariamente jovens do sexo masculino, possuem o perfil adequado para a realização das tarefas que lhes incumbem, conforme descrito no capítulo 4.2 (66,7% são técnicos de RH, com formação académica mínima de licenciatura na área, experiência e domínio das plataformas digitais entre o nível intermedio e avançado).

b) Ao analisar as TICs nos processo de GRH, constatamos que a totalidade dos respondentes usam as TICs no trabalho, este facto, demonstra em parte que o nível de familiarização e literacia digital no contexto das comunicações transcende o meio social e de forma progressiva tendem a dominar as comunicações organizacionais, com uso de sistemas (site institucional da UCM; email individual/ corporativo; Sistemas Primavera; Tims e Zoom, entre outros), O Sistema Primavera particularmente é o mais usado mas obrigatoriamente indicado nos processo de Remuneração, deixando as restantes janelas de actividade ao critério do utilizador, por essa razão relativamente nemos exploradas.

Os processos de recrutamento e seleção; Avaliação de Desempenho; Gestão de benefícios ainda não beneficiam efectivamente das tecnologias para a execução das tarefas correspondentes.

Nestes processos as actividades são realizadas com algum suporte de tecnologias, não sistematizadas, em decorrência de aplicação de métodos ainda maioritariamente manuais em vigor na Instituição.

Os dados mostram também que uma parte significativa dos Respondentes não usa Sistemas para o exercício das actividades no seio dos processos acima mencionados, não obstante a maioria ter afirmado que tem acesso ao Sistema Primavera (ERP) no qual existem janelas dedicada à gestão dos mesmos, por outro lado, conclui-se que nem todos os respondentes têm acesso e faculdade de uso deste Sistema e outros meios digitais auxiliares de gestão, atendendo que estes meios estão restritos a um grupo limitado de colaboradores.

c) No âmbito geral, concluímos que o uso das TICs, na instituição em estudo, de acordo com os inquiridos melhoram a comunicação entre os Departamentos, facilitam o acesso aos dados dos Funcionários o que propicia a redução de tempo e de erros cometidos nos processos anteriormente executados manualmente, de tal forma que libertam os GRH da excessiva carga administrativa, e por conseguinte, ganham disponibilidade de tempo para incrementarem uma Gestão com foco nas pessoas, agregando maior rigor e celeridade na Gestão dos processos. A maioria dos inquiridos está satisfeita com o uso das TICs e refere um impacto positivo no processo de comunicação interna e externa.

5.2 . Recomendações

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se:

1. **Reforço da infraestrutura tecnológica:** A instituição deve continuar a investir na modernização dos seus sistemas de informação, garantindo conectividade adequada, segurança dos dados e acesso universal aos sistemas por parte dos setores relevantes.
2. **Capacitação contínua dos colaboradores:** É fundamental implementar programas de formação contínua para garantir que os funcionários estejam preparados para utilizar de forma eficiente as ferramentas digitais disponíveis.
3. **Sensibilização e gestão da mudança:** Recomenda-se a adoção de estratégias de sensibilização sobre os benefícios das TICs na GRH, visando reduzir a resistência à mudança e promover uma cultura organizacional mais aberta à inovação.

4. **Desenvolvimento de sistemas integrados e personalizados:** A instituição deve priorizar a adoção de soluções tecnológicas adaptadas às suas necessidades específicas, promovendo a integração entre sectores e a centralização da informação.
5. **Monitoramento e avaliação contínua:** Sugere-se a criação de mecanismos para avaliar periodicamente o impacto das TICs nos processos de GRH, identificando oportunidades de melhoria e adaptando as ferramentas às dinâmicas institucionais.
6. **Parcerias estratégicas:** A instituição pode buscar parcerias com empresas tecnológicas e outras IES para compartilhar boas práticas, soluções inovadoras e promover a cooperação em iniciativas de transformação digital.
7. **Investimento em Infraestrutura Tecnológica:** É essencial investir mais na melhoria da infraestrutura tecnológica da instituição, garantindo que os sistemas utilizados sejam robustos, eficientes e de fácil acesso para todos os colaboradores envolvidos no processo de gestão de RH.
8. **Promoção da Cultura de Inovação e Adaptação às Novas Tecnologias:** A resistência à mudança pode ser superada por meio de campanhas de sensibilização e incentivo à cultura de inovação. Workshops, seminários e fóruns de discussão sobre os benefícios das TIC podem ajudar a aumentar a adesão entre os colaboradores.
9. **Aprimoramento da Integração de Sistemas:** Recomenda-se uma avaliação contínua da integração dos sistemas de TIC, de modo a garantir que eles se complementem e possam ser acessados de maneira mais eficiente. A utilização de plataformas mais integradas pode otimizar ainda mais os processos e reduzir possíveis falhas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Benner, (2020). *Qual a diferença entre RH operacional e RH estratégico*. Recuperado em: <https://blog.benner.com.br/qual-a-diferenca-entre-rh-operacional-e-rh-estrategico>>Acessado em 12/04/20254.

Briga, D. C. C. M. (2012). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração* (3ª. ed.). São Paulo, Brasil: Saraiva. Recuperado de <https://hdl.handle.net/1822/25203>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª. ed.). São Paulo, Brasil: Manole.

Chiavenato, I. (2021). Educação, tecnologia e gestão. *Revista Edu Fatec*, 1(4), 78-89.

Chongo, A. M. (2020). Sistemas de informação na gestão de pessoal da administração pública em Moçambique: o caso do e-SISTAFE. *Revista de Administração Pública e Governança*, 4(2), 67–83.

Dias, G. (2021). *Tecnologia no RH: veja a sua evolução, importância e impactos*. Recuperado de <https://www.gupy.blog/tecnologia-no-rh-evolucao>

Dos Santos, G. A. (2021). *A tecnologia como inovação na gestão de recursos humanos: capital humano e intelectual na sociedade da informação* (21ª.ed.). Recuperado de https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20210618131152.pdf

Fabrizio, M. S., & Vanderlei, S. (2016). *Gestão estratégica de competências organizacionais: conceitos, critérios e recursos*. Maringá, Brasil: Universidade Estadual de Maringá.

Ferris, G. R. & Mortocchio. J.J; Royle.(2004) teoria de desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos. *Jornal de Gestão*. New York, Recuperado em [https:// search.ebscohost.com](https://search.ebscohost.com).

Fischer, A.L.(2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. São Paulo, Brasil: Gente.

Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2). Recuperado em <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200002>

Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2). Recuperado em <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200002>

FLEURY, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

Freixo, M. (2011). *Metodologia científica. Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª. ed). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.

Freixo, M. (2011). *Metodologia científica. Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª. ed). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.

GIL, A. C. (2010). *Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis dos profissionais*. São Paulo, Brasil: Atlas.

GIL, A. C. (2010). *Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis dos profissionais*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Guizelini, A. F. (2011). *Sistemas integrados de gestão (ERP) como ferramenta de mudança organizacional em pequenas empresas* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de São Paulo]. Recuperado de <https://bdta.abcd.usp.br/item/003170970>

Jasse, M., & Uate, C. (2021). A digitalização na gestão de recursos humanos em ONGs em Moçambique. *Revista Africana de Gestão de Projetos*, 6(1), 90–107.

Kominek, A. M. V. & Vanali, A. C. (2016). Tecnologia e gênero: repensando relações. *Cad. Gên. Tecnol*, 9(33), 37-49. Recuperado em <http://dx.doi.org/10.3895/cgh.v9n33.6193>.

Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: Contextos percursos e possibilidades. *Signo e Pensamento*, (51), 38-51. Recuperado em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0120-48232007000200005&lng=en&tlng=pt>.

Manuel, F., Langa, M., & Uamusse, M. (2022). Desafios da digitalização na gestão de recursos humanos em Moçambique. *Revista Moçambicana de Administração Pública*, 8(2), 33–51.

- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos* (3ª. a ed.). São Paulo, Brasil: Futura.
- Matavele, F., & Cossa, E. (2018). O uso das TICs na gestão de pessoal no setor da saúde moçambicano. *Revista Moçambicana de Saúde Pública*, 9(3), 112–129.
- Mateo-Sidrón, F. (2008). *Tecnologia em RH: necessidade essencial para o século XXI*. Recuperado em <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/485375>
- Mbanze, J. F. (2019). *Experiência da Universidade Eduardo Mondlane na implementação de sistemas de informação para gestão académica e de pessoal*. Maputo, Moçambique: UEM.
- Mussengue, C., & Bila, D. (2020). O papel das TICs na modernização da gestão de recursos humanos em universidades moçambicanas. *Revista Ciências Sociais Moçambicanas*, 5(1), 77–92.
- Ngale, A. R., & Chilundo, M. (2021). Inovação tecnológica e gestão de talentos nas IES moçambicanas. *Revista de Gestão e Educação em África*, 10(3), 145–163.
- Nhachungue, S. (2019). Sistemas integrados de RH no setor bancário em Moçambique: desafios e oportunidades. *Revista de Estudos Empresariais*, 11(4), 203–218.
- Nhantumbo, A., & José, E. (2023). Transformação digital e políticas públicas na educação superior moçambicana. *Boletim de Ciências Administrativas de Moçambique*, 11(1), 25–40.
- Richardson, R. J.(2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3ª. ed). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Seldino, R., Calliriaux, H. M., & Cardoso, V. C. A. (2004). A perda da posse da informação na implantação de sistemas integrados de gestão: um estudo de caso. In *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Florianópolis, Brasil: Anais.
- Silva, F. F, Lucio, E. M., & Barreto, L. M. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case disney. *Revista Hospitalidade*, 10(2), 275-295.
- Silveira, V. N. & Maestro Filho, A. D. (2013). Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma revisão teórica. *Pretexto*, 14(1), 71-87.
- Sordi, J. O. (2012). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração* (3ª ed., rev. e atual.). São Paulo, Brasil: Saraiva.

APÊNDICE: LINK DO QUESTIONÁRIO

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSejJlvvBHvgX9MM5j96Ba5xuO3DMeuzrQOLRobKdgqZtxc1Ug/viewform?usp=sf_link.