REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO MONITORAMENTO DE DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS: PROPOSTA CONCEITUAL

INFORMATION SYSTEMS FOR PERFORMANCE MONITORING IN HUMAN RESOURCES: A CONCEPTUAL PROPOSAL

Ciências Exatas e da Terra • 23/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795306489

Elias Braga de Andrade[1]

Andriws Rodrigues Teixeira[2]

Edilson Carlos Silva Lima[3]

RESUMO

O setor de Recursos Humanos (RH) reúne dados sobre metas, avaliações, competências e atividades dos colaboradores. Quando esses registros ficam dispersos, a elaboração de relatórios pode se tornar lenta e sujeita a divergências, o que justifica discutir o apoio dos sistemas de informação. Este artigo teve como objetivo examinar, a partir da literatura, como tais sistemas podem organizar dados de desempenho e subsidiar uma proposta conceitual para o RH. Realizou-se pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e abordagem qualitativa, mediante análise temática de 15 referências distribuídas nos eixos Tecnologia, Organizações e Pessoas. Como resultado da sistematização teórica, foram definidos módulos funcionais, um fluxo de informações, requisitos e indicadores acompanhados de regras de cálculo. A discussão apontou possibilidades de padronização, validação e consulta de registros, sem avaliação de implantação ou da qualidade de decisões efetivamente tomadas. Concluiu-se que a proposta constitui uma base inicial para especificar uma solução de RH, cuja aplicação exigiria levantamento de requisitos, definição de responsabilidades, proteção de dados e validação com usuários.

Palavras-chave: Sistemas de informação; Recursos Humanos; Monitoramento de desempenho; Qualidade da informação; Proposta conceitual.

ABSTRACT

Human Resources (HR) departments manage data on employees' goals, performance reviews, skills and activities. When such records are dispersed across different sources, reporting may become time-consuming and prone to inconsistencies. This article aimed to examine, through the literature, how information systems can organize performance data and support the development of a

conceptual proposal for HR. An exploratory bibliographic study with a qualitative approach was conducted through a thematic analysis of 15 references grouped into Technology, Organizations and People. The theoretical synthesis resulted in proposed functional modules, an information flow, system requirements and indicators with calculation rules. The discussion identified opportunities for record standardization, validation and retrieval, without assessing implementation outcomes or the quality of actual managerial decisions. It concluded that the proposal provides an initial basis for specifying an HR solution, whose application would require requirements elicitation, clear responsibilities, data protection and validation with users.
Keywords: Information systems; Human Resources; Performance monitoring; Information quality; Conceptual proposal.

1. INTRODUÇÃO

As organizações produzem informações diariamente para acompanhar atividades, analisar resultados e orientar suas decisões. Esse trabalho torna-se mais difícil quando os dados permanecem dispersos em diferentes documentos ou dependem de conferências manuais. Nesse contexto, os sistemas de informação ajudam a reunir registros e a disponibilizá-los aos responsáveis pelo acompanhamento das atividades.

No setor de Recursos Humanos (RH), os registros incluem metas, avaliações, treinamentos, competências e informações sobre a atuação das equipes. O uso de planilhas independentes ou documentos sem padrão comum pode dificultar a consulta ao histórico e a elaboração de relatórios. O problema não está apenas

na quantidade de dados, mas também na forma como são registrados, atualizados e interpretados.

A utilização de sistemas informatizados pode contribuir para enfrentar tais dificuldades ao reunir informações em uma estrutura organizada, estabelecer padrões de registro e disponibilizar relatórios gerenciais. Laudon e Laudon (2015) compreendem os sistemas de informação como conjuntos de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações para apoiar decisões, coordenação e controle. Essa perspectiva permite compreender que a tecnologia não deve ser considerada isoladamente, mas integrada aos processos e às necessidades da organização.

No RH, os Sistemas de Informação de Recursos Humanos (SIRH) possibilitam organizar dados funcionais e apoiar atividades operacionais e estratégicas. Kavanagh e Johnson (2017) destacam a aplicação desses sistemas em diferentes processos de gestão de pessoas, incluindo informações sobre desempenho, treinamento e avaliação. A utilização adequada dessas ferramentas pode facilitar o acesso a registros atualizados e oferecer subsídios para análises mais consistentes.

Este artigo concentra-se, portanto, no monitoramento de desempenho em Recursos Humanos e na organização das informações utilizadas pela gestão. A questão central é: como uma proposta conceitual de sistema de informação poderia organizar os dados de desempenho e facilitar o acesso a informações gerenciais no RH?

A discussão foi orientada por quatro questões: QP1 — quais fundamentos de sistemas de informação e SIRH ajudam a compreender a organização dos dados de desempenho? QP2 — quais módulos e requisitos seriam necessários em uma solução conceitual para o RH? QP3 — como definir indicadores de agilidade, consistência e completude, distinguindo-os da qualidade das decisões gerenciais? QP4 — quais cuidados organizacionais e humanos devem acompanhar o uso dessas informações? Essas questões organizaram a leitura das referências e a elaboração da proposta.

O estudo se justifica pela necessidade de aproximar os conceitos de sistemas de informação das atividades de acompanhamento de desempenho em Recursos Humanos. A literatura fornece critérios para selecionar funcionalidades, estabelecer responsabilidades e definir indicadores, contribuindo para uma especificação inicial que poderá ser ajustada às necessidades de diferentes contextos organizacionais.

O objetivo geral consistiu em analisar, com base na literatura, o suporte potencial dos sistemas de informação ao monitoramento de desempenho em Recursos Humanos e elaborar uma proposta conceitual. Os objetivos específicos foram: (a) discutir os fundamentos dos sistemas de informação e dos SIRH; (b) relacionar qualidade da informação e mensuração de desempenho aos eixos Tecnologia, Organizações e Pessoas; (c) organizar requisitos funcionais e não funcionais, módulos e fluxo de dados; (d) definir indicadores e fórmulas para acompanhamento; e (e) discutir condições de governança, cuidados éticos e possibilidades de validação.

O texto está organizado em cinco capítulos. Após a introdução, o segundo discute os fundamentos teóricos nos eixos Tecnologia, Organizações e Pessoas. O terceiro descreve a metodologia bibliográfica e o processo de construção da proposta. O quarto apresenta a caracterização das referências, as necessidades informacionais consideradas, os requisitos, os indicadores e a discussão. O quinto reúne as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A proposta parte de uma ideia comum à literatura de sistemas de informação: a tecnologia só produz informações úteis quando está relacionada aos processos de trabalho e às pessoas que utilizam os dados (Laudon; Laudon, 2015; Davenport, 1998). Por isso, a fundamentação foi organizada em três eixos. Tecnologia reúne os conceitos de sistemas de informação, SIRH e Business Intelligence; Organizações trata de indicadores, qualidade e governança dos registros; e Pessoas aborda a participação dos usuários e a interpretação gerencial.

A articulação desses eixos ajuda a compreender quais funcionalidades são pertinentes ao RH, quem deve responder pela qualidade dos registros e como as informações podem ser interpretadas. Essa perspectiva orienta os requisitos e indicadores discutidos no capítulo 4.

2.1. Eixo Tecnologia: Sistemas de Informação, SIRH e Business Intelligence

2.1.1. Sistemas de Informação nas Organizações

Um sistema de informação reúne dados, procedimentos, pessoas e recursos tecnológicos para registrar atividades e disponibilizar informações a quem delas necessita. Seu funcionamento envolve etapas relacionadas: entrada de dados, processamento, armazenamento e consulta. A qualidade do resultado depende da maneira como essas etapas são definidas e executadas, e não apenas do programa utilizado.

Laudon e Laudon (2015) relacionam os sistemas de informação ao apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle organizacional. Essa concepção demonstra que as informações produzidas precisam estar alinhadas às necessidades dos diferentes níveis de gestão. No nível operacional, podem apoiar o registro e a execução das rotinas; no nível gerencial, permitem acompanhar indicadores e comparar resultados; no nível estratégico, oferecem subsídios para avaliar cenários e orientar objetivos de longo prazo.

O'Brien e Marakas (2013) destacam a contribuição dos sistemas para a integração das áreas, a automação de processos e a confiabilidade das informações. A integração reduz a necessidade de registrar repetidamente os mesmos dados em diferentes ambientes, desde que haja regras claras de compartilhamento e atualização. A automação, por sua vez, pode diminuir tarefas manuais e liberar tempo para atividades de análise, acompanhamento e planejamento.

Stair e Reynolds (2015) associam o uso desses sistemas ao acompanhamento das operações e à identificação de oportunidades de melhoria. Entretanto, adquirir um programa não resolve dificuldades de registro e interpretação. Se os campos forem preenchidos de maneiras diferentes ou os relatórios não

responderem às necessidades dos gestores, o sistema poderá apenas reproduzir problemas já existentes.

Davenport (1998) chama atenção para a necessidade de tratar a informação de maneira ampla, considerando pessoas, processos e cultura organizacional, e não apenas a tecnologia. Essa perspectiva é importante porque um sistema pode oferecer funcionalidades avançadas e, ainda assim, produzir resultados pouco úteis quando os dados são incompletos, os critérios são inconsistentes ou os gestores não utilizam as informações disponíveis.

Esses conceitos ajudam a definir o que poderá ser observado em uma avaliação futura. O tempo de consolidação dos relatórios é uma medida possível de agilidade, enquanto a proporção de registros inconsistentes e o preenchimento dos campos obrigatórios dizem respeito à qualidade dos dados. DeLone e McLean (2003) também distinguem dimensões como qualidade do sistema, qualidade da informação e uso, lembrando que nenhuma delas, isoladamente, comprova a qualidade de uma decisão gerencial. As medidas propostas neste artigo não foram coletadas nem testadas.

Assim, para que um sistema de informação contribua efetivamente para a gestão, sua implantação deve começar pela compreensão do processo que se pretende apoiar. No caso do monitoramento de desempenho, isso significa identificar quais informações são necessárias, quem será responsável pelo registro, com que frequência os dados serão atualizados, quais indicadores serão calculados e quais usuários terão acesso aos resultados. Essa definição evita que o sistema se transforme em um repositório de dados sem utilidade prática.

2.1.2. Sistemas de Informação de Recursos Humanos

A incorporação de tecnologias ao setor de Recursos Humanos ampliou as possibilidades de organização e análise das informações relacionadas à gestão de pessoas. Os Sistemas de Informação de Recursos Humanos permitem reunir registros funcionais e apoiar processos como recrutamento, seleção, treinamento, administração de pessoal e avaliação de desempenho. A integração dessas informações pode oferecer uma visão mais abrangente dos processos e facilitar a identificação de necessidades organizacionais.

Kavanagh e Johnson (2017) mostram que os SIRH podem apoiar diferentes atividades de gestão de pessoas. No acompanhamento de desempenho, a utilidade da ferramenta depende de sua adequação às rotinas do setor. Um histórico de avaliações, por exemplo, só ajuda a gestão se os registros seguirem critérios consistentes e puderem ser recuperados quando necessários.

Chiavenato (2014) destaca a importância estratégica da gestão de pessoas e a necessidade de articular as práticas de RH aos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, a tecnologia pode apoiar a transição de uma atuação predominantemente operacional para uma atuação também analítica e estratégica. O acesso a informações organizadas permite que os gestores acompanhem resultados, identifiquem necessidades de desenvolvimento e planejem ações relacionadas às equipes.

No contexto do monitoramento de desempenho, um SIRH pode reunir dados sobre metas, avaliações periódicas, competências, treinamentos realizados e indicadores associados às atividades. A centralização desses registros favorece a consulta ao histórico e

permite observar mudanças ao longo do tempo. Também pode facilitar a comparação entre períodos, setores ou grupos, desde que sejam respeitados critérios equivalentes e que as comparações sejam contextualizadas.

Para a proposta discutida neste trabalho, foram considerados cadastro centralizado, campos padronizados, validação de entradas, consulta de indicadores, relatórios, controle de acesso e registro de alterações. No capítulo 4, essas funções são detalhadas como requisitos a avaliar em etapa posterior de desenvolvimento.

2.1.3. Business Intelligence e Análise de Dados

Business Intelligence (BI) reúne práticas e ferramentas voltadas à organização, à análise e à apresentação de dados. Seu uso permite que a gestão deixe de consultar apenas registros isolados e passe a acompanhar informações consolidadas, quando os dados de origem apresentam condições adequadas de qualidade. Relatórios e painéis podem facilitar essa leitura, mas não dispensam a definição clara de indicadores.

Turban, Volonino e Wood (2013) discutem o papel das tecnologias da informação no apoio à gestão, enquanto Sharda, Delen e Turban (2014) relacionam Business Intelligence e analytics aos sistemas de suporte à decisão. Entre os recursos associados a essas práticas estão relatórios gerenciais, painéis de indicadores, visualizações e consultas que permitem observar diferentes dimensões de um conjunto de dados.

No setor de Recursos Humanos, o BI pode ser utilizado para organizar informações sobre avaliações, metas, treinamentos e resultados das equipes. Um painel gerencial pode apresentar

indicadores por período, setor ou categoria, desde que os dados tenham sido coletados segundo critérios consistentes. A visualização facilita a identificação de variações, mas deve ser acompanhada de definições claras sobre o significado de cada indicador.

A elaboração de dashboards exige selecionar informações relevantes para o público que utilizará o painel. A apresentação de muitos indicadores pode dificultar a leitura e dispersar a atenção. Por isso, recomenda-se priorizar métricas vinculadas às decisões que a diretoria precisa tomar. Cada indicador deve possuir nome, conceito, forma de cálculo, fonte de dados, periodicidade e responsável pela atualização.

Um painel que mostra a queda de determinado indicador não revela, por si só, por que ela ocorreu. A alteração pode estar relacionada a mudanças de procedimento, composição da equipe ou outros fatores. Assim, embora o BI ajude a localizar tendências e situações que merecem atenção, os resultados precisam ser examinados à luz do contexto de trabalho.

Cabe distinguir o potencial do Business Intelligence descrito na literatura das funcionalidades previstas na proposta deste artigo. A literatura discute painéis, consultas, visualizações e análises mais avançadas (Sharda; Delen; Turban, 2014). Na proposta conceitual, considera-se um painel de indicadores consultável por período, setor e categoria, sem afirmar que essa ferramenta tenha sido desenvolvida ou implantada. Recursos analíticos mais avançados permanecem como possibilidades de evolução, condicionadas à maturidade dos dados e às necessidades dos usuários.

2.2. Eixo Organizações: Monitoramento de Desempenho, Qualidade da Informação e Governança de Dados

2.2.1. Monitoramento de Desempenho Organizacional

O monitoramento de desempenho consiste no acompanhamento sistemático de resultados em relação a metas, critérios ou padrões previamente definidos. Seu propósito não se limita a classificar pessoas ou identificar desvios, mas também envolve compreender fatores que influenciam os resultados e orientar ações de melhoria. Para que o monitoramento seja útil, é necessário estabelecer objetivos claros, indicadores adequados e períodos de análise compatíveis com as atividades avaliadas.

Kaplan e Norton (1997), ao discutirem o Balanced Scorecard, relacionam a mensuração de desempenho ao acompanhamento da estratégia organizacional. A utilização de indicadores permite observar se as ações realizadas contribuem para os objetivos definidos. Essa abordagem reforça que as métricas não devem ser escolhidas de forma isolada: precisam representar dimensões relevantes para a organização e manter relação com suas prioridades.

Neely (2005) discute a evolução da pesquisa sobre mensuração de desempenho e a importância de desenvolver sistemas de avaliação capazes de apoiar o acompanhamento e a melhoria organizacional. A seleção dos indicadores deve considerar o que se pretende medir, como os dados serão obtidos e de que maneira os resultados serão utilizados. Indicadores sem finalidade clara podem gerar volume de informação sem produzir conhecimento relevante.

No setor de RH, o monitoramento pode abranger dimensões distintas, como cumprimento de metas, qualidade das entregas, produtividade, participação em treinamentos, evolução de competências e cumprimento de prazos. A escolha dos indicadores depende da natureza das funções e dos objetivos de cada equipe. Não é adequado aplicar uma única métrica a atividades diferentes sem considerar suas particularidades, pois isso pode produzir interpretações injustas ou distorcidas.

Um sistema informatizado pode facilitar o acompanhamento periódico ao consolidar os registros e apresentar a evolução dos indicadores. Relatórios e gráficos permitem visualizar variações, identificar padrões e localizar situações que demandam investigação. Turban, Volonino e Wood (2013) discutem o papel da tecnologia da informação na gestão e no crescimento organizacional, incluindo o suporte ao acesso e à utilização de informações gerenciais.

Apesar dessas possibilidades, monitoramento contínuo não significa necessariamente avaliação em tempo real de todas as atividades. A frequência de atualização deve ser compatível com a disponibilidade dos dados e com a natureza do indicador. Atualizações muito frequentes podem produzir ruído quando os resultados apresentam oscilações naturais; atualizações muito espaçadas, por outro lado, podem atrasar a identificação de problemas. A periodicidade deve ser definida conforme a finalidade da análise.

Outro cuidado consiste em interpretar indicadores de maneira contextualizada. Um resultado abaixo da meta pode decorrer de fatores individuais, condições de trabalho, insuficiência de recursos,

mudanças nos procedimentos ou metas inadequadas. Por isso, o sistema deve apoiar a análise gerencial, e não substituir a avaliação crítica dos responsáveis. Os dados apontam situações que merecem atenção, mas não explicam sozinhos todas as suas causas.

Para que o monitoramento seja verificável em uma aplicação futura, cada indicador deverá possuir conceito, unidade de medida, fonte, periodicidade, regra de cálculo, responsável pelo registro e denominador. Com essa finalidade, o capítulo 4 apresenta uma matriz de operacionalização que distingue métricas de qualidade dos registros, eficiência do processo e acompanhamento das avaliações. Nenhum valor empírico é atribuído a essas métricas neste artigo.

Os indicadores de processo e de qualidade dos dados podem envolver tempo de consolidação, percentual de registros inconsistentes e completude dos campos obrigatórios. Já os indicadores de percepção podem considerar a facilidade de acesso, a compreensão dos critérios e a clareza dos relatórios. Essas dimensões não devem ser somadas em um índice único, pois possuem unidades e significados diferentes. Além disso, indicadores do processo de gestão não devem ser confundidos com medidas de desempenho individual dos colaboradores.

Quanto à adequação às funções e aos limites de interpretação, a escolha de indicadores deve ser compatível com a natureza das atividades e com os objetivos organizacionais, conforme discutem Kaplan e Norton (1997) e Neely (2005). Em uma aplicação futura, variações nos valores poderão refletir mudanças no volume de registros, na composição da equipe ou nos procedimentos, e não

apenas o uso da tecnologia; por isso, os resultados deverão ser interpretados de forma contextualizada.

2.2.2. Qualidade da Informação e Governança de Dados

A qualidade da informação envolve mais do que a ausência de erros de digitação. Registros atualizados, completos, compreensíveis e acessíveis aos responsáveis são necessários para que um relatório tenha utilidade. A reunião dos dados em um só sistema facilita a organização, mas não corrige automaticamente informações inconsistentes.

Davenport (1998) observa que o tratamento da informação envolve práticas organizacionais e comportamento humano. Wang e Strong (1996) também mostram que a qualidade dos dados não se limita à exatidão: sua adequação à finalidade, sua representação e seu acesso importam para quem os utiliza. No RH, esses aspectos indicam a necessidade de combinar regras de preenchimento, responsabilidades definidas e relatórios compreensíveis.

Laudon e Laudon (2015) associam os sistemas de informação à coordenação e ao controle, o que reforça a importância de estabelecer fluxos claros de entrada e disponibilização dos dados. No caso do RH, é necessário determinar quem registra as avaliações, quem valida as informações, quem pode consultar os relatórios e como serão corrigidos eventuais erros. A ausência dessas regras pode comprometer a consistência do sistema.

A centralização pode reduzir divergências decorrentes da existência de múltiplas versões de planilhas e documentos. Também pode diminuir o retrabalho associado à consolidação manual. Stair e Reynolds (2015) relacionam a informatização e a automação à

redução de falhas em processos e ao aumento da produtividade. No entanto, o resultado depende da configuração da solução e da adequação dos procedimentos automatizados.

A confiabilidade dos dados também envolve transparência sobre os critérios de avaliação. Indicadores de desempenho precisam ser compreensíveis e relacionados às atribuições avaliadas. Quando os critérios não são conhecidos pelos envolvidos, a utilização dos resultados pode gerar resistência ou sensação de injustiça. Por isso, eventual implantação do sistema deverá ser acompanhada de comunicação e orientação aos usuários.

A governança dos dados, nesse cenário, diz respeito a decisões práticas: quem registra uma avaliação, quem pode corrigi-la, quais campos são obrigatórios e quem tem acesso às informações. Como registros de desempenho podem influenciar a trajetória profissional dos colaboradores, seu uso exige finalidade definida, confidencialidade e critérios transparentes.

Outro aspecto importante é a segurança da informação. Os dados de desempenho devem ser acessados apenas por pessoas autorizadas, de acordo com suas responsabilidades. O sistema deve prever autenticação, controle de permissões, registro de alterações e procedimentos de proteção dos dados. A diretoria precisa de informações para gerir, mas isso não significa que todos os usuários devam visualizar todos os registros individuais.

As contribuições de um sistema podem ser examinadas em três planos distintos. O plano informacional trata da precisão, integridade e atualização dos registros; o operacional considera o tempo e o esforço envolvidos na elaboração das informações; e o gerencial diz

respeito à interpretação dos resultados. Essa distinção evita confundir uma consulta mais rápida com uma decisão necessariamente melhor.

Em uma avaliação futura, as regras de validação deverão ser descritas antes da coleta. Um registro inconsistente poderá ser aquele que apresente duplicidade, campo obrigatório ausente ou valor incompatível com regras previamente definidas. Já a completude medirá o preenchimento dos campos obrigatórios, o que não equivale à verificação da correção de seus conteúdos. O projeto também precisará indicar quem confere os registros, quem autoriza ajustes e como as alterações serão documentadas. Sem esses controles, a centralização não garante a qualidade da informação.

2.3. Eixo Pessoas: Participação dos Usuários e Tomada de Decisão Gerencial

2.3.1. Participação e Experiência dos Usuários

A participação dos usuários é relevante desde a definição dos requisitos. Um formulário com campos excessivos ou um relatório que não corresponda às necessidades do setor pode dificultar o trabalho, mesmo quando funciona tecnicamente. Ouvir gestores e colaboradores em uma futura implantação ajudaria a verificar quais dados são de fato necessários e como devem ser apresentados.

Os aspectos humanos devem ser considerados desde o levantamento de requisitos. Acesso refere-se à facilidade de localizar e consultar informações; confiabilidade, à confiança na consistência dos registros; compreensão dos critérios, ao entendimento das regras de avaliação; e clareza dos relatórios, à facilidade de

interpretar o que é apresentado. Essa distinção dialoga com a perspectiva de Davenport (1998), segundo a qual pessoas, processos e cultura organizacional condicionam o uso da informação.

2.3.2. Tomada de Decisão Gerencial

A tomada de decisão é um processo central da gestão, pois envolve reconhecer situações que exigem intervenção, avaliar alternativas e selecionar ações compatíveis com os objetivos organizacionais. Simon (1977) aborda a decisão gerencial como um processo que envolve a identificação de problemas e a análise de alternativas. Essa compreensão permite observar que a decisão não se resume ao momento da escolha: depende da qualidade das informações disponíveis e da forma como o problema é definido.

No setor de Recursos Humanos, decisões gerenciais podem envolver distribuição de equipes, definição de prioridades, planejamento de treinamentos, acompanhamento de metas e proposição de mudanças nos processos. Para que essas decisões sejam adequadas, os gestores precisam dispor de informações relevantes, atualizadas e compreensíveis. Quando os dados estão dispersos ou apresentam divergências, aumenta o esforço necessário para reuni-los e verificar sua consistência.

Laudon e Laudon (2015) destacam o papel dos sistemas de informação no fornecimento de dados que apoiam a decisão. A contribuição do sistema ocorre quando ele apresenta informações pertinentes ao problema analisado, permitindo que os gestores comparem situações e acompanhem resultados. A disponibilidade de relatórios pode reduzir o tempo dedicado à busca de registros, mas não elimina a necessidade de julgamento profissional.

Robbins e Coulter (2012) associam as decisões gerenciais à informação disponível e às condições nas quais as alternativas são avaliadas. Um conjunto de registros confiáveis amplia as possibilidades de análise, mas não elimina incertezas ou substitui o julgamento do gestor. Essa distinção é fundamental em Recursos Humanos, onde diferentes funções e condições de trabalho podem influenciar um mesmo indicador.

Davenport e Harris (2018) destacam a importância da análise de dados para a construção de vantagens organizacionais. A utilização de informações de maneira sistemática pode fortalecer a capacidade de reconhecer padrões e fundamentar escolhas. No RH, essa abordagem permite que as decisões considerem tendências observadas em períodos sucessivos, em vez de depender exclusivamente de avaliações pontuais.

Neste trabalho, o suporte informacional é discutido a partir de três critérios: precisão dos dados apresentados, agilidade na obtenção das informações e confiabilidade dos registros. Esses aspectos ajudam a avaliar as condições de acesso e uso da informação, enquanto a qualidade das decisões envolve também fatores que ultrapassam o funcionamento do sistema.

2.4. Síntese do Referencial e Articulação com a Proposta

A leitura conjunta dos autores mostra que a proposta depende de três condições. Em Tecnologia, são necessárias funções de registro, validação e consulta. Em Organizações, é preciso definir indicadores, responsabilidades e critérios de atualização. Em Pessoas, os usuários devem conhecer as regras e compreender o significado dos

relatórios. A articulação entre esses pontos orientou a elaboração da solução conceitual.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a natureza da pesquisa, a composição do material bibliográfico e os procedimentos empregados na análise das obras. Também esclarece como os conceitos estudados orientaram a definição dos módulos, requisitos e indicadores da proposta.

3.1. Natureza da Pesquisa, Escopo e Unidades de Análise

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, exploratória e qualitativa. É exploratória porque examina possibilidades de organização e acompanhamento dos dados de desempenho no RH; sua abordagem qualitativa está na interpretação dos conceitos e argumentos das obras selecionadas. A partir dessa leitura, foi elaborada uma proposta conceitual de sistema de informação.

O objeto de análise é o suporte informacional ao monitoramento de desempenho. As obras consultadas abordam sistemas de informação, SIRH, Business Intelligence, indicadores, governança dos registros e gestão de pessoas. A aproximação desses assuntos permitiu identificar necessidades informacionais e relacioná-las a funcionalidades de uma solução voltada ao RH.

O produto do estudo é uma especificação conceitual derivada da literatura, e não uma solução implantada. O escopo não inclui estudo de caso, entrevistas, aplicação de questionários ou análise de registros pessoais. Por essa razão, os requisitos e indicadores apresentados constituem proposições para desenvolvimento e

avaliação posteriores, sem resultados empíricos sobre eficiência, adesão ou qualidade das decisões.

3.2. Formação do Corpus e Critérios de Delimitação

A revisão narrativa reuniu 15 referências — 12 livros e três artigos científicos —, publicadas entre 1977 e 2018, em português e inglês. A delimitação foi temática: foram consideradas obras que ajudam a compreender sistemas de informação, rotinas de RH, qualidade dos dados, indicadores e apoio gerencial. Os artigos de Wang e Strong (1996), DeLone e McLean (2003) e Neely (2005) contribuíram, respectivamente, para discutir qualidade dos dados, avaliação de sistemas e mensuração de desempenho. Não se adotou um intervalo de anos como critério de exclusão.

A revisão foi conduzida de forma narrativa, com seleção temática das obras. Esse procedimento permitiu reunir contribuições de diferentes áreas, mas não corresponde a uma revisão sistemática nem permite afirmar que todas as publicações relevantes foram abrangidas. A análise privilegiou conceitos e relações entre as fontes, em vez de reunir resultados quantitativos de contextos e unidades de análise distintos.

Para organizar a leitura, cada referência foi associada ao eixo em que contribui mais diretamente para este artigo. A classificação, apresentada no Quadro 1, é apenas uma forma de expor o corpus: Wang e Strong (1996), por exemplo, ajudam a discutir a qualidade da informação e também os requisitos de validação; Chiavenato (2014) fundamenta aspectos da gestão de pessoas, mas igualmente orienta o desenho das avaliações. Uma mesma obra pode, portanto, aparecer na discussão de mais de um eixo.

3.3. Procedimento de Análise e Síntese

A análise do material foi organizada em quatro etapas. Primeiro, foram identificados conceitos relacionados ao problema de pesquisa. Depois, as contribuições foram distribuídas nos eixos Tecnologia, Organizações e Pessoas. Na terceira etapa, esses conceitos orientaram os módulos, requisitos e indicadores apresentados no capítulo 4. Por fim, foram discutidas as condições necessárias para aplicação e avaliação da proposta. As escolhas de estrutura e de funcionalidades resultam da interpretação e articulação das referências pelos autores deste artigo.

As quatro questões apresentadas na introdução orientaram a síntese. A primeira tratou dos fundamentos dos sistemas; a segunda, dos módulos e requisitos; a terceira, das medidas de agilidade e qualidade dos registros; e a quarta, das responsabilidades de gestão, segurança e participação das pessoas. Os quadros e o fluxograma foram construídos para tornar visíveis essas relações.

A articulação entre referencial e proposta pode ser acompanhada nos Quadros 2, 3 e 6. No eixo Tecnologia, a organização de registros discutida por Laudon e Laudon (2015) e Kavanagh e Johnson (2017) fundamenta o cadastro funcional previsto em RF01. No eixo Organizações, a qualidade dos dados discutida por Wang e Strong (1996) orienta as validações de RF03 e a distinção entre inconsistência e completude. No eixo Pessoas, a participação dos usuários e a compreensão das informações, discutidas na seção 2.3, orientam a avaliação de usabilidade de RNF02 e as dimensões do Quadro 5. Essas correspondências representam escolhas conceituais dos autores do artigo; não são requisitos formulados literalmente pelas obras nem evidências de validação da solução.

3.4. Derivação dos Requisitos e Construção da Proposta Conceitual

A construção da proposta partiu de relações identificadas na bibliografia. Laudon e Laudon (2015) e Kavanagh e Johnson (2017) ajudam a delimitar os dados e as atividades que um sistema de RH pode apoiar. Davenport (1998) chama atenção para os processos e as responsabilidades envolvidos no uso da informação. Wang e Strong (1996) oferecem critérios para pensar a qualidade dos dados, enquanto Kaplan e Norton (1997) e Neely (2005) ajudam a discutir a escolha e a interpretação de indicadores. A partir dessas contribuições, foram organizados os módulos de cadastro, avaliação, validação, consulta e relatórios. O fluxo da Figura 1 é uma síntese elaborada para este artigo, sem equivaler a uma arquitetura já implementada.

A especificação foi mantida em nível conceitual, com definição de funções e critérios gerais de verificação. A escolha de linguagem de programação, banco de dados, ferramenta de BI e infraestrutura dependerá do contexto de aplicação e dos requisitos levantados junto aos usuários.

3.5. Integridade da Pesquisa, Limites e Aspectos Éticos

A integridade acadêmica foi considerada na identificação das fontes consultadas e na distinção entre as contribuições dos autores e as escolhas feitas para compor a proposta. Como a pesquisa utilizou material bibliográfico e não envolveu participantes nem registros pessoais, não houve procedimentos de consentimento ou autorização institucional relacionados à coleta de dados. Os limites

dessa abordagem são considerados na interpretação dos resultados conceituais.

Se a proposta for desenvolvida, o tratamento de dados de desempenho exigirá finalidade definida, permissões compatíveis com as responsabilidades dos usuários, registro de alterações e medidas de segurança. Uma avaliação com colaboradores e gestores também deverá prever informação adequada aos participantes e proteção dos registros, conforme os procedimentos aplicáveis. Esses cuidados são parte das condições para utilização responsável da solução.

4. SISTEMATIZAÇÃO BIBLIOGRÁFICA, PROPOSTA CONCEITUAL E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da sistematização bibliográfica em sete subseções. A seção 4.1 caracteriza as referências; a 4.2 discute necessidades informacionais; a 4.3 descreve módulos e fluxo; a 4.4 reúne requisitos; a 4.5 define indicadores; a 4.6 articula os resultados aos eixos Tecnologia, Organizações e Pessoas; e a 4.7 examina as limitações e os caminhos de validação.

4.1. Caracterização e Contribuição do Corpus Bibliográfico

O Quadro 1 distribui as referências pelos eixos Tecnologia, Organizações e Pessoas, de acordo com o tema predominante de cada obra. Essa organização permite observar quais assuntos receberam maior atenção na fundamentação.

Quadro 1. Distribuição temática principal das referências mobilizadas

Eixo	Obras de referência (autor e ano)	Quantidade
Tecnologia	Laudon e Laudon (2015); O'Brien e Marakas (2013); Stair e Reynolds (2015); Kavanagh e Johnson (2017); Sharda, Delen e Turban (2014); Turban, Volonino e Wood (2013); DeLone e McLean (2003).	7
Organizações	Davenport (1998); Davenport e Harris (2018); Kaplan e Norton (1997); Neely (2005); Wang e Strong (1996).	5
Pessoas	Chiavenato (2014); Robbins e Coulter (2012); Simon (1977).	3
Total	12 livros e 3 artigos científicos (publicações entre 1977; 2018).	15

Fonte: elaboração dos autores (2026), com base nas 15 referências do artigo. Nota: a classificação por eixo é exclusiva apenas para fins de apresentação.

Das obras classificadas no quadro, sete estão ligadas principalmente ao eixo Tecnologia, cinco ao eixo Organizações e três ao eixo Pessoas. Essa distribuição serve à organização da análise e não estabelece uma hierarquia de importância entre os eixos. O conjunto privilegia obras de fundamentação, o que limita a discussão de resultados recentes sobre soluções específicas.

A leitura das fontes destaca três preocupações recorrentes: adequar as funções do sistema às necessidades de informação, escolher indicadores compreensíveis e preservar a interpretação humana das situações de trabalho. Davenport (1998) enfatiza a organização da informação; DeLone e McLean (2003) distinguem qualidade do sistema, qualidade da informação e uso; e Simon (1977) ajuda a

compreender a decisão como um processo de análise. Esses conceitos orientam diferentes aspectos da proposta.

4.2. Necessidades Informacionais Consideradas na Proposta

Com base nas obras consultadas, foram reunidas necessidades relacionadas à organização, à qualidade e à consulta de informações no RH. Davenport (1998) e Laudon e Laudon (2015) contribuem para discutir a estruturação dos registros, enquanto Wang e Strong (1996) ressaltam aspectos de qualidade, clareza e acesso. Essas contribuições orientaram as funcionalidades e os cuidados apresentados no Quadro 2.

O Quadro 2 apresenta cinco necessidades informacionais, suas possíveis consequências e as respostas concebidas para a proposta. A última coluna indica os autores que fundamentam cada associação. As funcionalidades resultam da articulação desses conceitos com o objetivo do trabalho.

Quadro 2. Necessidades informacionais e respostas conceituais para o RH

Necessidade ou situação possível	**Possível consequência**	**Resposta conceitual**	**Fundamentação mobilizada**
Registros em planilhas independentes	Duplicidade e divergência entre versões	Cadastro centralizado e identificação única de registros	Organização dos registros: Laudon e Laudon (2015); Davenport (1998).
Campos e critérios não padronizados	Dificuldade de comparar avaliações	Dicionário de dados e regras	Qualidade e critérios de avaliação: Wang e

		por tipo de avaliação	Strong (1996); Chiavenato (2014).
Consolidação manual recorrente	Tempo elevado para preparar relatórios	Filtros e rotinas de consolidação programadas	Consolidação e consulta: O'Brien e Marakas (2013); Sharda, Delen e Turban (2014).
Atualizações sem histórico	Baixa rastreabilidade e de correções	Trilha de auditoria com usuário, data e justificativa	Organização e integridade da informação: Davenport (1998); Wang e Strong (1996).
Relatórios de leitura complexa	Dificuldade de compreender indicadores	Painéis com definições, períodos e denominadores visíveis	Clareza dos dados e interpretação de indicadores: Wang e Strong (1996); Kaplan e Norton (1997).

Fonte: elaboração dos autores (2026), com base nas obras indicadas em cada linha. Nota: necessidades formuladas a partir da discussão bibliográfica.

O Quadro 2 mostra por que a proposta não se limita a reunir planilhas em um único lugar. De acordo com Davenport (1998), organizar a informação também envolve práticas de trabalho e responsabilidades. Wang e Strong (1996) complementam essa discussão ao mostrar que um dado pode estar disponível e, ainda assim, ser difícil de compreender ou inadequado para uma tarefa. Por essa razão, a centralização foi associada a regras de preenchimento, histórico de alterações e apresentação clara dos indicadores. A adequação dessas escolhas precisa ser examinada com usuários em uma etapa futura.

4.3. Módulos e Fluxo Informacional da Solução Proposta

A solução foi organizada em cinco módulos: cadastro funcional; avaliações e metas; validação e qualidade dos registros; indicadores e consultas; e relatórios gerenciais. Segurança, permissões e histórico de alterações são cuidados comuns a todas essas etapas. Essa divisão ajuda a compreender a função de cada módulo e suas relações no fluxo de informações.

A Figura 1 apresenta o fluxo proposto. Os registros passam por conferência de campos e regras antes de serem armazenados e, depois, alimentam consultas e relatórios. Uma eventual integração com outros sistemas dependerá das fontes de dados disponíveis e das permissões de acesso definidas para cada perfil.

Figura 1. Fluxo lógico de informações previsto para a proposta conceitual



Fonte: elaboração dos autores (2026). Nota: representação conceitual, sem arquitetura implementada.

A conferência inicial pode verificar duplicidades, formatos inválidos e ausência de campos obrigatórios. O histórico permite acompanhar correções, enquanto os relatórios precisam identificar período, unidade e regra de cálculo dos indicadores. A escolha da arquitetura tecnológica e a avaliação do desempenho ficam para uma etapa posterior de desenvolvimento.

4.4. Requisitos Funcionais e Não Funcionais

O Quadro 3 relaciona as necessidades identificadas aos requisitos funcionais e não funcionais. Para cada item, são indicados um fundamento teórico e uma possibilidade de verificação. As referências ajudam a justificar as escolhas de projeto, sem atribuir aos autores a formulação literal dos requisitos apresentados.

Quadro 3. Requisitos propostos e verificação futura sugerida

Código	Requisito conceitual	Possível verificação futura	Fundamento e razão da inclusão
RF01	Cadastrar dados funcionais mínimos, com identificação e período.	Criar, alterar e consultar registros em protótipo autorizado.	Estruturação de cadastros para uso no RH (Laudon; Laudon, 2015; Kavanagh; Johnson, 2017).
RF02	Registrar avaliações, critérios e metas por função.	Verificar regras e histórico com diferentes perfis.	Acompanhamento de desempenho e critérios de avaliação (Kavanagh; Johnson, 2017; Chiavenato, 2014).
RF03	Validar campos obrigatórios, duplicidades e formatos.	Submeter dados de teste válidos e inválidos.	Consistência e qualidade dos dados de entrada (Wang; Strong, 1996; DeLone; McLean, 2003).
RF04	Consultar indicadores por período, setor e categoria.	Executar cenários de filtro e conferir resultados.	Consulta e análise de informações gerenciais (Sharda; Delen; Turban, 2014; Kaplan; Norton, 1997).

RF05	Gerar relatórios com fórmula, unidade e período.	Conferir cálculos e exportações a partir de dados de teste.	Indicadores definidos por critérios explícitos (Kaplan; Norton, 1997; Neely, 2005).
RF06	Registrar autor, momento e motivo das alterações.	Inspecionar trilha de auditoria em cenários controlados.	Controle do uso e da atualização dos registros (Davenport, 1998; Laudon; Laudon, 2015).
RNF01	Proteger dados por autenticação e perfis de acesso.	Aplicar testes de permissão e acesso indevido.	Acesso adequado e proteção dos registros (Wang; Strong, 1996; Kavanagh; Johnson, 2017).
RNF02	Oferecer formulários compreensíveis e acessíveis.	Realizar avaliação de usabilidade com usuários.	Clareza de apresentação e facilidade de uso (Wang; Strong, 1996; DeLone; McLean, 2003).
RNF03	Assegurar integridade e recuperação dos registros.	Testar consistência, cópias e restauração.	Confiabilidade da informação armazenada (Laudon; Laudon, 2015; DeLone; McLean, 2003).
RNF04	Manter tempo de resposta compatível com o uso.	Definir metas e executar testes de carga.	Qualidade operacional do sistema e sua avaliação (DeLone; McLean, 2003).

Fonte: elaboração dos autores (2026), com base nas obras indicadas no quadro. RF = requisito funcional; RNF = requisito não funcional.

Os requisitos e as verificações são propostas, não resultados de testes.

Os requisitos têm finalidades distintas. RF01 e RF02 organizam o registro das informações de pessoal e das avaliações; RF03 e RF06 procuram evitar problemas de consistência e permitir identificar alterações; RF04 e RF05 tratam da consulta e da apresentação de indicadores. Já os requisitos não funcionais estabelecem condições de acesso, compreensão, integridade e funcionamento. Essa divisão ajuda a explicar o desenho da proposta, mas a lista não deve ser tomada como definitiva antes de conhecer a rotina e as necessidades dos futuros usuários.

Em uma etapa de desenvolvimento, os usuários poderão ajudar a definir critérios verificáveis para cada requisito, incluindo tempo aceitável de consulta, consistência na exportação dos dados e facilidade de uso. A definição dessas metas e dos critérios de segurança dependerá das rotinas e condições da organização que adotar a solução.

4.5. Operacionalização de Indicadores e Limites de Comparação

Os indicadores propostos consideram aspectos distintos do processo: tempo necessário para consolidar relatórios, ocorrência de inconsistências e preenchimento de campos obrigatórios. O Quadro 4 reúne suas definições, formas de cálculo, fontes possíveis, periodicidade e responsáveis sugeridos, oferecendo uma referência para o planejamento de avaliações futuras.

Quadro 4. Matriz de operacionalização de indicadores para avaliação futura

Indicador / eixo	Regra de cálculo e unidade	Fonte, periodicidade e responsável sugeridos	Cuidados de leitura
Tempo médio de consolidaçã o / Tecnologia	Soma dos minutos gastos na consolidação ÷ número de relatórios concluídos. Unidade: min/relatório.	Registros de início e conclusão de cada relatório; apuração mensal; analista de RH responsável pelos relatórios.	Padronizar complexidade, escopo e volume dos relatórios.
Registros inconsistent es / Organizaçõe s	(N° de registros com ≥1 erro ÷ n° total de registros verificados) × 100. Unidade: %.	Histórico de validações e erros; apuração mensal; responsável pelo controle de qualidade dos registros no RH.	Um registro com vários erros conta uma vez. Definir o que é erro.
Completude obrigatória / Organizaçõe s	(Campos obrigatórios aplicáveis preenchidos ÷ total de campos obrigatórios aplicáveis) × 100. Unidade: %.	Formulários e dicionário de dados; apuração por ciclo de avaliação; responsável pelos cadastros do RH.	Identificar campos não aplicáveis; preenchimento não implica correção do conteúdo.
Avaliações no prazo / Organizaçõe s	(N° de avaliações concluídas no prazo ÷ n° de avaliações previstas no período) × 100. Unidade: %.	Agenda e registros de avaliação; apuração trimestral; responsável pelo acompanhament o das avaliações.	Considerar justificativas, suspensões e alterações de calendário.
Participação em	(N° de pessoas elegíveis presentes ÷ n° de	Convocações e registros de presença;	Não equivale a ganho de aprendizagem

capacitações / Pessoas	pessoas elegíveis convocadas) × 100. Unidade: %.	apuração por ação de capacitação; responsável pelo treinamento no RH.	ou desempenho.

Fonte: elaboração dos autores (2026). Nota: métricas propostas; período, fontes e regras devem ser confirmados em contexto real.

O Quadro 4 separa três medidas que não são equivalentes. O tempo médio deverá considerar o intervalo entre o início da consolidação e a conferência final de cada relatório, com registro de eventuais interrupções e do escopo do documento. O percentual de inconsistências terá como numerador os registros com pelo menos uma falha e como denominador os registros efetivamente verificados. Antes da medição, um dicionário de validação deverá definir os tipos de erro, como duplicidade, ausência de informação exigida ou valor incompatível com o formato previsto. A completude considerará os campos obrigatórios aplicáveis a cada formulário, excluídos aqueles classificados justificadamente como não aplicáveis; campo preenchido, porém incorreto, não significa registro válido. Comparações entre períodos só serão adequadas se volume, complexidade e regras de conferência forem equivalentes.

A experiência dos usuários também precisa ser considerada. O Quadro 5 distingue facilidade de acesso, confiança nos registros, compreensão dos critérios de avaliação e clareza dos relatórios. As perguntas sugeridas podem orientar a construção de um instrumento de avaliação a ser ajustado com colaboradores, profissionais do RH e gestores.

Quadro 5. Dimensões de percepção e perguntas para possível avaliação futura

Dimensão	Pergunta sugerida ao usuário	Medida prevista	Cuidado de interpretação
Acesso aos dados	Consigo localizar as informações de desempenho necessárias ao meu trabalho.	Percentual de respostas 4 ou 5 entre as respostas válidas.	Depende do perfil e das permissões de acesso.
Confiança nos dados	Considero os registros consultados consistentes e atualizados.	Percentual de respostas 4 ou 5 entre as respostas válidas.	Percepção não substitui a conferência dos dados.
Critérios de avaliação	Entendo quais critérios são utilizados na avaliação de desempenho.	Percentual de respostas 4 ou 5 entre as respostas válidas.	Critérios podem variar conforme a função.
Leitura dos relatórios	Os relatórios apresentam os indicadores de forma compreensível.	Percentual de respostas 4 ou 5 entre as respostas válidas.	Não se confunde com confiabilidade do registro.

Fonte: elaboração dos autores (2026). Nota: perguntas propostas para futura aplicação, em escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), com identificação de respostas válidas, ausências e grupos respondentes.

No cálculo sugerido, o percentual favorável seria o número de respostas 4 ou 5 dividido pelo total de respostas válidas da mesma pergunta, multiplicado por cem. Questionários aplicados em

momentos diferentes só poderiam ser comparados se mantivessem a mesma redação e escala, com indicação dos participantes e de eventuais perdas. Respostas de gestores, colaboradores e profissionais do RH não deveriam ser reunidas sem identificar cada grupo. Mesmo que a percepção fosse positiva, isso não comprovaria melhoria na qualidade das decisões da diretoria.

4.6. Síntese Interpretativa Segundo Tecnologia, Organizações e Pessoas

O Quadro 6 relaciona as quatro questões de pesquisa aos autores mobilizados e às contribuições dos eixos Tecnologia, Organizações e Pessoas. A síntese permite observar como os conceitos se complementam e quais aspectos exigirão maior atenção em uma aplicação prática.

Quadro 6. Síntese conceitual dos eixos e condições de aplicação

Eixo e questões	Fundamentação mobilizada	Contribuição prevista	Condição ou limite
Tecnologia (QP1, QP2)	Laudon e Laudon (2015); Kavanagh e Johnson (2017); Sharda, Delen e Turban (2014).	Centralizar cadastros, validar entradas e organizar consultas e relatórios.	É necessário especificar sistemas, integrações e requisitos reais.
Organizações (QP3)	Davenport (1998); Wang e Strong (1996); DeLone e McLean (2003); Kaplan e Norton (1997); Neely (2005).	Definir regras, responsáveis, fórmulas e períodos dos indicadores.	Indicadores dependem de contexto, qualidade e critérios adequados.

Pessoas (QP4)	Chiavenato (2014); Simon (1977); Robbins e Coulter (2012).	Prever acesso compreensível, explicitação de critérios e participação na avaliação da ferramenta.	As quatro percepções do Quadro 5 exigem verificação independente; não demonstram qualidade de decisão.

Fonte: elaboração dos autores (2026), com base nas referências discutidas.

Laudon e Laudon (2015) permitem compreender a estrutura geral de um sistema de informação, enquanto Kavanagh e Johnson (2017) aproximam esse debate das rotinas de RH. As duas abordagens se complementam: não basta disponibilizar funções de cadastro e consulta; é necessário que elas atendam ao trabalho de avaliação e acompanhamento de pessoas. Nesse ponto, as contribuições de Davenport (1998) são importantes, pois a organização dos registros depende também de critérios e responsabilidades, não apenas da ferramenta.

A qualidade dos dados acrescenta outra exigência ao projeto. Wang e Strong (1996) tratam de aspectos como adequação ao uso, clareza e acessibilidade; DeLone e McLean (2003) propõem uma avaliação mais ampla do sucesso de sistemas, que inclui qualidade, uso, satisfação e benefícios. Assim, um relatório correto e fácil de consultar não permite, sozinho, concluir que o sistema foi bem recebido ou produziu ganhos para a organização. Essas dimensões teriam de ser examinadas separadamente.

Há também uma diferença entre medir atividades e compreender seus resultados. Kaplan e Norton (1997) situam os indicadores em

relação aos objetivos da gestão, e Neely (2005) discute o desenvolvimento da mensuração de desempenho. Para o RH, isso significa que uma taxa de avaliações concluídas pode informar o cumprimento de uma rotina, mas não demonstra, por si só, melhoria no desempenho dos colaboradores. Chiavenato (2014) reforça a importância de considerar as práticas de gestão de pessoas, enquanto Simon (1977) e Robbins e Coulter (2012) ajudam a lembrar que as decisões envolvem análise, alternativas e julgamento. A proposta, portanto, se limita ao suporte informacional: não afirma que decisões gerenciais tenham se tornado melhores.

4.7. Limitações e Roteiro para Validação Futura

A revisão narrativa foi delimitada por pertinência temática e reuniu sobretudo obras de fundamentação. Assim, estudos recentes e perspectivas divergentes podem ter recebido menor atenção. Outra limitação está na necessidade de ajustar os requisitos às rotinas, prioridades e restrições do contexto em que a solução vier a ser utilizada.

A contribuição do artigo está em reunir requisitos, fluxos e indicadores que sirvam de ponto de partida para especificar um sistema de RH. A viabilidade de aplicação e a experiência dos usuários, por sua vez, só poderão ser examinadas em uma avaliação prática.

Uma validação futura poderia começar com o levantamento documentado dos processos, das permissões de acesso e das necessidades de gestores e colaboradores, mediante autorização institucional. Em seguida, seria possível desenvolver um protótipo e testar cadastros, validações, relatórios e perfis de acesso com

registros adequados ao objetivo. Para avaliar o uso em rotina, seria necessário definir previamente períodos, amostras de relatórios, denominadores, fontes de cada medida e tratamento de dados ausentes. A comparação de resultados operacionais exigiria escopos equivalentes e registro de mudanças externas que pudessem afetar o processo; não permitiria, sozinha, atribuir causalidade ao sistema. A percepção dos usuários poderia ser examinada pelas dimensões do Quadro 5, mantendo grupos e perguntas comparáveis. Já os efeitos sobre a qualidade das decisões dependeriam de decisões documentadas e de critérios próprios de avaliação, distintos dos indicadores de rapidez e completude dos registros.

Esse roteiro de validação permite distinguir o que a análise teórica sustenta daquilo que precisará ser observado no uso do sistema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisou como sistemas de informação podem apoiar o monitoramento de desempenho no RH e organizou, a partir da bibliografia, uma proposta conceitual para esse fim. A discussão indica que padronização dos registros, validação e consultas estruturadas são elementos relevantes para ampliar a disponibilidade e a compreensão das informações gerenciais.

Os objetivos foram contemplados pela discussão dos fundamentos dos sistemas de informação e dos SIRH, pela definição de requisitos e indicadores e pela identificação de cuidados organizacionais e humanos. Os módulos, o fluxo e os quadros permitem visualizar como essas contribuições teóricas foram reunidas na especificação proposta.

Nos três eixos, a proposta reúne contribuições complementares. Em Tecnologia, organiza funções de cadastro, validação, consulta e relatórios. Em Organizações, detalha responsabilidades, regras de atualização e indicadores. Em Pessoas, destaca a compreensão dos critérios e a participação dos usuários na definição e interpretação das informações. A articulação desses elementos é fundamental para que o sistema faça sentido nas rotinas de RH.

A resposta ao problema de pesquisa é, portanto, conceitual: a organização dos dados de desempenho foi especificada por meio de cadastros, regras de validação, consultas e relatórios, acompanhados de responsabilidades e critérios de interpretação. Essa estrutura oferece um ponto de partida para facilitar o acesso às informações gerenciais, mas sua adequação ao trabalho do RH depende de verificação em contexto real.

O alcance das conclusões é limitado pela seleção narrativa das referências, pela predominância de obras de fundamentação e pela ausência de validação prática. Assim, não se demonstraram redução do tempo de consolidação, melhoria da qualidade dos registros, aceitação pelos usuários ou efeitos sobre decisões efetivamente tomadas. Os requisitos e indicadores precisam ser ajustados às condições da organização e avaliados antes de qualquer afirmação sobre benefícios no uso.

Como continuidade, recomenda-se ampliar o diálogo com pesquisas recentes, discutir os requisitos com profissionais de RH e desenvolver um protótipo. A avaliação deverá utilizar registros rastreáveis e critérios específicos para examinar tanto o suporte informacional quanto as decisões efetivamente tomadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: https://biblioteca.ifap.edu.br/bib/3597. Acesso em: 14 nov. 2026.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=JGAxAAAACAAJ. Acesso em: 14 nov. 2026.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. *Competição analítica: vencendo através da nova ciência*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Disponível em: https://altabooks.com.br/produto/competicao-analitica/. Acesso em: 14 nov. 2026.

DELONE, William H.; MCLEAN, Ephraim R. The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, v. 19, n. 4, p. 9-30, 2003. DOI: 10.1080/07421222.2003.11045748. Disponível em: https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748. Acesso em: 14 nov. 2026.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Disponível em: https://bibbase.org/network/publication/kaplan-norton-aestratgiaemaobalancedscorecard-1997. Acesso em: 14 nov. 2026.

KAVANAGH, Michael J.; JOHNSON, Richard D. (ed.). *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. 4.

ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2017. Disponível em: https://study.sagepub.com/kavanagh4e. Acesso em: 14 nov. 2026.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação gerenciais*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: https://www.martinsfontespaulista.com.br/sistemas-de-informacoes-gerenciais-753454/p. Acesso em: 14 nov. 2026.

NEELY, Andy. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005. DOI: 10.1108/01443570510633648. Disponível em: https://doi.org/10.1108/01443570510633648. Acesso em: 14 nov. 2026.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. *Administração de sistemas de informação*. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. Disponível em: https://minhabiblioteca.com.br/catalogo/livro/72951/administra-o-de-sistemas-de-informa-o/. Acesso em: 14 nov. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. 11. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. Disponível em: https://iris.sena.edu.co/Record/82332/Description. Acesso em: 14 nov. 2026.

SHARDA, Ramesh; DELEN, Dursun; TURBAN, Efraim. *Business intelligence and analytics: systems for decision support*. 10. ed. Boston: Pearson Education, 2014. Disponível em: https://library.yu.edu.sa/bib/5022. Acesso em: 14 nov. 2026.

SIMON, Herbert A. *The new science of management decision*. Rev. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977. Disponível em:

https://obnb.uk/p11301452-the-new-science-of-management-decision. Acesso em: 14 nov. 2026.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. *Princípios de sistemas de informação*. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Princ%C3%ADpios_De_Sistemas_De_Informa%C3%A7%C3%A3o.html?id=soottAEACAAJ. Acesso em: 14 nov. 2026.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda; WOOD, Gregory R. *Information technology for management: advancing sustainable, profitable business growth*. 9. ed. Hoboken: Wiley, 2013. Disponível em: https://www.oreilly.com/library/view/information-technology-for/9781118357040/. Acesso em: 14 nov. 2026.

WANG, Richard Y.; STRONG, Diane M. Beyond accuracy: what data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, v. 12, n. 4, p. 5-33, 1996. DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099. Disponível em: https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099. Acesso em: 14 nov. 2026.

---

[1] Discente do Curso Superior de Sistemas de Informação, CEST, Av. Casemiro Júnior, 12, Anil, São Luís-MA, CEP 65045-180. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Discente do Curso Superior de Sistemas de Informação, CEST, Av. Casemiro Júnior, 12, Anil, São Luís-MA, CEP 65045-180. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[3] Orientador. Docente do Curso Superior de Sistemas de Informação, CEST, Av. Casemiro Júnior, 12, Anil, São Luís-MA, CEP 65045-180. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail