

Vol. 1, N.º 2  
Julho/Dezembro 2019

**R**ECURSOS **H**UMANOS

*Visão sustentável*

**RH**

*Visão sustentável*

**Sistema de Recursos Humanos  
Sustentável**

 **FACULDADE  
CESGRANRIO**

## **FUNDAÇÃO CESGRANRIO**

### **CONSELHO DIRETOR**

Carlos Alberto Serpa de Oliveira — PUC-Rio

Pe. Pedro Paulo de Carvalho Rosa — UCP

Eduardo Gonçalves Serra — UFRJ

Sidney Luiz de Matos Mello — UFF

Eliane Fagundes Silva — USU

Ruy Garcia Marques — UERJ

Luiz Pedro San Gil Jutuca — UNIRIO

Luiz Eduardo Laranjeira da Silva — CEFET

José Rogério Moura de Almeida Filho — FAA

### **FACULDADE CESGRANRIO**

Carlos Alberto Serpa de Oliveira

*Diretor Geral*

Roberto Guimarães Boclin

*Vice-Diretor*

Paulo Alcântara Gomes

*Diretor Acadêmico*

Claudino Victor Romeo do Espírito Santo

*Diretor Administrativo*

Ligia Gomes Elliot

*Coordenadora do Mestrado Profissional em Avaliação*

Marcelo Pereira Marujo

*Coordenador do CST em Gestão de Recursos Humanos*

Glauco da Silva Aguiar

*Coordenador do CST em Gestão de Avaliação*

Vanessa Coelho Garcia

*Secretária Geral*

**REVISTA**  
**RH Visão Sustentável**

**Presidente:** Carlos Alberto Serpa de Oliveira

**Direção Geral:** Prof. Dr. Paulo Alcântara Gomes

**Editores:** Prof. Dr. Marcelo Pereira Marujo e Prof. Dr. Claudio Burlas de Moura

**Assistente Editorial:** Juliana dos Anjos Silva Abreu

**Comitê Editorial**

Paulo Alcântara Gomes

Roberto Guimarães Boclin

Jean Pierre Marras

Mauro Osório da Silva

Fátima Bayma de Oliveira

Marcelo Pereira Marujo

Claudio Burlas de Moura

Juarez Jonas Thives Junior

Glauco da Silva Aguiar

Paulo de Martino Jannuzzi

Felipe da Costa Brasil

**Conselho Editorial**

Vanessa Coelho Garcia

Cátia Regina França da Silva Gaião e Silva

Reinaldo Faissal

Sandra Redoválío Martins

Mary Neuza Dias Galdino

**Bibliotecária:** Anna Karla Sousa da Silva (CRB: 7/6298)

**Projeto Gráfico:** Juan Carlos Alves Meirino

## SUMÁRIO

<b>A QUESTÃO DA TÉCNICA E DA TECNOLOGIA.....</b>	<b>6</b>
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MÍDIA IMPRESSA E DIGITAL.....</b>	<b>9</b>
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL.....</b>	<b>24</b>
<b>A NECESSIDADE DE UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DENTRO DE UM HOSPITAL GERAL.....</b>	<b>44</b>
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS COMO AUXÍLIO AO SETOR DE RECURSOS HUMANOS E MELHORIA DE SEUS SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>A EFICIÊNCIA DOS CRITÉRIOS PARA PROGRESSÃO FUNCIONAL DENTRO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....</b>	<b>72</b>

## APRESENTAÇÃO

É com imenso e renovado prazer que apresentamos a nova edição de nossa querida revista, *Recursos Humanos: visão sustentável*. Na certeza de que o eixo central da temática aqui abordada, sistemas de informação gerencial e tecnologias afins, será útil, uma vez que sua apreensão representa uma necessidade no contemporâneo, mantivemos nossa proposta de trazer sempre conteúdos atualizados e de relevância para a formação de nossos leitores. Sem abandonar nosso comprometimento primaz com a gestão, sustentabilidade, inovação e tecnologia, enveredamos esforços para tornar a leitura sempre prazerosa por meio de assuntos atuais, relevantes e diversificados em uma visão sinérgica, holística e integradora. Sempre na direção da multidisciplinaridade, não abrimos mão da complexidade que caracteriza a atual sociedade em que vivemos, nos posicionando em oposição a tendências que pretendem constituir uma homogeneização e hegemonia de certas formas de saber.

Este número abre com um ensaio do professor doutor Claudio Burlas de Moura, nos esclarecendo oportunamente a distinção entre técnica e tecnologia, tema afim com a proposta da presente edição. Em seguida traz uma série de artigos enfocando Recursos Humanos e o Sistema de Informação Gerencial em diversificados contextos de aplicação. O primeiro artigo aborda o uso do Sistema de Informação Gerencial em uma empresa de mídia impressa e digital. O segundo artigo versa sobre o Sistema de Informação Gerencial em uma empresa de construção civil. O artigo seguinte apresenta um Sistema de Informação Integrada no âmbito de um hospital geral. O quarto artigo discorre sobre o Sistema de Informação Gerencial como importante ferramenta nos recursos humanos, seus processos e subsistemas componentes. O último artigo nos apresenta a questão dos critérios para progressão funcional dentro de um plano de cargos e salários. Todos os artigos aqui apresentados são produtos de pesquisas acadêmicas e científicas que lhes dão forte sustentação epistemológica.

Esperamos com essa nova edição oferecer aos nossos leitores mais uma oportunidade de análises críticas, leituras pertinentes e proveitosas.

Editores

Marcelo Pereira Marujo

Claudio Burlas de Moura

## A QUESTÃO DA TÉCNICA E DA TECNOLOGIA

*Claudio Burlas de Moura*

A técnica e a tecnologia exercem um fascínio sobre o homem na atualidade. Pode-se, sem exagero, afirmar que vivemos a era da técnica e da tecnologia e seria uma insensatez nos contrapormos a este processo. No ser humano, “o artifício age como uma natureza”, afirma Foucault (2008, p. 29). Encontramo-nos na dependência dos equipamentos técnicos e tecnológicos, que nos incitam constantemente ao seu aperfeiçoamento. Mas, simultaneamente ao seu deslumbre, há um perigo que espreita: é que, correspondente a essa técnica/tecnologia, temos um pensamento que se afirma em sua admiração e pretensão de referência única. Incorre-se, assim no risco de, em meio a esse deslumbramento, ater-se a primazia de uma forma de pensamento que se define pelo uso de instrumentos técnicos e tecnológicos; uma forma de se extrair o conhecimento somente autorizado por meio de operações lógicas, procedimentos predeterminados cientificamente e sob a perspectiva de relações causais estabelecidas. Um modelo de produção de valores a partir de preceitos científicos e tecnológicos.

Não se questiona o valor da técnica ou da tecnologia e nem se sugere substituir por outros modelos de produção de conhecimento. A partir disso, a questão que nesse caso se coloca, merecedora de um maior aprofundamento, é o problema do seu reducionismo, que confere sentido apenas aos eventos desvelados por aquelas, demarcando uma disposição em evadir-se do modo histórico de produção do saber. Um modelo de produção de significados possíveis, possibilitado pela técnica e a tecnologia não é menos verdadeiro que aqueles construídos por outros modelos de apreensão do conhecimento.

Mas, até esse momento utilizou-se indistintamente as expressões técnica e tecnologia e seria ingenuidade acreditarmos em uma sinonímia. Embora apresente graus de aproximação possíveis, estes dois termos podem não significar a mesma coisa, sendo necessário aprofundarmos nas suas possíveis especificidades e significações.

A tecnologia é um processo amplo e abrangente no mundo atual, moldando não só a vida individual e social, mas a própria definição de vida (e corpo). Não consiste apenas em objetos, mas também em sistemas de objetos, em modos de

produção desses objetos e em formas específicas de agir, pensar e valorar. Existe toda uma mentalidade e atitude tecnológica diante da realidade da qual se torna cada vez mais difícil se subtrair. (CUPANI, 2011)

A tecnologia como modos de produção e ação mediados por uma formação científica a diferencia da técnica, modos padrões de execução de atividades ou domínio de objetos e que não necessitam, obrigatoriamente, do conhecimento de produção para a sua utilização. Mas, o aperfeiçoamento destes mesmos objetos técnicos exige um grau de pensamento abstrato. “Quando ele é parcialmente científico e a inovação técnica é sistemática, fala-se em tecnologia” (CUPANI, 2011, p. 34). Assim, atribui-se ao termo tecnologia a atividade de transformação (ou transformação da atividade, no caso da técnica) ao combinar-se com a pesquisa científica.

Lidamos e consumimos em profusão produtos derivados de uma ação tecnológica. Intermediados por sistemas tecnológicos, vivemos cada vez mais em função dessas categorias, logo somos também função (funcionamos) tecnológica (mente). A vida moderna tende a assemelhar as formas. Tentado pela tecnologia, estabelece-se um modo hegemônico de procedimentos frente aos acontecimentos, igualando as culturas na disseminação de uma mentalidade tecnológica e cedendo à experiência comum mediados por recursos tecnológicos.

Podemos afirmar então, que a tecnologia tem políticas que implicam em uma determinada forma de poder ou, em outras palavras, para ser mais exato, a tecnologia é efeito de poder: põe em jogo relações estratégicas de controle, eficiência, economia e recursos, assumindo formas não só de objetos-atividades-conhecimentos-attitudes tecnológicas como também de objetos-atividades-conhecimentos-attitudes sociais.

Diante do exposto, cabe tecer algumas considerações. A tecnologia, seja como classe de objetos, tipo de conhecimento, série de atividades ou atitude ante a realidade, suscita algumas questões. As vantagens da tecnologia parecem evidentes, tornando atividades exaustivas em modos rápidos, fáceis e menos laboriosos de execução. Pode-se também arrolar a esses (supostos) critérios de ganhos os benefícios advindos das tecnologias de saúde, comunicação, informação, transporte, etc. Mas, ao mesmo tempo provoca dúvidas quanto à extensão, controle e manipulação da vida pelos aparatos tecnológicos.

A tecnologia tem sido caracterizada como vontade de controle sobre a natureza (tal como a técnica) e de emancipação em relação a ela, exprimindo uma maneira específica de o homem enfrentar o mundo (CUPANI, 2011).

Seria então, a tecnologia, um processo, uma série de intervenções no “natural”? Uma evolução (ou prolongamento) moderna da atividade técnica ou personifica um *ethos*<sup>1</sup> diverso? Existe afinal uma diferença entre técnica e tecnologia ou esta é mera diferença técnica, engenho de um modo cientifizante de se proceder frente à realidade? Como diferenciar (esse) artifício do modo natural? Há modo natural? Seria a tecnologia a (uma) natureza do homem? Atende a “forças” biológicas, constitucional da condição humana? Ou seria (paradoxalmente) autônoma em relação ao homem, possuindo a partir de seu “disparo” um rumo irrefreável? A tecnologia significa uma ação eficiente que gradativamente vai contagiando (e convencendo do seu valor) a todos, assimilando-nos aos seus critérios de eficiência, comodidade economia e rapidez? E os refugos, subprodutos, restos desprezados e provocados pela ação tecnológica? Seria a poluição, lixo, descarte de materiais imprestáveis ou seríamos nós o rebotalho, vidas descartáveis frente ao progresso tecnológico?

## REFERÊNCIAS

CUPANI, Alberto. Filosofia da tecnologia. **Revista Filosofia**. São Paulo, ano VI, n. 63, p.14-23, set. 2011.

FOUCAULT, Michel. **Segurança, território, população**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

---

<sup>1</sup> Conjunto de costumes e hábitos fundamentais, no âmbito do comportamento (instituições, afazeres etc.) e da cultura (valores, ideias ou crenças), característicos de uma determinada coletividade, época ou região.

# SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MÍDIA IMPRESSA E DIGITAL

*Bárbara A. Gonçalves Peixoto*

*Monique Costa da Cunha*

## RESUMO

Esse estudo tem como tema o Sistema de Informação Gerencial e seu uso na Gestão de Recursos Humanos bem como nos processos de Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários, Saúde, Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Sustentabilidade. Como problema de pesquisa apresenta a seguinte questão: Quais os benefícios gerados pela implantação de um SIG na Gestão de RH em uma empresa de informação e comunicação em mídia impressa e digital? Como objetivo propõe apresentar um estudo sobre possíveis benefícios da implantação de um SIG na Gestão de RH em uma empresa de informação e comunicação em mídia impressa e digital. A metodologia constou de uma pesquisa exploratória e de campo, além da pesquisa bibliográfica. O instrumento de coleta de dados foi constituído por uma entrevista realizada com o Gestor de Tecnologia da Informação. Aos dados obtidos receberam tratamento de natureza qualitativa.

**Palavras-chave:** Sistema de Informação Gerencial. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Mídia.

## 1 INTRODUÇÃO

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) constituem uma presença cada vez mais estratégica nas organizações, se consolidando como uma importante aliada nos processos que caracterizam a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Para muitos, na atualidade, a informação constitui o principal diferencial competitivo e estratégico das organizações. Nessa perspectiva, as organizações têm investido cada vez mais em TIC's, visando adequarem-se às demandas do mundo contemporâneo, assim como a do mercado e usuários.

As transformações, interna e externa, vivenciadas pelas organizações impõem uma capacidade de resposta rápida e assertiva e o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) surge, oportunamente, como resposta a estas profundas mudanças. Pode-se definir SIG como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos na coleta, recuperação, processamento, armazenamento e distribuição de informações com a finalidade de facilitar o planejamento, controle, coordenação, análise e processo decisório em organizações (LAUDON; LAUDON, 2010).

O SIG pode proporcionar benefícios e vantagens à organização, integrando informações e disponibilizando-as em um processo de otimização de resultados, visando a maior efetividade de decisões, planejamentos e planos de ação. Outros pontos a se considerar são a melhoria na comunicação, a confiabilidade dos dados e informações gerados e a relevância do conhecimento produzido que podem se materializar como vantagens e, portanto, é uma atividade que deve ser planejada de forma que se obtenha o sucesso pretendido. Para isso, é preciso ficar atento aos efeitos do sistema em termos não só técnicos, mas sociotécnicos, ou seja, como afeta o comportamento individual, social, profissional e organizacional daqueles em interação com o sistema, uma preocupação com a ecologia do sistema.

Gestão envolve capacidade de decisão. O gestor, para tomar suas decisões, precisa de elementos que o subsidiem de forma sistêmica, permitindo uma visão integrada do todo, não só do ambiente externo como também do interno. Nesse sentido é que o SIG se apresenta como aliado da organização bem como da GRH, possibilitando apoio informatizado para que o gestor e a organização possam atingir metas e objetivos pretendidos, oferecendo a capacidade de melhorar a qualidade e disponibilidade das informações e conhecimentos para a empresa, seus clientes e fornecedores (MOURA, 2019).

Neste estudo abordaremos o uso do SIG em uma empresa de informação e comunicação em mídia impressa e digital, suas características funcionais e usos e suas possíveis vantagens e desvantagens no que tange aos processos de Gestão.

## 1.1 PROBLEMA

Quais os benefícios gerados pela implantação de um SIG na Gestão de RH em uma empresa de informação e comunicação em mídia impressa e digital?

## 1.2 PROBLEMÁTICAS

- Ausência de familiaridade do usuário;
- Subutilização do sistema;
- Inadequação às necessidades da empresa;
- Inadequação ao que o usuário deseja do sistema e o que o sistema de fato apresenta para o usuário;
- Demora no atendimento aos problemas que surgem no sistema;
- Dificuldades de manutenção do sistema.

## 1.3 OBJETIVO FINAL

Apresentar um estudo sobre possíveis benefícios da implantação de um SIG na Gestão de RH em uma empresa de informação e comunicação em mídia impressa e digital.

## 1.4 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Analisar a performance de um Sistema de Informações Gerenciais nos processos característicos da Gestão de RH;
- Descrever possíveis benefícios para a Gestão de RH no uso de um Sistema de Informações Gerenciais;
- Analisar a importância do Sistema de Informações Gerenciais no atendimento dos seus usuários;
- Identificar a percepção dos gestores com relação ao atendimento das suas necessidades, por meio do Sistema de Informações Gerenciais;
- Analisar as vantagens e/ou dificuldades do uso do Sistema de Informações Gerenciais e se integrar os processos de gestão;
- Identificar junto aos colaboradores da empresa se o sistema utilizado está adequado às necessidades dos usuários;
- Verificar se as informações do sistema contribuem para o processo de tomada de decisão por parte dos gestores.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Organizações geram dados, informações e conhecimentos, tornando necessário sua integração de forma confiável para subsidiar decisões e evitar falhas em ações estratégicas. O SIG, quando usado eficazmente é capaz de ofertar dados e informações confiáveis, produzindo conhecimento relevante.

Empresas e organizações investem em sistemas informatizados para obter resolutividade e celeridade diante de um mundo cada vez mais complexo e que exige capacidade de intervenção adequada às problemáticas que se impõem na atualidade. O SIG, integrando dados e informações efetivos fomenta resultados mais fidedignos, tornando-se ferramenta estratégica para o apoio à tomada de decisão. Informação e conhecimento constituem sinergicamente fator de vantagem competitiva no mercado contemporâneo e empresas não podem se furtar a sua utilização.

O SIG, em consonância com a realidade que integra homem e máquina enfoca uma abordagem sociotécnica, atuando de forma integrada em que considera a interação entre homem e tecnologia nas organizações em prol de resultados mais efetivos. Engendrar Sistemas de Informações na perspectiva sociotécnica, resulta em atender às demandas de uma sociedade da informação e conhecimento no qual as organizações estão inseridas.

O presente estudo está em consonância com as demandas e questões que se colocam no contemporâneo à organização, pessoas e Gestão. Para a empresa em foco, este estudo pode beneficiar à medida que levanta algumas questões inerentes às problemáticas envolvendo a interação com o sistema, levando a uma melhor compreensão destas.

Para a sociedade, o estudo contribui a medida que busca elucidar o cenário da interação homem-tecnologia, característica imprimida a todos pela direção assumida em uma sociedade cada vez mais dependente da tecnologia e da informação.

Para os autores, apresenta-se como oportuna chance de integrar teoria e prática bem como atuar em campo, na realidade organizacional e consolidando o conhecimento adquirido durante toda a trajetória acadêmica.

## 2 METODOLOGIA

O presente estudo iniciou-se por meio de pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002, p.41), esta pesquisa:

Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias (sic) ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p.186),

é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo, exigindo do pesquisador que permaneça o maior tempo possível no campo, pois somente com essa imersão na realidade é que se podem entender as regras, os costumes e as convenções que regem o grupo estudado (GIL, 2002). “Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo” (GIL, 2002, p. 53).

O estudo de campo apresenta algumas vantagens:

Como é desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, seus resultados costumam ser mais fidedignos. Como não requer equipamentos especiais para a coleta de dados, tende a ser bem mais econômico. E como o pesquisador apresenta nível maior de participação, torna-se maior a probabilidade de os sujeitos oferecerem respostas mais confiáveis (GIL, 2002, p. 53)

Também foi aplicado um questionário, constando de dezessete questões abertas, com um Gestor de Tecnologia da Informação. O questionário consiste em obter os dados relativos ao cargo a ser analisado através de contato direto e verbal com o colaborador ou seu superior. A entrevista pode ser feita com apenas um ou ambos, junto ou separadamente (CHIAVENATO, 2009).

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana. (FLICK, 2004).

Visando fundamentar as informações apresentadas, realizou-se também uma pesquisa bibliográfica abordando as categorias teóricas investigadas neste estudo. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 HISTÓRICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

Segundo Laudon e Laudon (1999), a razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente. Uma organização deve manter relações de intercâmbio com o meio ambiente externo, seja de matéria, energia ou informação, visando adaptar e renovar-se de forma contínua, gerando um processo sustentável de conhecimento e aprendizagem.

Com o advento da evolução tecnológica e a celeridade exigida cada dia com mais intensidade, surgiu a necessidade de automação de diversos processos que anteriormente eram realizados manualmente. Devido a essa necessidade, foram inseridas ao mercado diversas ferramentas, uma delas são os Sistemas de Informação (SI). O SI é um sistema que organiza, processa e transforma os dados coletados e inseridos nele em informações úteis para que as decisões sejam tomadas com celeridade, porém sem erros.

“[...] O objetivo de usar os sistemas de informação é a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional”, a citação de Batista (2004, p. 39) resume a inserção do sistema em uma empresa, pois a função principal de um SI é gerar informações para tomada de decisão. O sistema deve ser uma fonte segura de informações, pois para que tal decisão tomada seja correta e assertiva, os dados utilizados precisam ser fidedignos.

De acordo com Moura (2019, p. 3),

Um sistema é caracterizado como um conjunto de partes ou componentes que interagem entre si de forma ordenada a fim de atingir um objetivo comum, seja em uma dimensão organizacional ou natural. Um sistema de informação compreende pessoas, máquinas e métodos organizados que visam coletar, processar e transmitir determinados dados que representem informações para o usuário.

Ainda, segundo Moura (2019, p. 4),

o sistema, dentro de um enfoque sistêmico, é composto por entradas, processos e saídas, além da retroalimentação do próprio sistema. Considera-se ainda, como componentes da estrutura funcional do sistema, o ambiente, os subsistemas e o ecossistema onde se insere.

Nesta perspectiva, o autor citado conceitua seus componentes da seguinte forma:

- **Entrada:** são eventos como fatos, observações ou descrições cujo conteúdo não permite inferir significados, sentidos em si mesmo.

- **Processamento:** é a transformação dos dados por meio de análises e interpretações.

- **Saída:** é o resultado do processamento, onde a informação, dotada de sentido, empresta significado aos dados, gerando neste processo conhecimento.

- **Retroalimentação:** é a reintrodução de uma saída sob a forma de novos dados capazes de, por sua vez, produzir novas informações.

- **Sistema:** é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam uma determinada função.

- **Subsistema:** partes do sistema que atuam de forma complexa e integrada ao sistema.

- **Ambiente:** parte externa do sistema com o qual ele interage, sendo essencial para a sua sustentabilidade.

- **Ecossistema:** Conjunto de todas as relações do sistema com seus subsistemas (ambiente interno e ambiente externo). É por meio destas relações que se torna possível para o sistema as diversas adaptações necessárias à sua sustentabilidade e evolução de forma sinérgica.

Moura (2019, p. 4), ressalta que todos estes componentes atuam “como um conjunto de partes interdependentes e inter-relacionadas que interagem em sinergia, formando um todo organizado e apresentando um determinado objetivo”.

Um sistema pode ser aberto ou fechado. Aberto, quando interage com o ambiente externo, ou fechado, quando possui pouca interação com o ambiente externo. O sistema aberto segundo Bio (1985, p.19), “envolvem a ideia que determinados inputs são traduzidos no sistema e, processados, geram certos outputs. Com efeito, a empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, de cujo processamento resulta bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado”.

Já o sistema fechado, segundo Cornachione (1998, p.25), “são entendidos como os que não mantêm relação de interdependência com o ambiente externo”.

Segundo Moura (2019, p.3),

Um sistema também pode ser adaptável, acompanhando as mudanças do ambiente, ou não adaptável, quando não prevê mudanças adaptativas às alterações do ambiente externo (empreendimentos informais que não consideram mudanças no cenário legal, demográfico, cultural, ético e legislativo). Sistemas podem ainda ser permanentes, tendo prazo indeterminado para sua existência, ou temporários, com prazo pré-definido para seu funcionamento ou operação (consórcio de empresas para participar de uma licitação, por exemplo).

Sistemas podem ser determinados de acordo com o nível estratégico de atuação, atuando em nível operacional, onde se armazena, monitora, coleta, organiza e distribui os dados das diversas transações realizadas dentro de setores determinados da empresa e servindo como base para os demais sistemas existentes. Sistema Gerencial, tendo como principal objetivo prover o gestor de informações passadas e presentes sobre operações e ambiente interno da empresa, visando orientar o processo decisório para a consecução dos objetivos e metas organizacionais. É o Sistema estratégico que promove o manejo de informações para

análise de metas e objetivos estrategicamente definidos, visando a sustentabilidade organizacional (MOURA, 2019).

A concepção de sistema que estamos aludindo não é caracterizado apenas por componentes técnicos e equipamentos e sim por procedimentos de manipulação que presume a mediação de fatores sociais e humanos, logo, configura-se de um sistema sociotécnico.

### 3.2 USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

No mundo globalizado em que vivemos a competitividade entre as empresas é acirrada. Ter o SIG pode se constituir em um diferencial, pois condiciona os meios necessários para a correta interpretação dos dados de todos os setores da organização, juntando, organizando e transformando dados em informações sólidas e úteis que geram conhecimento e que possibilita a interpretação, influenciando de forma positiva a decisão sobre determinado evento ou situação, possibilitando, assim, a eficiência organizacional.

### 3.3 VANTAGENS DO SIG

De acordo com Moura (2019, p. 18-19), “vantagem competitiva significa a possibilidade de a empresa se situar de maneira forte e inequívoca no mercado com condições mínimas de ser replicada em seu âmbito de atuação”. E, ainda, segundo o autor,

As vantagens competitivas de uma empresa se materializam em função de uma determinada performance sistematicamente superior em algum quesito específico ou de modo geral, considerando o desempenho como um todo, principalmente econômico, em relação aos concorrentes. Estratégia pressupõe capacidade de decisão e o desenvolvimento de estratégias é o caminho para o estabelecimento de vantagens competitivas. E o SIG possibilita o desenvolvimento de estratégias que podem vir a constituir vantagens competitivas (MOURA, 2019, p. 19).

Oliveira (2002) menciona alguns dos melhoramentos que o SIG proporciona nas organizações:

- Melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;

- Redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;
- Otimização na prestação dos serviços aos clientes;
- Melhor interação com os fornecedores;
- Melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- Redução dos custos operacionais;
- Redução da mão-de-obra burocrática;
- Redução dos níveis hierárquicos.

Podemos citar também o maior controle e customização da demanda; a maior eficiência por meio da otimização de processos e programas, eliminação de desperdícios; e o aprimoramento e melhor eficácia no uso de recursos materiais, humanos e procedimentais (MOURA 2019).

Mas, o SIG, possui alguns pontos que podem se transformar em desvantagens e que necessitam a atenção por parte da gestão como, por exemplo, a dependência do desenvolvedor, a resistência a mudanças e os custos de imolantação do sistema. Ainda, de acordo com Moura (2019, p. 11),

Para que o SIG efetivamente funcione é necessário que existam algumas condições internas da empresa que propiciem a efetividade do sistema, seu desenvolvimento, desempenho, aprimoramento contínuo e sustentabilidade, como por exemplo:

- Confiança no sistema;
- Envolvimento e familiaridade com o sistema, principalmente do gestor;
- Conhecimento teórico e técnico por parte daqueles que alimentam o processo;
- Saber utilizar, analisar e interpretar os seus resultados;
- Uso sinérgico e sistêmico do sistema;
- Habilidade do gestor em saber usar o sistema, subsidiando as decisões;
- Atualização permanente dos dados do sistema.

Por fim, segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2005 apud MOURA, 2019), a informação é um ativo importante para os negócios, e assume, na

atualidade, um valor estratégico para a organização, precisando, em razão disso, ser adequadamente protegida, especialmente em um ambiente dos negócios cada vez mais interconectado.

#### **4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISES**

A empresa pesquisada possui um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) implantado há 8 anos, mais que se encontra em uso há 7 anos e 5 meses. Os usuários do sistema são os Técnicos, Gestores e Diretoria. O SIG é utilizado para compor dados e informações sobre a quantidade de funcionários, candidatos, avaliações, finanças, currículos, atestados, treinamentos, entre outros.

Antes da implantação do atual SIG toda sistemática de informações era constituída por meios de planilhas o que configurava, de acordo com o gestor, um sistema arcaico. Atualmente todo esse processo pode ser visualizado através de gráficos e informações fornecidas por cada setor e funcionários. Percebe-se, nesse sentido, os benefícios que o SIG oferece em termos de praticidade, economia de tempo e facilidade para tomada de decisão.

Em termos de retorno financeiro o gestor afirma que após a utilização do SIG houve uma melhora de 40% no aspecto financeiro. Não há até o momento, de acordo com o gestor, nenhum resultado negativo na utilização do sistema. Há um responsável formal pela alimentação do sistema atualizando as informações que é o Gestor de Informações.

Há uma assessoria e monitoria frequente e constantemente do sistema por parte do desenvolvedor. O sistema foi implantado e desenvolvido em 3 etapas distintas: verificação das necessidades e especificações organizacionais, aprovação pela diretoria e respectivo treinamento dos usuários do sistema.

O nível de integração e contentamento com o sistema se demonstra satisfatório. As fases de planejamento do sistema foram realizadas através de teste interno sob a supervisão do Gestor de Informações com os processos que se adequaram ao sistema, modificando o sistema anterior quanto aos processos. Após foi apresentado à diretoria, realizado a verificação e viabilidade do projeto para a consequente aprovação e implantação do sistema.

Quanto ao objetivo da implantação do sistema, de acordo com o gestor, foi para melhorar a resposta e eficiência da interação entre cliente e funcionários. A escolha

pelo sistema foi devido a melhor adequação deste às necessidades específicas da empresa. Ainda de acordo com o gestor, houve no início resistência de alguns colaboradores e dificuldades no uso do sistema até os processos serem acertados e ajustados, estando atualmente, os respectivos usuários do sistema satisfeitos com o mesmo. O sistema consta como fontes alternativas para a utilização do sistema, caso o sistema apresente alguma pane utiliza-se os recursos de backup em HD externo e nuvem.

## **5 CONCLUSÃO**

O presente trabalho apresentou o seguinte problema: *“Quais os benefícios gerados pela implantação de um SIG na Gestão de RH em uma empresa de informação e comunicação em mídia impressa e digital?”*

Por meio deste presente estudo, percebeu-se que a empresa, objeto de estudo, possui um grande diferencial no mercado. Desde a fundação até os dias atuais, a empresa busca diferenciais para possuir um destaque em relação às demais empresas utilizando sua competência em compreender a informação e o conhecimento no ambiente organizacional. É indispensável que o gestor saiba mapear o ambiente em que se encontra a organização, identificando oportunidades e ameaças ao crescimento. Essas oportunidades e ameaças estão presentes, respectivamente, no ambiente externo e interno à organização. Da mesma forma, também é muito importante identificar os pontos fortes e fracos da empresa, por exemplo, a empresa objeto de estudo é uma empresa bastante conhecida em todo o Brasil, possui uma grande vantagem competitiva que é a questão de abranger todo o território nacional com os jornais impressos, tornando assim a 2ª maior empresa de jornais impressos do Brasil, ou seja, seu ponto forte é na área de logística.

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) é um conjunto de sistemas que interagem entre si para atingir um objetivo ou resultado. O SIG transforma dados em informações e essas informações nas mãos de pessoas certas, geram soluções quando identificam possíveis problemas. A informação vai se transformar em aprendizagem organizacional e em conhecimento para solucionar e identificar oportunidades e ameaças. Uma maneira de analisar as ameaças e as oportunidades é através da matriz swot. A matriz Swot é uma técnica para auxiliar pessoas ou organização relacionada à competição em negócios ou planejamento de projetos,

assim como identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar os objetivos.

As empresas têm investido cada vez mais em Tecnologia de Informação e Comunicação. O SIG proporciona uma tomada de decisão permitindo uma visão ampla tanto no ambiente interno como no externo dando apoio informatizado com respostas rápidas e assertivas.

Para a empresa, o SIG traz agilidade e confiabilidade no processo de levantamento de informações e esses levantamentos são realizados em segundos devido a integração com todas as áreas da empresa, além de reduzir os custos e aumentar os lucros. Ele ajuda na tomada de decisão, na definição das estratégias, como também contribui para a modificação de algum processo que não esteja atingindo o objetivo esperado.

Para a Gestão de Recursos Humanos, o SIG proporciona uma gestão estratégica de pessoas devido às informações plenas por ser um sistema coerente e que mostre realmente o que se passa na empresa além da diminuição do retrabalho, como por exemplo, enviar e-mails para os responsáveis de diversas áreas, evitando falhas quando estes são enviados manualmente.

Quanto ao objetivo proposto neste estudo, a saber, "*Apresentar um estudo sobre possíveis benefícios da implantação de um SIG na Gestão de RH em uma empresa de informação e comunicação em mídia impressa e digital*", pode-se afirmar, de acordo com a pesquisa desenvolvida, o objetivo foi alcançado, uma vez que foi possível determinar os benefícios do uso do SIG na empresa abordada.

## **6 RECOMENDAÇÕES**

Considerando as problemáticas elencadas, as respostas obtidas por meio do questionário aplicado e a revisão de literatura realizada, recomenda-se:

- Treinamento para os usuários do Sistema de Informação gerencial, visando aumentar a familiaridade e interação com o sistema uma vez que foi detectado sua subutilização;
- Aumentar o grau de customização do sistema, visando a melhor adequação às necessidades da empresa, uma vez que se apresenta um gap entre o que o usuário deseja do sistema e o que o sistema de fato apresenta para o usuário;

- Indicação de um responsável formal para fazer a articulação entre o desenvolvedor e o sistema, atualizando e monitorando problemas contingenciais com mais celeridade;
- Diminuir a resistência dos usuários do sistema por meio do alinhamento e integração do uso do SIG aos objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2004.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque empresarial.** São Paulo: Atlas, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORNACHIONE Jr., Edgard B. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** São Paulo: Bookman, 2004.

GIL, Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informações gerenciais.** 9 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

\_\_\_\_\_. 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

MOURA, Claudio Burlas de. **Sistema de informações gerenciais – SIG.** Rio de Janeiro, 2019. 29 p. (Apostila).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos:** uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 13 a ed, 2002.

# SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

*Amanda Dantas*

*Rony Silva*

*Maycon Ricarbene*

## RESUMO

Esse estudo tem como tema o Sistema de Informação Gerencial e seu uso na Gestão de Recursos Humanos bem como nos processos de Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários, Saúde, Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Sustentabilidade. Como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais os possíveis benefícios no uso de um Sistema de Informação Gerencial no que tange aos processos de Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de construção civil? Como objetivo propõe descrever os benefícios no uso de um Sistema de Informação Gerencial no que tange aos processos de Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de construção civil. A metodologia constou de uma pesquisa descritiva e de campo, além da pesquisa bibliográfica. O instrumento de coleta de dados foi constituído por uma entrevista realizada com a Assistente Administrativa e um questionário aplicado a mesma. Aos dados obtidos receberam tratamento de natureza qualitativa.

**Palavras-chave:** Sistema de Informação Gerencial. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) é uma ferramenta que oferece suporte por meio da automação de alguns processos, gerando a infraestrutura necessária à Gestão da informação. O objetivo do SIG “é fornecer um apoio informatizado para que o gestor e a organização possam atingir metas e objetivos pretendidos” (MOURA, 2019, p. 1). Nesse estudo abordaremos o uso do SIG em uma empresa do ramo de construção civil, tomando como foco de análises os processos

de Gestão de Pessoas, a saber, Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários, Saúde, Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Sustentabilidade.

De acordo com Moura (2019), o SIG é uma área da Gestão que vem apresentando grande crescimento nas empresas, evoluindo em função do avanço das tecnologias e da necessidade das organizações se adaptarem às novas exigências do mercado. No cenário contemporâneo o SIG constitui uma necessidade frente as exigências de rapidez, flexibilidade e agilidade que se apresentam às organizações. Para responder a estas demandas, as organizações precisam se tornar mais competitivas, investindo em tecnologias, mas sem abrir mão da dimensão humana.

O SIG é capaz de auxiliar o gestor em sua tomada de decisão de forma mais assertiva. Inseridas em um ambiente extremamente demarcado pela complexidade e diversidade, empresas necessitam identificar com precisão chances e oportunidades para se manterem sustentáveis. A intenção do SIG é fornecer apoio informatizado para que o gestor e a organização possam atingir metas e objetivos pretendidos e seu principal benefício consiste em oferecer a capacidade de melhorar a qualidade e disponibilidade das informações, assim como dos conhecimentos gerados à empresa, clientes e fornecedores (MOURA, 2019, p. 1).

Visando atender os propósitos desta pesquisa, abordaremos o uso do SIG por uma empresa de grande porte que atua no setor de construção civil. O estudo de campo foi realizado em sua sede localizada no município de Itaguaí no estado do Rio de Janeiro.

Nesse estudo abordaremos o SIG como fator de diferenciação capaz de promover vantagens competitivas à empresa no que tange à Gestão de Recursos Humanos (GRH) e os processos característicos de Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários, Saúde, Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Sustentabilidade.

## 1.1 PROBLEMÁTICAS

- Prazo de execução exíguo para alguns processos da gestão;
- Apenas os colaboradores de nível intermediário e gerencial alimentam o sistema, causando possíveis atrasos na comunicação ascendente;

- Apenas um usuário pode utilizar o sistema por vez, para outros colaboradores acessarem o sistema, mesmo em outras localidades deve-se aguardar ou interromper o seu uso;

- Se houver erro na entrada de dados no sistema é necessário solicitar a intervenção do superior para reparar o erro, prejudicando a dinâmica do trabalho no sistema.

## 1.2 PROBLEMA

Quais os possíveis benefícios no uso de um Sistema de Informação Gerencial no que tange aos processos de Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de construção civil?

## 1.3 OBJETIVO FINAL

Descrever os benefícios no uso de um Sistema de Informação Gerencial no que tange aos processos de Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de construção civil.

## 1.4 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Demonstrar a importância do sistema de Informação Gerencial para os processos de Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de construção civil;
- Analisar a praticidade do uso do sistema pelos respectivos usuários;
- Verificar se o Sistema de Informação Gerencial da organização contribui para um melhor planejamento e performance na Gestão de Recursos Humanos.

## 2 JUSTIFICATIVA

Construção civil é um dos principais setores industriais do País. A função da construção civil é ajudar a desenvolver o bem-estar da sociedade, preservando o meio ambiente, por meio de obras de engenharia civil nos segmentos de infraestrutura e edificações. Nessa perspectiva, a aplicabilidade do Sistema de Informação Gerencial

pode representar um importante fator estratégico na Gestão de Recursos Humanos, contribuindo para o planejamento sistêmico da empresa.

Na prática da pesquisa, a cada etapa os autores deste projeto poderão vir a integrar a teoria e prática, contribuindo academicamente, uma vez que constitui uma temática atual e importante na formação de gestores.

O conjunto de resultados obtidos traz para a ciência importantes subsídios para a compreensão dos usos e aplicações possíveis de um Sistema de Informação Gerencial. Para as organizações, permite aprofundar as análises de mercado, conhecer as características dos serviços e identificar seus principais destinos dentro da área de Gestão de Recursos Humanos.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa descritiva, em que seu objetivo é descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado. É realizada levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer também uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise. Ou seja, é realizado um estudo detalhado, com coleta, análise e interpretação dos dados.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002. p. 42).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p.186), é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Também foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores com a Analista Administrativa da empresa. Segundo Gil (2002, p. 115), entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma

investigação. Utilizou-se ainda para a coleta de dados um questionário, aplicado a Analista Administrativa. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 201), o questionário é,

constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário, elaborado após a entrevista e com o intuito de complementá-la, foi composto de 20 perguntas abertas e aplicado à distância. Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo, que permite melhor obtenção de informações para esclarecimento do objetivo do estudo. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **4.1 O PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO**

Segundo Pontes (2014), o recrutamento é a atração fornecida pela empresa para procurar candidatos que ocupem vagas existentes, tendo dois meios de recrutamento, o interno e externo.

No recrutamento interno a vaga é preenchida por funcionários da própria organização sendo por transferência ou promoção, tendo diversas vantagens como, o tempo de ambientação é menor comparado ao contratado externo, diminuição dos custos em relação ao recrutamento e seleção de candidatos externos, valorização dos profissionais internamente que é o reconhecimento que a companhia faz aos colaboradores estimulando-os a buscar a excelência e promove um espírito de autodesenvolvimento.

No recrutamento externo a vaga é preenchida por novos candidatos através da atração utilizando diversas fontes como internet, site da própria empresa, site de empresas especializadas e redes sociais. Quando realizado esse recrutamento pode se obter vantagem como renovação de ideias para a organização.

O SIG pode contribuir para definir com maior precisão as características que o candidato deverá apresentar para desempenhar suas funções, baseando-se em

análises e relatórios anteriores que permitam constituir o mapeamento das competências essenciais e críticas que devem ser observadas quando do processo de Recrutamento. As qualificações da vaga já podem ser planejadas e eventualmente atualizadas a partir do feedback fornecido pelo SIG. A utilização do SIG pode também representar menores custos, uma vez que poderá evitar o retrabalho por meio de um processo mais assertivo.

O recrutamento pode ser um recurso para a dinamização organizacional ou um transtorno causador de rotatividade. É, nesse sentido, que o SIG auxilia em um melhor planejamento e manejo da situação, definindo de forma integrada todas as etapas do processo. Tanto no recrutamento interno quanto externo o SIG pode ser utilizado para encontrar candidatos aptos e com potencial para contribuir com o desenvolvimento organizacional, retendo talentos e diminuindo assim a rotatividade. Favorece ainda a rapidez do processo ao localizar com mais eficiência candidatos com as especificações necessárias em seu banco de dados.

Dois fatores impactam o resultado de atividades de recrutamento: a escolha de boas fontes de recrutamento, alinhadas ao perfil da posição em aberto e o comportamento dos recrutadores, nesse cenário, o uso do SIG pode influenciar impactando positivamente a ambos os fatores.

## 4.2 SELEÇÃO

De acordo com Pontes (2014), seleção de pessoal é o processo por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, como base em uma avaliação de seus conhecimentos e habilidades e de suas atitudes e motivações, identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados. A seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir em curto, médio e longo prazo para o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2014). Sendo o processo responsável pela qualidade das pessoas que nela trabalham, constitui-se como elemento vital. Sem pessoas, as organizações não funcionam, não há resultados, produtividade, qualidade e competitividade. Pessoas conferem o sucesso da organização que dependem das competências das pessoas e do Capital Humano da empresa. O SIG se insere como aliado na definição de escolhas mais assertivas.

Podemos dizer que a seleção é um processo de comparação entre as características que a empresa quer encontrar nos candidatos e o que de fato estes apresentam, resultando na escolha daquele que melhor atende aos critérios estabelecidos para a posição disponível (CHIAVENATO, 2014). Como processo sistêmico que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão, o SIG pode se constituir em uma ferramenta operativa para a melhor eficácia do processo pela sua proposta integradora, permitindo a visualização, elaboração e monitorando, por meio de relatórios, o protocolo de aplicação do processo seletivo. Os candidatos que forem julgados mais adequados podem ser assinalados e encaminhados pela área de RH ao setor requisitante para a decisão final de aceitar ou rejeitar o candidato.

O SIG poderá integrar as seguintes atividades:

- Comparação entre os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido e as características apresentadas pelo candidato;
- Escolha dos candidatos que apresentam maior pontuação no processo seletivo e com maior probabilidade de se ajustar ao cargo; e
- Os candidatos que mais se adequam às características, cultura, política e filosofia da organização.

Considerando que a seleção é responsabilidade de linha, assim como função de *staff*, o SIG poderá, ainda, proporcionar:

- A Solicitação de preenchimento do cargo por meio da emissão de solicitação de empregado;
- Apontar as características básicas que o candidato deve apresentar e que apresenta; e
- Avaliar e comparar os candidatos por meio dos seus respectivos resultados nas entrevistas e demais procedimentos utilizados na seleção.

Assim, o SIG visa selecionar os candidatos com as qualificações necessárias para agregar valor à organização e às pessoas, gerando subsídios para análise e decisão.

A seleção é necessária, pois as pessoas apresentam diferenças individuais, reunindo competências diferentes entre si, com determinadas características de personalidade e grau de conhecimento diversos. Diferindo, portanto, na forma como executam as tarefas e em seu desempenho. Esta é a função da seleção de pessoas: encontrar os profissionais cujo perfil pessoal e profissional mais se aproxime do que

está definido no escopo da vaga, atendendo à necessidade da empresa. A seleção é uma comparação entre variáveis ou requisitos exigidos pela organização, em relação ao perfil das características dos candidatos que se apresentem na disputa pela oportunidade (CHIAVENATO 2014).

Portanto, o sucesso da contratação vai depender de como serão realizadas as etapas que subsidiam e fundamentam a definição da escolha do melhor candidato. Dentro dos métodos e técnicas de seleção, a empresa precisa escolher os instrumentos mais eficazes assim como os candidatos mais adequados. O SIG atua como interlocutor deste processo, atendendo necessidades de escolha assertiva no processo de seleção para obter um candidato com o perfil desejado. A análise é feita comparando o conjunto de características existentes e apresentadas e que poderão ou não estar de acordo com o perfil traçado da posição em aberto, indicando todas as competências necessárias para o bom desempenho naquela função.

O uso do SIG como processo integrado e sistêmico pode proporcionar bases de indicadores para uma maior adequação do colaborador ao cargo e conseqüente satisfação, rapidez em se adequar e ajustar às novas funções, ampliação do potencial intelectual e talentos com a escolha sistemática dos melhores candidatos e estabilidade no trabalho.

Uma escolha assertiva gera uma contratação segura e provavelmente resultados positivos para ambas as partes, organizações e colaborador, atendendo expectativas mútuas. Um processo de seleção conduzido de forma correta terá maior probabilidade de obter o resultado pretendido. Assim, o processo de recrutamento e seleção, em cada uma de suas etapas, deve ser planejado de forma sistemática e alinhado à estratégia organizacional. A eficácia e eficiência do processo deverá se materializar em uma contratação que, efetivamente, agregue capital intelectual, talentos e competências que farão o diferencial na organização. E isto permite maior rendimento no trabalho, redução da necessidade de treinamentos após contratação para o desenvolvimento, melhor adequação ao cargo sem processos longos de integração, deixando recursos financeiros e de tempo para serem investidos em outras áreas.

Esses fatores quando obtidos demonstram que o uso do SIG para agregar pessoas foi bem-sucedido.

## 4.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

### 4.3.1 Treinamento

Cada vez mais a área de Gestão em Recursos Humanos percebe a importância estratégica do Treinamento e Desenvolvimento. Embora sejam processos importantes e estratégicos são pouco reconhecidos e valorizados pelas organizações. O treinamento organizacional é voltado para uma utilidade prática e determinada, tendo seu foco principalmente na área operacional e técnica. E tem como função trazer o conhecimento, informações específicas e habilidades em determinadas atividades ou funções, para promover o desenvolvimento de forma sustentável e consciente da instituição e da sociedade como um todo. Assim, caracterizando-se pela busca de uma aprendizagem específica, propiciando uma melhoria na performance atual do trabalho desempenhado, focado na tarefa e em resultados imediatos. O objetivo é um resultado de curto prazo, dando o preparo, oportunidades e mudanças de hábitos e atitudes dos treinados. Como diz o autor Marujo (2017, p.39): “Nessa dimensão, o treinamento contínuo é indispensável para se garantir a possível integralidade dos recursos humanos quanto ao alcance de resultados”.

O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) deve permear todo o processo de Treinamento. Nesse sentido, o Treinamento é constituído pelo levantamento (ou diagnóstico). É uma preliminar, inserindo a localização do setor necessitado de treinamento voltado para determinada atividade. Na continuidade do processo, observação, avaliação de desempenho e questionário de pesquisa, são alguns meios para levantar ou diagnosticar a necessidade de um treinamento na organização. Outra etapa da implementação do treinamento é a programação ou planejamento. Nesse ponto, determina-se qual abordagem do treinamento, qual objetivo, qual conteúdo, local dentre outros. Um próximo passo vem a implementação do treinamento depois de concluído toda a programação (etapa anterior). A execução pode ser aplicada por uma consultoria externa ou interna. E por final é realizada a avaliação dos resultados e feedback do processo de treinamento. Essa etapa é de verificação de resultados versus modificações desejadas pela empresa.

Todo o processo de LNT – Diagnóstico, Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação – pode ser integrado com o uso do SIG, favorecendo a tomada de decisão por parte do Gestor. O SIG também pode ser explorado como ferramenta para levantar defasagens e necessidades de treinamento, identificando

potencialidades de modo personalizado para construção de diretrizes assertivas que explorem mais adequadamente as competências necessárias e constituindo indicadores de habilidades que devem ser desenvolvidas pelos colaboradores.

### **4.3.2 Desenvolvimento Organizacional**

O desenvolvimento organizacional envolve um processo de mudança de cultura de uma organização. Hoje, com o advento de constantes mudanças de comportamento da sociedade – modismo, as empresas precisam estar sempre atualizadas e presentes dentro dessas atualizações cotidianas, para repaginar seus colaboradores. Ao mesmo tempo, quando se fala de desenvolvimento organizacional, fala-se de um processo que tem que ser bem planejado. Envolve todos os níveis da organização e é processado a longo prazo a educar e renovar a cultura da organização. Exigindo do gestor uma expertise para olhar além do cenário atual, e com experiência ou intuição para prever os novos rumos de uma geração inconstante. Quando identificado, é utilizar o processo de desenvolvimento organizacional, que são: coleta de dados, diagnóstico organizacional e ações de intervenção. Para assertivamente ter um processo proveitoso e alinhado tanto as necessidades externas quanto as internas, sejam elas da organização ou individual.

Assim, o Desenvolvimento Organizacional (DO), é um esforço integrado de mudança planejada que envolve a organização como uma totalidade. O DO envolve um processo de três etapas: coleta de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção. Entre as técnicas de intervenção em DO, as mais importantes são: realimentação (feedback) de dados, desenvolvimento de equipes, enriquecimento de cargos, treinamento da sensibilidade e consultoria de procedimentos (CHIAVENATO, 2009, p. 193).

Nesta perspectiva, o SIG possibilita à organização atingir maiores níveis de excelência; colaboradores mais desenvolvidos nas respectivas dimensões de sua funcionalidade e gestores capazes de tomar decisões mais efetivas. É uma ferramenta que possibilita, ainda, direcionar melhor as funções que determinado colaborador poderá desempenhar em uma equipe; bem como a identificação de fatores subjacentes ao comprometimento nos resultados de colaboradores, equipe e organização, mensurando padrões diferenciais que afetam a performance, por meio

de uma percepção mais precisa das formas de atuação interativa entre indivíduo, grupo e organização.

#### 4.4 PLANO DE CARGO, CARREIRA E SALÁRIO

Segundo Resende (1991), um adequado Plano de Cargos, Carreira e Salário (PCCS) não pode ser obtido sem a utilização das técnicas de descrição, avaliação e classificação das funções. Tem como objetivos finais o equilíbrio salarial, atração e fixação de pessoal qualificado, diminuição de reclamações trabalhistas, criação de oportunidades de progresso, uso racional de verbas salariais, contribuição para o cumprimento dos demais subsistemas de RH e a busca da justiça social.

O Plano de Cargo, Carreira e Salários é um sistema utilizado por empresas/organizações/instituições para atrair e manter o funcionário tornando um diferencial na gestão de pessoas pois ajuda a reter talentos, sendo uma ferramenta que visa ambos, colaborador e instituição, privilegiando o crescimento profissional de pessoal. Um PCCS bem elaborado e estruturado ajuda a reduzir possíveis causas judiciais que impacta de forma positiva na visão de *stakeholders* na organização em relação às pessoas.

O SIG pode funcionar como estratégia fornecedora de um panorama sobre a capacidade cognitiva e as respectivas competências para assumir posições específicas, permitindo constituir, de modo mais assertivo, o planejamento de carreira ao identificar quais aptidões possui e quais deverá desenvolver para impulsionar seu crescimento profissional. Seu objetivo é apresentar um perfil das principais características do colaborador e compará-las às exigências profissionais do cargo, desenhando uma direção futura em sua carreira. Isso ajuda o colaborador a compreender quais são as possibilidades para o desenvolvimento da sua carreira, ampliando suas possibilidades.

Definição clara de o que a organização deseja e precisa melhorar, buscando soluções e alternativas possíveis para atender as necessidades organizacionais por meio do investimento e aprimoramento dos colaboradores possibilita que pessoas e organização cresçam conjuntamente de forma criteriosa e com diretrizes alinhadas, determinando os rumos desejados, gerenciando o capital humano, criando uma cultura de análises que oferecem subsídios a importantes decisões pautadas em avaliações assertivas e fidedignas.

#### **4.4.1 Cargo**

As formas tradicionais das organizações ordenaram e agruparam as tarefas atribuídas às pessoas que as compõem em um conjunto, mais ou menos formal, constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de "cargo" (PASCHOAL, 2012).

Cargo é um fator de suma importância pois engloba todas as tarefas do colaborador dentro da organização, sua remuneração e o perfil do ocupante da vaga baseado nos requisitos físicos, mentais, responsabilidade de trabalho e condições de trabalho, podendo mexer com o ego das pessoas dentro da organização, pois os funcionários passam a ter uma visão diferente a respeito do próximo e de si mesmo, como exemplo se apresentando pelo cargo: "Eu sou Diretor Geral" podendo ser orgulho por ocupar a vaga ou talvez um ego elevado, também podendo ter uma admiração pelo o próximo ocupar um cargo de grande importância "Fulano é Chefe de de Contabilidade".

#### **4.4.2 Salário**

A importância do salário pode ser analisada sob dois prismas distintos: o prisma do empregado e o prisma da organização. Para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade (PASCHOAL, 2012).

Segundo Paschoal (2012), para a empresa o salário tem impacto econômico bem visível, mas existem efeitos que nem sempre são visíveis como a influência no clima organizacional e na produtividade da organização, afetando diretamente na imagem interna e externa da organização, e outros. Mas não pode se preocupar apenas com a posição no mercado externo ou a seu poder executivo, mas também quanto à equidade interna, analisando se o salário é adequado ao cargo e se as diferenças salariais entre empregados são criteriosas e bem fundamentadas.

Para as pessoas, o salário tem um significado psicológico importante pois mexe com seu poder de compra e bem-estar, não sendo ele o principal motivacional humano nas organizações. Há alguns fatores a serem analisados na elaboração do salário como pesquisa de mercado, tarefas atribuídas ao cargo, responsabilidade, subordinados entre outras funções.

### 4.4.3 Carreira

Segundo Dutra (2010), perspectiva de carreira nas instituições, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à empresa.

Um plano de carreira é basicamente um roteiro que descreve, passo a passo, o que o colaborador deve fazer para que esteja em condição de assumir um determinado posto de trabalho ou determinada função na organização. No primeiro momento devem ser pautadas todas as características, habilidades, competências, formação acadêmica, conhecimentos – que são necessários para ocupar o cargo ou função pretendidos – e, paralelamente, pautar todas as condições atuais do trabalhador, gerando uma sensação de igualdade e justiça.

## 4.5 SEGURANÇA DO TRABALHO E GESTÃO AMBIENTAL

O Brasil lidera o ranking de países com maiores índices de acidente de trabalho, segundo a OIT (Organização Mundial Trabalho). Isso porque a maioria das organizações brasileiras estão isentas da formalização de serviços correlacionados à saúde e segurança do trabalho.

Segurança e saúde do trabalhador devem ser prioridades dentro de qualquer organização, trabalhando a prevenção de acidentes e garantindo um meio ambiente de trabalho salubre. Trabalhar com cada colaborador a importância de seguir cada procedimento estabelecido, em sua atividade, é muito importante para evitar acidentes de trabalho. Dando a organização uma sustentabilidade em seus processos e perenidade.

Segundo Barbosa Filho:

Infelizmente, para boa parte dos empresários brasileiros e para os seus representantes nos vários níveis hierárquicos de sua organização, o domínio do conhecimento da temática por parte dos trabalhadores, em realidade, representa o terror das constantes denúncias aos órgãos fiscalizadores e de futuras cobranças de indenizações trabalhistas (2011, p. 218).

Nessa área o SIG auxilia o gestor a atingir uma administração assertiva e efetiva, conforme as normas e leis da legislação brasileira determina, evitando possíveis ações trabalhistas. O SIG poderá estipular informações de prevenções ao gestor como ações administrativas, prevendo acidentes de trabalho e acidentes ao

meio ambiente, quais EPI (Equipamento de Proteção Individual) e EPC (Equipamento de Proteção Coletivo) necessários ao cargo e função, o que fazer com o ambiente interno e externo onde a empresa atua e se localiza, visando a sustentabilidade, tratando o ambiente para presentes e futuras gerações e utilizando sinalizações corretas.

Por meio do Sistema de Informação e Gestão de Qualidade, as empresas ganham vantagem competitiva ao executarem suas tarefas e processos de maneira mais eficiente, melhorando sua produtividade, reduzindo os custos e aprimorando a qualidade de seus produtos ou serviços oferecidos (LAUDON; LAUDON, 2010).

Segundo Moura (2019), uma dimensão importante na atualidade e que diz respeito diretamente às empresas de modo geral e aos gestores de modo particular é o tema da Gestão de Qualidade. A qualidade é fator preponderante afetando todos os processos organizacionais e parceiros envolvidos, desde fornecedores até clientes internos e externos. Qualidade deve ser compreendida como processo imbricado, não só qualidade de produtos, mas qualidade ambiental e de trabalho, envolvendo saúde, segurança e principalmente bem-estar.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

De acordo com o relato da entrevistada, a empresa se utiliza de 2 softwares que são alimentados por colaboradores, um que fornece informações ligadas ao Departamento Pessoal e outro ao Recursos Humanos. Portanto, observa-se que a empresa pesquisada atua de forma departamentalizada, onde a Gestão com pessoas é separada em uma função contábil, responsável por vínculos e contratos empregatícios e outro setor responsável pelo gerenciamento de pessoas. O software utilizado é alimentado por colaboradores que interagem entre si e que de acordo com a movimentação, fornece relatórios gerenciais, este, relacionado a suprimentos, engenharia, financeiro e contabilidade, caracterizando um Sistema de Informação Gerencial, ainda que parcialmente. Segundo a entrevistada, o sistema, embora atenda às necessidades da empresa, tanto na área financeira, quanto da contábil, do setor de compras e engenharia, observamos que o referido sistema carece de uma maior integração, principalmente em relação à gestão de recursos humanos, uma vez que o mesmo não está integrado ao sistema. Podemos supor que a falta de um gestor de

Recursos Humanos possa ser uma das razões pela qual o sistema não opera considerando as necessidades deste setor.

Considerando a entrevista realizada, podemos afirmar que os principais problemas enfrentados pelos gestores da organização em relação às pessoas são questões emocionais e financeiras que geralmente afetam a produção, ainda que, os gerentes estejam sempre dispostos a contornar cada situação da melhor forma possível. Esse é outro indicador da necessidade de um gestor especialista em Recursos Humanos, visando trabalhar os aspectos comportamentais que envolvem a Gestão com Pessoas.

Em relação à segurança e controle de informações apenas os gerentes que tem cargo de confiança operam com informações sigilosas. A empresa não dispõe de um programa de controle e monitoria de informações sigilosas. Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2005, p. 10 apud MOURA, 2019), é essencial que organizações identifiquem os seus requisitos de segurança da informação a partir da análise/avaliação de riscos para a organização, levando-se em conta os objetivos e as estratégias globais de negócio da organização por meio da “análise/avaliação de riscos, são identificadas as ameaças aos ativos e as vulnerabilidades destes, e realizada uma estimativa da probabilidade de ocorrência das ameaças e do impacto potencial ao negócio” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005, p. 10 apud MOURA, 2019, p. 28). Considerando ainda, “a legislação vigente, os estatutos, a regulamentação e as cláusulas contratuais que a organização seus parceiros comerciais, contratados e provedores de serviço têm que atender, além do seu ambiente sociocultural” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005, p. 10 apud MOURA, 2019, p. 28). E também considerando o “conjunto particular de princípios, objetivos e os requisitos do negócio para o processamento da informação que uma organização tem que desenvolver para apoiar suas operações” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005, p. 10 apud MOURA, 2019, p. 28).

Ainda, de acordo com a entrevistada, se o sistema for alimentado corretamente e dentro do prazo poderá ajudar os gestores na tomada de decisão, pois o mesmo complementa de forma eficaz, através de números e relatórios gerenciais o desenvolvimento da empresa. Apesar da falta de uma maior integração, o sistema não apresenta, na opinião da entrevistada nenhuma fragilidade ou deficiência. É oportuno lembrarmos que, de acordo com Moura (2019, p. 1) o “Gestor é, antes de tudo, um

agente de decisões. Em ambientes complexos, decisões precisam ser cada vez mais rápidas e certas”. Portanto, o Gestor, para tomar suas decisões, precisa de elementos que subsidiem suas decisões, por meio de uma visão sistêmica, do todo, compreendendo o ambiente interno e externo que afetam os processos decisórios, bem como identificando impactos e desdobramentos que as decisões poderão vir a provocar na empresa.

No treinamento dos funcionários para operarem o sistema, não há reclamações e estes parecem ser suficientemente treinados para operar o atual sistema de informação utilizado na empresa. A própria construtora oferece treinamento através de seus colaboradores mais antigos e também através da empresa desenvolvedora do software.

Os gerentes executam relatórios mensalmente que geram indicadores para avaliar a situação dos negócios, por meio de planilhas de Excel. O sistema contribui para otimizar os processos da empresa. Segundo relato da entrevistada, sem ele ficaria impraticável efetuar qualquer levantamento de notas fiscais, suprimentos, contas a pagar e receber, contabilidade, uma vez que “folha de pagamento, impostos, benefícios, eventos, tudo isso é emitido através de sistema (sic)”.

Em relação ao nível de participação dos funcionários na utilização do sistema, somente cargos administrativos, gerenciais se utilizam do sistema, tanto na sua alimentação quanto na emissão de relatórios, através de nivelamento e senha. Objetivando uma maior utilidade do sistema, o ideal seria que também aos colaboradores de nível operacional fosse oportunizada a possibilidade de alimentar o sistema, tornando-o assim mais efetivo ante a proposta de um Sistema de Informação Gerencial. De acordo com Moura (2019, p. 23), “para cada nível da Gestão há, respectivamente, uma análise diferenciada do SIG. Assim, o processo decisório subsidiado pelo SIG deve considerar os três níveis: estratégico, tático e operacional dentro de ordem de hierarquias”. E, como vimos, na empresa pesquisada o nível operacional não está efetivamente participando na usabilidade do sistema.

Um sistema de informação não deve trabalhar de forma isolada, ele precisa acessar e integrar os diversos processos e níveis organizacionais “Os sistemas de informação precisam trocar informações entre si, integrando o sistema. Os sistemas de informação corporativos funcionam interativamente, isto é, se comunicando com outros sistemas de informação e integrando todos os sistemas de negócio da empresa” (MOURA, 2019, p. 24).

Para a entrevistada, o atual sistema utilizado facilita totalmente a rotina de trabalho, atendendo as necessidades da empresa. Acredita, ainda, que a empresa melhorou com a adoção e utilização deste sistema. Embora alguns colaboradores administrativos de nível médio alimente o sistema, apenas gerentes e diretores podem fazer alterações, exclusões, inserir dados e emitir relatórios, uma vez que as mesmas somente podem ser feitas através de senha de gerência ou diretoria.

## **6 CONCLUSÃO**

Vimos que em relação ao processo de Atração e Seleção, o SIG pode ajudar na comparação entre os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido e as características dos candidatos ao cargo, indicando escolhas que tenham maiores probabilidades de ajustar-se no cargo vago e assim desempenhá-lo. Assim, o SIG assessora a Gestão de Recursos Humanos no processo seletivo, definindo informações sobre os diferentes candidatos e de que forma serão identificadas as competências e valores necessários ao cargo, a fim de uma tomada de decisão assertiva.

Em relação ao Treinamento e Desenvolvimento, o SIG permite otimizar o processo com menor investimento e diminuição dos *gaps*, obtendo uma contínua valorização do capital humano da organização, a retenção de talentos e diminuição da rotatividade, melhoria do relacionamento interpessoal entre colaboradores e potencialização da produtividade, tudo isto graças a capacidade de gerar subsídios mais assertivos e integrado entre os diversos processos da gestão.

Entender mais sobre a própria funcionalidade, pessoal e organizacional, assim como os fatores que a afetam é essencial para se obter colaboração e benefícios mútuos de pessoas e organização. Organizações precisam estar atentas a seus colaboradores, oportunizando seu desenvolvimento e atendendo suas necessidades de autorrealização e satisfação, o que gera maior interesse e vontade de contribuir com a organização de maneira significativa. A ferramenta aqui apresentada possibilita orientar os setores de Recursos Humanos em função de possibilitar a compreensão do perfil e funcionalidade de cada colaborador, compondo dados, informações e conhecimentos, o que permite fornecer uma ampla visão da situação da Gestão de Recursos Humanos. É função e responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos

aprimorar os pontos de fragilidade e reforçar aqueles que são vistos como positivos na visão dos colaboradores que vivenciam o dia a dia organizacional.

A confiança em um sistema depende de seu grau de operacionalidade que, por sua vez, é atributo da praticidade, prestatividade e responsividade do sistema. Um Sistema de Informações Gerenciais deve, assim, permitir agilidade e automação para maior eficiência das tarefas, assim como análises mais precisas dos processos organizacionais, manipulação de eventos complexos, visando prover decisões mais fidedignas.

Informação constitui-se em um fator primordial para obtenção de conhecimento, principal fator competitivo juntamente com pessoas no mercado atual. Com isso, o principal benefício na adoção de um Sistema de Informações Gerenciais para a empresa é a capacidade de melhorar a qualidade e disponibilidade das informações e conhecimentos, bem como clientes internos e externos, e fornecedores.

Diante dessas considerações, entendemos que o problema de pesquisa formulado - “Quais os possíveis benefícios no uso de um Sistema de Informação Gerencial no que tange aos processos de Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de construção civil?” - pode ser respondido, afirmando que além dos benefícios já citados, podemos destacar a importância do Sistema de Informações Gerenciais ser customizado para se obter uma maior efetividade do mesmo.

Quanto ao objetivo proposto nesta pesquisa – “Descrever os benefícios no uso de um Sistema de Informação Gerencial no que tange aos processos de Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de construção civil – o mesmo também foi atingido, uma vez que por meio do estudo empreendido foi possível descrever os benefícios esperados pelo uso de um Sistema de Informação Gerencial.

## **7 RECOMENDAÇÕES**

Ainda que, na perspectiva da entrevistada, o atual sistema utilizado atenda às necessidades da empresa, após o estudo de campo, recomenda-se a utilização de um Sistema de Informações Gerenciais mais adequado e customizado que permita proporcionar:

- Um maior alinhamento organizacional, integrando o setor de Recursos Humanos à funcionalidade do Sistema de Informações Gerenciais utilizado;

- Aprimorar os processos de comunicação e interação entre colaboradores e entre colaboradores e organização, estendendo o uso do Sistema de Informações Gerenciais aos colaboradores do nível operacional para alimentarem o sistema;
- Oportunizar maior desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, bem como de desenvolvimento pessoal, profissional e social, por meio de recursos que um Sistema de Informações Gerenciais mais atualizado poderia proporcionar, melhorando o desempenho, competitividade e alcance de resultados;
- Direcionar estratégias de forma mais assertiva, consistente, alinhando colaboradores e objetivos organizacionais;
- Incentivar e estimular os colaboradores, atendendo suas necessidades pessoal, profissional e social, visando obter maior comprometimento e motivação; e principalmente, atuar para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA FILHO, A. Nunes. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. 4. ed. São Paulo: editora Atlas S.A 2011.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. rev. atua. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão de carreira na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais**. 9 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

MOURA, Claudio Burlas de. **Sistema de informações gerenciais – SIG**. Rio de Janeiro, 2019. 29 p. (Apostila).

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2014.

RESENDE, Ênio J. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

# A NECESSIDADE DE UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DENTRO DE UM HOSPITAL GERAL

*Ana Beatriz De Queiroz Santos*

*Dulcinea Souza Gonzalez*

*Geysa Pinheiro Moreira*

## RESUMO

Realizou-se uma pesquisa no Hospital Geral, onde analisou-se que a organização necessita obter informações que auxiliem nos subprocessos nas tomadas de decisões mais rápidas e eficazes. O sistema de Informações Gerenciais (SIG) é composto por ferramentas que fornecem informações necessárias para todos os segmentos da empresa neste processo. Adotou-se a metodologia de cunho descritivo, as informações sobre a pesquisa são provenientes do questionário, utilizado como instrumento de coleta e aplicado à Administração do Hospital Geral. Pelo estudo, observou-se que o Hospital Geral enfrenta dificuldades para gerenciar, controlar e organizar suas atividades nos processos operacionais e administrativos adequadamente. Essa pesquisa objetivou analisar a necessidade de um SIG (Sistema de Informações Gerenciais) para a Gestão de pessoas e sua influência nos demais setores, áreas e departamentos dentro de uma organização. Concluiu-se que a pesquisa aprimorou mais conhecimentos sobre a necessidade de se demonstrar que o Sistema de Informações Gerenciais pode facilitar os gestores na comunicação para tomada de decisões mais confiáveis e eficazes para a empresa, assim, alcançar o êxito organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Sistema de Informações Gerenciais.

## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas apoiar a tomadas de decisões, à coordenação e o controle de uma organização. Além disso, esses sistemas também auxiliam os gerentes e

trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Esse Sistema de Informações Gerenciais é de grande importância para o Hospital Geral para facilitar a comunicação dos gestores nos subprocessos com agilidade e eficácia na tomada de decisões. Assim, um sistema bem desenvolvido pode trazer diversos benefícios, como por exemplo, fornecer relatórios seguros e confiáveis e tornar a organização um empreendimento de sucesso.

Para contextualizar esse entendimento, esta pesquisa analisa um Hospital Geral. A referida organização está localizada no bairro de Icaraí, na cidade de Niterói no Estado do Rio de Janeiro, tendo como o modelo inspirador o Hospital de São Gonçalo, uma outra organização do grupo, localizado em São Gonçalo.

Assim, conforme mencionado, o Sistema de Informações Gerenciais é de grande importância para o Hospital Geral como um todo, verifica-se que a organização em estudo possui um sistema Prosoft há 8 anos e encontra-se com dificuldades em expandir por todos os subprocessos dentro da empresa.

É importante que os gestores com conhecimento acerca de estratégias organizacionais aperfeiçoem suas técnicas e reestruturem suas práticas na Atração, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos, Carreiras e Salários, Segurança, Qualidade, Saúde, Meio Ambiente, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, assim otimizando os mesmos, para o alcance do sucesso organizacional.

O processo da gestão de pessoas vem passando por ampla transformação na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados por equipe de trabalho são substituídos por um novo modelo em que a capacidade dos colaboradores, chamado de capital humano de uma empresa, satisfaça as necessidades dos clientes e seja desenvolvido a partir das habilidades e competências adquiridas ao longo de uma formação que vai desde o processo seletivo da equipe de colaboradores passando pelo processo de treinamento e aperfeiçoamento.

O desenvolvimento das equipes acontece desde a seleção até a fase de avaliação sendo considerado o processo de Treinamento e Desenvolvimento que as equipes vivenciam, sendo contínuo e constante, revisto e atualizado mediante Avaliação de Desempenho periódico.

O Hospital Geral surgiu com uma proposta de hospital de grande porte e referência na cidade de Niterói e também para o Estado do Rio de Janeiro. Com oito anos de fundação, conta com o quadro de um mil e trezentos colaboradores para

executar as tarefas, estes foram contratados a partir da seleção de pessoal feita pelo setor de Recursos Humanos da organização para que pudessem oferecer aos usuários dos serviços, uma saúde de excelência, com atendimento humanizado, conduta ética e atuação com sustentabilidade; a instituição atende dois mil duzentos e trinta pacientes na emergência pediátrica e quatro mil e seiscentos pacientes na emergência adulto; um mil e quatrocentos internados e seiscentos e nove pacientes na emergência obstétrica; possui duzentos e oitenta e um leitos, realiza seis mil exames por imagem e cinquenta e nove mil exames laboratoriais e um mil e vinte quatro cirurgias, dados obtidos de estatística mensal.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: na parte 1, a introdução discorre sobre o estudo proposto. Na parte 2, o Problema de Pesquisa. Na parte 3, os Objetivos geral e específicos. Na parte 4 a Metodologia do trabalho. Na parte 5 aborda-se o Referencial Teórico apresentando os temas Gestão de Pessoas e os processos da GP (Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento). A parte 6 trata da Análise e Discussões de dados. A parte 7 trata da Conclusão e a parte 8, as Recomendações.

## **2 PROBLEMA**

De que maneira o Sistema de Informação Gerencial pode contribuir com os subprocessos na gestão de Recursos Humanos?

### **2.1 PROBLEMÁTICAS**

- O Hospital Geral adotou um sistema Prosoft há 8 anos, mas encontra-se com dificuldades em expandir por todos os subprocessos dentro da empresa;
- Falta de um profissional técnico da área de TI (Tecnologia da Informação);
- Não há investimento em Sistema de Informação Gerenciais.
- Falta de conhecimento dos chefes de equipe do sistema.

## **3 OBJETIVOS**

Nessa etapa, apresentaremos o objetivo final e objetivos intermediários.

### **3.1 OBJETIVO FINAL**

O Objetivo final é analisar de que forma o Sistema de Informações Gerenciais pode contribuir para os subprocessos na Gestão de Recursos Humanos para que o Hospital Geral alcance o sucesso organizacional

### 3.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Identificar as dificuldades no sistema Prosoft RH do Hospital Geral;
- Analisar as funções do SIG para atender o subprocesso Atração e Seleção;
- Verificar a possibilidade da contratação de um Profissional Técnico em SIG para melhorar Treinamento e Desenvolvimento;
- Analisar os benefícios de Plano de Cargos Carreiras e Salários dentro do SIG;
- Auxiliar na identificação dos principais benefícios do SIG para o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais no Hospital (PPRA).

## 4 METODOLOGIA

O procedimento metodológico desta pesquisa, de cunho descritivo, está estruturado em duas etapas: a primeira está relacionada ao procedimento sistemático dos dados da literatura publicada e indexada por bases de dados. Porém, outras fontes foram consultadas para o levantamento bibliográfico. A segunda trata da descrição do processo de coleta de dados da administração do Hospital Geral, localizado no bairro Icaraí, no município de Niterói – RJ.

Segundo Gil (2002), pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno estudado e o estabelecimento de relações entre variáveis.

A primeira etapa trata-se de uma pesquisa bibliográfica que abrange o procedimento de coleta de documentos da literatura publicada a fim de identificar contribuições teóricas para o estudo. De acordo com Gil (2002, p. 44), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A segunda parte está relacionada à pesquisa de campo, o contexto empírico com a Administração do Hospital Geral, adotando uma postura metodológica reflexiva

de análise em que os pesquisados são questionados sobre o funcionamento da Gestão de Recursos Humanos dentro do Hospital Geral.

Também utilizou-se como instrumento de pesquisa - o questionário - através do qual foram obtidas as informações necessárias para a composição dos dados que favoreceram o desenvolvimento do projeto. O questionário, segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

A interpretação dos dados obtidos é de natureza qualitativa. A análise qualitativa se caracteriza como uma abordagem por meio de reflexão e análise, para a compreensão detalhada do objeto de estudo (OLIVEIRA, 2010, p. 37). A abordagem qualitativa prioriza as análises interpretativas em detrimento das análises estatísticas.

## **5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Organização é a forma que assume toda associação humana para atingir um objetivo comum, para as organizações algumas áreas funcionais são essenciais para que se possa dinamizar e fazer acontecer suas intencionalidades.

A Gestão de Pessoas compreende a função gerencial que destaca a importância da relação entre as pessoas que atuam nas organizações, e que buscam o desenvolvimento dos colaboradores do ambiente em que estão inseridos.

O grande objetivo da Gestão de Pessoas é formar e consolidar equipes que sejam cada vez mais produtivas e comprometidas com os objetivos e estratégias estabelecidas pela organização. É importante ressaltar que para conseguir alinhar uma equipe deve utilizar adequadamente algumas estratégias, tais como: processos seletivos, atividades de treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais. (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Nesse sentido, é importante que o Gestor de Pessoas domine a área, seja comunicativo, resiliente, busque sempre o autoconhecimento e a capacitação

constante e esteja sempre aberto a ouvir seus funcionários, suas expectativas e necessidades e interagindo com todos os setores da organização estrategicamente.

## 5.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

São apresentadas as definições de sistema de informações e dados sua importância para a organização e pessoas apresenta-se a definição de sistema como conjunto de partes interagentes e interdependentes, formando um todo unitário com objetivo comum em decorrência de determinada função.

Para O'Brien (2001, p.17) "um sistema pode ser definido simplesmente como um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado. Um sistema dessa ordem (às vezes chamado sistema dinâmico) possui três componentes ou funções básicas em interação":

- a) Entrada envolve a captação e reunião de elementos que entram no sistema para serem processados.
- b) Processamento envolve processos de transformação que convertem insumo (entrada) em produto.
- c) Saída envolve a transferência de elementos produzidos por um processo de transformação até seu destino final.

Já Laudon e Laudon (2010), definem o seguinte:

Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, locais e coisas significativas para a organização ou para o ambiente que a cerca. No caso, informação quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. Dados, ao contrário, são correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los.

## 5.2 IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Stair (1998, p. 282), classifica a importância de um sistema de informações da seguinte forma:

Muitas organizações compreendem qual a importância de ter um Sistema de Informações Gerenciais, o mesmo agrega benefícios para a organização como a melhoria nos processos decisórios. Um Sistema de Informações Gerenciais provê suporte aos gerentes para alcançar

suas metas corporativas, suprindo-os com feedback e informações para entender melhor as operações regulares da organização. Possibilita a comparação de resultados para se estabelecer as metas da companhia e a identificação de áreas com problemas e oportunidades de aprimoramento.

### 5.3 ATRAÇÃO E SELEÇÃO

A Atração é a primeira fase do processo seletivo. Começa com o planejamento. Deve estar ligado aos objetivos organizacionais da empresa, onde o gestor pode utilizar-se de indicação dos funcionários, deixando claro o perfil da vaga a ser preenchida.

O recrutamento não é uma atividade isolada da estratégia da empresa. O desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. O recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. Por isso, a avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a função e a que custo (CHIAVENATO, 2014, p.124.).

Realizada todas as etapas do processo de seleção, analisa-se os resultados para saber se há relação entre o cargo e o candidato. Parece extenso, mas geralmente apresenta vários indicadores que facilitam na hora da decisão e que apresentam um grau de precisão alto escolha.

Não se deve simplesmente descartar os candidatos na decisão da escolha do candidato como peças descartáveis ou desnecessárias. Sendo assim, o correto é que os candidatos não selecionados recebam um retorno, razões e critérios utilizados para a efetivação, além de esclarecimentos sobre sua performance e participação do processo seletivo (SILVA, MARUJO, 2018, p. 28).

### 5.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e desenvolvimento são etapas do processo que estão voltados para o aprendizado, conhecimento e para gerar novas habilidades no coletivo organizacional, sendo uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas e a organização (CHIAVENATO, 2014).

Treinamento e desenvolvimento são “toda e qualquer atividade que envolva novas visões, reflexões e mudanças do componente humano das organizações.” (BOOG; BOOG, 2006, p. 232). Por conseguinte, não há processo de mudança sem

que seja implícita a contribuição de novas aprendizagens e essa é a grande contribuição do treinamento e desenvolvimento para as mudanças organizacionais, deve ser inicialmente trabalhado com os gestores e líderes e após essa primeira conscientização, desenvolvida com todos os colaboradores responsáveis pelos resultados gerais e pelo êxito do trabalho em equipe.

## 5.5 PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS

A gestão de pessoas utiliza um importante instrumento que delibera e resguarda os principais direitos e deveres dos colaboradores e dos empregadores, por meio de uma estrutura conhecida como Plano de Cargos e Salários (PCS).

O PCS tem por objetivo alcançar o equilíbrio interno e externo da organização definindo as atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e seus direitos salariais. Trata-se de um documento formal, que descreve a realidade existente da empresa, por meio de avaliações para chegar até os salários:

Para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de RH. O plano básico, o carro-chefe, é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. (PONTES, 1987, p. 17)

## 5.6 CONSULTORIA EM RH

Os colaboradores são essenciais para controlar fatores da competitividade, como satisfação dos clientes e avanço no mercado. Por isso, a consultoria em gestão de pessoas é um recurso que contribui na adaptação às mudanças que acontecem na atualidade, auxiliando assim, no desenvolvimento organizacional e no desenvolvimento dos colaboradores.

Nesse contexto, o consultor tem como função identificar os tipos de mudanças que diminuam os riscos e que maximizam os possíveis resultados para o sucesso organizacional.

Assim, como destaca Marujo (2019, p.46):

Consultoria em recursos humanos não se converte apenas numa técnica, numa atividade, num cargo e função; mas na contribuição da melhoria contínua da qualidade de vida e do trabalho em equipe, indispensável para a desenvoltura dos processos na organização.

## 5.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante que vai ajudar a Gestão de Pessoas dentro de uma organização sobre o que deve ser feito. Este tipo de desempenho pode aumentar o engajamento de uma empresa, pois os colaboradores conseguem perceber como sua performance é avaliada e seu esforço é reconhecido.

O objetivo da Avaliação de Desempenho é a verificação da performance dos funcionários na contribuição para os objetivos da empresa, como acompanhamento individual, descoberta de potencialidades, resultados, fornecendo auxílio na adaptação do empregado às exigências do cargo, construção de programas de treinamento e desenvolvimento e indicadores para escolha de funcionários em relação ao recebimento de gratificações e promoções.

Avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos e o termo desempenho é definido como: Compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho (LUCENA,1992, p.77).

## 5.8 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

São questões normalmente relacionadas ao meio ambiente utilizadas no meio corporativo, na qual referem-se a ações focadas no crescimento econômico a longo prazo da empresa sem comprometer as gerações futuras, preservando o meio ambiente, o bem-estar das pessoas e da sociedade em que está inserida, colaborando com o desenvolvimento de todos.

Para isso, as empresas adotam uma série de ações garantido o seu desenvolvimento sustentável, como: Ambiental, no cumprimento de normas externas (Lei Ambiental), criação de práticas internas (exemplos: economia de energia, redução de uso de papéis e na utilização de materiais plásticos e produtos descartáveis e água); Social, cumprimento de normas trabalhistas, políticas de bom atendimento e projetos sociais internos e externos e Econômico, na busca da lucratividade e crescimento, controle e gerenciamento de riscos e retorno às partes interessadas, devendo estar nas relações e em toda a cadeia do negócio.

Assim, como destaca Marujo (2019, p.117):

Para a gestão, a sustentabilidade passa a ser uma variável aliada, mediante a sua emergência e imprescindibilidade, capaz de colaborar bastante para a ampliação das organizações. Carece de ser promovida em todas as suas dimensões - política, social, econômica, ambiental e cultural - dinâmica e simultaneamente, com o intuito de propiciar um exercício continuado face à sua magnitude para se (re)pensar as gerações, tanto presentes quanto futuras.

## 5.9 QUALIDADE, SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE (QSMS)

A ISO 9001 é a norma que certifica os sistemas, define os requisitos e possui ferramentas padronizadas para implantação de Gestão de Qualidade.

O que importa para a direção da empresa é prestar um serviço de qualidade ao seu cliente, é fundamental que ofereça produtos e serviços com a máxima eficácia para maior satisfação do cliente e garantir que seus produtos e serviços estejam enquadrados entre os melhores do mercado e que seja a chave para o crescimento, mas melhorar essa qualidade é um desafio contínuo.

Norma Regulamentadora fornece orientações, procedimentos obrigatórios relacionados à Segurança e Saúde dos trabalhadores tanto nas empresas Privadas, Públicas e Órgãos do governo que possuam empregados regidos pela CLT. Cumprir as Normas é imprescindível para garantir um sistema de Gestão eficaz evitando as penalidades previstas nas legislações pertencentes.

As Normas Regulamentadoras (NR's) foram desenvolvidas pelo Ministério Público (MP) conforme a CLT, portaria N. 1127 de 2003, com representantes do governo, trabalhadores e empregados, tendo as três partes os mesmos com poder de decisão. Conforme a mesma portaria a criação de uma NR deve atender aos seguintes requisitos:

- Necessidade da Sociedade;
- Inspeção do trabalho que aponte alguma urgência;
- Compromissos internacionais, com respeito a alguma norma entre países;
- Estatísticas de Acidentes no trabalho e doenças ocupacionais.

As Normas Regulamentadoras - NR, relativas à segurança e medicina do trabalho, são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que

possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. (GUIA TRABALHISTA, 1983)

O meio ambiente é o fator essencial para a subsistência humana, ele é responsável pelo equilíbrio mineral, vegetal e animal, o meio ambiente é tudo que faz parte do planeta terra. A morte do planeta causa a morte da humanidade. Cuidar do meio ambiente com atitudes, comportamentos e costumes preserva a vida presente e as futuras gerações.

O meio ambiente é um sistema formado por elementos naturais e artificiais relacionados entre si e que são modificados pela ação humana. Trata-se do meio que condiciona a forma de vida da sociedade e que inclui valores naturais, sociais e culturais que existem num determinado local e momento. No meio ambiente estão tanto coisas que possuem vida, como também aquelas que não possuem vida. E esses podem existir no planeta Terra ou em algum local específico dentro dele. (CONCEITO DE, 2019)

## 5.10 RESPONSABILIDADE SOCIAL

É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos nos quais ela se relaciona e também pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Praticar a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é oferecer produtos e serviços com qualidade à sociedade.

Pode-se organizar a avaliação dos critérios da RSE da seguinte maneira: funcionários e fornecedores, transparência e governança, comunidade e sociedade e meio ambiente. Isso permitirá uma direção quanto aos processos exercidos, os impactos na sociedade, o serviço oferecido, dentre outros aspectos, trazendo vantagens, como a valorização da instituição e a lealdade do cliente.

## 5.11 O HOSPITAL GERAL

O Hospital Geral está localizado em Niterói, no Estado do Rio de Janeiro. Conta com o quadro de hum mil e trezentos colaboradores para executar as tarefas, que foram contratados a partir da seleção de pessoal feita pelo setor de Recursos Humanos da organização.

A partir da consultoria realizada no hospital geral foram constatados dois pontos fracos que influenciam no desenvolvimento da organização: *Turnover* e Absenteísmo.

#### **5.11.1 Turnover**

O *Turnover* (rotatividade) nas empresas é sempre uma preocupação porque gera custos indiretos, além dos custos rescisórios. Por exemplo, são gerados custos com processo seletivo para substituição do colaborador, custos com treinamento do novo colaborador, fatores que causam desequilíbrio na equipe, devido o alinhamento e relacionamento, além de afetar o clima organizacional da organização.

Foram identificadas como causa da rotatividade de pessoal, baixos salários, falta de motivação e dupla jornada de trabalho. Com isso, a qualidade da assistência prestada aos pacientes se torna um sério problema com a diminuição da produtividade dos profissionais, e para o hospital custos com os encargos trabalhistas.

#### **5.11.2 Absenteísmo**

Consiste no ato de se abster de alguma atividade ou função. De fato, o absenteísmo preocupa as empresas de todos os segmentos que veem as horas de trabalho perdidas se acumulando a cada mês. Os motivos para as faltas são variados, é uma questão organizacional que exige uma mudança na cultura e política da empresa.

A atividade de pelo menos 70% dos colaboradores exige equilíbrio emocional e causam desgaste físico o que muitas vezes prejudica a saúde e bem-estar do colaborador levando-o ao absenteísmo (faltas, atrasos, atestados constantes). E até podem levar ao afastamento do trabalho devido as doenças ocupacionais (LER e DORT) causadas pelo esforço e a tão comentada atualmente, Síndrome de *Burnout*, que atinge principalmente profissionais da saúde.

### **6 ANÁLISES E RESULTADOS**

A organização pesquisada, Hospital Geral, localizado no bairro de Icaraí, cidade de Niterói, estado do Rio de Janeiro, é uma instituição reconhecida na área de saúde pelos anos que vem prestando assistência médica.

Tem como Missão, Visão e Valores os seguintes propósitos:

*Missão do Hospital Geral:*

Cuida de vidas de forma ética, humana, e personalizada, com qualidade e segurança operacional e tecnológico.

*Visão do Hospital Geral:*

Ser percebido na região de Niterói, e no estado do Rio de Janeiro até 2021, como uma instituição inovadora na assistência hospitalar e comprometida com a saúde e o bem-estar de nossos clientes em todas as fases da vida.

*Valores:*

Ética, Respeito, Segurança, Transparência, Valorização das Pessoas e Empreendedorismo.

Com o estudo realizado conseguiu-se descobrir os problemas que a organização vem sofrendo ao longo dos anos, com um sistema que não atende as expectativas da mesma e encontra-se com dificuldades em expandir por todos os subprocessos dentro da organização, a falta de um profissional técnico da área de TI (Tecnologia da Informação) e não há investimento em Sistema de Informação Gerenciais, além da falta de conhecimento dos chefes de equipe dos sistemas.

Neste momento, um sistema de Informação Gerenciais (SIG) pode facilitar a comunicação dos gestores nos subprocessos, com agilidade e eficácia na tomada de decisões nos Recursos Humanos a fim de solucionar possíveis problemas do Hospital Geral.

Nessa dimensão, ratifica a importância de promover a alocação adequada dos colaboradores em suas devidas funções, com condições que favoreçam uma melhoria no atendimento de modo geral.

Desenvolver processos de recrutamento e seleção de maneira a tornar mais objetiva a contratação, porque quando se tem os referidos procedimentos mais estruturados, a admissão torna-se mais assertiva.

Outro fator importante é a necessária previsão e conseqüente provisionamento de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, pois quando são qualificados, mais habilidades desenvolvem; assim, contribuindo com sua performance profissional.

Ademais, a proposição da estruturação de cargos é outro fator positivo porquanto favorecer o desenvolvimento de funções específicas sobre os referidos cargos e, assim, ampliando o seu nível de especialização no que concerne às suas atividades.

Dessa forma, acredita-se poder contribuir para que os funcionários e pacientes possam ficar satisfeitos com os resultados, conseqüentemente, alcançar o desenvolvimento sustentável tão esperado pela organização hospitalar.

Em relação as NR's, as mais utilizadas no dia-a-dia da unidade em busca de manter a segurança e saúde dos colaboradores são:

- NR 04 - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho;
- NR 05 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA);
- NR 06 - Equipamento de Proteção Individual;
- NR 07 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – (PCMSO);
- NR 09 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;
- NR 17 - Ergonomia;
- NR 18 - Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção;
- NR 23 - Proteção contra Incêndios;
- NR 24 - Condições Sanitárias e de Conforto nos locais de trabalho;
- NR 32 - Segurança e Saúde no trabalho em serviço de saúde.

## **7 CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como problema de pesquisa analisar de que forma o Sistema de Informações Gerenciais pode contribuir para os subprocessos da Gestão de Recursos Humanos para que o Hospital Geral alcance o sucesso organizacional e teve como objetivos identificar as dificuldades no sistema Prosoft RH do Hospital Geral; Analisar as funções do SIG para atender o subprocesso Atração e Seleção; Verificar a possibilidade da contratação de um Profissional Técnico em SIG para melhorar Treinamento e Desenvolvimento; Analisar os benefícios de Plano de Cargos Carreiras e Salários dentro do SIG; Auxiliar na identificação dos principais benefícios do SIG para o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional no Hospital.

Neste contexto, em relação aos resultados obtidos, verificou-se a necessidade de um sistema de Informações Gerenciais para atender os subprocessos na área de Recursos Humanos, para que seja possível tomar decisões de forma adequada e conduzir a equipe na direção da realização de tarefas mais otimizadas, de acordo com os objetivos traçados. Para tanto, pode-se afirmar que o desenvolvimento de toda a organização depende de seres humanos, fator que permite assegurar o alcance de resultados desejados. Logo, esses profissionais estão atentos às necessárias alterações das estruturas de gerenciamento e consequente desenvolvimento de novos mecanismos para gestão.

Com a pesquisa, verifica-se que os objetivos foram alcançados, visto que considerando o ambiente de trabalho, pode-se destacar a necessidade da presença de um Gestor de RH, que contribui com sua visão de um profissional que precisa ser atualizado no novo sistema, que tenha conhecimento da importância das técnicas gerenciais, habilidades e competências de gerenciamento, função principal enquanto gestor de pessoas nas práticas profissionais e que garante a geração da vantagem competitiva.

Concluiu-se que a pesquisa aprimorou mais conhecimentos para as autoras desse trabalho sobre a necessidade de se demonstrar que este Sistema de Informações Gerenciais pode facilitar os gestores na comunicação para tomada de decisões mais confiáveis e eficazes para a empresa, assim, alcançar o êxito organizacional.

## **8 RECOMENDAÇÕES**

A presente pesquisa ressalta a importância de um Sistema de Informações Gerenciais para os subprocessos no RH, para que possa facilitar a comunicação dos gestores, assim o Hospital Geral pode reavaliar os problemas causados, otimizando custos, processos, estabelecendo prioridades para atingir resultados com mais eficiência e obter melhor rendimento.

Assim, o SIG pode facilitar as diversas ações que podem ser usados como: construção de um plano de carreira, melhoria da comunicação interna e um equilíbrio de trabalho, assim será possível atingir maiores resultados.

Os autores recomendam uma comunicação eficiente e o entendimento do perfil dos trabalhadores para descobrir quais meios são adequados para a equipe; a

melhora do clima organizacional através de pesquisas regulares de avaliação; o mapeamento das expectativas dos empregados para o estabelecimento de metas e a criação de planos de carreiras compatíveis tanto com a organização quanto com os profissionais; feedback das avaliações, reforçando assim a importância do comprometimento das equipes para o sucesso da organização e de suas realizações; o desenvolvimento de políticas de reconhecimento das necessidades e valores dos funcionários, podendo ser, como exemplos, *day off*, viagens, promoções; investir na qualidade de vida, por meio de incentivos na prática de esporte, alimentação saudável e criação de gincanas internas - sem prejuízo do trabalho - através do alinhamento da promoção da qualidade de vida e da política de incentivo; treinamentos constantes e estudo ergonômico na empresa e por fim, a criação de metas individuais de modo a fazer com que o funcionário perceba a sua importância na empresa e que sua ausência interfere diretamente nos resultados de sua equipe e da empresa como um todo.

Por fim, recomenda-se que o processo de atração e seleção seja revisto, com o intuito de reduzir futuramente rescisões contratuais, evitando custos indiretos e avaliações periódicas sobre a ergonomia, a contratação de profissionais de TI (Tecnologia da informação) para auxiliar no treinamento e desenvolvimento e em outros subprocessos utilizando o SIG.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento: Gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CONCEITO.DE. **Meio Ambiente**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://conceito.de/meio-ambiente>. Acesso em: 27 nov. 2019.

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

GUIA TRABALHISTA. **Normas Regulamentadoras Segurança e Saúde do Trabalho**. Curitiba, [19--]. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nrs.htm>. Acesso em: 13 nov. 2019.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane **Sistemas de informações gerenciais**. 9 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

LUCENA, M.D da S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARUJO, Marcelo Pereira (org.). **Recursos humanos, atração e de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2018.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: consultoria**. 2. ed. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3 ed. rev. ampl. Petrópolis – RJ: Vozes, 2010.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTr, 1987.

SILVA, Cátia Regina F. de S.G e, MARUJO, Marcelo P. Recrutamento. In: MARUJO, Marcelo P. (Org.). **Recursos humanos: atração e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2018.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

# SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS COMO AUXÍLIO AO SETOR DE RECURSOS HUMANOS E MELHORIA DE SEUS SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS

*Henrique Allonzo*

*Julielson Lima*

*Manuela Pinto*

## RESUMO

O presente estudo analisou uma empresa do ramo de produção e distribuição de bebidas e alimentos naturais, denominada Empresa "X", onde abordaram-se os métodos de utilização do Sistema de Informações Gerenciais (SIG) em todos os setores da empresa. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se uma entrevista individual e um questionário. Para a interpretação dos dados foi utilizado o método qualitativo. O objetivo do presente estudo é investigar a importância do SIG para a Gestão de Recursos Humanos dentro da empresa analisada, no que tange todos os setores organizacionais. As empresas, de modo geral, vêm passando por grandes transformações relacionadas a avanços tecnológicos e a adaptação às exigências e particularidades dos consumidores. A comunicação eficaz tornou-se fator primordial para o sucesso de qualquer negócio e através da presente pesquisa os autores ampliaram seu conhecimento com relação à importância do investimento e uso aplicado do Sistema de Informações Gerenciais, contribuindo relativamente com a melhoria dos processos organizacionais da empresa estudada e em sua formação como gestores de Recursos Humanos.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Sistema de Informações Gerenciais; Comunicação.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o Sistema de Informações Gerenciais (SIG), vem ganhando cada vez mais importância com relação ao seu uso aplicado dentro das organizações, com o objetivo de obter maior interligação e melhores resultados no que diz respeito a todos os processos e setores organizacionais como: Atração e Seleção, Treinamento

e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários, Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Saúde (QSMS), Comunicação, dentre outros.

Para a realização do presente estudo, os autores investigaram os processos e métodos organizacionais de uma empresa do ramo alimentício, produtora e distribuidora de bebidas prensadas a frio e alimentos naturais, denominada de empresa "X". A sede da organização em questão situa-se na cidade do Rio de Janeiro e sua fábrica localiza-se na cidade de Três Rios. Atualmente a empresa possui cerca de 200 funcionários e mil pontos de venda espalhados por diversos estados do Sul, Sudeste e Centro-oeste do país.

Conscientes da relevância da utilização do Sistema de Informações Gerenciais dentro das organizações, auxiliando o setor de Recursos Humanos e seus demais subsistemas, os autores do presente estudo constataram que a empresa utilizada como base para a pesquisa não possui um Sistema de Informações Gerenciais, fato que gera desequilíbrio nos sistemas organizacionais como um todo.

Partindo desse propósito, visa-se através da análise deste trabalho, sugerir melhorias e correções nos processos organizacionais da empresa "X", através da aplicação do SIG, fazendo com que desse modo, a empresa analisada possa obter melhorias no seu desenvolvimento e corpo estrutural e assim atingir com mais assertividade seus objetivos. Falar do Sistema de Informações Gerenciais dentro da gestão de Recursos Humanos é fator primordial, visto que o SIG pode auxiliar em todos os processos e etapas delineadas ao setor de Recursos Humanos e desse modo auxiliá-lo em seus subsistemas.

Dentre esses processos está o de Atração e Seleção, onde, com o auxílio do Sistema de Informações, o gestor de RH da organização, pode ter acesso com mais rapidez e veracidade a todos os dados relacionados aos possíveis candidatos a determinada vaga, assim como, as atribuições necessárias para ocupar aquele cargo e quais as competências de cada um, para que desse modo possa ter acesso com mais agilidade na tomada de decisões, gerando assim melhores resultados nessa etapa tão importante que é a Atração e Seleção de Pessoas.

Em relação ao Treinamento e Desenvolvimento, o Gestor de RH pode ter mais facilidade na aplicação desse processo, tendo em seu banco de dados com o auxílio do SIG os métodos de realização dos treinamentos anteriores, assim como os resultados obtidos por eles, para que dessa forma possa ter conhecimento dos pontos

positivos e que alcançaram os resultados desejados e quais pontos devem ser melhorados para evitar que erros se repitam.

Relacionado ao Plano de Cargos e Salários, utilizando-se do Sistema de Informações Gerenciais, o Gestor pode obter todos os dados primordiais relacionados a folha de pagamento, comissões, tempo de serviço, faixas salariais, dentre outros. Para que assim se possa ter um conhecimento maior sobre a condição de trabalho de cada funcionário da empresa em seus respectivos cargos e assim obter imparcialidade salarial, evitando principalmente diferenças salariais por funcionários que realizam as mesmas funções, insatisfação do colaborador com suas tarefas e falta de motivação organizacional com relação a carreira.

Na parte de Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Saúde (QSMS), o Sistema de Informações pode trazer diversos dados importantes relacionados à saúde e segurança dos trabalhadores, como quais os graus de risco da empresa, registros de acidentes de trabalho para que assim se possa evitá-los, equipamentos de proteção individual a serem utilizados e controle maior dos atestados de saúde ocupacional. Também seria importante com o auxílio do SIG, coletar dados importantes relacionados aos impactos ambientais gerados pela organização, quantidade de resíduos depositados na natureza e impacto ambiental causado, para que desse modo se possa acompanhar com mais atenção tais números e assim evitar maior degradação da circunvizinhança da organização e a saúde do ambiente e da população em torno.

Dentro de todo esse universo organizacional analisando como o SIG pode ser um grande aliado ao setor de Recursos Humanos e seus subsistemas, vale a pena discorrer sobre outro tema de extrema importância em qualquer empresa, seja ela de qualquer amplitude: Comunicação.

A comunicação empresarial eficiente é aquela que tem a capacidade de interligar todos os subsistemas organizacionais, com o intuito de promover resultados e melhorias de forma assertiva e prática. Uma empresa onde seus subsetores não estão conectados e não possuem os dados necessários armazenados para o seu devido uso, tem grandes chances de obter resultados negativos e falhas sistemáticas graves.

No caso da empresa "X", objeto alvo deste estudo, os autores puderam perceber através da análise dos dados coletados, que a falta de um Sistema de

Informações Gerenciais aliado a área de recursos humanos, dentre outras coisas, promove grande déficit organizacional e falhas comunicativas entre seus subsistemas.

Em outras palavras, o setor de RH da empresa “X” não se comunica efetivamente com os demais setores e subsistemas devido à falta de informações precisas, armazenadas de forma correta. A ausência de profissionais capacitados para exercer funções estratégicas e alavancarem os resultados da empresa utilizando a comunicação a favor da organização, também é fator primordial para tal desordem.

Como se pode observar, o Sistema de Informações Gerenciais tem o potencial de auxiliar todos os subsistemas interlagos ao Setor de Recursos Humanos e melhorar a comunicação entre eles, contribuindo para que o gestor possa executar suas funções com mais assertividade e deliberação. Através dele, visa-se que a empresa atinja seus níveis e metas desejados gerando satisfação tanto para seus clientes como para seus colaboradores e líderes.

## **2 PROBLEMA**

O Sistema de Informações Gerenciais auxilia o setor de Recursos Humanos e os demais subsistemas de uma empresa, para que se possa ter um maior controle e organização de dados e informações considerados essenciais para se tomar as decisões corretas com maior eficiência e eficácia. Partindo desse conceito, formula-se a seguinte questão:

Como o Sistema de Informações Gerenciais pode auxiliar o setor de Recursos Humanos de uma organização e otimizar a comunicação entre os seus subsistemas?

### **2.1 PROBLEMÁTICAS**

- Ausência de um Sistema de Informações Gerenciais e de uma profissional responsável por ele;
- Falta de controle na entrada e saída de dados relacionados a atração e seleção;
- Falta de informações relacionadas a resultados obtidos por treinamentos anteriores;
- Desequilíbrio organizacional relacionado a falta de controle e efetividade do Plano de Cargos e Salários;
- Falhas comunicativas que geram desequilíbrio organizacional em todos os subsistemas.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Este artigo tem como objetivo geral investigar como o Sistema de Informações Gerenciais pode auxiliar o setor de Recursos humanos de uma organização e otimizar a comunicação entre os seus subsistemas.

#### **3.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS**

- Compreender como o SIG pode auxiliar o setor de Recursos Humanos e os seus subsistemas;
- Investigar quais os pontos que podem melhorar a comunicação e interligar os sistemas;
- Analisar os prejuízos causados pela falta de um Sistema de Informações Gerenciais;
- Sugerir novas práticas organizacionais, aliando os pontos fortes já existentes a novos objetivos.

### **4 METODOLOGIA**

Visando a realização do objetivo proposto neste estudo a presente investigação apresenta uma pesquisa descritiva, tendo como objetivo primordial a descrição das características de um determinado fenômeno e o estabelecimento de relações entre suas variáveis (GIL, 2010). Desenvolve, além disso, um estudo de caso e de campo. O estudo de caso focaliza uma comunidade de trabalho, sendo desenvolvido por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre nesta comunidade de trabalho (GIL, 2010). No estudo de campo, os pesquisadores realizaram a maior parte do trabalho pessoalmente, tendo uma experiência direta com a situação do estudo. Por meio desta imersão na realidade o pesquisador pode apreender as regras, os costumes e as convenções que regem o grupo estudado. O estudo de campo proporciona ainda a vantagem de ser desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos e os pesquisadores apresentam nível maior de participação e seus resultados costumam ser mais fidedignos (GIL, 2010).

Concomitantemente, com o objetivo de fundamentar o estudo desenvolvido realizou-se também uma pesquisa bibliográfica elaborada com base em material de consulta constituído de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica permite elaborar as informações científicas já existentes, sistematizando o conhecimento já produzido (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 70).

Os instrumentos de coleta de dados constaram de uma entrevista e um questionário. De acordo com Gil (2010), entrevista constitui uma técnica de coleta de informações em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formulam perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam à investigação. O questionário, segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

A interpretação dos dados obtidos foi de natureza qualitativa. A análise qualitativa se caracteriza como uma abordagem por meio de reflexão e análise, para a compreensão detalhada do objeto de estudo (OLIVEIRA, 2010, p. 37). A abordagem qualitativa prioriza as análises interpretativas em detrimento das análises estatísticas.

## **5 CATEGORIAS TEÓRICAS**

O Sistema de Informação Gerencial, também conhecido como SIG, contém informações de pessoas e locais, onde a informação diz respeito a dados modelados pela organização e úteis para seus usuários. Os dados são fatos sequenciados e não analisados de eventos da empresa. A entrada é a coleta ou captura dos dados brutos tanto da empresa quanto do ambiente externo.

O processamento é o passo onde a conversão dos dados brutos tornam-se mais significativos, resultando na saída, que transfere essas informações processadas para àqueles que as utilizarão.

O feedback é a resposta à ação adotada pelo corpo funcional com o intuito de ajudar na avaliação ou corrigir a entrada. Em suma, conforme Laudon (2014, p. 13), “pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem

informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle em uma organização”.

É necessário conhecer as dimensões do SIG, seu poder de fornecer soluções na empresa tanto para os desafios quanto para os problemas, abarcar o entendimento organizacional, humano e técnicos, com abordagem comportamental, técnica do estudo dos sistemas, proporcionando capacitação ampla, cercando o desenvolvimento, o uso e o impacto na empresa e em seus funcionários.

O SIG pode ser classificado como aberto ou fechado, onde o sistema aberto é a interação da empresa com a sociedade e o meio onde está inserida e o sistema fechado não depende do meio externo para desenvolver-se.

Dessa forma, beneficia, sob determinadas condições, a empresa ao reduzir custos, melhorar o acesso às informações com relatórios mais precisos, redução de centralização, facilitar o acesso de informações, dentre outros benefícios. Mas isso só será vantajoso se forem observados o envolvimento da alta gestão, conhecimento das pessoas com o SIG e o cuidado e atenção ao capital humano.

O SIG engloba o Nível Estratégico, Tático e o nível Operacional, apoiando a otimização dos resultados, o conhecimento de quem utilizará o sistema, um plano norteador, no qual a informação é imprescindível, pois é através dela que o gestor conseguirá organizar a empresa e tomar decisões corretas no tempo certo, sendo eficaz e efetivo.

## **6 RESULTADOS E ANÁLISES**

Os autores do presente estudo, através da análise dos dados coletados, puderam constatar que dentre os principais problemas encontrados na empresa “X”, devido à ausência de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), está a falta de interligação e comunicação entre os seus subsistemas, dificultando a execução das ações organizacionais de maior ou menor grau de importância, causando desordem e transtornos na realização das atividades.

Um questionário foi enviado ao Gestor de Recursos humanos e uma entrevista individual foi realizada e, através da análise das respostas, constatou-se a falha comunicativa entre diversos setores devido à ausência do SIG, causando desequilíbrio em diversas áreas e, por conseguinte, prejuízos operacionais.

Um dos fatores que mais chamou a atenção inicialmente é o fato de que a empresa “X” que tem hoje cerca de 200 funcionários, sendo 110 situados na fábrica e os demais divididos entre os outros departamentos, possui apenas uma única pessoa responsável por lidar com o setor de Recursos Humanos da empresa e grande parte de seus subsistemas.

Somado a isso, o Gestor de Recursos Humanos da “X” não possui o auxílio do SIG, o que dificulta a realização de todas as atividades destinadas a ele, visto que é o profissional responsável por lidar com toda a demanda relativa a importância de sua área, tais como processos de Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Planos de Cargos e Salários, Saúde, Segurança, Qualidade e Meio ambiente, dentre outras coisas. Nota-se então, a falta de uma ferramenta de extrema importância como o SIG, para que o gestor de RH da empresa possa realizar suas atividades

Numa empresa pertencente ao mercado do veganismo<sup>2</sup> e de produtos naturais, que tem a intenção de causar o menor impacto ambiental possível desde a concepção do produto até o consumo, o gestor de Recursos humanos precisa ter uma equipe com visão ampla de diversas vértices gestoriais envolvendo aspectos relacionados às suas funções, onde fatores como atração e seleção, treinamento e desenvolvimento, segurança, qualidade, saúde e meio ambiente, plano de cargos e salários, sustentabilidade, ética empresarial e comunicação devem ser rigorosamente bem desenvolvidos para assim se obter resultados efetivos e uma maior interligação entre todos os setores.

Na análise dos dados, os autores também puderam constatar que nos últimos meses, a X passou por grandes mudanças internas e externas, tais como: fechamento dos principais pontos de venda, demissões em massa gerando altos custos com processos rescisórios, realocações de cargos e mudanças de líderes e equipes, inclusive à troca do CEO da organização. Todas essas grandes mudanças ocorreram de forma repentina, com curtíssimo prazo para as devidas comunicações e preparo dos empregados para as novas funções e pontos de trabalho.

Os autores puderam constatar neste estudo que devido a todas essas rápidas mudanças que atingiram o corpo organizacional da empresa “ X” e somado a isso, as falhas comunicativas devido à ausência de um sistema de informação e comunicação eficazes, os empregados foram pegos de “surpresa” com o próprio crescimento e

---

<sup>2</sup> O veganismo é um modo de vida que evita todas as formas de exploração animal, seja na alimentação, vestuário ou qualquer outro meio.

expansão da empresa em que trabalham, gerando assim insegurança, instabilidade organizacional e dificuldade na adaptação às novas funções. Essas rápidas mudanças poderiam ser melhor trabalhadas e obtendo assim resultados e adaptações mais concretas, se o setor de Recursos Humanos com o auxílio do SIG promove-se uma melhor comunicação e por sua vez uma maior integração entre a colaboração dos funcionários entre seus subsistemas e os próximos passos a serem dados pela a empresa.

Esse conjunto de fatores, mostram que o déficit comunicativo da empresa X está instaurado em seus processos e que para isso o SIG aliado ao setor de Recursos Humanos tem o potencial de auxiliar o preparo da comunicação dos líderes e gestores para os seus subalternos, promovendo assim uma melhor compreensão e relacionamento entre todos.

Um Sistema de informações gerenciais aliado a boa gestão e uma comunicação eficaz, pode se tornar o maior aliado de toda e qualquer organização. Não adianta ter gestores preparados, funcionários capacitados ou líderes bem desenvolvidos se o primordial, que é um sistema de dados e informações eficiente somado a uma comunicação eficaz não prevalecer.

Os autores acreditam que tanto para os consumidores, como funcionários ou gestores, o que se espera de uma empresa é que ela não seja apenas um meio de consumo ou prestação de serviços específicos, mas sim, um portal comunicativo e eficaz, com informações importantes e precisas bem armazenadas, para que assim se gere satisfação de forma geral e uma boa realização das atividades.

## **7 CONCLUSÃO**

O presente estudo apresentou o seguinte problema: *como o Sistema de Informações Gerenciais pode auxiliar o setor de Recursos humanos de uma organização e otimizar a comunicação entre os seus subsistemas?*

Ressaltando tudo que foi analisado, os autores concluem que o Sistema de Informações Gerenciais alinhado a comunicação eficaz e boas práticas gerenciais, pode otimizar a comunicação e interligação dos subsistemas da empresa e desse modo melhorar os seus rendimentos. O SIG colocado em primeiro plano, visando a capacidade comunicativa do Setor de Recursos Humanos, utilizando-se de recursos

tangíveis, pode promover mudanças e melhorias na organização e por meio disso incentivar a motivação e desenvolvimento interpessoal de cada indivíduo.

Na empresa analisada no presente estudo, percebeu-se a grande insatisfação dos funcionários devido a erros operacionais causados pela comunicação falha devido à falta de informações, somado a isso, prejuízos e problemas na execução das atividades. Notou-se também, que tais erros poderiam ser evitados caso houvesse melhores ferramentas comunicativas e profissionais mais preparados a lidar com repasse de informações logísticas utilizando como recurso Sistema de Informações Gerenciais.

Todos esses fatores poderiam ser melhor trabalhados se a empresa em questão através do SIG voltado a interligação da comunicação entre os setores pudesse analisar melhor os fatos e propor ponderações e ajustes capazes de promover a melhoria da situação e por consequência a otimização e rendimentos de forma

Conclui-se que o presente estudo ampliou o conhecimento dos autores com relação ao Sistema de Informação Gerenciais (SIG) e a importância da sua aplicação nos processos e subsistemas da empresa analisada. Compreende-se também que esta ferramenta, aliada ao Gestor de Recursos humanos, pode auxiliá-lo nas práticas gerenciais e assim auxiliá-lo a melhorar a comunicação e interligação entre os demais subsistemas e gestores. Esse estudo foi de suma importância e de grande relevância para a formação dos pesquisadores desse estudo como futuros Gestores de Recursos Humanos e através dele foi possível compreender melhor o uso dessa ferramenta tão essencial que é o SIG e seus benefícios para as empresas e gestores como um todo.

## **8 RECOMENDAÇÕES**

Considerando os dados obtidos através do presente estudo, assim como fundamentado no estudo bibliográfico, sugerem-se as seguintes recomendações:

- A criação de um Sistema de Informações Gerenciais, assim como a contratação de um profissional responsável por toda a concepção e armazenamento desses dados.
- A criação de um departamento específico dentro do setor de RH visando realizar eficazmente as comunicações internas da empresa.

- A criação de uma ouvidoria, com o objetivo de facilitar o processo de comunicação organizacional e ouvir melhor as sugestões ou reclamações, sejam elas de clientes ou funcionários.
- A contratação de uma consultoria visando aprimorar as práticas empresariais e o repasse de informações através da utilização do SIG.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. ampl. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

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

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 11. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2014.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3 ed. rev. ampl. Petrópolis – RJ: Vozes, 2010.

# **A EFICIÊNCIA DOS CRITÉRIOS PARA PROGRESSÃO FUNCIONAL DENTRO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.**

*André Araújo*

*Ana Carolinne Cunha*

*Silas Miranda*

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como questão problematizadora investigar se há eficiência nos critérios utilizados na progressão do Plano de Cargos, Carreiras e salários na instituição pesquisada e teve como objetivo investigar os critérios e métodos de progressão, verificar se os meios utilizados para a progressão de carreira são eficazes e analisar fatores que podem influenciar o PCCS de uma instituição pública. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva e a coleta de dados foi realizada através da pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a entrevista e um questionário. A interpretação dos dados foi qualitativa. A conclusão mostra a necessidade de aprimoramento nos critérios utilizados na progressão dos servidores, uma vez que estes critérios são de extrema importância para o desenvolvimento do servidor no âmbito profissional e salarial dentro da instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de Cargos, Carreiras e Salários; Progressão de carreiras; Gestão de Pessoas.

## **1 INTRODUÇÃO**

O valor no âmbito da Gestão de Pessoas é essencial para a permanência das organizações no meio corporativo, pois ele permite atender aos pontos que se relacionam entre o colaborador e a instituição. A função do RH é nortear essa conexão, para que seja de forma precisa, tornando o desenvolvimento sucessivo para ambas as partes.

É importante saber que para o crescimento de uma organização é indispensável o progresso da sua equipe. São as pessoas de uma empresa que são capazes de determinar o futuro em que a organização irá alcançar e tornar com que

os colaboradores se sintam reconhecidas no trabalho, detectando caminhos para o seu melhoramento e evolução. O salário é um dos traços de retribuição que está ligada com a associação de trabalhador-empresa, apesar disso, existem outras formas de remuneração que podem ser ofertados.

Um dos caminhos de definir quais a remuneração e os benefícios serão ofertados é por meio do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).

Esse trabalho foi realizado através de uma pesquisa de campo, com a finalidade de compreender os processos de plano de cargos e salários na instituição educacional que será denominada empresa ALFA. Com o foco em averiguar como procede o desenvolvimento e aplicação do Plano de Cargos e Salários no corpo docente da instituição pesquisada, detectando as principais características e desenvolvimento para a progressão dos professores que integram o corpo docente da empresa ALFA.

A empresa ALFA é uma instituição de ensino técnico pública brasileira; vinculada ao Estado do Rio de Janeiro. Iniciou as suas atividades em junho de 1997 e desde então não parou de evoluir. Possui mais de 130 unidades, e atende cerca de 300 mil alunos ao ano. Oferta à sociedade a Formação Inicial e Continuada de Qualificação Profissional, o Ensino Técnico e o Superior, com uma vasta linha de cursos diferenciados.

## **2 PROBLEMA**

Há eficiência nos critérios utilizados para progressão na Instituição Pesquisada?

### **2.1 PROBLEMÁTICAS**

- A aplicabilidade da política do Plano de Cargos, Carreira e Salários tem se mostrado efetiva, porém a progressão não se mostra eficaz;
- O congelamento do PCCS impacta diretamente no desempenho dos colaboradores.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO FINAL**

O objetivo geral deste estudo é investigar os critérios utilizados na progressão do Plano de Cargos e Salários e a sua eficiência na instituição pesquisada.

### 3.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Investigar os critérios e métodos de progressão na instituição pesquisada;
- Verificar se os meios utilizados para a progressão de carreira são eficazes;
- Analisar fatores que podem influenciar o PCCS de uma instituição pública.

## 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa descritiva. Segundo Triviños (1987, p. 112), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Associada a pesquisa bibliográfica, que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Fonseca (2002, p.137) “caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa”.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2008, p. 128), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

Outro instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, que segundo Gil é uma (2008, p.140): “Técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc”. O questionário foi composto de 19 perguntas objetivas, onde através dessas respostas possibilitou-se os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos resultados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo. Este método não é formado de etapas engessadas, mas sim, permite melhores ajustes a fim de buscar respostas para determinado problema. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

## **5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **5.1 PCCS: UM INSTRUMENTO NO AUXÍLIO À GESTÃO DE PESSOAS NA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) é um mecanismo que possibilita obter o equilíbrio esperado dos salários da organização e o mesmo em concordância com fatores políticos e econômicos.

A organização pública tem o mesmo significado que administração pública. Sua definição no Brasil é determinada como órgãos e entidades que tem como principal objetivo desempenhar toda a atividade administrativa do Estado.

De acordo com Chiavenato (2016, p.201):

A legislação reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado. [...] A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. São exemplos [...] a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto do mercado, em detrimento do estímulo à competência.

Dentro dessa perspectiva podemos dizer que o PCCS dentro da empresa pública pode vir a funcionar como uma ferramenta para administrar os servidores em seus respectivos cargos visando um melhor aproveitamento de suas competências pessoais e estimulando o desenvolvimento dos mesmos em suas atividades. Uma vez que para Chiavenato (2003), a política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Então, o plano de cargos e salários é um conjunto de normas e procedimentos que tem por objetivo a igualdade interna, realizado com base nas descrições de cargos, avaliação e classificação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e política salarial.

O plano de carreira por outro lado é elaborado com a finalidade de incentivar e preparar os colaboradores para ocupação de outras atividades e de crescimento dentro de suas respectivas funções de forma vertical ou horizontal. Em relação ao plano de carreira:

As promoções ou substituições podem ser feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou horizontalmente (cargo de mesmo nível, mas mais complexos ou envolvendo outras especialidades) dependendo da oportunidade. (CHIAVENATO 2009, p. 227).

O PCCS em uma instituição pública pode parecer para pessoas leigas no assunto como uma redundância uma vez que muitos a enxergam de uma forma muito superficial, vendo-a muitas vezes como um trabalho que lhe traga uma certa estabilidade.

Mas com um olhar mais analítico, quando se entende através do conhecimento o quão importante é ter uma projeção de carreira e até onde essa pode levar em termos de satisfação profissional, pessoal e financeira e assim compreender então a importância de um PCCS para as pessoas que compõem a organização e para a mesma.

Levando a uma compreensão de que um PCCS nada mais é que um instrumento de estímulo ao crescimento e desenvolvimento do profissional atuante dentro das organizações, uma vez que este pode servir como precursor para o estímulo ao desenvolvimento e crescimento do mesmo e uma forte ferramenta para a organização que tem um instrumento que estimula o desenvolvimento de seus colaboradores e pode mostrar-se com um fator para retenção de talentos.

## 5.2 CARGOS E SALÁRIOS E REMUNERAÇÃO

Carvalho (2011) define a descrição dos cargos como sendo uma estrutura dos cargos que compõem as organizações e tem por finalidade a divisão de responsabilidades e a atribuição de papéis relativos à execução de cada grupo de

atividades necessárias à obtenção dos objetivos estratégicos táticos e operacionais da empresa.

Ainda nesse contexto, Carvalho (2011) entende que existe em cada empresa, o nível de complexidade e responsabilidade das funções existentes, ou seja, para que se possa estabelecer o tamanho de cada cargo, com base na descrição elaborada e, conseqüentemente, compará-lo aos demais cargos da estrutura em termos da sua relevância para a organização.

A respeito de remuneração, Carvalho (2011) afirma que os sistemas de remuneração são tradicionalmente baseados no conceito de cargo, isto é, os salários são definidos observando um conjunto de tarefas predefinidas para um determinado cargo.

Remuneração e salário por muitas vezes acabam sendo confundidos ou mesmo tidos como um mesmo objeto, mas como França (2009, p. 65) define: “O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular. A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável”.

De acordo com Chiavenato (2009, p.40), os sete objetivos básicos do sistema remuneratório são:

- Remunerar cada funcionário de acordo com o valor do cargo que ocupa ou das competências que proporciona a organização;
- Recompensá-lo adequadamente por seu desempenho e dedicação;
- Atrair e reter os melhores talentos para o cargo;
- Ampliar a flexibilidade da organização dando-lhe os meios adequados à movimentação do pessoal e abrindo a possibilidade de desenvolvimento e encarecimento das pessoas;
- Obter dos funcionários a plena aceitação dos sistemas de remuneração e da política salarial adotada pela organização;
- Manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e sua política de relações com os funcionários;
- Facilitar o processamento da folha de pagamento.

Pode-se assim afirmar que os cargos e salários seguem uma relação complexa, que buscam estar sempre relacionados de acordo com a função, complexidade e responsabilidade exigida pelo cargo. E que remuneração e salário são instrumentos bem distintos, mas que acabam por complementar-se e atuarem muitas vezes como

um instrumento motivador dentro das organizações, fator de reconhecimento, atração e retenção de pessoas.

### 5.3 CARREIRA

Carreira, segundo Dutra (1996) são as sequências de posições e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Queiroz (2010, p. 6) leva-nos a entender que: “Aliado a remuneração, o plano de carreiras pode ser uma importante ferramenta para atrair e reter os talentos na empresa, visto que, um plano de carreiras oferece oportunidades de crescimento profissional”.

Assim a carreira se aliada a um programa de remuneração pode funcionar como um atrativo de profissionais que estejam interessados em crescimento profissional e financeiro, fator de motivação e de retenção de talentos.

Carvalho (2011, p. 94) afirma que: “A perspectiva de desenvolvimento nas carreiras tem se caracterizado como um dos fatores que mais influenciam o movimento dos profissionais entre uma empresa e outra”.

Pode-se destacar que o salário era um dos principais aspectos que as pessoas visavam na busca por empregos, mas atualmente a possibilidade de projeção de carreira tem se mostrado um fator determinante para a busca de muitas colocações no mercado de trabalho.

Nesse contexto, Carvalho (2011), afirma que as pessoas hoje compreendem que não adianta ter o salário aumentado se não tiverem oportunidades de progresso nessa remuneração recebida, assim como também nos benefícios de programas de participação muito utilizados nas organizações.

Um plano de carreira deve funcionar como um motivador para o servidor buscar novos conhecimentos dentro de sua área de atuação, e segundo Almeida (2010), ajuda a pessoa a ter controle sobre sua própria vida, e para a empresa, diminui riscos e rotatividade, funcionários motivados, aumento da produtividade, qualidade dos serviços prestados e ganhos financeiros.

De acordo com França (2010, p. 244), no setor público a carreira deve contemplar o desempenho aos cursos de capacitação e qualificação profissional,

realizado pelo servidor antes de conceder a progressão e a promoção, uma vez que nem sempre são beneficiadas aquelas pessoas que realmente merecem, sem perder de vista as necessidades administrativas de uma instituição pública.

#### 5.4 FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR O PCCS NA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Para a criação e implementação de um PCCS existem diversos fatores a serem analisados e considerados que podem influenciar o mesmo.

Segundo Luiz Paschoal (2012, pág. 15):

A legislação incidente nas ações de Cargos e Salários e as demais normas oficiais têm diferentes origens: CLT, Constituição, convenções coletivas, etc [...], essa legislação condiciona a política e as práticas internas da organização. Logo, esses dispositivos devem ser sempre considerados na administração de cargos e salários.

Dentro dessa contextualização pode-se afirmar que as leis trabalhistas, a CLT, as convenções coletivas, acordos coletivos, a Constituição, o meio econômico e político podem influenciar o PCCS das instituições.

Isso dentro de um contexto geral, verifica-se que as questões econômicas e políticas dentro do contexto da administração pública funcionam como um vetor que rege o PCCS das mesmas de forma categórica influenciando-o de certa forma. Como exemplo, atualmente temos o Regime de Recuperação Fiscal (RRF), aprovado pela Lei Complementar Federal nº 159/2017, que foi criado para fornecer aos estados com desequilíbrio financeiro grave, instrumentos para o ajuste de suas contas, onde este complementa e fortalece a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Exemplificando algumas dessas ações que acabam por influenciar o PCCS temos de acordo com a LCF nº 159/2017:

A LC Federal nº 159/2017 traz algumas vedações ao Estado que aderir ao RRF de forma geral, voltadas à restrição do aumento de despesas. Essas vedações se aplicam durante o período do Regime de Recuperação e a todos os Poderes, Órgãos, entidades e Fundos do Estado. São elas:

- Concessão de reajustes a servidores e empregados públicos e militares além da revisão anual assegurada pela Constituição Federal;
- Criação de cargo, emprego ou função que implique aumento de despesa;
- Alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;

- Admissão ou a contratação de pessoal, ressalvadas as reposições de cargos de chefia e de direção que não acarretem aumento de despesa e as decorrentes de vacância de cargo efetivo ou vitalício;
- Realização de concurso público, ressalvadas as hipóteses de reposição de vacância;
- Criação ou a majoração de auxílios, vantagens, bônus, abonos, verbas de representação ou benefícios de qualquer natureza a servidores e empregados públicos e de militares;
- Criação de despesa obrigatória de caráter continuado;
- Reajuste de despesa obrigatória acima do IPCA ou da variação anual da receita corrente líquida;
- Concessão ou ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária da qual decorra renúncia de receita, ressalvados os concedidos nos termos da alínea "g" do inciso XII do § 2º do art. 155 da Constituição Federal;
- Empenho ou a contratação de despesas com publicidade e propaganda, exceto para aquelas de utilidade pública (saúde, segurança, educação no trânsito, entre outras);
- Celebração de convênio, acordo, ajuste ou outros tipos de instrumentos que envolvam transferência para outros entes federativos ou para organizações da sociedade civil, excetuados aqueles necessários para a recuperação fiscal, a renovação daqueles já vigentes, dos realizados em parceria com organizações sociais e que impliquem redução de despesa, comprovada pelo Conselho de Supervisão de que trata o art. 6º da LC Federal nº159, de 2017, e os destinados a serviços essenciais, a situações emergenciais, a atividades de assistência social relativas a ações voltadas para pessoas com deficiência, idosos e mulheres jovens em situação de risco e, suplementarmente, ao cumprimento de limites constitucionais;
- Contratação de operações de crédito não previstas no Plano de Recuperação Fiscal;
- Realização de saques em contas de depósitos judiciais, ressalvados aqueles permitidos pela LC Federal nº 151/2015, enquanto não houver a recomposição do saldo mínimo do fundo de reserva;
- Proposição ou manutenção de ação judicial que discuta a dívida ou o contrato de dívida com a União administrado pela Secretaria do Tesouro Nacional.

## 5.5 MÉTODOS E CRITÉRIOS PARA PROGRESSÃO NO PCS

Antes de entender os critérios e métodos para progressão de um profissional no PCCS é preciso entender o que são competências.

Segundo Dutra (2004), o conceito de competência consiste nos Conhecimentos, Habilidades, Atitudes (CHA), como um estoque do indivíduo, e sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor:

Conhecimento: seria os dados e informações armazenadas no intelecto e resgatadas para interpretação dos fatos (conhecimento teórico ou formação acadêmica);

Habilidade: significa destreza ou proficiência para realizar determinadas operações (experiência profissional);

Atitude: consistem em constatação avaliativa ou predisposição em relação a algo (representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano).

Com esta noção da expressão CHA, pode-se dizer que o conhecimento, habilidade e atitude que as pessoas demonstram em suas respectivas áreas de atuação serão fatores primordiais para que estes venham ter progressão em seu cargo, salário e carreira.

Segundo Pontes (2002, p.329): “Cabe a organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreira, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, a carreira é decisão do colaborador, somente a ele cabe a escolha da sua trajetória”.

Ou seja, os critérios para desenvolvimento dentro do PCCS necessitam ser claros por parte da instituição e tendo como base o conhecimento, habilidade e atitudes que estejam buscando avaliar dentro das respectivas funções de seus profissionais, e da mesma forma passa a ser responsabilidade do profissional a escolha de sua trajetória dentro da instituição por meio de sua capacitação e comprometimento com sua atuação dentro de suas atividades.

Um dos métodos mais utilizados por muitas instituições para medir o desempenho de seus funcionários atualmente é a avaliação de desempenho, que baseia suas análises no conceito de competências.

A avaliação é definida por Chiavenato (2016, p.155) como “[...] uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal”. Ferramenta esta utilizada atualmente como um instrumento de análise para oportunizar as pessoas em suas respectivas funções de atuação dentro das instituições a uma progressão de carreira e de salário, são progressões que podem se dar de forma horizontal e vertical de acordo seu conhecimento, habilidade e atitude demonstrados em sua atuação na execução de suas atividades e de acordo com suas especializações dentro de sua carreira.

## **6 ANÁLISES E RESULTADOS**

Por intermédio da pesquisa de campo constatou-se a existência de um PCCS na instituição em questão e ao analisar o mesmo verificou-se que este tem definições bem claras a respeito dos cargos, seus quantitativos e respectivas atribuições a fim de ser o mais transparente possível.

O instrumento traz definições claras a respeito da composição do plano e suas diretrizes, tendo o quadro de pessoal da instituição dividido em quadro permanente e quadro suplementar, onde o quadro permanente é composto pela área docente ( Professor I 40h, Professor I 20h, Professor de Ensino Superior 40h, Professor de Ensino Superior 20h e Instrutor para Disciplinas Profissionalizantes), Especialista Técnico Pedagógico (Inspetor Escolar, Orientador Educacional e Supervisor Educacional, que exigem formação em nível médio especializado); Técnico Superior, Técnico Especialista, Técnico Administrativo (Inspetor de Alunos e Agente Administrativo, que exigem formação em nível médio). E seu quadro suplementar composto por Cargos Transferidos em razão da Lei no 3.101/98 e Lei no 5.766/10, alterada pela Lei no 5.974/11, que não encontraram identidade com nenhum outro cargo integrante da estrutura do Quadro de Pessoal da Instituição; Cargos de Nível Elementar (fundamental incompleto), Fundamental e Fundamental Especializado; Cargos de Professor I 10h, Professor II 25h, Professor II 40h e Agente Coordenador de Turno.

Observando que todos os cargos cuja escolaridade mínima exigida tenha sido nível fundamental especializado, nível fundamental ou nível elementar (fundamental incompleto), e que compõem o Quadro Suplementar da Instituição à medida que os servidores que os ocupam alcançarem a aposentadoria, os mesmos deixaram de existir.

A respeito da remuneração dos servidores que integram as carreiras de provimento efetivo esta é composta da seguintes parcelas: Vencimento Base; Adicional por Tempo de Serviço (triênios); Adicional de Qualificação (para nível médio e médio especializado); Adicional de Carreira Estendida (para profissionais de carreira docente); Adicional de Jornada Estendida (para profissionais de carreira docente, referente ao valor de horas aulas ministradas); Bonificação por Desempenho (por atingimento de metas por contrato de gestão); A regulamentação do Regime Adicional de Trabalho será regulamentado por decreto do chefe do Poder Executivo do Estado.

Referente à Evolução Funcional fora constatado que o desenvolvimento do servidor nas carreiras ocorre mediante progressão regulamentada, respeitando o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses entre cada progressão qualquer que seja sua espécie. A progressão por desempenho se dá de forma horizontal, dentro de uma mesma classe, considerando os resultados satisfatórios, baseados em critérios objetivos das avaliações periódicas de desempenho a que o servidor será submetido e limitada pelo último padrão de vencimento da respectiva classe. O ciclo avaliativo do servidor ocorrerá a cada período de 12 (doze) meses, sempre entre os meses de março e agosto de cada ano.

Observando que todos os servidores do Quadro Permanente de Pessoal das Carreiras de que trata a Lei nº 6.720, de 25 de março de 2014, com no mínimo 2 (dois) meses de exercício no cargo, serão submetidos a uma avaliação de desempenho, inclusos aqueles servidores em período de Estágio Probatório, cuja avaliação é denominada Avaliação Especial de Desempenho; os servidores de estágio probatório ao completarem 36 meses nessa condição, independentemente da data em que tenha sido realizada sua última avaliação de desempenho, serão ainda submetidos a uma avaliação especial final de desempenho.

Avaliações estas que são efetivadas em uma Ficha de Avaliação que será preenchida pelo chefe imediato do servidor avaliado que é o superior hierárquico diretamente responsável pela supervisão das atividades executadas pelo servidor. A avaliação será realizada por meio da observação de um universo de comportamentos

delimitado por dez fatores e subfatores de análise sobre os quais o avaliador emitirá sua impressão.

A progressão por formação acadêmica, a qual visa o aperfeiçoamento profissional e acadêmico permanente, por sua vez se dá de forma vertical entre o padrão de uma classe e o mesmo padrão da classe correspondente à titulação acadêmica obtida, mediante solicitação do servidor e observados os critérios estabelecidos em regulamento próprio.

Constatou-se a existência de uma avaliação de desempenho no processo de progressão no Plano de Cargos, Carreiras e Salários, porém este não tem se mostrado integralmente eficiente, visto que não permite o colaborador ser avaliado de uma forma geral, e sim de uma maneira mais restrita, pois a avaliação parte apenas do superior imediato.

Também verificou-se uma certa preocupação por parte dos servidores a respeito de questões políticas e econômicas uma vez que estas por várias vezes acabam por interferir de certa forma no PCCS da instituição, congelando salários e impedindo que muitos servidores venham obter sua progressão de carreira e salário, uma vez que se tratando de uma instituição pública está sempre sujeita a essas questões, seja de maneira positiva ou negativamente. Um exemplo atual que tem sido muito relatado nos meios de comunicação é o regime de recuperação fiscal dos estados, que tem se mostrado um fator preocupante por parte dos servidores públicos.

## **7 RECOMENDAÇÕES**

Através desse estudo sobre a instituição ALFA, constatou-se que a existência de processos na progressão no PCCS não são suficientes e que de certa forma não estão de acordo com uma avaliação precisa para o corpo docente. Por se tratar de um cargo docente como Professor, para uma avaliação mais eficiente sugere-se adotar outras ferramentas e padrões para uma avaliação assertiva.

Sugere-se a implantação de uma Avaliação 360°, pois com este método é possível proporcionar a visão do desempenho do colaborador sob diferentes perspectivas, a visão do superior imediato, dos colegas de trabalho, dos subordinados e dos alunos. Este desempenho é avaliado por meio cadeia de feedbacks que envolve os indivíduos que fazem parte do grupo de atuação das atividades do servidor. Os

feedbacks servem de alicerce para a composição de uma estratégia de evolução pessoal e para outras ações no âmbito de gestão de pessoas na instituição.

## **8 CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como problema de pesquisa investigar a eficiência nos critérios utilizados na progressão do Plano de Cargos, Carreiras e salários na instituição pesquisada e como objetivo, investigar os critérios e métodos de progressão, verificar se os meios utilizados para a progressão de carreira são eficazes e analisar fatores que podem influenciar o PCCS de uma instituição pública. Também investigou como são os métodos adotados na ascensão do corpo docente e se o congelamento do PCCS impacta diretamente no desempenho dos colaboradores.

De acordo com o estudo aplicado neste trabalho, percebeu-se a necessidade de aprimorar os critérios utilizados na progressão dos docentes no âmbito do Plano de Cargos e Salários visando outras soluções e métodos que permitem aos colaboradores serem ascendidos em sua carreira de forma justa, eficaz e com equidade. Os pontos analisados tiveram como objetivo melhorar a estrutura do relacionamento entre empregador e empregado, no caso o Estado e o servidor, adequando o trabalhador ao ambiente de trabalho e o desenvolvimento em sua carreira profissional, aproveitando ao máximo sua capacidade de trabalho e oferecendo uma prestação de serviço de maior qualidade para a instituição.

A progressão em um PCCS e seus critérios para essa progressão é de extrema importância e precisa ser tratado de uma forma minuciosa, pois se tratando de pessoas e seu crescimento profissional o desenvolvimento é imprescindível ser de forma justa e por seu devido mérito. O critério adotado na instituição não é eficiente por esta razão, pois um professor pode sofrer injustiça em sua avaliação pelo fato de o avaliador em questão adotar uma postura antiética e por intermédios de problemas pessoais na hora da avaliação, não sendo o servidor avaliado de forma justa e precisa.

Conclui-se então, com este trabalho, a importância de possuir padrões estabelecidos e eficazes para a progressão no PCCS, tendo em vista que é inviável qualificar um colaborador apenas com a avaliação de seu supervisor imediato, visto

que, torna-se imprescindível uma avaliação no âmbito geral para o corpo docente, pois não é possível analisar e medir o desempenho de um indivíduo por um avaliador que não encontra-se junto ao avaliado durante todo o desempenho de suas atividades, principalmente dentro das salas de aulas.

Além disso, podem existir casos de apatia, não sendo o servidor avaliado de forma justa por seu superior imediato. São necessárias formas de igualdade para ambas as partes, para assim, serem progredidas em sua carreira por seu desempenho, dedicação e mérito, dando ao servidor maior autonomia e motivação para desenvolver seu trabalho, trazendo benefícios tanto para a instituição, quanto para o servidor.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Nestor de. **Plano de carreira, para que serve?** São Paulo, 20 abr. 2010  
Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/plano-de-carreira-para-que-serve/44272/> acesso em 11 de Junho de 2019

CARVALHO, Iêda maria Vecchioni. Et al. **Cargos, carreiras e remuneração.** 2ª edição, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho.** - 6.ed. rev. e atual. - Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública: provas e concursos.** - 4.ed.- Barueri, SP: Manoele, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo, Editora Atlas SA, 1996.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**. São Paulo, Editora Atlas S/A, Atlas, 2010.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: manual prático e novas metodologias** - 3. ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

PONTES, B, R. **Administração de Cargos e Salários**. 9. Ed. São Paulo: Lrt, 2002.

QUEIROZ, Dayane Cristina de. **Estratégias de Remuneração e Planos de Carreiras, Ferramentas para Desenvolvimento do Colaborador e Crescimento da Organização**. Disponível em: <>. Ahttp://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/02/Estrategias-de-remuneracao-e-plano-de-carreiras-ferramentas-para-desenvolvimento-do-colaborador-e-crescimento-da-organizacao.pdf>. Acesso em 12 de junho de 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

**R**ECURSOS **H**UMANOS

*Visão sustentável*

**RH**

*Visão sustentável*



FACULDADE  
CESGRANRIO