

UNIDADE 05: SISTEMAS DE INFORMAÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS

Cotidianamente os gerentes precisam tomar decisões eficazes sobre seus colaboradores. Para tal, precisam acessar e analisar informações sobre desempenho, características, necessidades e isso será possível a partir de um sistema integrado de informações. Quanto mais informações relevantes e confiáveis, maior a eficácia das decisões a serem tomadas.

Há até pouco tempo as informações sobre pessoas eram privativas da área de RH; somente os gestores tinham acesso e monopolizavam as informações para tomar decisões sobre os funcionários. Mas essa realidade vem mudando, e os sistemas de informação de gestão de pessoas estão sendo descentralizados para que os gerentes de outras áreas (gerentes de linha) possam decidir sobre as equipes com que trabalham.

Em organizações mais democráticas, os colaboradores podem também acessar esses sistemas para ter conhecimento sobre seu próprio desempenho e da organização, sobre sua situação na organização, para interagir com os demais.

Diversos autores apontam a necessidade de a área de GP modernizar sua estrutura e gerenciamento de informação de forma a se comprometer com a qualidade de seus serviços. Neste sentido, a Internet tem se tornado um dos principais fatores para a mudança na GP. Há vários casos em que as organizações estão recrutando funcionários por meio de seções de seus *websites*, utilizando serviços comerciais de recrutamento e bancos de dados da rede mundial de computadores, enviando mensagens a grupos de notícias selecionados da Internet, comunicando-se por e-mail pela Internet com candidatos a vagas.

Já a intranet permite às empresas processar as aplicações mais comuns de RH: possibilita que a área de GP forneça serviços em tempo integral para os seus clientes, dissemina informações úteis com maior rapidez do que pelos canais já existentes nas empresas, coleta informações on-line, funciona como uma ferramenta superior de treinamento.

1. Banco de dados e Sistemas de Informação de Gestão de Pessoas

Tradicionalmente, as empresas limitavam-se a utilizar os sistemas de informação para produzir contracheques e relatórios, manter cadastro de pessoal e analisar o uso de pessoal nas suas operações. Atualmente a Gestão de Pessoas utiliza-se de vários bancos de dados, que interligados, permitem obter dados a respeito de diferentes níveis hierárquicos, ou grupos de funcionários. Dentre esse, tem-se:

- *Cadastro de pessoal*: muito utilizado para armazenar dados pessoais sobre cada funcionário;
- *Cadastro de cargos*: armazena dados sobre os ocupantes de cada cargo; inventário dos funcionários, e previsão dos requisitos do pessoal.
- *Cadastro de unidades*: com dados sobre os funcionários de cada unidade, departamento ou divisão;
- *Cadastro de recompensa*: armazena dados sobre os salários incentivos salariais, benefícios e serviços sociais; ajuda a analisar a remuneração dos funcionários e fazer comparações com indicadores econômicos da região. Esta informação é útil para planejar mudanças na remuneração competitiva com o mercado de trabalho, principalmente se envolvem negociações sindicais.
- *Cadastro de treinamento*: armazena dados sobre programas de treinamento. Ajudam os gestores a planejar e monitorar o recrutamento e o treinamento de funcionários, avaliar o desempenho e desenvolvimento da carreira por meio da análise da história de sucesso dos programas, analisar a situação do desenvolvimento da carreira de cada funcionário para determinar se deveriam ser recomendados para programas de desenvolvimento e treinamento.
- *Cadastro de recrutamento e seleção*: com dados sobre candidatos a vaga de emprego;
- *Cadastro médico*: armazena dados sobre a saúde ocupacional dos funcionários, como consultas exames médicos de admissão, exames periódicos, entre outros.

Esses são alguns dos tipos de dados de GP mais encontrados nas organizações. Mas não há restrições que outros sejam criados conforme a necessidade dos gerentes de linha, dos funcionários e da própria organização. A figura a seguir ilustra o funcionamento de banco de dados de GP:

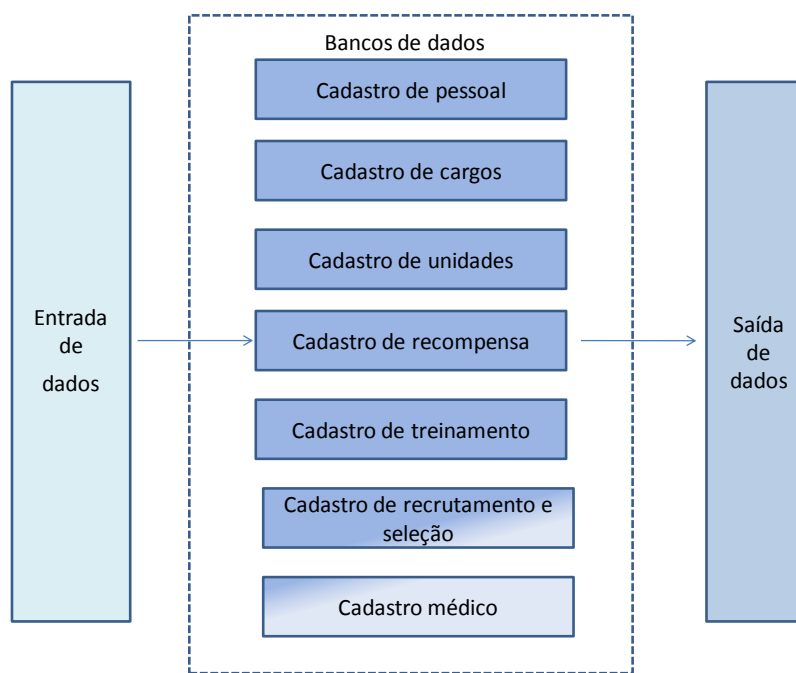


Figura 01: Bancos de dados de GP. **Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2008).

Relembrando a Gestão do Conhecimento, vale lembrar que os dados precisam ser processados para serem enfim transformados em informação. Enquanto o dado não for processado, não tem utilidade de informação. Ou seja, enquanto não forem acumulados, agrupados, cruzados, os dados não se transformaram em informação relevante para a gestão de pessoas.

Mas quem é responsável por manter e atualizar o (s) banco(s) de dados? A resposta é simples: os usuários; quer sejam eles especialistas em gestão de pessoas, gerentes de linha ou até os próprios colaboradores. Obviamente que há organizações em que o banco de dados fica sob total responsabilidade da área de RH. Quando isso acontece, assistimos à necessidade de recadastramentos para atualização dos dados dos funcionários.

Os bancos de dados constituem o suporte básico dos sistemas de informação. Segundo Chiavenato (2008, p. 507), pode-se definir o sistema de informação de GP como “um sistema baseado em um banco de dados (incluindo um banco de talentos ou banco de competências) para disponibilizar em tempo real informações sobre recursos humanos, capital humano e capital intelectual da empresa” ou ainda como “procedimento sistemático sistema planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a toma de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos”.

De forma geral, os sistemas de informação de GP encontrados nas organizações têm como objetivos reduzir custos e tempo do processamento da informação e oferecer suporte online para que os gerentes de linha e colaboradores possam tomar as melhores decisões. Logo, deve conhecer as necessidades dos usuários para atender às necessidades e servir de base de informação.

Quanto à funcionalidade, podem-se definir um conjunto de recursos mínimos que um sistema de informações de GP deve disponibilizar aos seus usuários. Primeiramente o sistema deve ter como base informacional o planejamento estratégico da organização e o planejamento estratégico de GP, para assim inserir-se na formulação de objetivos e programas de GP. Deve também possibilitar registros e controles de pessoal para efeito de operacionalizar a folha de pagamento (férias, 13º salário, faltas e atrasos, disciplina, etc), bem como oferecer relatórios sobre remuneração, incentivos salariais, benefícios, dados de recrutamento e seleção, plano de carreiras, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança no trabalho, cargos e departamentos. Também é importante que o sistema disponibilize um bando de dados de talentos e de competências disponíveis e necessários para o desenvolvimento organizacional.

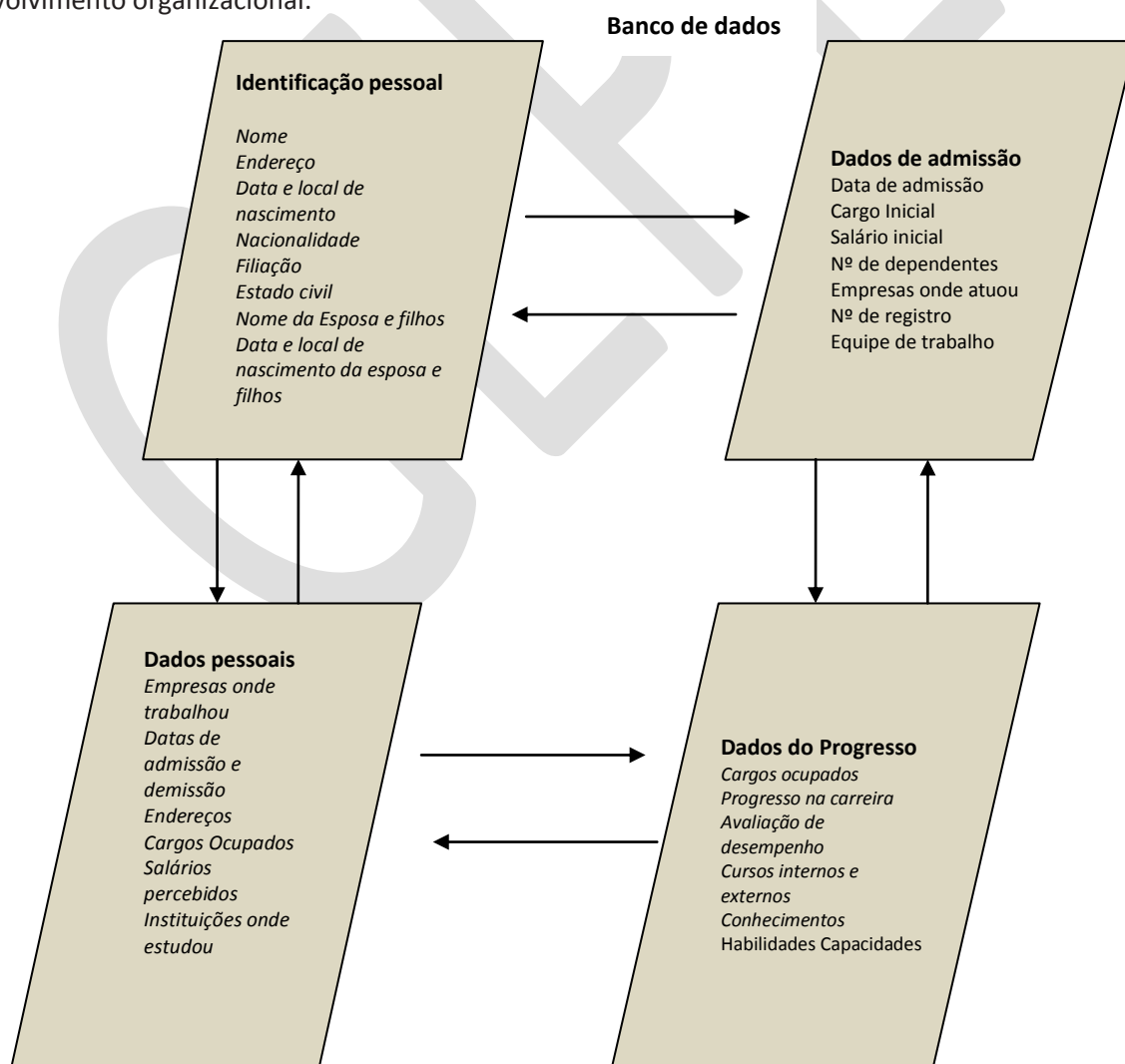


Figura 02 : Insumos Básicos para o Banco de Dados. **Fonte:** Chiavenato, 2008, p. 507.

É possível encontrar sistemas mais elaborados que disponibilizam informações sobre assuntos de interesse pessoal e profissional dos funcionários, como oportunidades de promoção e carreira, ofertas de treinamentos, situação de férias, remuneração, entre outros. Por outro lado, não raro encontramos casos em que organizações restringem o acesso a certas informações ao nível estratégico ou ao nível gerencial.

Um fator importante a ser levado em consideração na hora de elaborar o SIG é o conceito de ciclo operacional (CHIAVENATO, 1997, p. 111), onde são localizadas cadeias de eventos que se iniciam fora da organização, passam por dentro dela e terminam mais uma vez fora. A importância se deve ao fato de que, se esse ciclo for seguido, nenhuma parte do fluxo de informações fique de fora.

De fato, o sistema de informação de GP representa um investimento em termos de software, hardware, instalações, treinamento; além dos custos de manutenção. Por isso, não é toda informação que deve ser incluída no sistema, mas somente aquelas que agreguem valor. E como saber se o investimento no sistema de informação de GP está trazendo o retorno esperado?

Há alguns métodos de avaliar os efeitos dos sistemas na gestão de pessoas. Um deles seria coletar os comentários e considerações dos gerentes, colaboradores e do *staff* de GP. Outro método seria monitorar qual o nível de utilização do sistema, registrando, por exemplo, a frequência de utilização do sistema pelos usuários e quais as utilidades e valor que ele proporciona.

No que se refere aos indicadores para avaliar o sistema de informação de GP, é possível observar as economias de custo decorrentes da redução das atividades administrativas (custos da comunicação setorial, tempo de espera por informações, redução no número de funcionários). Pode-se também verificar o impacto das informações disponibilizadas pelo sistema no processo de tomada de decisão organizacional. Esse seria o principal indicador a ser considerado.

2. Sistemas de informação e a avaliação da Gestão de Pessoas

Diante do ambiente de competitividade e rápidas mudanças no mercado, uma organização ou empresa que não utiliza indicadores pode estar praticando uma gestão sem parâmetros, sem *feedback* de suas ações internas e/ou externas. E o risco pode ser ainda maior, pois sem indicadores para

monitorar o andamento de processos e atividades, dos resultados alcançados, tomadas de decisão equivocadas podem ocorrer. Sem informação precisa e confiável não há como decidir de maneira racional sobre processos e atividades.

Quando nos referimos a Gestão de Pessoas, a medição pode ser uma tarefa complexa. Como medir, quantificar, num ambiente altamente intangível? Como as pessoas criam valor e como medir o processo de agregar valor? O que deve ser medido e que é importante?

De fato, é difícil medir a influência de RH sobre o desempenho da empresa. Mas é possível de ser feito, com a utilização de indicadores. **Indicador** é um valor, uma informação que explica uma relação entre variáveis numa determinada realidade. Através dos indicadores poderemos realizar comparações estabelecidas com os parâmetros estabelecidas, podemos realizar o monitoramento da organização (PICCHIAI, 2008).

Um indicador pode transformar-se em informação se for dotado de relevância e benefício. Nesse sentido, o sistema de informações de GP pode transformar indicadores em informação e contribuir para a avaliação da Gestão de Pessoas e para o alcance dos objetivos organizacionais, cumprindo assim seu papel estratégico.

Segundo Picchiai (2008) os principais indicadores quantitativos e qualitativos dos processos de GP são:

1. Recrutamento e Seleção

- Número de candidatos recrutados / qualificações
- Taxa de utilização efetiva do profissional selecionado com sucesso na organização
- Admissão / Efetivo Total
- Aproveitamento Interno / Vagas Preenchidas
- Tempo para Preenchimento de vagas (dias)
- Custo de Admissão
- Custo de Admissão / Salários Admitidos
- Estagiários / Efetivo Total
- Aproveitamento de estagiários / Vagas para Estágio
- Custo Programa de Estágio / para Vagas Estágio
- Trainees / Efetivo Total
- Custo Programa Trainee

2. Cargos e Carreiras/Sistemas de Informações Gerenciais

- Turn-over (rotatividade de pessoas nos respectivos cargos por período)
- Fatores de atração: crescimento profissional/status, marca da organização
- Banco de Dados sobre as principais realizações e avaliação do profissional
- Desenho de Cargo (diz o que a empresa espera do funcionário, seu perfil e atribuições)

3. Avaliação de Desempenho

- Taxa absenteísmo: percentual de faltas
- Produção: unidades produzidas.
- Produtividade: unidades produzidas em relação ao tempo.
- Grau de adesão aos valores e crenças da organização: comportamentos, atitudes, ações e decisões.
- Taxa de pontualidade: cumprimento dos horários.
- Qualidade: obediência aos protocolos estabelecidos

4. Remuneração Estratégica

- Benefícios e Incentivos (Instrumento de Gestão)
 - ✓ Custo de Benefícios / Faturamento Líquido
 - ✓ Custo de Benefícios / Faturamento Bruto
 - ✓ Custo de Benefícios / Despesas
 - ✓ Custo Saúde / Custo Benefícios
 - ✓ Custo de Benefícios por empregado
 - ✓ Custo Saúde por empregado
 - ✓ Custo de Benefícios / Nominal
 - ✓ Salário
- Indicadores de Custos:
 - ✓ $\frac{\text{CUSTO TOTAL DE PESSOAL} \times 100}{\text{DESPESA OPERACIONAL}} =$
 - ✓ $\frac{\text{CUSTO TOTAL DE PESSOAL} \times 100}{\text{FATURAMENTO}} =$
 - ✓ $\frac{\text{CUSTO TOTAL DE PESSOAL}}{\text{EFETIVO TOTAL DA EMPRESA}} =$

$$\frac{\text{REMUNERAÇÃO VARIÁVEL}}{\text{REMUNERAÇÃO BÁSICA}} =$$

5. Relações Trabalhistas

- Greves
- Conflitos
- Demandas Judiciais
- Entrevista de Desligamento
- Clima Organizacional

6. Saúde e Segurança no Trabalho

- Número de acidentes de trabalho
- Saúde Ocupacional
- Custo Total de Acidentes e Doenças / Despesas
- Custo de Prevenção de Acidentes e Doenças por Empregado
- Custo com Ocorrência e Reabilitação de Acidentes e Doenças por Empregado
- Acidentes de Trabalho
- Acidentes de Trabalho com Afastamento
- Gravidade de Acidentes
- Doença Ocupacional

7. Treinamento e Desenvolvimento

- Investimento em T&D / Faturamento Líquido
- Investimento em T&D / Despesas Gerais
- Investimentos em Treinamento Técnico
- Investimento em Desenvolvimento
- Investimento em T&D / Remuneração
- Horas de Treinamento por Empregado
- Horas de Desenvolvimento por Empregado
- Horas de Treinamento Técnico por Empregado

8. Absenteísmo/Rotatividade de Pessoal

- Absenteísmo / Rotatividade de Pessoal
- Absenteísmo
- Rotatividade de Pessoal
- Desligamentos / Efetivo Total g
- Desligamentos Voluntários / Efetivo Total
- Desligamentos Efetivo Involuntários / Total
- Custo de Desligamentos

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.
- _____. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.
- _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.
- PICCHIAI, Djair. **Indicadores e Parâmetros de Gestão de Pessoas**. Disponível em <
http://saude.sp.gov.br/resources/crh/oficinacefor/segundosemestre/doc/indicadores_e_parametros_de_gestao_de_pessoas_2008.pdf. > Acesso em 21.07.2009.