

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL - ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
TECNOLOGIA EM RECURSOS HUMANOS**

LUCIANO ALBERTO ROCHO

**O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAL DA CÂMARA DOS
DEPUTADOS E OS SOFTWARES EQUIVALENTES EXISTENTES NO
MERCADO**

**VILA VELHA – ES
2011**

LUCIANO ALBERTO ROCHO

**O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAL DA CÂMARA DOS
DEPUTADOS E OS SOFTWARES EQUIVALENTES EXISTENTES NO
MERCADO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Tecnologia em Recursos Humanos da Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Tecnologia em Recursos Humanos, sob orientação da Professora Beatriz Christo Gobbi

**VILA VELHA - ES
2011**

LUCIANO ALBERTO ROCHO

**O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAL DA CÂMARA DOS
DEPUTADOS E OS SOFTWARES EQUIVALENTES EXISTENTES NO
MERCADO**

Monografia aprovada em ... de ... de 2011.

Banca Examinadora

**VILA VELHAS - ES
2011**

RESUMO

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Recursos Humano, Software e Tecnologia da Informação.

Este trabalho tem como objetivo investigar a adequação do sistema informatizado de gestão de pessoal da Câmara dos Deputados às tarefas inerentes à área de RH da Casa. Inicialmente, são apresentados conceitos levantados através de pesquisa bibliográfica sobre o tema Gestão de Pessoas. Um comparativo do software utilizado na Câmara dos Deputados, conhecido como SigespCD, com os demais softwares equivalentes de mercado é realizado. Por fim verifica-se se todos os processos envolvidos na disciplina de Gestão de Pessoas são realizados na Casa e abordados pelo SigespCD, além de sugerir alterações no software para um melhor atendimento às necessidades da Câmara dos Deputados.

SUMÁRIO

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS | 10 |
| 1.1 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS? | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS..... | 12 |
| 1.3 TALENTO, CAPITAL HUMANO E CAPITAL INTELECTUAL..... | 13 |
| 1.4 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS | 15 |
| 1.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL | 16 |
| 1.5.1 O que é recrutamento? | 17 |
| 1.5.2 Recrutamento interno e externo | 18 |
| 1.5.3 Banco de Talentos | 18 |
| 1.5.4 O que é seleção?..... | 19 |
| 1.5.5 Mapeamento de competências | 20 |
| 1.5.6 Técnicas de seleção | 21 |
| 1.6 GESTÃO DE CARREIRA | 22 |
| 1.6.1 Definição de cargo | 22 |
| 1.6.2 Modelagem de cargo | 23 |
| 1.6.3 Descrição e análise de cargo | 23 |
| 1.6.4 Carreira | 24 |
| 1.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 25 |
| 1.7.1 Definição de avaliação de desempenho | 25 |
| 1.7.2 Métodos de avaliação de desempenho | 26 |
| 1.8 GESTÃO DE SALÁRIOS..... | 28 |
| 1.8.1 O que é Gestão de Salário? | 28 |
| 1.8.2 Avaliação de cargo | 28 |
| 1.8.3 Métodos de avaliação de cargo | 29 |
| 1.8.4 Classificação de cargo | 29 |
| 1.8.5 Política salarial..... | 30 |
| 1.8.6 Formas de remuneração | 30 |
| 1.8.7 Planos de benefícios sociais | 31 |
| 1.9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL..... | 32 |
| 1.9.1 Conceito de treinamento | 32 |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.9.2 | Tipos de treinamento..... | 33 |
| 1.9.3 | Técnicas de treinamento..... | 33 |
| 1.9.4 | Gestão do conhecimento..... | 34 |
| 1.9.5 | Desenvolvimento de pessoas..... | 35 |
| CAPÍTULO 2 – SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE CAPITAL HUMANO..... | | 36 |
| CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE PESSOAS NA CÂMARA DOS DEPUTADOS..... | | 39 |
| 3.1 | CEFOR – CENTRO DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO..... | 40 |
| 3.2 | DEPES – DEPARTAMENTO DE PESSOAL..... | 43 |
| CAPÍTULO 4 – O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAL DA CÂMARA DOS DEPUTADOS (SIGESPCD)..... | | 47 |
| 4.1 | TECNOLOGIA ENVOLVIDA..... | 47 |
| 4.2 | PRINCIPAIS FUNCIONALIDADES..... | 48 |
| 4.2.1 | Cadastro de Servidor..... | 51 |
| 4.2.2 | Programas de Benefícios..... | 53 |
| 4.2.3 | Controle de Cargo Efetivo..... | 54 |
| 4.2.4 | Controle de Cargo Comissionado..... | 55 |
| 4.2.5 | Direitos e Deveres..... | 56 |
| 4.2.6 | Frequência..... | 56 |
| 4.2.7 | Folha de Pagamento..... | 57 |
| CAPÍTULO 5 – PRINCIPAIS SOFTWARES DE GESTÃO DE PESSOAL DO MERCADO E COMPARAÇÃO COM O SIGESPCD..... | | 60 |
| 5.1 | TOTVS RH..... | 60 |
| 5.2 | ORACLE HCM..... | 64 |
| 5.3 | MYSAP ERP HCM..... | 66 |
| 5.4 | QUADRO COMPARATIVO ENTRE OS SOFTWARES CITADOS E O SIGESPCD..... | 66 |
| CONCLUSÃO..... | | 68 |
| REFERÊNCIAS..... | | 70 |

INTRODUÇÃO

Dentre os vários componentes que formam uma organização, existe um em especial que realmente determina o sucesso da mesma, pois é responsável pela qualidade do trabalho efetuado e pela tomada de decisões que podem definir o futuro da empresa. Esse componente é o corpo funcional, pois ao contrário do que muitos gestores possam imaginar, são as pessoas que constituem o principal ativo da organização.

Como gerir essas pessoas tem se tornado um dos principais desafios da administração moderna, visto que diferentemente de equipamentos e instalações, as pessoas possuem dimensões distintas, com anseios e objetivos diversos, e que nem sempre respondem de maneira uniforme a um planejamento estabelecido.

É dentro desse contexto que se faz necessária a utilização de ferramentas para auxiliar nessa difícil tarefa de administrar pessoas, destacando-se a implantação de um sistema informatizado que possa orientar os gestores a acompanhar e desenvolver o conjunto de recursos humanos para atingir um objetivo comum definido pela organização.

O objetivo desse trabalho é justamente avaliar um sistema de gestão de pessoal e compará-lo com outros programas equivalentes já consolidados no mercado. O software que será analisado é o Sistema de Gestão de Pessoal da Câmara dos Deputados, conhecido como SigespCD, cujo desenvolvimento foi efetuado por uma equipe interna de analistas de sistemas e que encontra-se implantado há dois anos.

O SigespCD atende às demandas da Casa? O SigespCD possui características semelhantes a outros softwares de gestão de pessoal? Responder a essas questões é o que se pretende realizar no decorrer desse trabalho. Para isso é imprescindível que se conheça as boas práticas na área de gestão de pessoas e se essas são adotadas pela administração da Câmara dos Deputados junto ao Departamento de Pessoal, além disso, é necessário saber as especificidades da área de recursos humanos da Casa e se essas particularidades seriam atendidas por softwares comercialmente estabelecidos.

Tendo o autor participado da concepção e implantação desse sistema, sua experiência conta como o maior motivador para a realização dessa monografia. Espera-se que esse documento sirva não somente para a análise específica da situação da Câmara dos Deputados, mas também como um estudo de caso que possa auxiliar outros órgãos no momento de decisão em que seja necessária a escolha entre o desenvolvimento interno de um software de gestão de pessoal ou a compra de um software já utilizado em grande escala.

É importante salientar que a automação que se pretende realizar através do SigespCD refere-se à realidade de órgãos públicos, ou seja, organizações que por definição buscam atender ao bem estar da sociedade e não têm como objetivo o lucro. Mas o fato de o lucro ser irrelevante para a organização, não a distingue por completo das demais organizações privadas, pois o controle do capital humano se dá praticamente da mesma maneira em qualquer empresa, independentemente de sua natureza.

Automatizar a área de recursos humanos engloba diversas atividades, desde as mais simples, tais como controle de frequência e folha de pagamento, até as mais complexas e subjetivas, tais como progressão funcional e gestão de competências. Pretende-se através desse trabalho definir um escopo básico que deveria ser obrigatoriamente tratado por qualquer sistema que se propõe a resolver eficientemente questões relacionadas à gestão de pessoas.

Outra questão a ser mencionada, é que recursos humanos não podem ser controlados da mesma maneira impessoal como outros itens da empresa são tratados, tais como estoque e produtos. É inconcebível uma abordagem para sistemas que tratam do capital humano da empresa semelhante aos demais sistemas de automação presentes no resto da organização. Pessoas devem ser motivadas, encorajadas a buscar o melhor para si e para a organização. Tratá-las como robôs significa reduzi-las a um estado de insignificância e, por conseguinte, a um não alinhamento aos objetivos corporativos.

A administração de recursos humanos vem sofrendo diversas alterações nas últimas décadas. Busca-se cada vez mais respeitar e incentivar as individualidades do empregado e descobrir como esse seria mais bem aproveitado pela organização,

sendo que muitos teóricos já consideram inclusive o termo “recurso humano” como ultrapassado, visto que recurso é aquilo que pode ser comprado ou precificado, algo que o ser humano não é. Além disso, a Era da Informação vem exigindo mudanças cada vez mais rápidas e mais intensas, sendo que aquelas organizações que não estiverem dispostas a aceitar as mudanças provavelmente entrarão em declínio e obsolescência. Partindo desse novo conceito de gestão de pessoas é que se pretende definir um conjunto mínimo de características para um software eficiente de gestão de recursos humanos, também conhecidos como softwares de HCM (*Human Capital Management*).

A metodologia utilizada para a realização desse trabalho será a pesquisa bibliográfica que discorre sobre os conceitos de gestão de pessoal e o estudo de caso descrevendo as principais características do SigespCD. Tal estudo de caso foi efetuado através de análise da documentação de desenvolvimento e produção do sistema, além de entrevistas com os analistas envolvidos na construção desse programa. Como o autor é um dos responsáveis pela criação do SigespCD, esse trabalho também reflete a observação pessoal do mesmo. Esse levantamento foi efetuado em outubro de 2010. Além disso, será realizado um levantamento para se descobrir os softwares líderes de mercado nessa área e se esses possuem as mesmas funcionalidades apresentadas pelo SigespCD, da mesma forma indicando quais as deficiências do SigespCD em relação a esses softwares.

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo tem como objetivo uma explanação sobre os principais conceitos envolvidos na disciplina de Gestão de Pessoas, possibilitando que o leitor se insira no contexto necessário para uma futura avaliação sobre sistemas informatizados de gestão do capital humano.

1.1 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

O conceito de Gestão de Pessoas (ou administração de recursos humanos, como preferem alguns teóricos) varia de autor para autor, mas em linhas gerais significa o conjunto de práticas necessárias para que o corpo funcional da organização possa ser composto, treinado, remunerado e avaliado, sempre tendo como objetivo a promoção de competências que possam manter um alto nível de competitividade da empresa (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Marras (2000), Gestão de Pessoas é o processo de controlar e monitorar indivíduos para que esses sejam capazes de atingir os objetivos da organização, mantendo esse corpo funcional atualizado com as mudanças necessárias para o enfrentamento da concorrência cada vez mais acirrada no mercado atual.

Algumas premissas devem ser levadas em consideração para que se tenha uma Gestão de Pessoas efetiva, dentre elas destacamos (CHIAVENATO, 2009):

- Reconhecimento da individualidade de cada funcionário, ou seja, percepção que as pessoas são distintas e logicamente devem ser tratadas de maneira distinta;
- As pessoas são os verdadeiros agentes da mudança e sem o talento dessas é impossível manter um clima que promova um alto grau de eficiência e competitividade da organização;

- As pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, pois sem uma relação de reciprocidade não é possível a evolução tanto do funcionário como da empresa;
- O grande diferencial de uma empresa para outra é o conjunto de talentos que cada uma possui. Equipamentos e tecnologia podem ser adquiridos por qualquer organização, mas a grande vantagem competitiva que uma empresa pode ter é representada pelas mentes que a constituem.

A forma pela qual as organizações lidavam com as pessoas foi se transformando ao longo do tempo, e é possível destacar claramente três fases distintas (CHIAVENATO 2009):

- Era Industrial Clássica: período que engloba desde a Revolução Industrial até meados dos anos 50. As empresas possuíam um forte apelo burocrático e possuíam estrutura muito hierarquizada. As pessoas eram vistas apenas como recursos de produção, da mesma forma que outros recursos tais como máquinas e capital. A preocupação do funcionário era apenas no método e na rotina e o mesmo não era incentivado a contribuir com inovações.
- Era Industrial Neoclássica: período entre os anos 50 e a década de 90, sofrendo grande influência da nova configuração mundial resultante da Segunda Grande Guerra, na qual a mudança era mais constante e imprevisível. As organizações se tornaram mais ágeis e com maior capacidade de processamento de informação, dessa forma as pessoas passaram a ocupar posições com tarefas mais complexas e inovadoras.
- Era da Informação: período que se estende desde o início dos anos 90 até hoje. A informação passou a ser a matéria-prima da maioria dos negócios. A ênfase passou dos órgãos ou departamentos para as equipes autônomas. Grande parte da economia se transferiu do setor industrial para o setor de serviços. Nesse contexto as pessoas começaram a ter cargos mais flexíveis, voltadas para tarefas cada vez mais complexas e variadas.

1.2 OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Considerando que nas instituições modernas o seu principal ativo são as pessoas, só é possível alcançar a eficácia organizacional quando se atinge um sistema eficiente de colaboração entre as pessoas. Com o intuito de se atingir uma plena atividade dos funcionários em prol dos objetivos da organização, a gestão de pessoas tem como objetivos (CHIAVENATO, 2008):

- Possibilitar que a instituição alcance seus objetivos e realize sua missão;
- Fornecer competitividade à instituição;
- Possibilitar que as pessoas sejam bem treinadas e motivadas;
- Aumentar a satisfação e atualização das pessoas no trabalho;
- Possibilitar que a qualidade de vida no trabalho seja desenvolvida e mantida;
- Promover e administrar a mudança;
- Promover um comportamento socialmente responsável e prezar as políticas éticas;
- Construir uma empresa melhor e com a melhor equipe.

Para Marras (2000), o grande objetivo da gestão de pessoas é fazer com que a instituição atinja um desempenho capaz de combinar as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos da organização. Para isso a organização necessita alinhar as metas da política de pessoal com as diretrizes de seu planejamento estratégico.

Gerir pessoas significa ter colaboradores aptos, detentores dos conhecimentos necessários para as adversidades, com a capacidade de se reciclar de acordo com as novas necessidades que surgem no mercado. Para atingir esses objetivos, três conceitos são apresentados a seguir: talento, capital humano e capital intelectual.

1.3 TALENTO, CAPITAL HUMANO E CAPITAL INTELECTUAL

Pessoas podem ou não representar talentos. Cabe a gestão de pessoas transformar todo funcionário em um talento, pois aí está a vantagem competitiva de uma organização. Pode-se definir um talento como uma pessoa que possua conhecimento, habilidade, julgamento e atitude (CHIAVENATO, 2008).

Talento pode ser definido como um padrão recorrente de pensamento, sentimento ou comportamento que pode ser aplicado de maneira produtiva. A chave da questão aqui é o termo “recorrente”, visto que o talento é algo que o indivíduo que o tem é capaz de reproduzir de maneira natural (GRAMIGNA, 2007).

Quando se alia um conjunto de talentos com um ambiente favorável, no qual haja constantemente o fomento para o surgimento de novos talentos, tem-se o conceito de capital humano. O capital humano se transformou no maior patrimônio da organização e seu desenvolvimento leva invariavelmente a uma evolução da empresa. Outros dois fatores essenciais para se alcançar um valioso capital humano são a existência de uma cultura organizacional democrática e participativa e um estilo de gestão baseada na liderança renovadora e descentralizada.

A figura a seguir demonstra os componentes do capital humano (CHIAVENATO, 2008):

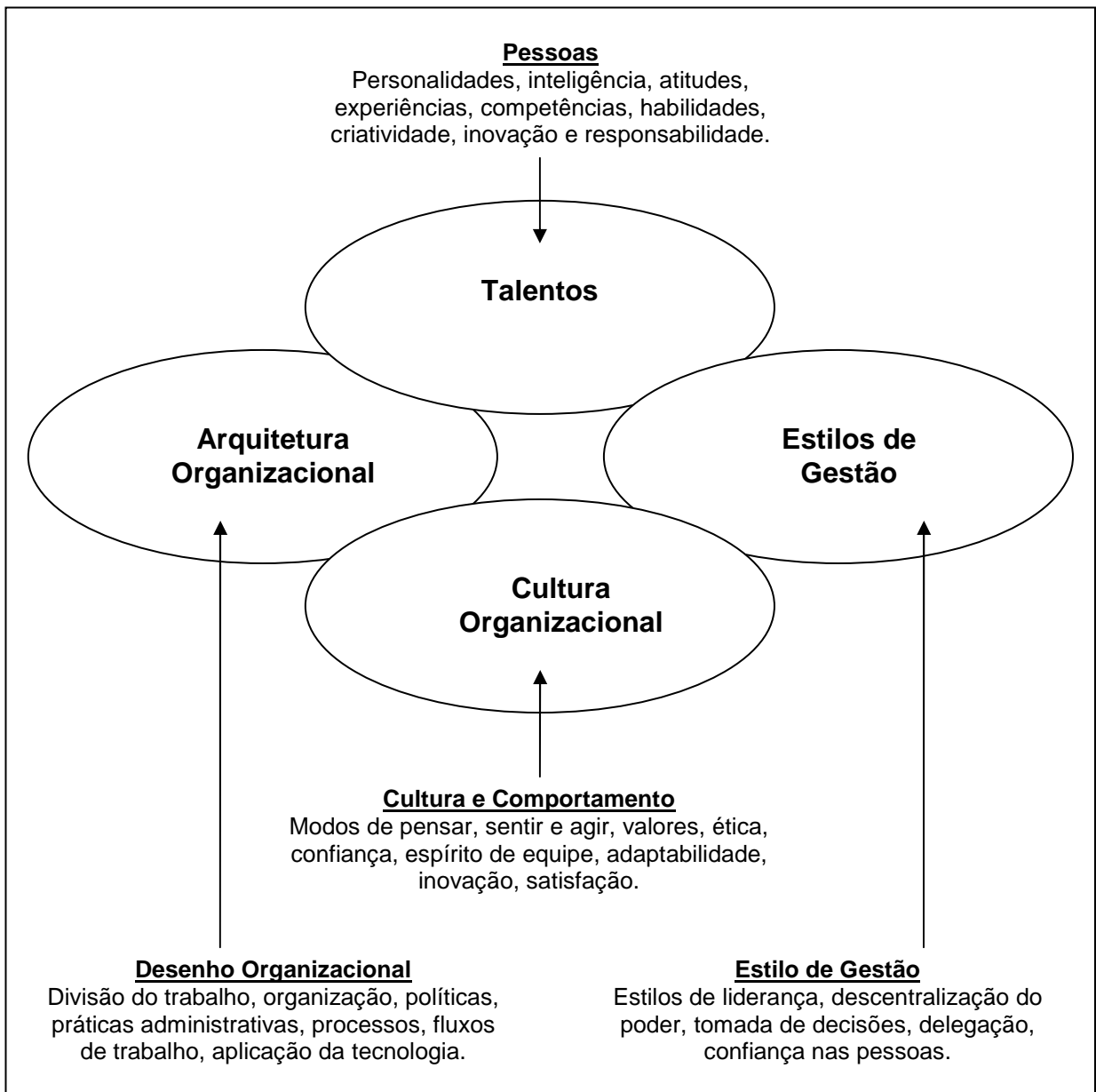


Figura 1 – Componentes do capital humano.

Fonte: Chiavenato 2008.

Ao conjunto de capital humano, capital interno e capital externo, denomina-se capital intelectual, conforme a figura a seguir (CHIAVENATO, 2008):

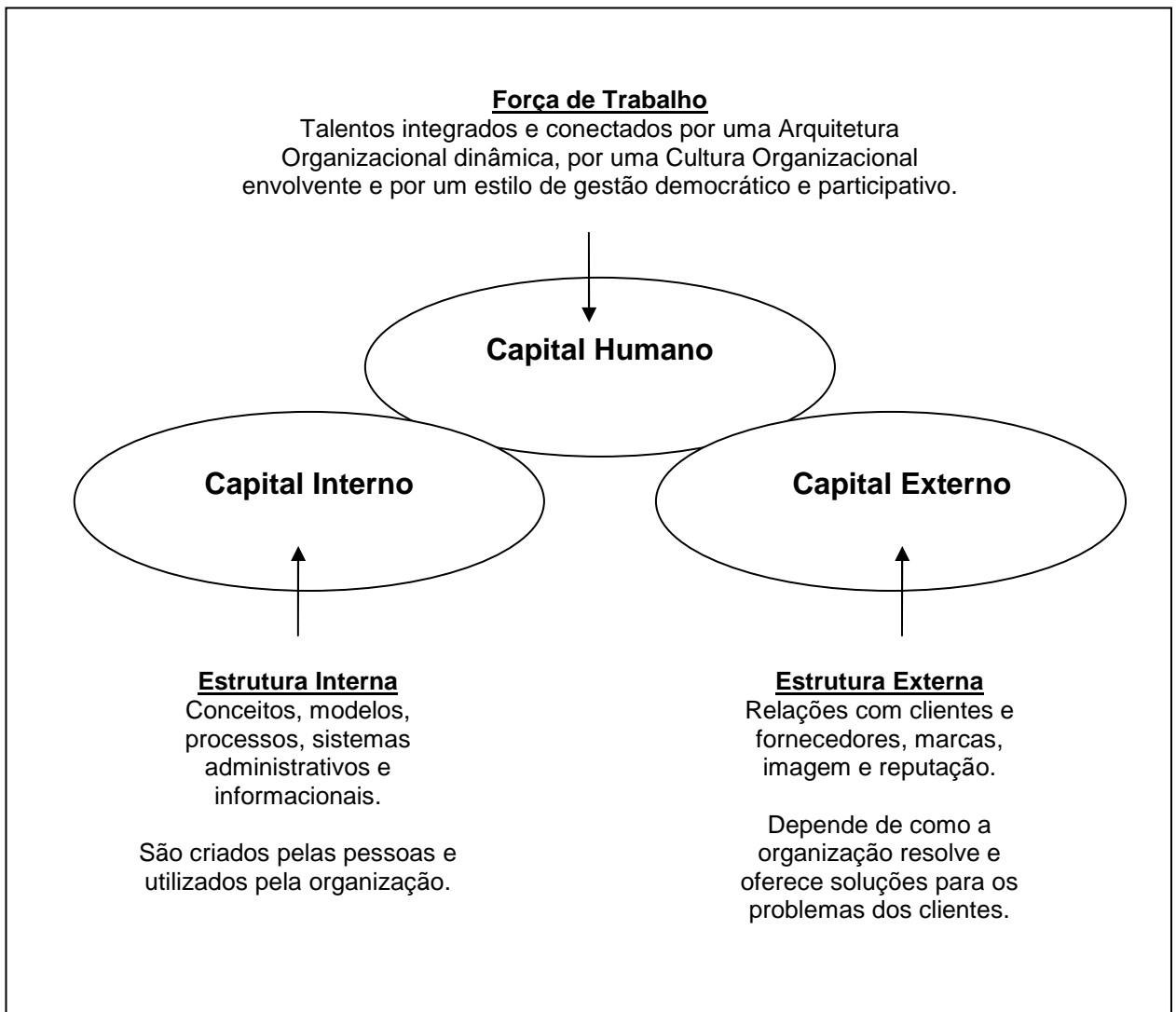


Figura 2 – Componentes do capital intelectual.

Fonte: Chiavenato 2008.

Para que a organização possa alcançar esses três passos distintos, ou seja, identificar e reter talentos; transformar esses talentos em capital humano; e partir daí formar o capital intelectual da instituição, é necessário identificar com clareza quais os processos essenciais da gestão de pessoas.

1.4 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2008), a Gestão de Pessoas pode ser dividida em seis processos básicos:

- Processo de agregar pessoas: corresponde ao processo de inclusão de novas pessoas na organização. Consiste nas atividades de recrutamento e seleção;
- Processo de aplicar pessoas: corresponde ao processo de informar às pessoas quais as atividades que essas possuem dentro da organização. Envolve as atividades de desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho;
- Processo de recompensar pessoas: equivale ao conjunto de atividades que incentivam e satisfazem as necessidades individuais de cada funcionário. É composto pela atividade de remuneração, benefícios e serviços sociais;
- Processo de desenvolver pessoas: é o processo responsável por capacitar e aumentar o desenvolvimento profissional e individual das pessoas. Corresponde às atividades de treinamento, capacitação e desenvolvimento de carreira;
- Processo de manter pessoas: corresponde ao conjunto de práticas para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias às pessoas. Compreende as atividades de higiene, segurança e qualidade de vida;
- Processo de monitorar pessoas: são as tarefas utilizadas para acompanhar e controlar o desempenho funcional e verificar seus resultados. Engloba as atividades de banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Para alguns autores, tal como Marras (2000), a gestão de pessoas é dividida em apenas cinco processos, desconsiderando o processo de manter pessoas. Sendo que as atividades envolvidas nessa fase seriam incorporadas aos processos de recompensar e desenvolver pessoas. A seguir serão descritas as atividades envolvidas em cada um dos processos citados acima.

1.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Trazer as pessoas certas para organização talvez seja o grande desafio de qualquer empresa. O processo de escolha é recíproco, ou seja, não basta a empresa querer a pessoa, a pessoa também deve desejar trabalhar nessa empresa. Criar as

condições ideais para atrair os grandes talentos para instituição é responsabilidade do processo de recrutamento e seleção.

O processo de recrutamento e seleção muitas vezes é encarado de forma amadora, transformando essa atividade em um sorteio de oportunidades de trabalho sem maior atenção ao tipo de profissional que se busca atrair. A sobrevivência da organização está intimamente relacionada a um processo eficiente de recrutamento e seleção (MARRAS, 2000).

Nesse contexto há dois conceitos que devem ser entendidos, o de Mercado de Trabalho e Mercado de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2009):

- Mercado de Trabalho: representa o conjunto de ofertas de empregos oferecido pelas empresas. Quando está em oferta, ou seja, há mais empresas oferecendo trabalho do que trabalhadores interessados, o processo de recrutamento e seleção torna-se mais difícil e oneroso. Na situação inversa, ou seja, quando o mercado está em situação de procura, a busca por talentos pode ser mais simples por haver uma quantidade maior de pessoas interessadas em um novo trabalho.
- Mercado de Recursos Humanos: equivale ao inverso do Mercado de Trabalho, ou seja, representa o conjunto de pessoas que estão procurando emprego. Também é denominado Mercado de Candidatos.

1.5.1 O que é recrutamento?

É o processo pelo qual a empresa divulga ao Mercado de Recursos Humanos, ou aos atuais colaboradores, as oportunidades de emprego dentro da organização.

Corresponde a um conjunto de técnicas e procedimentos que visa trazer pessoal com a qualificação necessária para ocupar as vagas disponíveis da empresa. Esse processo preocupa-se em alertar as pessoas interessadas em uma nova posição de trabalho de que determinada instituição está precisando de novos funcionários. Nessa fase não se busca selecionar a pessoa certa para o cargo, mas sim reunir uma massa de candidatos que potencialmente possam ocupar uma vaga ofertada (CHIAVENATO, 2009).

1.5.2 Recrutamento interno e externo

Há duas formas de recrutamento, o interno e o externo. Recrutamento interno é aquele interessado em colocar atuais funcionários da empresa em melhores posições dentro da mesma, já o externo é aquele que recorre ao Mercado de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2009).

Ambas modalidades de recrutamento possuem vantagens e desvantagens e podem ser aplicadas de acordo com as necessidades da organização. As principais vantagens do recrutamento interno são a motivação gerada nos atuais colaboradores, incentivo à permanência dos funcionários e menor custo. Como desvantagens pode-se citar o bloqueio de entrada de novas idéias e talentos e a manutenção de uma cultura organizacional que prejudique a mudança. Já o recrutamento externo possui como desvantagem, principalmente, uma possível desmotivação dos atuais funcionários e possuir um custo maior, já como principais vantagens, possibilita a entrada de novos talentos e mentalidades na empresa e gera uma renovação da cultura organizacional.

1.5.3 Banco de Talentos

Uma estratégia bastante utilizada atualmente é a criação de um banco de dados com currículos de diversos potenciais candidatos aos cargos existentes na empresa. A esse banco de dados dá-se o nome de Banco de Talentos (HELAL, 2008).

O Banco de Talentos pode possuir registros de pessoas que atuam fora ou dentro da organização, podendo representar o início de um processo de recrutamento interno ou externo. Um Banco de Talentos deve ser completo o suficiente para mapear todas as competências da pessoa que sejam pertinentes aos cargos existentes na organização.

Existem modalidades distintas de bancos de talentos, tais como: os bancos abertos para o público externo; bancos restritos por perfil, ou seja, para se cadastrar o candidato precisa estar vinculado a alguma associação ou entidade de classe; ou bancos restritos aos atuais colaboradores da instituição. Há implementações desses

bancos que inclusive notificam os candidatos com as carências que esses apresentam em relação ao cargo pretendido.

1.5.4 O que é seleção?

Seleção pode ser definida como o processo de escolha de um candidato, feita a partir de uma lista prévia, que melhor se adequa às necessidades do cargo, ou em linhas gerais, é a escolha do melhor candidato para a vaga disponível de trabalho (CHIAVENATO, 2008).

É de se esperar que o processo de seleção possua um forte componente subjetivo, visto que saber quem é o melhor em qualquer área de atuação significa por muitas vezes passar pelo crivo de alguém que pretensamente saiba julgar e definir o que acredita ser melhor. Mas existem técnicas que buscam justamente eliminar esse fator e realizar claramente uma relação entre o perfil do candidato e as necessidades do cargo. Para isso as regras de seleção devem bastante objetivas, assim como a descrição do cargo muito bem definida.

Pode-se dizer que a seleção compreende duas fases distintas, a comparação e a escolha. A escolha representa uma tomada de decisão, e essa tomada de decisão deve ser baseada em critérios que justifiquem a contratação de alguém em detrimento dos outros candidatos.

Uma análise de cargos bem elaborada, além de um conjunto de indicadores que representem o perfil desejado, são muito importantes para uma seleção eficiente (MARRAS, 2000).

Para que se tenha um processo justo e eficiente de seleção, uma atividade é essencial: a descrição e análise do cargo. Essas atividades serão futuramente abordadas.

1.5.5 Mapeamento de competências

Para se definir qual o melhor candidato para o cargo, uma questão deve ser respondida: quais as habilidades que o candidato possui que são importantes para o cargo a ser preenchido? A esse conjunto de talentos que a empresa necessita denomina-se competências do candidato.

As competências podem ser classificadas da seguinte maneira (HELAL, 2008):

- **Competências essenciais à organização:** são aquelas que permitem que a organização se difira das demais, ou seja, são as características que permitem que a instituição possua vantagens competitivas em relação às demais;
- **Competências funcionais:** são as competências internas de cada departamento da organização que servem de base para a construção da competência essencial da instituição, ou seja, as competências funcionais da área de marketing são diferentes das competências funcionais da área de informática, mas a soma dessas representa a criação da competência que possibilita que a organização cumpra seus objetivos.
- **Competências gerenciais:** representam as competências necessárias para que o candidato exerça uma função de gestora, e dessa forma saiba como gerenciar pessoas.
- **Competências individuais:** são as competências que a pessoa adquire através de sua experiência e sua formação e que são necessárias para a atuação na empresa.

Quando se tem um quadro das necessidades do cargo e quais as competências de cada candidato, o processo de seleção é bem mais objetivo e com maior chance de acerto. Daí a necessidade de um mapeamento de competências em todo processo de seleção.

O mapeamento de competências pode ser um processo feito concomitantemente ao de análise e descrição de cargos, havendo a necessidade de profissionais bastante

experientes nessa área e cientes da cultura organizacional em que estão inseridos (MARRAS, 2000).

1.5.6 Técnicas de seleção

Há inúmeras formas de se selecionar pessoas, e cada organização elege seu modelo de acordo com suas necessidades e capacitação. A seguir estão listadas as principais técnicas de seleção (CHIAVENATO, 2008):

- Entrevista de seleção: consiste na técnica mais utilizada pelas empresas. Pode ser do tipo dirigida, ou seja, há entrevista segue um roteiro determinado, ou pode ser do tipo livre, sem um roteiro definido;
- Provas de conhecimentos ou capacidades: é uma forma eficaz de avaliar os conhecimentos gerais e específicos do candidato. Por ser um dos métodos mais objetivos, é adotado na maioria das grandes empresas e nas instituições públicas, principalmente pelo seu caráter impessoal;
- Testes psicológicos: concentram-se principalmente em identificar as aptidões do candidato. Busca comparar o comportamento da pessoa a um conjunto de amostras tidas como padrões definidos de identificação psicológica. A instituição deve definir quais as aptidões desejadas para o cargo ofertado;
- Testes de personalidade: os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, tais como os traços de caráter e de temperamento. São técnicas mais utilizadas para seleção de executivos de alto nível;
- Técnicas de simulação: buscam inserir o candidato dentro de situações rotineiras da empresa ou mesmo situações que requeiram decisões críticas. Servem para avaliar o comportamento do candidato no contexto do grupo, verificando se esse tem espírito de equipe e se sabe lidar com situações que necessitem de medidas extremas.

Uma vez descritas as principais atividades do primeiro processo de gestão de pessoas, ou seja, tudo que envolve a inclusão de novos colaboradores na organização, inicia-se a preocupação em definir o que essas pessoas devem fazer. Esse processo de aplicação de pessoas começa-se a descrever a seguir através da atividade de gestão de carreira.

1.6 GESTÃO DE CARREIRA

Uma vez a pessoa inserida na organização, começa a preocupação de ambas as partes envolvidas, pessoa e organização, em manter uma relação duradoura e lucrativa. Do lado da empresa, busca-se manter um funcionário motivado e enquadrado nas necessidades do cargo que ocupa. Já o funcionário, pretende manter o bom exercício de seu cargo de modo que possibilite seu crescimento interno e conseqüentemente o surgimento de oportunidades que melhorem sua posição dentro da empresa. A esse desenvolvimento funcional dentro da organização dá-se o nome de carreira (CHIAVENATO, 2009).

Para que se possa entender o conceito de carreira, é necessário que se entenda exatamente o que a organização espera do colaborador, daí a importância da definição do cargo. A seguir serão discutidos alguns conceitos antes de uma maior aprofundamento em relação à gestão de carreira.

1.6.1 Definição de cargo

Cargo é o conjunto das atividades desempenhadas por uma pessoa que podem ser unidas dentro do contexto da organização e que surge numa posição formal dentro do organograma da empresa. Pode-se dizer que um cargo representa uma unidade na organização e representa um conjunto de deveres e responsabilidades que o diferem dos demais cargos (CHIAVENATO, 2009).

Para a definição de cargo é necessário saber o que significa tal cargo, quais seus métodos de trabalho e quais suas relações com os demais cargos. Daí surge a

necessidade de desenho de cargos, sendo que para esse desenho há técnicas de modelagem, descritas no próximo tópico.

1.6.2 Modelagem de cargo

Para se modelar um cargo, há três modelos distintos (CHIAVENATO, 2009):

- Modelo clássico ou tradicional: modelo mais antigo e provavelmente menos condizente com a realidade atual, busca uma divisão formal do trabalho, tentando racionalizar ao máximo as tarefas, utilizando métodos padronizados e com pouca margem de variação por parte dos funcionários. A pessoa é vista apenas como mais uma engrenagem no processo de produção. Dessa forma os cargos vão migrando da condição de simples e repetitivos para monótonos e chatos;
- Modelo humanístico: também conhecido como modelo de relações humanas, leva em consideração o fator motivacional da pessoa, abordando aspectos como liderança, recompensas sociais e organizações informais;
- Modelo contingencial: não considera o cargo como algo fixo e imutável, visto que considera três variáveis distintas: as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização. Na abordagem contingencial o cargo possui um aspecto dinâmico, em que a mudança e a revisão de tarefas devem ser sempre levadas em consideração e propostas pelos gerentes e equipes de trabalho.

1.6.3 Descrição e análise de cargo

Todo o cargo deve ser descrito para se poder entender seu papel dentro da organização. Descrição de cargo é a tarefa de identificar um cargo através de suas atividades, indicando o que o ocupante deve fazer, como fazer, quando fazer e por que fazer (CHIAVENATO, 2009).

Uma descrição formal de cargo é um documento que conste o título do cargo, um resumo de suas atividades e suas principais responsabilidades, podendo também possuir o relacionamento desse cargo com os demais.

Já a análise de cargo possui o foco no ocupante, indicando os requisitos necessários que um funcionário deve atender para poder ocupar o cargo. A análise de cargo preocupa-se com os aspectos físico e mental do ocupante, indicando as responsabilidades do cargo e as condições em que o trabalho deve ser feito. A análise do cargo só pode ser feita após a descrição do cargo.

1.6.4 Carreira

Carreira pode ser definida como uma seqüência indefinida de experiências relacionadas ao trabalho vivenciadas pela pessoa ao longo do tempo (MARRAS, 2000).

Toda organização deve ter a preocupação em satisfazer aos anseios de seus colaboradores de crescimento profissional. Fatores como promoção e progressão funcional devem ser levados em consideração para manter um ambiente que promova uma motivação constante dos empregados.

Tradicionalmente as empresas possuem uma configuração bastante vertical, na qual o avanço da carreira seguia de forma bastante lenta e respeitando uma hierarquia bastante rígida. Hoje as organizações modernas possuem estruturas mais horizontais, sem uma rigidez hierárquica tão forte. Dessa forma a pessoa pode optar por cargos de mesmo nível, mas com complexidade maior e envolvendo outras especialidades.

Um outro aspecto a ser considerado é que a carreira deixou de ser preocupação exclusiva da instituição para tornar-se administrável pelo funcionário. Atualmente o funcionário deve ser capaz de autogerir sua carreira. O funcionário deve estar atento à aquisição de novas habilidades, que possibilitem o surgimento de futuras oportunidades de crescimento. Uma carreira não deve se basear em antiguidade, mas sim no acúmulo de competências.

Uma vez o colaborador já inserido na organização e sabendo de suas obrigações, dá-se início à atividade de avaliação dos serviços providos por essa pessoa, pois a organização deve monitorar constantemente cada funcionário para saber se esse atende às necessidades da organização. A seguir serão descritas as atividades de avaliação de desempenho.

1.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para gerir pessoas com eficiência, não basta indicar pessoas para executar determinadas tarefas e explicá-las o que fazer, é necessário verificar se o trabalho que elas estão produzindo está a contento, de acordo com as expectativas da organização. Daí a necessidade de um processo de avaliação de desempenho dentro da disciplina de Gestão de Pessoas.

Na administração moderna, avaliar pessoas não significa descobrir suas falhas e expurgá-las da organização, significa identificar problemas e orientar as pessoas como melhorar o cumprimento de suas atividades.

Para Marras (2000), avaliação de desempenho é uma observação sistemática da performance de cada colaborador em razão das atividades que ele exerce, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

1.7.1 Definição de avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho pode ser definida como o processo de revisão da atividade produtiva já realizada para assim descobrir se as pessoas contribuíram para o alcance dos objetivos da organização conforme o esperado (CHIAVENATO, 2008).

A avaliação de desempenho pode ser dividida em três etapas:

- Identificação do desempenho: através da análise de cargos busca-se identificar o desempenho esperado para cada cargo;

- Mensuração do desempenho: utiliza-se de padrões esperados de produtividade para se realizar comparações com os resultados obtidos e assim verificar a qualidade do trabalho realizado;
- Administração do desempenho: trata-se da atividade de informar aos funcionários o desempenho avaliado de cada um e orientá-los da melhor maneira para que alcancem os objetivos futuros da organização baseados nos resultados atuais.

1.7.2 Métodos de avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho vem sendo estudado de muitos administradores nas últimas décadas e vem sofrendo alterações constantes para adequar-se a nova realidade das organizações.

É possível se dividir os métodos de avaliação de desempenho em tradicionais e modernos.

Dentre os métodos tradicionais, temos (CHIAVENATO, 2009):

- Escalas gráficas: corresponde ao preenchimento de uma tabela de duas dimensões, na qual cada linha representa os fatores a serem avaliados, tais como produção, qualidade e cooperação, e para cada linha há uma série de gradações, representadas pelas colunas, indicando se o fator avaliado está sendo bem ou mal cotado;
- Escolhas forçadas: consiste em avaliar o desempenho do funcionário por meio de conjuntos de frases descritivas que abordam determinados aspectos do comportamento;
- Pesquisa de campo: consiste em um conjunto de entrevistas que envolve o funcionário, seus colegas e seu superiores, para posteriormente verificar o desempenho obtido e planejar providências de melhoria ou manutenção;

- Método dos incidentes críticos: baseia-se nas características extremas que representam desempenhos altamente positivos ou altamente negativos. Busca-se avaliar os pontos fortes e fracos de cada funcionário;
- Listas de verificação: representa um conjunto de fatores de avaliação que serão descritos de forma que o gerente informe se o funcionário atendeu ou não àquele critério.

Já os principais métodos modernos de avaliação de desempenho são (CHIAVENATO, 2009):

- Avaliação participativa por objetivos (APPO): método democrático de avaliação, que envolve ativamente tanto o gerente como o funcionário. Nesse método busca-se formular objetivos consensuais entre líder e liderados, criando maior comprometimento do funcionário, além da negociação sobre a alocação de recursos e meios necessário para o alcance dos objetivos acordados. Definem-se os critérios de desempenho e os resultados são constantemente monitorados;
- Avaliação 360º: método que busca entender a plenitude da pessoa enquanto membro ativo da organização. Envolve, além do próprio avaliado e seu superior, seus colegas, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores e todas as demais pessoas que possam estar envolvidas nas atividades da pessoa avaliada.

Em linhas gerais, pode-se considerar a avaliação de desempenho como um processo indispensável para que uma organização não entre em acomodação e perca seu espírito de competitividade. Os colaboradores devem estar sempre atentos ao que é esperado deles e como estes podem contribuir para o crescimento da instituição. A avaliação de desempenho fornece insumos bastante importantes no momento da definição de salários e outros benefícios, assunto que será desenvolvido a seguir.

1.8 GESTÃO DE SALÁRIOS

O salário é considerado o fator fundamental que rege as relações entre as pessoas e as organizações. As pessoas esperam que as organizações devolvam, principalmente em forma de dinheiro, todo o esforço e aplicação de tempo que essas despedem na realização das tarefas inerentes a seus cargos. Essa compensação financeira é baseada numa relação explícita de direitos e responsabilidade entre a organização e o colaborador, e para que essa relação se dê forma sadia e duradoura, a empresa deve saber como gerir uma política salarial que a mantenha sempre com os talentos necessários para uma posição de destaque.

Para Marras (2000), a gestão de salários deve sempre ter como preocupação a promoção da motivação e produtividade, reduzindo ao máximo as questões que gerem inconsistências e distorções, ou seja, salário pode ser fonte de comprometimento ou descontentamento.

1.8.1 O que é Gestão de Salário?

Gestão de salários é o conjunto de normas e procedimentos que visam criar e manter estruturas de salários igualitárias e justas na empresa. Quando se diz estrutura de salário igualitária e justa, está se comparando os salários de cada cargo com os demais cargos dentro da própria empresa e também com os salários praticados por cargos equivalentes nas demais empresas do mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009).

1.8.2 Avaliação de cargo

Avaliar um cargo significa precificar o mesmo, ou seja, é o processo de análise e comparação de cargos que busca hierarquizá-los e dizer o valor que cada um tem de acordo com suas atividades e importância (CHIAVENATO, 2009).

A avaliação de cargos tem como objetivo permitir que se conheça o salário que o mercado oferece para um determinado cargo, levando em consideração o grau de

especialização necessário para um bom desempenho dessa atividade na organização (MARRAS, 2000).

1.8.3 Métodos de avaliação de cargo

Não é considerada simples a atividade de dizer o quanto vale um determinado cargo, e para isso há métodos úteis para classificar e avaliar cargo. A seguir estão listados os principais métodos (CHIAVENATO, 2009):

- Método do escalonamento: também conhecido como método da comparação simples, consiste na criação de uma hierarquia dos cargos da organização e de acordo com suas responsabilidades e atividades, prepara-se uma lista crescente de salários;
- Método das categorias predeterminadas: é uma variação do método anterior, na qual os cargos são agrupamentos inicialmente em grupo para depois hierarquizar os salários;
- Método da comparação de fatores: todo cargo recebe um valor de acordo com um dos fatores a seguir: requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho;
- Método de avaliação por ponto: é o método mais complexo, mas o que traz melhores resultados. Atualmente é o mais utilizado nas grandes empresas. Consiste na atribuição de pontos para cada elemento do cargo e a partir da soma dessa pontuação chega-se a um valor total do cargo. Além disso essa pontuação passa por uma ponderação calculada a partir de uma análise de fatores inerentes a cada cargo.

1.8.4 Classificação de cargo

Geralmente, uma vez realizada a avaliação do cargo, também se tem uma classificação dos cargos. Essas classes de cargos auxiliam na tarefa de administração salarial, uma vez que cargos que pertençam a uma mesma classe

possuem um tratamento similar em relação a salário, benefícios sociais, vantagens e sinais de status. A classificação de cargos é comumente realizada através dos seguintes critérios: análise por cargos de carreira, análise por grupo ocupacional, análise por área de serviço, análise por categoria e análise por pontuação (CHIAVENATO, 2009).

1.8.5 Política salarial

Política salarial é o conjunto de medidas tomadas pelas organizações que regulam a forma de remuneração de seus colaboradores. A política salarial é regida por diretrizes e princípios que visem manter uma remuneração justa na empresa, e para que isso ocorra essa política deve ser dinâmica, se ajustando de acordo com a velocidade das mudanças encaradas pela instituição e pelo mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009).

A política salarial deve se ater aos seguintes pontos:

- Estrutura de cargos e salários;
- Salários de admissão;
- Previsão de ajustes salariais, estes podendo ser individuais, por promoção, por enquadramento ou por mérito.

1.8.6 Formas de remuneração

Remunerar não é algo uniforme nas organizações, podendo sofrer alterações de acordo com a política salarial adotada pela instituição.

Dentre as principais formas de remuneração, temos (CHIAVENATO, 2009):

- Remuneração fixa: o empregado recebe necessariamente o mesmo salário todo mês, sem que nenhum fator possa afetar esse pagamento;

- Remuneração variável: corresponde a uma parcela da remuneração total que é adicionada periodicamente de acordo com critérios definidos pela empresas, em geral são fatores de desempenho do funcionário e da organização;
- Remuneração por habilidades: são as remunerações baseadas não nas atividades do cargo, mas sim nas habilidades que o ocupante demonstra possuir, dessa forma, ocupantes de mesmo cargo podem possuir salários distintos;
- Remuneração por competências: similar a remuneração por habilidades, busca explorar as características das pessoas que são necessárias para a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva. É mais comum em cargos de chefia e gerência;
- Planos de incentivo: são planos que buscam complementar a remuneração regular dos funcionários de acordo com o alcance de metas estabelecidas pela organização. Alguns exemplos de planos de incentivos são: bonificação anual, distribuição de ações e participação nos resultados.

1.8.7 Planos de benefícios sociais

Os serviços e benefícios sociais são atividades voltadas para a manutenção das condições física e mental e atitudes dos funcionários. Inicialmente possuíam uma perspectiva paternalista e limitada, com o objetivo de segurar talentos e evitar a rotatividade de pessoal, mas hoje representam um grande atrativo da organização para a atração de novos talentos no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009).

Os benefícios podem ser legais (tais como férias e aposentadoria) ou espontâneos (tais como transporte e gratificações). Também podem ser classificados como monetários (tais como 13º e aposentadoria) ou não-monetários (tais como clubes e serviço social). Além disso também podem ser classificados de acordo com sua natureza: assistenciais (exemplo assistência médica), recreativos (como clubes) e supletivos (como horário flexível e restaurante no trabalho).

Uma vez selecionados os funcionários certos, com suas funções bem descritas e estes sabendo quais benefícios têm direito, inicia-se uma nova etapa na gestão de pessoas, o treinamento de pessoal, processo essencial para que a organização mantenha-se atualizada e competitiva. A seguir esse processo será discutido.

1.9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Partindo do princípio que as pessoas constituem o principal ativo das organizações, pois essas é que fazem as coisas acontecerem, ter funcionários desatualizados significa que a empresa está perdendo seu valor de mercado. Daí a importância de uma política de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Para obter sucesso a empresa deve possuir pessoas ágeis, empreendedoras e dispostas a correr riscos, e a única forma de aflorar esses talentos é investindo maciçamente em treinamento e atualização de pessoal.

De acordo com Marras (2000), o investimento em desenvolvimento de pessoas representa um incremento na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, sendo que esse investimento deve ocorrer para todos os colaboradores, pois os resultado é fruto da atividade coletiva e não de ações individuais.

1.9.1 Conceito de treinamento

Segundo Chiavenato (2008), treinamento é a atividade de desenvolver as qualidades necessárias aos recursos humanos para que esses se tornem mais produtivos e possam contribuir de forma mais efetiva para o alcance do objetivo da organização. Treinar é aumentar a produtividade das pessoas em seus cargos, alterando suas formas de agir e pensar.

A organização deve possuir uma política de treinamento por competências, baseando-se em um mapa das competências necessárias para cada cargo. Mapear as competências a serem desenvolvidas significa descobrir a lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e as competências necessárias à organização para manter-se em estado competitivo.

Segundo Marras (2000), treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro.

1.9.2 Tipos de treinamento

O treinamento pode ser feito de várias maneiras, mas em linhas gerais há duas formas de treinar (CHIAVENATO, 2009):

- Treinamento no cargo: feito a partir da experiência da empresa na qual o funcionário pode ser conduzido para áreas distintas dentro da organização e assim adquirir o conhecimento presente nos ocupantes de outros cargos. Geralmente é feito através da condução de um funcionário para outro cargo para assim ter um conhecimento mais global da organização;
- Treinamento de classe: é o tipo de treinamento mais convencional e envolve um instrutor e uma sala de aula.

1.9.3 Técnicas de treinamento

As principais técnicas de treinamento são (CHIAVENATO, 2008):

- Leituras;
- Instrução programada;
- Treinamento em classe;
- *Computer-based training* (CBT): feito com a ajuda da tecnologia, utiliza-se de programas de computador ou vídeos em formato digital e interativo;
- *E-learning*: treinamento feito à distância com suporte da tecnologia da Internet, tanto para transmissão do conhecimento como para a avaliação.

Uma outra linha de técnicas de treinamento se preocupa com as questões psicológicas dos funcionários, tratando das questões subjetivas que envolvem motivação e busca da excelência. Esse tipo de treinamento geralmente é voltado para gerentes, mas pode ser aplicado a qualquer nível de cargo.

Uma vez o colaborador treinado, a organização deve ser capaz de gerenciar esse conhecimento adquirido. Esse assunto será tratado a seguir.

1.9.4 Gestão do conhecimento

Segundo Drucker (1987), o conhecimento é a informação que transforma algo ou alguém no sentido de realizar ações ou em função de dotar o indivíduo ou a instituição da capacidade de agir de maneira diferente ou mais eficiente.

Para a manutenção e criação do conhecimento é necessária a preocupação da instituição em administrar o conhecimento, sendo assim, a Gestão do Conhecimento é justamente a disciplina preocupada em identificar o que a organização já sabe e o que deve saber.

Dentre os principais itens a serem controlados pela Gestão do Conhecimento, temos:

- Tecnologia: patente, processos, produtos e serviços;
- Informação: conhecimento de clientes, fornecedores, concorrência, oportunidades e pesquisa;
- Habilidades desenvolvidas pelos colaboradores;
- Solução de problemas em equipe, comunicação, gestão de conflitos e desenvolvimento de inteligência.

De acordo com Chiavenato (2008), a Gestão do Conhecimento reflete o entendimento que a organização tem do ambiente em que compete, além do

entendimento das necessidades individuais e coletivas relacionadas às atividades de criação e aprendizado.

1.9.5 Desenvolvimento de pessoas

Enquanto o treinamento possui um foco nas atividades atualmente desenvolvidas dentro da empresa, o desenvolvimento de pessoas possui um escopo maior, mais relacionado com a educação e o futuro do indivíduo (CHIAVENATO, 2008).

O desenvolvimento de pessoas pode ser definido como o conjunto de experiências, não necessariamente relacionadas com o cargo atual ocupado pela pessoa, que proporciona oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional.

Desenvolvimento de pessoas está intrinsecamente ligado a uma mudança de comportamento, na qual o funcionário busca aquisição de conhecimento e novas habilidades visando um aperfeiçoamento que pode ser utilizado não somente com as tarefas atualmente exercidas, mas vislumbrando um futuro com mais opções profissionais (MARRAS, 2000).

CAPÍTULO 2 – SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE CAPITAL HUMANO

O termo “Sistema de Gerenciamento de Capital Humano” (ou sistemas HCM ou sistemas e-HRM, termos largamente utilizados na literatura de Tecnologia da Informação), reflete a evolução da tecnologia no sentido de agregar mais funcionalidades aos antigos Sistemas de Informação de Gestão de Pessoal (ou Sistemas de Informação de RH). Isso porque esses sistemas não se prendem mais às tarefas básicas de controle de cadastro de pessoal e folha de pagamento, mas também prestam informações gerenciais essenciais à tomada de decisão, os caracterizando também como Sistemas de Informações Gerenciais (SIG).

É função de qualquer sistema HCM cumprir tudo o que era proposto para um sistema de gestão de RH, com o acréscimo de informações gerenciais pertinentes a cada gerência interessada. Dessa forma, é necessário se entender o conceito de sistema de informação de RH.

Segundo Chiavenato (2008), Sistema de Informação de RH é um sistema, preferencialmente informatizado, com a função de coleta, registro, armazenamento, análise e recuperação de dados a respeito dos recursos humanos da organização.

Já em relação a sistema HCM, Ruel (2004) o define como um software baseado em rede de computadores que auxilia a organização na aquisição, desenvolvimento e geração de capital intelectual.

Todo sistema HCM é baseado em um banco de dados, que após sua devida interpretação, deve ser capaz de auxiliar nos principais processos de Gestão de Pessoal, já citados no capítulo 1 desse trabalho.

De acordo com Ruel (2004), os sistemas HCM possuem três dimensões distintas:

- Operacional: concentrada nas funções administrativas, tais como folha de pagamento e dados cadastrais de funcionários;
- Relacional: preocupada em dar suporte aos processos de negócios, tais como treinamento, recrutamento e gerenciamento de performance;

- Transformacional: responsável pelas atividades estratégicas de RH, tais como gestão do conhecimento e realinhamento estratégico da organização.

Todo esse sistema de gestão está baseado em um conjunto de informações armazenadas em banco de dados. Geralmente para um sistema HCM eficiente é necessário se ter no mínimo os seguintes bancos de dados (RUDEL, 2004):

- Dados cadastrais dos funcionários;
- Dados sobre os cargos e seus ocupantes;
- Dados sobre os departamentos e seus funcionários, ou seja, banco de lotações;
- Dados sobre os salários e incentivos salariais, formando um cadastro de remuneração;
- Dados sobre benefícios e serviços sociais;
- Dados sobre candidatos, cursos e treinamentos, formando um cadastro de seleção e treinamento.

Não é possível se definir com exatidão quais os requisitos mínimos para um Sistema de Gestão de Pessoas, pois as implementações variam de acordo com o fabricante ou com as necessidades das organizações. Além disso, esse sistema pode ser constituído de softwares distintos, cada um cumprindo funções diferentes dentro da administração de RH. Mas em linhas gerais, podem-se considerar como processos básicos tratados por esse tipo de sistema (RUDEL, 2004):

- Folha de pagamento, ou seja, o cálculo e pagamento dos salários dos funcionários;
- Controle de frequência, responsável pela assiduidade, pontualidade e afastamentos dos funcionários, além do controle de tempo de serviço;

- Controle de direitos e deveres, responsável pela gestão de direitos individuais e o controle de cumprimento de tarefas obrigatórias, tendo como exemplo o controle de período aquisitivo e férias e cumprimento de aviso-prévio;
- Controle de lotação dos funcionários, respondendo onde cada funcionário está trabalhando;
- Controle de posse e desligamentos de funcionários;
- Controle de cargos e seus ocupantes, refletindo o organograma da organização;
- Controle de seleção e treinamento, indicando inclusive a formação de cada funcionário e quais as áreas dentro da organização que possuem relacionamento com as competências apresentadas por cada funcionário;

Geração de relatórios gerenciais para os diferentes níveis de chefia.

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE PESSOAS NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Sendo a Câmara dos Deputados o objeto de estudo desse trabalho, a seguir será descrita a área responsável pela Gestão de Pessoal nesse órgão.

Em um primeiro nível, será demonstrado como se dividem as diretorias envolvidas na gestão de RH:

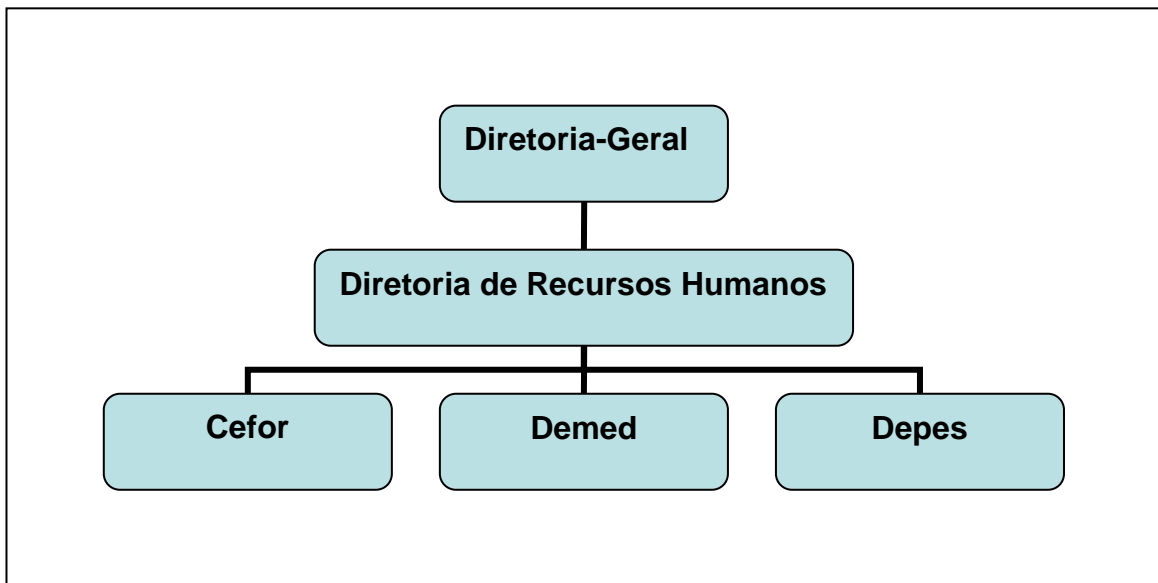


Figura 3 – Organograma de nível 1 da área de RH da Câmara dos Deputados

Fonte: Câmara dos Deputados (2010).

Como mostrado no último gráfico, abaixo da Diretoria-Geral, encontra-se o órgão máximo na hierarquia da Casa responsável pelos processos que envolvem recursos humanos, a Diretoria de Recursos Humanos.

Compete à Diretoria de Recursos Humanos planejar, organizar, coordenar, comandar, controlar e orientar os órgãos que a compõem, controlar as atividades inerentes à gestão de pessoas da Câmara e zelar pelo cumprimento das diretrizes e programas da política de pessoal.

Essa diretoria é composta por três departamentos que dividem as tarefas relacionadas à Gestão de Pessoas na Casa, da seguinte maneira:

- Cefor – Centro de Formação e Treinamento: responsável pelos processos de recrutamento e seleção, além das tarefas de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Demed – Departamento Médico: responsável pelo processo de bem estar físico e mental dos funcionários, funcionando como um pequeno hospital dentro da organização. Pode-se dizer que cumpre as atividades de higiene pessoal e saúde ocupacional dentro da organização;
- Depes – Departamento de Pessoal: principal departamento envolvido com as atividades de RH realiza a maior parte dos processos de Gestão de Pessoal citados no capítulo 1.

Levando em consideração que as atividades do Demed são muito específicas da área de saúde e de certa forma não afetam os processos de gestão de pessoal, além de que o sistema informatizado que será descrito futuramente nesse trabalho, o SigespCD, não cuida de tais processos, só serão detalhados os departamentos Cefor e Demed.

3.1 CEFOR – CENTRO DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO

Sob a coordenação da Diretoria de Recursos Humanos, o Cefor - Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados - planeja e executa as atividades de formação, capacitação e letramento político relacionadas à educação legislativa, bem como o recrutamento e a seleção de pessoas na Câmara dos Deputados. Por intermédio de cursos de pós-graduação, cursos técnicos, educação à distância, palestras, pesquisas, estágios, processos seletivos, vídeos, publicações, o Cefor oferece aos servidores oportunidades de desenvolvimento, aperfeiçoamento e atualização de competências profissionais e aos cidadãos instrumentos de conhecimento, compreensão e análise das funções do Poder Legislativo e de sua interação com a sociedade.

Organograma do Cefor:

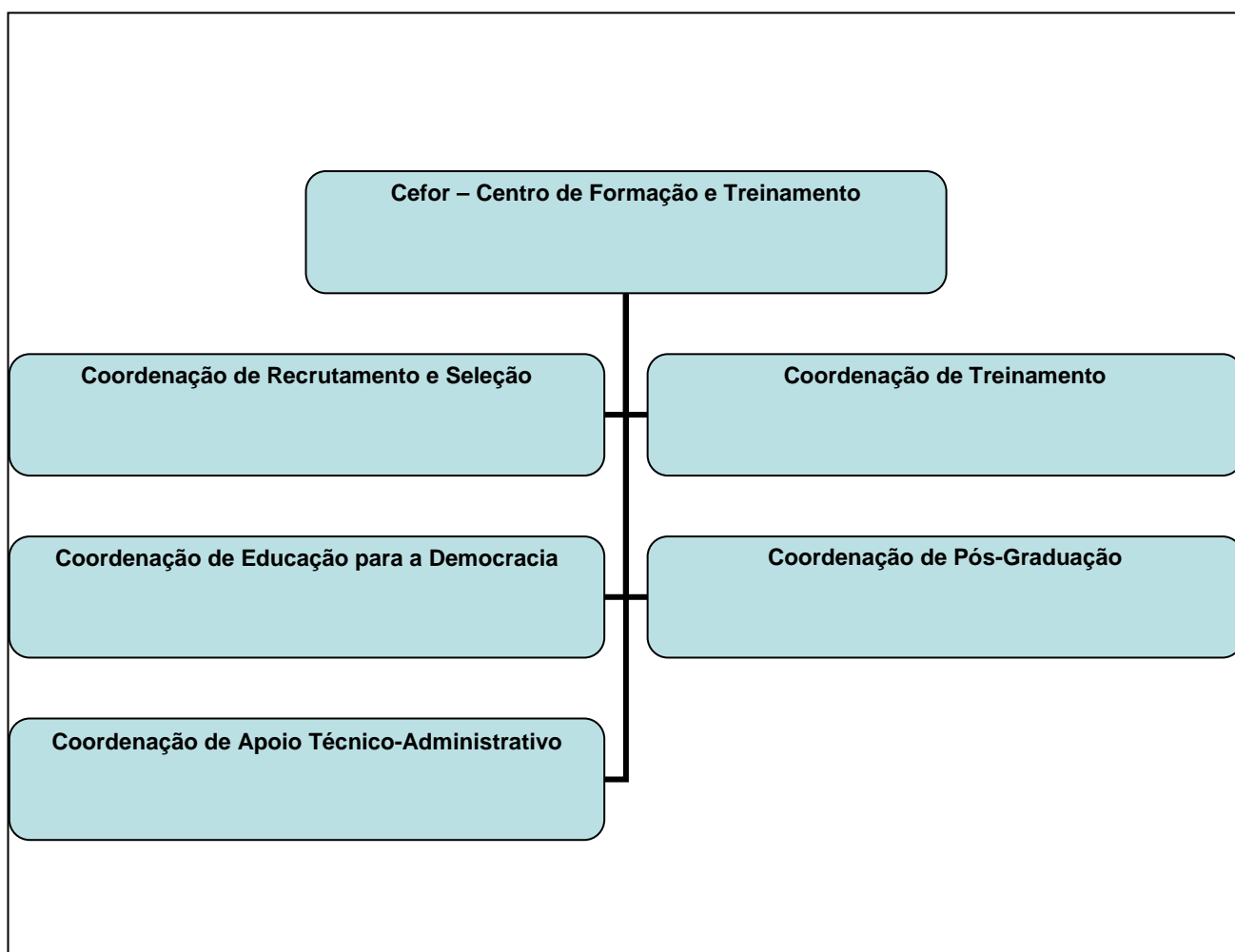


Figura 4 – Organograma do Cefor

Fonte: Câmara dos Deputados (2010).

COORDENAÇÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - CORES

Planejar e acompanhar concursos em todas as fases, atuando como órgão fiscalizador do contrato. Também realiza avaliações psicológicas dos candidatos nomeados, responsável pelo recrutamento de estagiários e coordenação das atividades relativas aos estágios curriculares e profissionalizantes, além de planejar e executar processos de recrutamento de seleção internos para cursos de especialização e para o desempenho de função comissionada.

COORDENAÇÃO DE TREINAMENTO - COTRE

A Coordenação de Treinamento tem como objetivo fomentar a cultura de educação continuada dos servidores em programas relacionados à gestão por competências,

visando promover o desenvolvimento integral do servidor, como pessoa e profissional, para o aprimoramento da sua atuação.

COORDENAÇÃO DE EDUCAÇÃO PARA A DEMOCRACIA - COEDE

A Coordenação de Educação para a Democracia - Coede, como órgão integrante do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados, procura desenvolver ações visando ao letramento político dos cidadãos, por meio de diversificadas metodologias, integrando práticas e valores relacionados à representação política e ao processo legislativo na Câmara dos Deputados.

COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO - COPOS

O Programa de Pós-graduação da Câmara dos Deputados, promovido pelo Cefor, apresenta-se como um espaço de formação pessoal e profissional para todos os servidores da Casa, assim como para outras pessoas interessadas no saber legislativo. Esse programa, credenciado pela Portaria nº 51 do MEC, em 2005, oferece cursos de especialização, coordena grupos de pesquisa e organiza publicações, atuando nas áreas fundamentais do Poder Legislativo. Seus objetivos são formar profissionais e desenvolver a geração, a aplicação e a disseminação de conhecimentos e de competências sobre o Legislativo.

COORDENAÇÃO DE APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO - COATA

A Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo tem como incumbência, além das atividades tipicamente administrativas desta Casa, proporcionar toda a infraestrutura física, didática e de atendimento instrucional indispensáveis à realização dos Cursos e Eventos promovidos pelo Cefor, atuando de forma significativa na execução dos projetos elaborados pelas Coordenações deste Centro.

3.2 DEPES – DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Como atribuição do Depes, pode-se dizer que o compete exercer a administração do pessoal e, como órgão central de sistema, emitir normas, planejar, coordenar, orientar e controlar as atividades de pessoal.

Organograma do Depes:

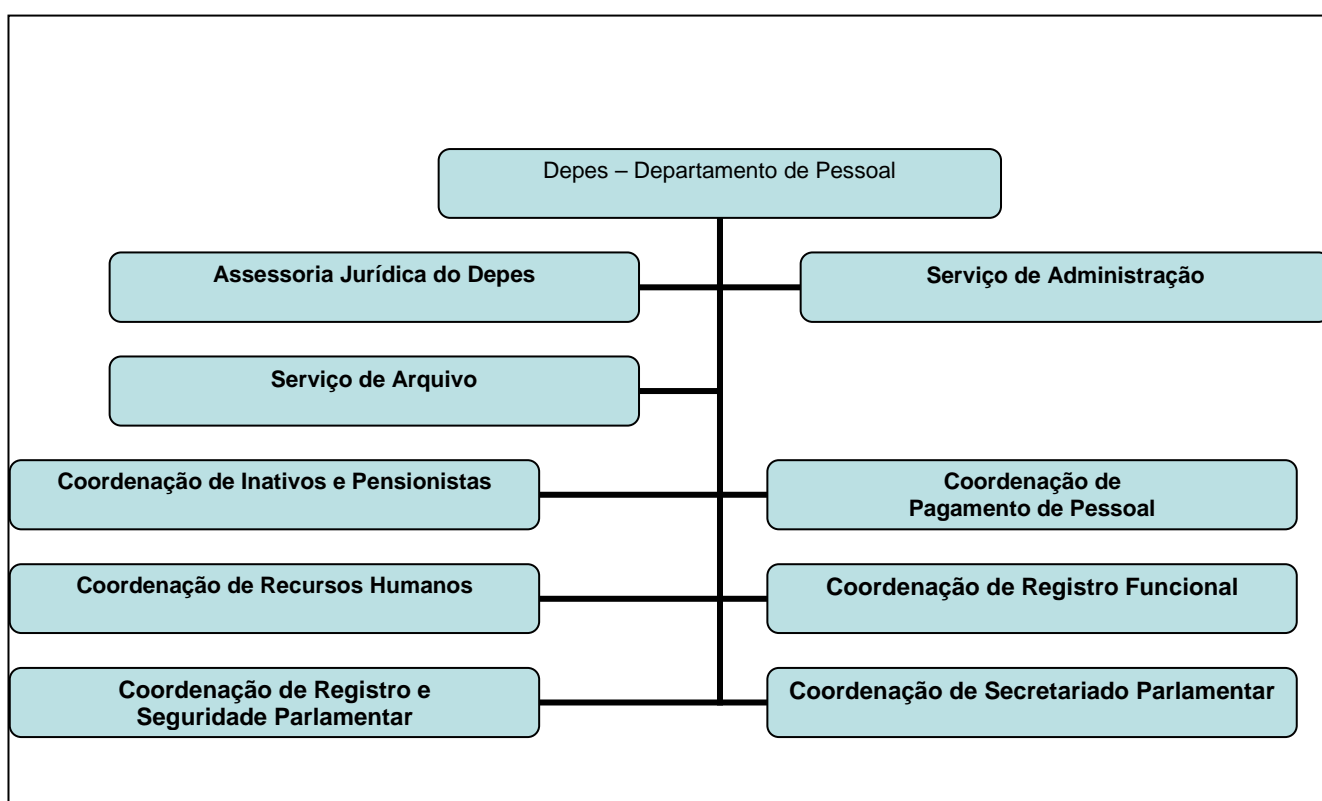


Figura 5 – Organograma do Depes

Fonte: Câmara dos Deputados (2010).

ASSESSORIA JURÍDICA DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Compete à Assessoria Jurídica orientar a aplicação da legislação pertinente e zelar pela sua observância; coordenar pesquisas e instrução de processos referentes à legislação, doutrina e jurisprudência de pessoal; propor a edição de normas complementares à legislação de pessoal; promover o aperfeiçoamento das

atividades no âmbito do Departamento; analisar e definir as propostas relativas à estrutura administrativa da Casa.

SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO

Compete ao Serviço de Administração auxiliar o Diretor de Pessoal na instrução e gerenciamento de processos e na publicação de suas decisões em Boletim Administrativo; realizar o registro e controle das declarações de bens e rendas apresentadas anualmente pelos servidores da Câmara dos Deputados; dar apoio administrativo às Coordenações e demais Unidades da Estrutura Administrativa do Departamento de Pessoal no que se refere a protocolo e tramitação de documentos, controle de bens patrimoniais e materiais de expediente; e prestar informações ao público interno e externo referentes a vínculo funcional e andamento de processos da área de pessoal.

SERVIÇO DE ARQUIVO

Compete ao Serviço de Arquivo: administrar e guardar os documentos dos servidores do quadro efetivo e de alguns servidores inativos; responder pela transferência, guarda e processamento técnico dos arquivos em fase intermediária no setor de origem; realizar empréstimos e desarquivamentos de documentos solicitados pelos setores de origem; orientar os servidores quanto ao uso do acervo, observando as normas de acesso aos documentos sob sua guarda; selecionar, periodicamente, os documentos com prazos de guarda vencidos e realizar os descartes autorizados para transferência à Coordenação de Arquivo.

COORDENAÇÃO DE INATIVOS E PENSIONISTAS

Compete à Coordenação de Inativos e Pensionistas coordenar, orientar e supervisionar as atividades e normas vinculadas à concessão e manutenção das aposentadorias e pensões civis de servidores da Câmara dos Deputados; acompanhar e aplicar a legislação pertinente.

COORDENAÇÃO DE PAGAMENTO DE PESSOAL

À Coordenação de Pagamento de Pessoal compete: organizar e manter atualizado o controle dos registros relativos ao pagamento de deputados, servidores efetivos

ativos, inativos e pensionistas, servidores comissionados, deputados aposentados e pensionistas de ex-deputados; preparar e promover os cálculos referentes ao pagamento de subsídios, ajuda de custo, vencimentos, gratificações, proventos e demais vantagens devidas a deputados, servidores efetivos ativos, inativos e pensionistas, servidores comissionados, deputados aposentados e pensionistas de ex-deputados; elaborar cálculos referentes às exonerações de servidores comissionados e aos recolhimentos previdenciários do Regime Geral de Previdência Social - RGPS/INSS e regimes próprios de previdência social; proceder a averbação dos descontos em consignações de origem interna e externa; preparar e encaminhar mensalmente a Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social – GFIP, relativas a deputados e servidores vinculados ao RGPS/INSS; preparar e encaminhar anualmente a Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte – DIRF; preparar e encaminhar anualmente a Relação Anual de Informações Sociais de servidores ativos (efetivos e comissionados); preparar declarações de rendimentos; expedir declarações relativas a informações financeiras de deputados, servidores efetivos ativos, inativos, pensionistas, comissionados e deputados aposentados e pensionistas de ex-deputados; acompanhar a legislação própria relativa a pessoal; executar outros serviços pertinentes aos assuntos de sua competência.

COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Compete à Coordenação de Recursos Humanos planejar, organizar e coordenar as atividades referentes ao desenvolvimento funcional dos servidores efetivos; coordenar as atividades referentes à avaliação de desempenho; manter atualizados dados estatísticos relativos à pessoal; estudar e propor soluções aos problemas na área de recursos humanos; controlar o quantitativo de cargos efetivos da Câmara dos Deputados; propor a elaboração e coordenar programas de assistência aos servidores e, no que couber, aos seus dependentes.

COORDENAÇÃO DE REGISTRO E SEGURIDADE PARLAMENTAR

Compete à Coordenação de Registro e Seguridade Parlamentar coordenar as atribuições referentes ao Plano de Seguridade Social dos Congressistas, no âmbito da Câmara dos Deputados; a concessão e manutenção dos benefícios oriundos do

extinto IPC; acompanhar o levantamento da frequência e dos afastamentos dos parlamentares; executar as atividades de cadastro e registrar as missões oficiais dos parlamentares; manter controle sobre a entrega de declarações de bens e rendas dos parlamentares.

COORDENAÇÃO DE REGISTRO FUNCIONAL

Compete à Coordenação de Registro Funcional acompanhar o levantamento da frequência e dos afastamentos para elaboração da folha de pagamento, executar as atividades de cadastro, registro funcional e movimentação dos servidores efetivos e dos cargos de natureza especial; conceder e registrar as concessões dos benefícios e vantagens previstos na legislação e normas vigentes; processar o expediente relativo a provimento e vacância, elaborando os atos respectivos e providenciar a publicação no órgão oficial dos atos de sua competência.

COORDENAÇÃO DE SECRETARIADO PARLAMENTAR

À Coordenação de Secretariado Parlamentar compete planejar, coordenar, organizar, orientar e dirigir as atividades relacionadas à nomeação, à posse, à frequência e aos registros funcionais dos ocupantes de cargo em comissão de Secretário Parlamentar, sem vínculo e requisitados, garantindo a observância dos parâmetros legais.

CAPÍTULO 4 – O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAL DA CÂMARA DOS DEPUTADOS (SIGESPCD)

O sistema de gestão de pessoal da Câmara dos Deputados, cuja sigla é SigespCD, foi desenvolvido para suprir as necessidades de automação da área de RH da Casa, preocupando-se principalmente em dois pontos: domínio da tecnologia por parte da equipe desenvolvedora - cuja composição se deu somente por funcionários de carreira - , e possibilidade de evolução desse sistema de acordo com o surgimento de novas necessidades.

A seguir será demonstrado como se deu a criação desse software, dividindo-se essa apresentação em duas seções, tecnologia envolvida e funcionalidades implementadas.

4.1 TECNOLOGIA ENVOLVIDA

O sistema foi totalmente desenvolvido em linguagem Java, possibilitando que o programa possa ser rodado em diversas plataformas, já que possui uma interface baseada em tecnologia *Web*, ou seja, é possível rodá-lo em qualquer navegador da Internet, desde um PC rodando o Windows, até um *Smartphone* que possua um *browser*.

Para a criação desse sistema em Java houve uma grande preocupação na utilização exclusiva de ferramentas gratuitas, cujos códigos-fontes fossem abertos (softwares livres). Foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- Eclipse: ferramenta de desenvolvimento em ambiente Java, originalmente desenvolvida pela IBM, mas hoje possui uma evolução em comunidades de software livre;
- Tapestry Framework: conjunto de bibliotecas para integração de páginas desenvolvidas em Java, facilitando a criação de grandes projetos e agilizando o processo de programação;

- Hibernate: ferramenta de integração do Java com banco de dados;
- Jasper: ferramenta de geração de relatórios para ambiente Java;
- JBoss: servidor de aplicações Web.

Como banco de dados, utilizou-se o Oracle, um sistema gerenciador de banco de dados líder de mercado. Aliás, esse é o único item de software proprietário (não livre) utilizado no desenvolvimento desse programa. Mas essa escolha se deve simplesmente ao fato da Câmara dos Deputados já possuir licenças compradas desse software, visto que o SigespCD está preparado para rodar com qualquer banco de dados, bastando uma simples configuração para uma possível migração.

Nesse ponto dedicado à tecnologia utilizada, é preciso salientar que a equipe responsável pelo desenvolvimento foi composta por seis funcionários da Câmara dos Deputados, todos com formação em Ciência da Computação e vasta experiência em implementação de sistemas corporativos. Esse desenvolvimento levou cerca de dois anos entre os primeiros levantamentos de dados até a entrada em produção da primeira versão do programa.

Além disso, vale lembrar que todas as áreas envolvidas na Gestão de Pessoas da Casa foram consultadas e foram de extrema importância para se definir quais eram os objetivos do sistema, indicando o que deveria e o que não deveria ser feito.

4.2 PRINCIPAIS FUNCIONALIDADES

Pode-se dizer que em linhas gerais o sistema possui duas grandes divisões: a gestão de pessoas e a folha de pagamento. É claro que a folha de pagamento é fruto da gestão, mas em termos de processos, essas duas áreas acabam tendo preocupações distintas. Enquanto a gestão concentra-se nas atividades relacionadas com os funcionários, a folha de pagamento transforma essas atividades na remuneração a ser paga para cada servidor.



Figura 6 – Tela inicial do SigespCD.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

Apesar dos capítulos anteriores tratarem de sistemas de gestão de pessoal de forma genérica, ou seja, aplicável a qualquer natureza de organização, o caso do SigespCD trata do caso particular de organizações públicas, as quais são regidas por regras padronizadas pelo governo e principalmente pela lei nº 8.112 de 1990, conhecida como Regimento Jurídico Único (RJU).

Dessa forma, um dos termos mais utilizado será “servidor” ao invés de funcionário, e tratando-se da Câmara dos Deputados, há uma clara divisão entre os diversos tipos de servidores. Essa divisão é tratada por “grupos funcionais”, e no caso da Câmara dos Deputados há a seguinte divisão:

- Servidores Efetivos: compõe o quadro efetivo da Casa, ou seja, servidores concursados e que possuem uma carreira de longo prazo;
- Aposentados: são os servidores efetivos que estão inativos por motivo de aposentadoria;

- Pensionistas Civis: são os beneficiários de pensão devido a falecimento de servidor efetivo ou aposentados;
- Cargos de Natureza Especial: são servidores não concursados e que ocupam cargo de livre nomeação. Diferentemente dos servidores efetivos, não possuem estabilidade e podem ser dispensados a qualquer momento. São regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) ao invés do RJU.
- Secretários Parlamentares: assim como os Cargos de Natureza Especial, também são de livre nomeação e regidos pela CLT, sendo que devem trabalhar exclusivamente para os deputados, pois são remunerados de acordo com a verba de gabinete parlamentar;
- Parlamentares: são os deputados federais;
- Pensionistas Parlamentares: são os beneficiários de deputados federais já falecidos.

Como cada um desses grupos funcionais possuem características bem distintas, eles são tratados de forma específica dentro do SigespCD. Atualmente o SigespCD só faz a gestão dos três primeiros grupos citados, ou seja, servidores efetivos, aposentados e pensionistas civis. Sendo que os demais grupos são tratados por outros sistemas e devem ser migrados para o SigespCD até o final de 2011.

Essa divisão por grupos funcionais também é refletida na estrutura do principal órgão de gestão de pessoas da Casa, o Depes, pois cada área responde somente ao grupo funcional a que é responsável. Da mesma maneira, o SigespCD possui diferente perfis, no qual o sistema só apresenta as telas pertinentes a cada grupo. Essa seleção de perfil é automática, pois está associada às permissões que o usuário possui, ou seja, quando o sistema é iniciado e se pede a identificação e senha do usuário, o sistema é capaz de saber a qual perfil o usuário está associado e automaticamente só permitir o acesso às telas que dizem respeito ao grupo funcional associado a esse perfil.

Como esse trabalho não tem como objetivo ser um manual de operação do SigespCD, serão descritos a seguir as principais funcionalidades do sistema, sem grande aprofundamento sobre a forma de utilização, além de alguns exemplos de telas.

4.2.1 CADASTRO DE SERVIDOR

Como dito anteriormente, entende-se por servidor o funcionário no serviço público, dessa forma, pode-se dizer que o cadastro de servidor é a principal base de dados do sistema, pois é o ponto inicial de qualquer processo dentro do sistema.

Entende-se por cadastro de servidor não simplesmente o cadastro da pessoa física e algumas informações complementares relativas ao cargo, mas também uma diversidade de dados auxiliares que em algum momento serão utilizados em algum processo dentro da política de Gestão de Pessoas da Casa.

Dentro de cadastro de servidores, podem ser citados, além do simples registro dos dados pessoais do funcionário, o cadastro de cessão para outros órgãos, o registro de falecimento, o cadastro de elogios, as informações obrigatórias sobre apresentação de Imposto de Renda e comprovação de votação, cadastro de certidões e documentos, cadastro de contas bancárias, dados sobre deficiências, dados sobre naturalização, dados no Tribunal de Contas da União (TCU), cadastro de dependentes e familiares, com seus respectivos benefícios, cadastro de endereços e telefones, além dos históricos de acumulação de cargo, históricos em outros grupos funcionais, históricos de lotações, históricos de penalidades, históricos de regimes jurídicos, entre outros.

Sigesp - CD V. 279993-27102010:183247

garvota1/prd1n/USER_FOLHACD | P. 5776 (EFETIVOS - ADMINISTRADOR)

Servidor Folha Programas Cargo Efetivo Frequência Direitos/Deveres Cargo Comissionado Config. Perfil

Pesquisa de Servidores

Ponto(s) Grupo

Nome CPF

Dependente

Trazer servidores desligados Servidores com isenção de IR Servidores com regime especial de previdência

* separados por vírgula : 6383,5776 ou faixa : 6383-6400

| Ações | Grupo | Ponto | Nome | CPF | Nomeação | Posse | Exercício | Desligamento |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------------------|----------------|------------|------------|------------|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Cadastro Básico Alterar Excluir Visualizar Cadastro Complementar Certidões Contas Bancárias Dados de Deficiência Dados de Naturalização Dados do TCU Dependentes/Familiares Endereços/Telefones Procurador Históricos Acumulação de Cargo Histórico de Elogios Histórico de Grupos Funcionais Histórico Importado do Sigesp Histórico de Lotações Histórico de Penalidades Histórico de Recebedores Histórico de Salário(SIGESP) Regimes Jurídicos | | | | | | | | |
| | 1 | 5776 | LUCIANO ALBERTO ROCHO | 505.492.271-72 | 06/07/1994 | 26/07/1994 | 26/07/1994 | |

Figura 7 – Cadastro de Servidor.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

É também nesse módulo que se encontra o cadastro de escolaridade, que cumpre a importante função de registrar as competências, treinamentos e formação do servidor.

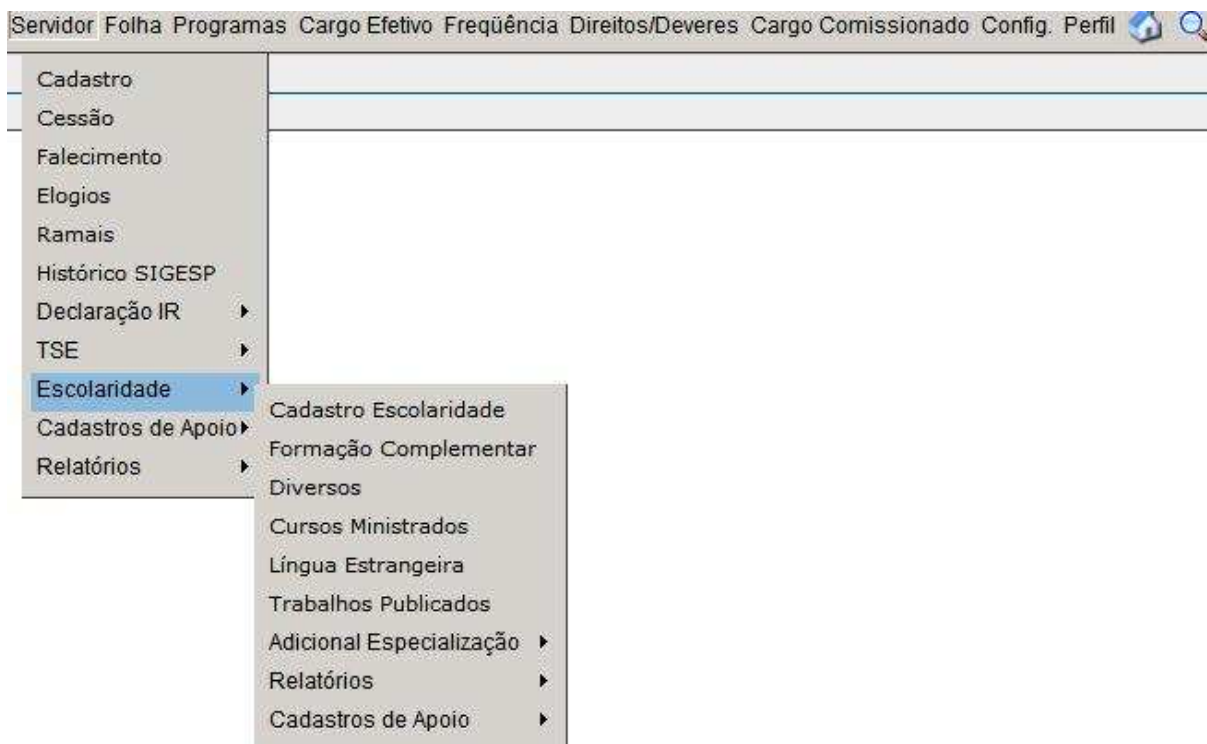


Figura 8 – Cadastro de Escolaridade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

Mapeando esse módulo para os processos preconizados pela Gestão de Pessoas (item 1.4 dessa monografia), podemos dizer que atende aos processos de agregar e desenvolver pessoas.

4.2.2 PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS

O SigespCD também é responsável pelo controle dos três principais programas de benefícios da Câmara dos Deputados:

- PAE: corresponde ao programa de assistência ao estudante, constituindo uma ajuda de custo para o servidor pagar a educação dos filhos até os 7 anos. Esse módulo deve controlar as escolas cadastradas, as crianças que serão beneficiadas, o controle de entrega de recibos e realizar um cálculo médio para saber o valor a ser ressarcido aos servidores participantes do

programa, além de cobrar um percentual do salário do servidor de acordo com seu cargo;

- **Pró-Saúde:** é o plano de saúde dos funcionários da Câmara dos Deputados. Esse módulo realiza todo o controle de gastos com despesas médicas dos funcionários, envolvendo hospitais, médicos, pacientes e outros aspectos das atividades de assistência médica. Além da cobrança das mensalidades dos servidores, estes também devem reembolsar o valor de 20% do total pago pelo Pró-Saúde pelos gastos médicos.
- **Auxílio-Transporte:** corresponde ao programa de ressarcimento de gastos com transporte dos servidores. Para ter direito a esse benefício, o servidor deve pedir seu cadastro no programa e mensalmente o SigespCD fará um cálculo para saber se o valor a ser descontado do salário do servidor é inferior a seu gasto com transporte. Dessa forma, esse módulo deve controlar os cadastros de linhas de ônibus, valores de passagens e percursos entre o endereço do servidor e a Câmara dos Deputados.

Relacionando com seis principais processos de Gestão de Pessoas (item 1.4), essas funcionalidades pertencem ao processo de recompensar pessoas.

4.2.3 CONTROLE DE CARGO EFETIVO

O controle de cargo efetivo é responsável pela admissão do servidor e as sucessivas avaliações e progressões funcionais do mesmo. Está dividido em dois grupos:

- **Manutenção de Cargos Efetivos:** responsável pelo cadastro de cargos existentes na Casa, indicando os atuais ocupantes e quais os cargos vagos. Indica os concursos realizados para admissão de novos servidores e a lista de classificação dos aprovados para cada um dos cargos. Esse módulo que transforma um candidato em servidor da Casa, inclusive gerando um número de matrícula (conhecido como número de ponto) para o processo de posse do novo servidor.

- Desenvolvimento Funcional: já esse módulo preocupa-se com a progressão funcional do servidor já empossado na Casa. Para isso são necessários o cadastro e análise do processo de avaliação de desempenho e o histórico de progressões funcionais, respeitando as particularidades de cada cargo.

Esse módulo está relacionado com os processos de desenvolver e aplicar pessoas (item 1.4).

4.2.4 CONTROLE DE CARGO COMISSIONADO

Módulo que controla todos os cargos comissionados da Casa, ou seja, corresponde ao cadastro de cargos de gerência em todos os níveis, desde os mais básicos até o primeiro escalão. Nesse cadastro constam os cargos ocupados e disponíveis, histórico de ocupantes, quais os substitutos legais no caso de ausência dos titulares dos cargos e o registro dos períodos de substituição, além da localização no organograma da Casa de cada um desses cargos comissionados.

Sigesp - CD V. 279993-27102010:183

gaivota1/prdIn/USER_FOLHACD | P_5776 (EFETIVOS - ADMINISTRADOR)

Servidor Folha Programas Cargo Efetivo Frequência Direitos/Deveres Cargo Comissionado Config. Perfil

Histórico Servidor em Cargo Comissionado

Ponto*:

Trazer servidores desligados

Mostrar Histórico Simplificado

Pesquisar

Servidor: LUCIANO ALBERTO ROCHO - 5776 - Lotação:COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE SISTEMAS

Designar

| Ações | Início | Fim | Código | Bloqueado | Cargo/Função | Nível | Lotação do Cargo | Data de Cancelamento |
|-------|------------|------------|----------|-----------|----------------------------------------------|-------|---------------------------------------------|----------------------|
| | 04/10/2006 | 01/06/2008 | C1220004 | Não | COORDENADOR DO SIGESP | FC07 | 219 - COORDENAÇÃO DO SIGESP | |
| | 21/06/2001 | 03/10/2006 | C1220006 | Não | COORDENADOR | FC07 | 220 - CENTRO DE INFORMÁTICA | |
| | 20/03/2000 | 20/06/2001 | C2040133 | Não | CHEFE DA SEÇÃO DE METODOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO | FC05 | 241 - COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE SISTEMAS | |
| | 01/06/1997 | 19/03/2000 | F2470053 | Não | SECRETÁRIO | FC04 | 241 - COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE SISTEMAS | |
| | 01/10/1995 | 31/05/1997 | FCFC0400 | Não | FUNÇÃO CORRESPONDENTE A FC04 | FC04 | 0 - CAMARA DOS DEPUTADOS | |

Figura 9 – Histórico de Cargo Comissionado por Servidor.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

Esse módulo relaciona-se com o processo de aplicar pessoas (item 1.4).

4.2.5 DIREITOS E DEVERES

Módulo responsável pelo registro das vantagens adquiridas pelos funcionários e das informações necessárias para essas aquisições, ou seja, controla que tem e quem não tem direito ao benefício automaticamente.

Dentre as principais vantagens controladas, estão o adicional de tempo de serviço, licença-prêmio, licença-capacitação, incorporação de função comissionada, e adicionais indenizatórios (adicional de insalubridade, periculosidade e raio-x).

Além disso, esse módulo é responsável pelo registro de tempo de serviço e simulação de aposentadoria, indicando quando o servidor tem direito a esse benefício nas possibilidades de aposentadoria proporcional, integral e compulsória.

O módulo de direitos e deveres relaciona-se com o processo de recompensar pessoas dentro da Gestão de Pessoas (item 1.4).

4.2.6 FREQUÊNCIA

Módulo responsável pelo controle da presença do funcionário na Câmara dos Deputados, ou seja, verifica o cumprimento da jornada de trabalho exigida, e as situações de exceção.

Esse módulo controla as atividades de concessão de férias, afastamentos por motivos diversos, pontualidade, gozo de recessos, entre outros tipos de controle de assiduidade. Está integrado com um módulo de leitura de impressões digitais que possibilita o controle da execução da jornada de trabalho ordinária e extraordinária.

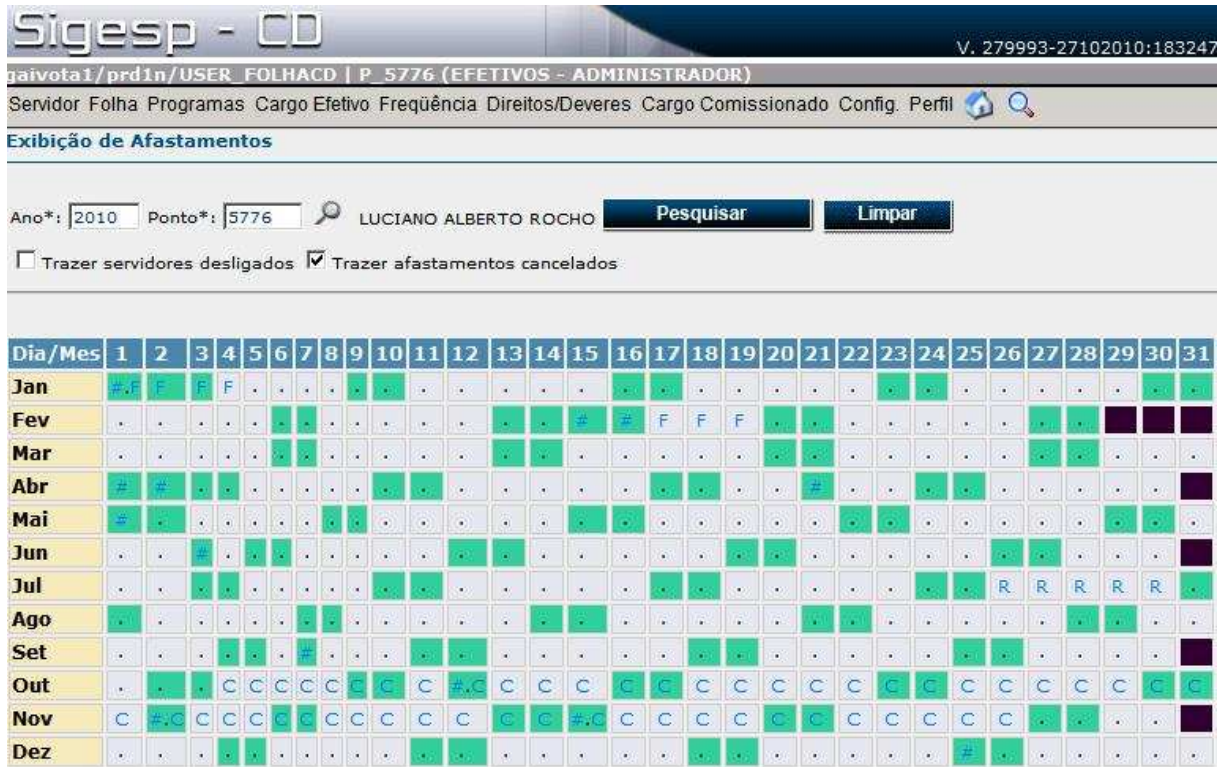


Figura 10 – Exibição de afastamentos anuais do servidor.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

Essa porção do SigespCD corresponde ao processo de monitorar pessoas dentro da disciplina de Gestão de Pessoas (item 1.4).

4.2.7 FOLHA DE PAGAMENTO

Esse módulo representa o resultado final dos dados lançados nos módulos anteriores, ou seja, transforma dados de gestão no salário a que cada funcionário tem direito.

Essa porção do software tem como principal função o cálculo final da folha de pagamento para todos os servidores da Casa, tendo como atividades intermediárias, processos como lançamentos especiais de valores, cálculo de margem de consignação, controle de empréstimo com desconto em folha, disponibilizar o contracheque na Internet, além da geração de arquivos para os bancos e para a área de finanças da Casa.

Um destaque desse módulo é a forma configurável de se realizar cálculos. Essa característica fornece independência a área responsável pelo pagamento de funcionários de realizar alterações na forma de cálculo sem a necessidade de intervenção da equipe de desenvolvimento do sistema. Essa independência ocorre porque cada unidade de pagamento, conhecida como rubrica, pode ser criada livremente e associada a uma fórmula. Essa fórmula responde a uma programação feita pelo usuário e de acordo com uma linguagem desenvolvida exclusivamente para o SigespCD interpretar essas fórmulas. Essa independência permite, por exemplo, que sejam implantadas novas regras impostas pelo governo sem grande impacto para as áreas envolvidas. Abaixo segue exemplos de telas que controlam essas rubricas e como essas são associadas a uma fórmula.

| Ações | Código | Descrição | Descrição Contracheque | Natureza de Despesa | Apoio |
|-------|-----------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| | 201BESTCE | Verifica qual a GAL mais vantajosa quando o servidor não recebe FC | Verifica qual a GAL mais vantajosa quando o servidor não recebe FC | | Sim |
| | 201CE | GAL Cargo Efetivo | GAL Cargo Efetivo | | Sim |
| | 201CNE | GAL CNE | GAL CNE | | Sim |
| | 201FC | GAL FC | GAL FC | | Sim |
| | 201GN | GAL - 13° | | | Sim |
| | 201INC | GAL de FC | GAL Incorporada | | Sim |
| | 201MC | GAL para Margem Consignável | GAL para Margem Consignável | | Sim |
| | 201T1 | Gal (FC>=FC5) | | | Sim |
| | 201T1GN | Gal de 3% - 13° | | | Sim |
| | 201T2 | Gal (sem FC ou FC<FC5) | | | Sim |
| | 201T2GN | Gal de 50% - 13° | | | Sim |
| | 201T2MC | Gal de 50% para Margem Consignável | Gal de 50% para Margem Consignável | | Sim |
| | 201T3 | Gal (sem FC ou FC<FC5) para Base INSS | | | Sim |
| | 221BESTCE | Verifica qual a GAL mais vantajosa quando o servidor não recebe FC | Verifica qual a GAL mais vantajosa quando o servidor não recebe FC | | Sim |
| | 221CE | GAL Cargo Efetivo - Proventos | GAL Cargo Efetivo - Proventos | | Sim |

Figura 11 – Lista de rubricas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

Sigesp - CD V. 279993-27102010:183247

gaivota1/prd1n/USER_FOLHACD | P. 6486 (EFETIVOS - ADMINISTRADOR)

Servidor Folha Programas Cargo Efetivo Frequência Direitos/Deveres Cargo Comissionado Config. Perfil

Cadastro de Fórmulas

Rubrica : Gal de 3% - 13º Código : 201T1GN

Texto da Fórmula:

0.03*(ObterRubrica("30GN")+ObterRubrica("31GN"))

Observação:

Início da Vigência: 01/01/1900

Fim da Vigência:

Data de Cancelamento:

Figura 12 – Associação de uma rubrica a uma fórmula.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

Esse último módulo corresponde ao processo de monitorar pessoas de acordo com as atividades básicas de Gestão de Pessoas (item 1.4).

CAPÍTULO 5 – PRINCIPAIS SOFTWARES DE GESTÃO DE PESSOAL DO MERCADO E COMPARAÇÃO COM O SIGESPCD

A seguir serão descritos três dos principais softwares de gestão de pessoal do mercado, sendo um nacional, o Totvs RH, e os outros dois são versões em português de softwares reconhecidos internacionalmente, o Oracle HCM e o mySAP ERP HCM.

Seria impossível fazer uma análise pormenorizada de cada um dos softwares citados, já que cada um desses possui centenas de funcionalidades, possuindo manuais de usuário e de operação com mais de quinhentas páginas, mas serão descritos seus principais módulos e suas características gerais.

Para coletar as informações a seguir descritas, o autor instalou cada um dos três softwares citados em uma estação “*stand-alone*” (sem ligações de rede). Essas versões eram de teste, conhecidas pelo jargão “*trial*”, que não são totalmente completas, mas apresentam as principais características do produto. Além disso, entrou em contato com o suporte de cada um desses fabricantes para responder questões que não haviam sido esclarecidas pelo simples uso da versão instalada. Para complementar esse estudo, o autor utilizou-se de fóruns de discussão de cada um desses programas.

5.1 TOTVS RH

A TOTVS é uma empresa de software nacional, líder na área de desenvolvimento de aplicativos no Brasil, com 49% de mercado brasileiro, e 31% na América Latina (GARTNER). Dentre os vários produtos vendidos pela Totvs, destaca-se justamente o software de gestão de recursos humano chamado Totvs RH. Esse software é comercializado em três versões: manufatura, varejo e serviços. Todas as versões atendem a um mesmo núcleo básico de processos de gestão de RH, com as especificidades de cada uma das três áreas de atuação da empresa a ser automatizada conforme a divisão das versões. Para efeito de comparação com o

SigespCD, faremos uma descrição da versão “*serviços*”, já que essa mais se aproxima com a natureza dos processos da Câmara dos Deputados.

O Totvs RH é dividido em cinco grandes módulos que serão descritos a seguir:

- Administração de pessoal, responsável pelos seguintes processos:
 - Atendimento aos processos legais da legislação trabalhista para os regimes de pagamentos: horista, mensalista, comissionado, tarefeiro, professor, diarista, autônomo, pró-labore, estagiário e menor aprendiz, com seus dependentes e beneficiários de pensão;
 - Ampla parametrização, possibilitando à organização independência na elaboração e manutenção de seus processos de cálculos, tabelas e relatórios;
 - Definição de tipos e períodos de cálculos para: cálculo da folha de pagamento e encargos, férias e diferenças, 13º, PLR, rescisão e complementos, cálculos retroativos e outros (parametrizável);
 - Históricos: funcional, salarial, ausências, ficha financeira e ficha de registro;
 - Controle de férias;
 - Controle de benefícios (seguro, vale-transporte, vale-refeição, assistência médica e possibilidade de parametrização a outros);
 - Guias, impostos, declarações e arquivos magnéticos;
 - Provisões: férias e 13º;
 - Integração contábil e financeira;
 - Configuração do processo de batidas em compatibilidade com qualquer tipo de relógio de ponto;

- Montagem da tabela e escala de horário e refeitório, fixos ou flexível, com apuração de horas trabalhadas, descanso, adicionais, horas extras e feriados;
 - Tratamento de exceções, abonos e tipos de horas extras de forma individual ou coletiva;
 - Banco de horas com período de apuração e fechamento flexível;
 - Controle do absenteísmo;
 - Cumprimento de normas reguladoras;
 - (CIPA), EPIs e EPCs para prevenção de acidentes e doenças;
 - Programa de prevenção a riscos ambientais, saúde ocupacional com controle de agenda de exames e prontuário médico;
 - Cumprimento das normas legais e emissão de documentos;
 - Registro e acompanhamento dos processos trabalhistas com seus pleitos e as etapas processuais;
 - Controle de pagamentos e despesas dos processos;
 - Identificação das causas e volume de despesas.
- Recrutamento, carreira e remuneração, responsável pelos seguintes processos:
 - Captação de currículos por portal ou por integrações;
 - Controle de vagas abertas, fechadas e em processo de seleção;
 - Processo seletivo com acompanhamento das etapas, agendas e pontuação a cada etapa;
 - Teste para os diferentes tipos de processos seletivos;

- Busca ágil para análise do banco de talentos e diferentes esquemas de pesquisa;
 - Contratação e habilitação do contrato de trabalho;
 - Estruturação das carreiras e dos cargos por meio de requisitos, competências e habilidades;
 - Administração de tabelas salariais;
 - Projeções salariais sobre a tabela e o total de remuneração para cada item e faixa da tabela;
 - Pesquisa de mercado para análise comparativa empresa X mercado;
 - Administração do reconhecimento integrada ao ambiente de folha de pagamento.
- Gestão de aprendizado, performance e desenvolvimento, responsável pelos seguintes processos:
 - Gestão estratégica das posições de trabalho por níveis de competências e administração dos intervalos para o desenvolvimento;
 - Desenvolvimento da carreira com planejamento, revisão e continuidade;
 - Avaliações de desempenho, competências, comportamento e projetos, permitindo modelos de 360°;
 - Pesquisas de clima para o acompanhamento e desenvolvimento das estratégias da organização;
 - Planos de Metas e Planos de Desenvolvimento (PDP);
 - Mapeamento do capital intelectual da organização;
 - Gestão das capacitações por meio de levantamento de necessidades (LNT);

- Planejamento e orçamento das necessidades de treinamento por períodos;
 - Controle e operação dos aspectos logísticos e operacionais;
 - Gestão do resultado e eficácia;
 - Currículo para atualização com possibilidade de incrementar os projetos desenvolvidos dentro da organização.
- Portais de auto-atendimento e descentralização, responsável pelos seguintes processos:
 - Captação de currículos;
 - Informação das vagas disponíveis;
 - Disponibiliza informações aos colaboradores;
 - Descentralização de processos aos gestores.

5.2 ORACLE HCM

A Oracle é a líder mundial em softwares de bancos de dados do mundo, sendo que recentemente adquiriu outra empresa americana chamada PeopleSoft, especializada em programas de gestão de RH. Dessa fusão surgiu o Oracle HCM, software com o maior número de instalações no segmento de RH no mundo, inclusive ganhando uma premiação na área de software altamente conceituada chamada "World's Best Treasury & Cash Management Providers", concedida por uma organização chamada *Global Finance* nos anos de 2008 e 2009 (CEDARCRESTONE).

O Oracle HCM é um software americano, mas com tradução para o português e adaptações para a legislação brasileira. Ele está dividido em quatro módulos: núcleo básico de HCM (*Global Core HCM*), gerenciamento de pessoal (*Workforce Management*), provimento de serviços de pessoal (*Workforce Service Delivery*), gerenciamento integrado de talentos (*Integrated Talent Management*).

- Núcleo básico de HCM: têm como objetivo ser a interface única de gerência de RH, reunindo todos os dados dos funcionários e estando em acordo com as diversas legislações de pessoal aplicadas a diversos países. Possui os seguintes submódulos:
 - Administração de benefícios: é o histórico de cada funcionário, inclusive podendo ser configurado para a realidade do servido público, refletindo nos benefícios a que cada pessoa adquire ao longo do tempo.
 - Folha de pagamento;
 - Administração de pensões;
 - Recursos humanos: controle da documentação, perfis e métricas sobre cada funcionário da empresa;
 - Extensões para cada país: módulo responsável pela adaptação global do software, se adequando a legislação específica de cada país ou tipo de organização.
- Gerenciamento de pessoal: controle de frequência, férias, jornada de trabalho, banco de horas, diárias;
- Provimento de serviços de pessoal: representa uma interface de acesso para todos os membros da organização, para esses poderem consultar suas vidas funcionais, gerando maior transparência e satisfação para os funcionários. Pode ser configurado para possuir visões diferentes de acordo com o perfil de cada usuário.
- Gerenciamento integrado de talentos: tem como objetivo analisar e modelar o conjunto de habilidades pessoais da organização com a intenção de seguir um plano para o futuro do RH e surgimento de novas lideranças. Também busca atrair e reter talentos, otimizando as funções de treinamento. Além disso, é responsável pela implementação de um plano de recompensas, desenvolvimento e carreira.

5.3 MYSAP ERP HCM

Assim como a Oracle, a SAP é uma empresa Americana de grande porte na área de desenvolvimento de software. Com mais de 35 anos de experiência no mercado, a SAP é responsável pelo software de gestão de processos (ERP) mais conhecido do mundo. Seu sistema de HCM, chamado MySAP ERP HCM, possui como núcleo justamente esse conjunto de bibliotecas já utilizados SAP ERP. Segundo a fabricante, esse sistema de gestão de RH está instalado em mais de 50 países, com mais de nove mil empresas o utilizando no gerenciamento mais de 54 milhões de funcionários (MYSAP ERP HCM).

Dentre os principais recursos do MySAP ERP HCM, podem ser citados:

- Recrutamento eletrônico;
- Planejamento e simulação de gastos de pessoal;
- Programas motivacionais e de gratificação;
- Gestão de performance;
- Treinamento corporativo;
- Auto-serviço para administradores e funcionários;
- Folha de pagamento global;
- Ferramentas de análise do quadro de pessoal.

5.4 QUADRO COMPARATIVO ENTRE OS SOFTWARES CITADOS E O SIGESPCD

A seguir serão listadas algumas funcionalidades de softwares de HCM, informando se os programas apresentados possuem ou não tal característica.

| | SigespCD | Totvs RH | Oracle HCM | MySap ERP HCM |
|----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| Cálculo retroativo de diferenças de pagamento | Sim | Sim | Não | Não |
| Banco de horas | Não | Sim | Sim | Sim |
| Pesquisa salarial de mercado | Não | Sim | Não | Não |
| Gestão por competência | Não | Sim | Sim | Sim |
| Portal de recrutamento | Não | Sim | Sim | Sim |
| Ambiente de simulação | Sim | Sim | Não | Não |
| Divisão de grupos funcionais | Sim | Não | Não | Não |
| Possibilidade de alteração através do código-fonte | Sim | Não | Não | Não |
| Controle de previsão de acidentes e doenças | Não | Sim | Não | Não |
| Equipe de desenvolvimento no Brasil | Sim | Sim | Não | Não |
| Banco de talentos | Sim | Sim | Sim | Sim |

CONCLUSÃO

Conforme foi apresentado através dos softwares listados nesse trabalho, não há como definir um padrão de funcionalidades que devem ser implementadas por um aplicativo de gestão de capital humano, mas há como verificar se o programa é capaz de auxiliar nos seis processos propostos por Chiavenato como sendo essenciais à disciplina de Gestão de Pessoas, ou seja, um software HCM deve ser responsável pela automação das atividades de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Dessa forma, pode se dizer que tanto o SigespCD, quanto os outros três softwares apresentados cumprem bem esse papel, sendo que cada um possui especificidades que os conferem vantagem competitiva em alguns pontos e em outros não. Pode-se citar a grande quantidade de funcionalidades apresentadas pelos softwares líderes mundiais, o Oracle HCM e o mySAP ERP HCM, cuja experiência e demanda em diversos países os proporcionou uma enorme base instalada e conseqüentemente um maior conjunto de atividades automatizadas. Apesar dessa experiência internacional representar um diferencial para esses programas, também significa uma adequação muito genérica em relação à realidade brasileira, já que a versão desses softwares para o Brasil é a mesma versão internacional com apenas algumas alterações para atendimento da legislação trabalhista nacional. Nesse ponto, é correto afirmar que o software Totvs RH possui uma customização que melhor reflete a necessidade das organizações brasileiras, além de um suporte que garanta mais agilidade quando se faz necessária uma adaptação para determinada empresa.

Sendo o SigespCD o principal objeto de estudo desse trabalho, cabe aqui a resposta a principal questão discutida nessa monografia: o SigespCD foi a melhor escolha para a automação das atividades de RH da Câmara dos Deputados? Levando em consideração às reais necessidades da Casa, é válido dizer que a opção pelo desenvolvimento de um sistema próprio foi a decisão mais acertada. Para chegar a essa conclusão, devem-se considerar os pontos a seguir:

- O SigespCD foi criado para atender exclusivamente as necessidades da Câmara dos Deputados: isso significa que priorizou-se o que a administração

da Casa julgava como mais relevante para a gestão de pessoas, sem a preocupação de implementar funcionalidades que talvez fossem importantes para um software comercial mas irrelevantes para a Câmara dos Deputados;

- Há uma equipe exclusiva para atendimento ao SigespCD: isso representa agilidade no momento em que alterações urgentes devem ser feitas no programa, sejam corretivas, evolutivas ou adaptativas;
- A tecnologia aplicada nesse software é totalmente dominada pela equipe de desenvolvimento: dessa forma é possível criar novas funcionalidades a qualquer momento, sem a necessidade de dependência de um fabricante.

Afirmar que o SigespCD atende às necessidades da Casa não significa dizer que ele é completo e perfeito, muito pelo contrário, ao se comparar com outros softwares equivalentes, percebe-se que o SigespCD possui ainda muitas lacunas a serem preenchidas e que várias melhorias podem ser feitas. Entre as sugestões de novas funcionalidades, destaca-se a necessidade da criação de um módulo mais eficiente de avaliação funcional e de gestão por competência, visto que são áreas já bem exploradas pelos softwares de mercado.

Considerando as três dimensões propostas por Ruel para um sistema eficiente de HCM, o SigespCD responde bem às funções operacional e relacional, mas apresenta muitas carências na área transformacional, devendo ter um módulo de gestão do conhecimento mais bem estruturado, além da possibilidade de fornecimento de informações gerenciais voltadas a alta gerência, para essa poder acompanhar com mais precisão se os objetivos estratégicos da Casa estão alinhados com a política de RH da Casa.

Criar um sistema de gestão de pessoas eficiente é uma atividade bastante complexa e demorada, mas a experiência na Câmara dos Deputados demonstra-se válida e importante no sentido de fornecer mais autonomia para a Casa reavaliar constantemente sua política de pessoal e rapidamente fazer os ajustes que forem necessários. Um sistema HCM é um programa em eterna evolução, e justamente nesse contexto o SigespCD possui um horizonte promissor, pois sua arquitetura e equipe permitem que ele não se acomode e fique preso a um contexto ultrapassado.

REFERÊNCIAS

CÂMARA DOS DEPUTADOS

Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 18 de outubro de 2010

MYSAP ERP HCM

Disponível em <<http://www.sap.com>>. Acesso em: 1 de novembro de 2010.

ORACLE HCM

Disponível em <<http://www.oracle.com>>. Acesso em: 1 de novembro de 2010.

TOTVS RH

Disponível em <<http://www.totvs.com>>. Acesso em: 1 de novembro de 2010.

ALBERTIN, Alberto Luiz. org. **Tecnologia de informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

CEDARCRESTONE, **2008-2009 HR systems survey**, 11th annual edition. Worldwide, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**.Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter F, **O gerente eficaz**, São Paulo, LTC, 1987.

GARTNER, Group, **Market share ERP software**. Worldwide, 2009..

GRAMIGNA, Maria Rita, **Modelos de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2007.

HELAL, Diogo Henrique, coord, **Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008.

MARRAS, Jean Pierre, Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

RUEL, Huub. J. M., **E-HRM: Innovation or irritation**. Utrecht: Lemma Publishers, 2004.