

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (SIGRH): A EXPERIÊNCIA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Felix Fernando da Silva
Maria Eduarda Gordilho Lomanto
Vanusa Carle da Cruz Wagner

Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH): a experiência do Estado de Santa Catarina

Felix Fernando da Silva
Maria Eduarda Gordilho Lomanto
Vanusa Carle da Cruz Wagner

RESUMO

Ao relatar as experiências vivenciadas neste *case* pretende-se contribuir com o aprimoramento da política de recursos humanos do Governo do Estado de Santa Catarina, destacando a importância da utilização de ferramentas tecnológicas voltadas à automatização dos processos que dão suporte a gestão de recursos humanos. O foco principal é a observação da experiência vivida no desenvolvimento do novo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), e os resultados obtidos no fomento aos princípios da Administração Pública, em especial a transparência, economicidade e eficácia. Na primeira parte do *case* introduz-se alguns conceitos relacionados à gestão de pessoas e a importância dos sistemas de informação no âmbito do serviço público. Observados estes conceitos, na segunda parte do *case* detalha-se o projeto de construção de um novo sistema de gestão de recursos humanos que gerenciará as informações de mais de 130 mil servidores e militares do Poder Executivo Estadual, das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista e custará aos cofres públicos 10 milhões de reais, financiados pelo Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE). A troca do atual sistema trata não somente da substituição de um recurso tecnológico, mas da movimentação de toda uma estrutura de gestão de recursos humanos apontando para um modelo muito mais transparente, interativo e eficiente. Diante deste cenário desafiador demonstra-se como a Secretaria de Administração de Santa Catarina está gerindo não apenas o desenvolvimento de um sistema, mas todo o processo de mudança organizacional. Pretende-se que esta experiência sirva de modelo para instituições pública em situação semelhante.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	3
LISTA DE SIGLAS.....	4
1 INTRODUÇÃO.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Gestão de pessoas.....	7
2.1.1 Participação e cidadania.....	7
2.1.2 Capital humano.....	9
2.1.3 Gestão de pessoas.....	9
2.1.4 Sistemas de informação.....	11
3 DESENVOLVIMENTO DO SIGRH.....	14
3.1 Atualização Cadastral On-Line (ACOL).....	18
3.1.1 Objetivos.....	18
3.1.2 Etapas.....	18
3.1.3 Resultados.....	18
3.2 Recuperação dos históricos funcionais.....	19
3.2.1 Objetivos.....	19
3.2.2 Etapas.....	20
3.2.3 Resultados.....	20
3.3 Atualização e consolidação da legislação de recursos humanos.....	21
3.3.1 Objetivos.....	21
3.3.2 Etapas.....	21
3.3.3 Resultados.....	21
3.4 Migração de dados.....	22
3.4.1 Objetivos.....	22
3.4.2 Etapas.....	22
3.4.3 Resultados.....	23
3.5 Tabelas e parametrizações.....	23
3.5.1 Objetivos.....	23
3.5.2 Etapas.....	23
3.5.3 Resultados.....	24
3.6 Homologação e implantação.....	24
3.6.1 Objetivos.....	24
3.6.2 Etapas.....	24
3.6.3 Resultados.....	24
3.7 Ajuda administrativo.....	25
3.7.1 Objetivos.....	25
3.7.2 Etapas.....	25
3.7.3 Resultados.....	25
3.8 Levantamento de requisitos.....	25
3.8.1 Objetivos.....	25
3.8.2 Etapas.....	26
3.8.3 Resultados.....	26
3.9 Extrator de dados/Relatórios.....	26
3.9.1 Objetivos.....	26
3.9.2 Etapas.....	26
3.9.3 Resultados.....	26
4 CONCLUSÃO.....	27
5 REFERÊNCIAS.....	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão de pessoas extraído de França.....	10
Figura 2 – Modelo dos 3 estágios.....	12
Figura 3 – Equipes de trabalho do SIGRH.....	17

LISTA DE SIGLAS

DGRH – Diretoria de Gestão de Recursos Humanos

SAGRH – Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos

SEA – Secretaria de Estado da Administração

SI – Sistemas de Informação

SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SIRH – Sistema Informatizado de Recursos Humanos

1 INTRODUÇÃO

O atual Sistema Informatizado de Recursos Humanos (SIRH) foi implantado no período compreendido entre 1992 a 1993. Pioneiro, representou um grande avanço na automatização das rotinas operacionais de coleta de dados e principalmente no processamento da folha de pagamento dos servidores e militares do Governo do Estado de Santa Catarina.

Responsável pela administração dos dados cadastrais, funcionais e financeiros de 131.635 funcionários estaduais, capilarizado nos 71 órgãos e entidades da administração direta, indireta, autárquica e fundacional, o SIRH completou seu ciclo de “vida” no início desta década, quando apresentou sinais de obsolescência.

Baseado numa arquitetura não integrada e numa interface pouco amigável e interativa o atual sistema não proporciona aos gestores públicos condições de avanço na implantação do novo modelo de gestão, modelo estes baseados na transparência, na gestão por resultados e no planejamento baseado em informações.

Diante deste cenário, a Secretaria de Estado da Administração (SEA) decidiu, em meados do ano de 2004 desenvolver por meio de contratação junto a iniciativa privada um novo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, apelidado de SIGRH. Desde então trabalhamos em parceria com a empresa contratada na construção desta nova ferramenta que proverá o ambiente necessário para o desenvolvimento das políticas de recursos humanos do Governo do Estado.

Dentre os objetivos específicos do SIGRH estão:

- a) introduzir uma sistemática de planejamento financeiro, com simulações e projeções de resultados, permitindo ao gestor público uma atuação mais eficaz;
- b) implantar a sistemática de planejamento contínuo e de longo prazo nas ações direcionadas à gestão de pessoas, garantindo o alinhamento com o planejamento governamental;
- c) introduzir uma sistemática de acompanhamento e controle permanente utilizando indicadores comparativos;
- d) utilizar intensivamente os recursos da tecnologia da informação de forma a desburocratizar os procedimentos;

- e) contemplar assuntos relevantes que não existem no atual sistema: diárias, capacitação, terceirizados, extração de dados, auditoria entre outros;
- f) integrar o sistema de recursos humanos com todos os subsistemas que guardem correlação, propiciando-lhe um novo modelo conceitual e lógico;
- g) gerar maior agilidade e transparência nos procedimentos relativos à gestão de pessoas, oferecendo condições ideais de atendimento aos servidores públicos estaduais;
- h) integrar o relacionamento diário entre gestores, setoriais e seccionais de recursos humanos e servidores, suportando a demanda de atendimento dos colaboradores do Estado nos postos de atendimento e por meio da internet.

A perseguição destes objetivos envolveu toda uma grande equipe de servidores e parceiros promovendo o SIGRH a projeto não mais setorial, mas de Estado. Esta transformação será apresentada neste case.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A eficiência organizacional depende do alcance dos seus objetivos e da interação do sistema interno ao ambiente externo. Ela é fruto da conjugação de capacidade (habilidades e comportamentos), motivação, boas relações interpessoais, comunicação, solução de conflitos, tomada de decisão e percepção a respeito dos objetivos globais das organizações.

O SIGRH, para ser legitimado, depende da receptividade dos usuários, que está diretamente associado à interpretação do que seja congruente em termos de interesses, devendo haver, para tanto, um esforço na compreensão daquilo que é ou não é aparente ou falado (postura, valores, ceticismo, etc.) no modelo de gestão de pessoas coordenado pela Diretoria de Gestão de Recursos Humanos (DGRH).

Indo ao encontro ao exposto acima, faz-se necessário, então, perceber as pessoas nas organizações como capital humano, sendo imprescindível o elemento participação que aumenta o conhecimento das atividades organizacionais, a confiança, as percepções de satisfação no trabalho, o compromisso com a organização, o desempenho e a aceitação das mudanças organizacionais.

Seguem assuntos apresentados à luz da literatura, que precisam ser percebidos, a fim de se obter os resultados esperados com a implantação do SIGRH.

2.1 Gestão de pessoas

2.1.1 Participação e cidadania

Em regimes democráticos a responsabilidade de governar a sociedade está de posse dos cidadãos: de forma direta, por meio da participação popular, ou indireta, por meio de seus representantes eleitos. Por este enfoque (apenas um entre os vários enfoques possíveis, atribuíveis ao conceito de cidadania), cidadania é a expressão do vínculo existente entre o ser-indivíduo com o Estado.

A participação direta acontece quando os cidadãos estão pessoalmente envolvidos nas decisões; ao contrário da participação indireta, quando os cidadãos elegem outros para os representarem nas decisões. A primeira requer compartilhamento de poder entre cidadãos e agentes públicos. O poder

compartilhado é poder com cidadãos, ao contrário de ser um poder exercido sobre cidadãos. No segundo caso, participação indireta, o poder decisório é concedido por cidadãos-eleitor para representantes eleitos, que se tornam responsáveis pela tomada de decisões coletiva (ROBERTS, 2004).

Alguns autores consideram a cidadania restrita ao conceito legal, de papel político, com ênfase nos aspectos processuais de envolvimento do indivíduo com o Estado (COOPER, apud ROBERTS, 2004). Para outros, esta se expande na direção de uma declaração ética e sociologicamente substantiva, em que a realização dos valores na vida dos cidadãos deve guiar o governo (HART apud ROBERTS, 2004).

O conceito de cidadania proposto por Ventris (2005, p. 556, tradução livre), refere-se ao:

[...] Fundado nos valores da diferença de opiniões, da não conformidade, e do questionamento sistemático dos sistemas de crenças e valores sociais mais profundamente enraizados, em uma tentativa ética de entendimento e prevenção dos fatores políticos e sociais, que podem promover uma miríade de pequenas e grandes injustiças.

Na visão de Roberts (2004), ao combinar-se o conceito de cidadão, de poder e de decisão compartilhados, que se define a participação como o processo pelo quais os membros de uma sociedade (aqueles que não fazem parte de órgãos públicos ou do governo) dividem poder com agentes públicos, toma decisões substantivas e exercem ações relacionadas às suas comunidades.

De acordo com a autora, a participação “[...] é um valor intrínseco porque desenvolve as mais elevadas capacidades humanas e ampara o caráter moral ativo, direcionado ao bem público” (Roberts, 2004, p. 323, tradução livre).

A vantagem da participação, em última instância, possibilita a distribuição mais equilibrada dos recursos do Estado. Para Ventris e Kuentzel (2005, p. 520), a participação “[...] assume, por definição, que o envolvimento cidadão contribui para a deliberação reflexiva, para a democracia discursiva, a efetiva representação, e a construção de consenso na esfera pública”.

Portanto, a participação é um dos elementos principais para que as necessidades e desejos dos servidores e cidadãos sejam conhecidos, permitindo o dissenso, com vista ao consenso e o fortalecimento dos princípios democráticos, à medida que desperta, formula, direciona, e legitima as políticas e atitudes do governo.

2.1.2 Capital humano

Capital humano é um conceito relativamente recente, que começou a ser debatido no final da década de oitenta, fruto do choque entre o discurso de valorização dos funcionários por parte das empresas, e suas ações na prática cotidiana (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000).

Ainda segundo estes autores, do embate entre discurso e prática, nasceram pesquisas acadêmicas que comprovaram já na década de 90, de modo quantitativo com tratamento estatístico, que os investimentos realizados nas pessoas que compõem uma organização produzem um retorno superior ao dispêndio realizado.

Na visão de Heidemann e Kissler (2008, texto inédito), à medida que a mera administração de fichas pessoais evoluiu para a gestão de recursos humanos, tornou-se claro para os profissionais da área de recursos humanos a necessidade de um novo enfoque, que posicionasse temas ligados à capacitação, motivação e liderança como uma tarefa integrada, concomitantemente ao desafio estratégico de criar maneiras de viabilizar na prática a consecução de tais desafios.

Segundo os autores, todo este movimento, baseia-se na compreensão de que a força de trabalho nos órgãos administrativos representa um 'capital humano' do qual se deve cuidar bem. Partindo desta premissa, as organizações privadas num primeiro momento, seguida pelas públicas, passaram a atribuir valor às pessoas, superando a noção de recursos humanos (HEIDEMANN; KISLER, 2008, texto inédito).

De modo sucinto, a definição de capital humano apresenta a noção organizacional que vê "as pessoas [na organização] não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como um bem de valor a ser desenvolvido" (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000, p. 29).

O capital humano está intimamente relacionado ao processo de alinhamento estratégico da organização, tornando possível que as metas organizacionais sejam atingidas com eficiência e eficácia.

2.1.3 Gestão de pessoas

Muito tempo transcorreu entre as primeiras atividades de racionalização e controle da atividade humana no ambiente de trabalho, nos primórdios da revolução industrial, e a atual gestão de pessoas; entre o progressivo avanço de Departamento

de Pessoal para Setor de Recursos Humanos, até a atual visão da Gestão de Pessoas nas organizações (PASCHINI, 2006).

O processo de aprimoramento está intimamente ligado ao desenvolvimento das organizações, com a forma como se relacionam e com sua evolução na medida em que estas cresceram em complexidade e tamanho.

De acordo com Fischer (2002, p. 11), cada organização, dentro da estrutura de mercado em que atua, desenvolve uma forma própria de organizar a atuação dos seus profissionais, o que se convencionou chamar de “modelo de gestão de pessoas”. Isto é, a maneira peculiar como cada empresa, dentro de uma formatação mais ou menos flexível organiza, controla, distribui e remunera o trabalho das pessoas.

A gestão de pessoas, deste modo está relacionada com os diversos aspectos e atividades organizacionais, tais como a posição da organização; contratação, recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; sistemas de gestão; novas tecnologias, entre outros (FRANÇA, 2008).

De forma esquemática, pode-se representar o que é a gestão de pessoas a partir da figura 1 apresentada a seguir:



Figura 1 – Gestão de Pessoas
Extraído de FRANÇA (2008, p. 5)

A figura acima ratifica a percepção que gestão de pessoas trata de práticas multidisciplinares e multidimensionadas, nada simplistas. Já faz tempo que as

políticas apontadas para as pessoas vão além de meras estratégias remuneratórias, visualizando os seres em toda a sua complexidade. Nas organizações públicas estes conceitos estão longe de tornar-se práticas cotidianas ocasionando a dispersão de talentos em direção da iniciativa privada. Cabe aos novos gestores demonstrar ao alto comando do executivo e do legislativo que a criação de mecanismos de retenção e aprimoração de talentos faz parte da estratégia de melhora na qualidade do serviço público. Limitados pela Lei de Responsabilidade Fiscal é importante que a discricionariedade dos agentes públicos privilegie políticas de gestão de recursos humanos que elevem os níveis de excelência dos servidores públicos. Um dos itens que contribuem para esta “excelência” são sistemas de informação ágeis e eficazes. Abaixo alguns conceitos sobre o tema.

2.1.4 Sistemas de informação

Por definição Sistema de Informação é uma “combinação de procedimentos, informação, pessoas e TI, organizados para o alcance de objetivos de uma organização.” (ALTER, 1992, p. 7).

Fica evidente ao observar este conceito, que o desenvolvimento de um Sistema de Informação abarca vários sub-projetos que deverão gerar um cenário adequado para o sucesso da empreitada. Na esfera pública onde a instabilidade organizacional contamina os processos, o desenvolvimento de projetos desta natureza tendem ao atraso ou até rupturas, situações que necessitam de atenção especial dos gestores.

Na maioria das vezes os sistemas de informação são verticais, perpassando por todas as áreas da organização, característica que exigirá um alto grau de colaboração e engajamento. Observando a abordagem proposta por Amaral e Varajão (2000, p. 54) que detalha os diferentes estágios de alinhamento entre o planejamento do SI e os objetivos globais da organização, ilustra-se o quão complexa serão as tarefas imputadas ao gestor do SI.

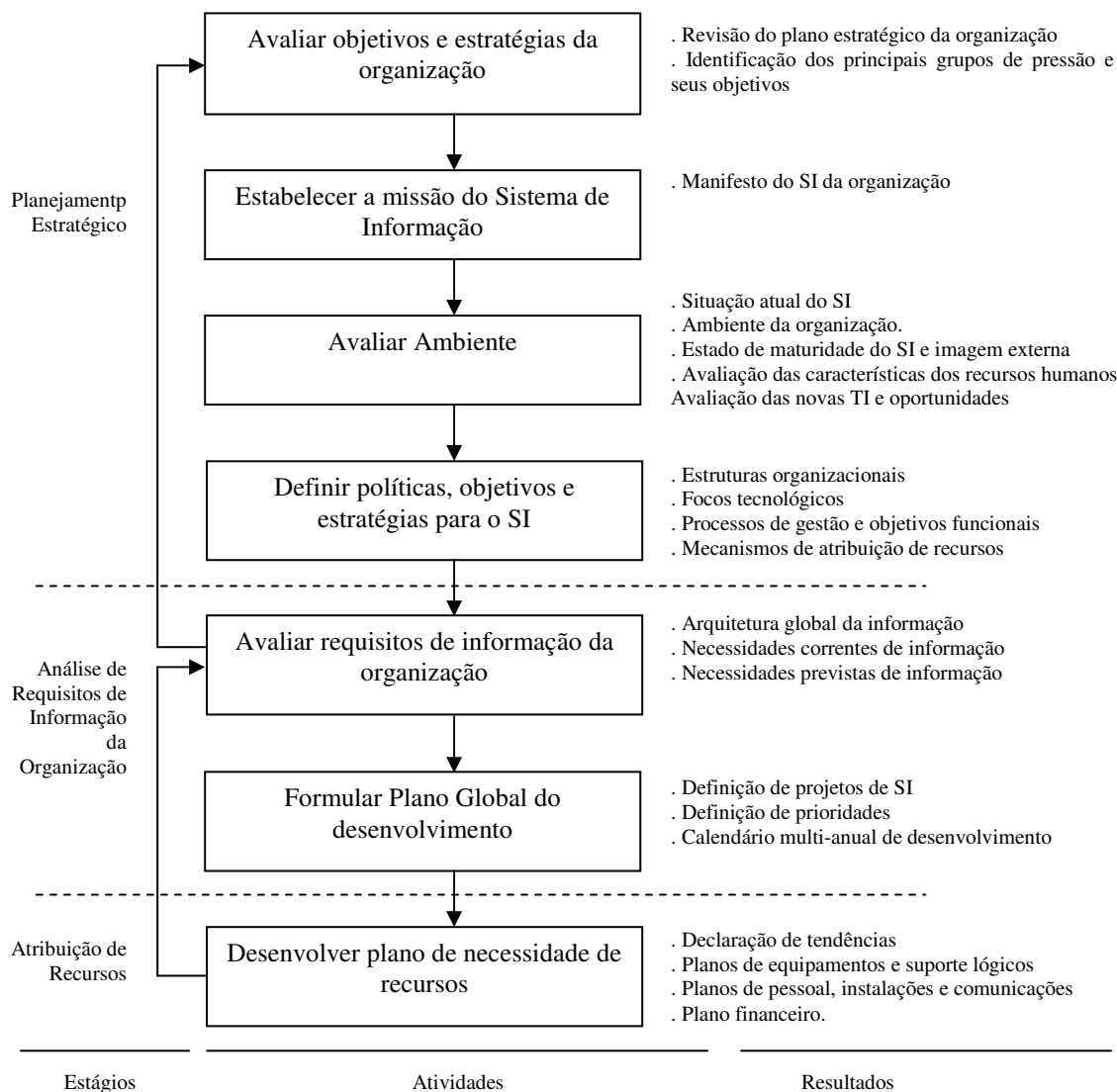


Figura 2 – Modelo dos 3 estágios
(adaptado de Bolwman, et. al 1983, p.15)

Nesta divisão em três estágios fica evidente a necessidade de alinhamento do desenvolvimento do SI com o plano global da organização (planejamento estratégico), quando a alta direção precisa comprometer-se como patrocinadora do projeto. Em seguida percebe-se a necessidade de identificação dos requisitos gerais da informação, momento este fundamental para a acurácia no desenvolvimento. Não são raros os projetos que não logram êxito exatamente por conta da precária definição dos requisitos. Por fim o gestor do SI deve gerenciar a alocação dos recursos disponíveis para o desenvolvimento municiando-os com as ferramentas e as informações necessárias.

O Gerenciamento de Sistemas de Informação envolvem três atividades principais: o Planejamento, o Desenvolvimento e a Exploração de Sistemas de

Informação. O Planejamento de Sistemas é genericamente caracterizável como o momento onde se define o futuro desejado para o sistema e o modo como este deverá ser suportado pelas tecnologias assegurando o máximo retorno da sua operação. O desenvolvimento trata das atividades de produção do sistema que suportem adequadamente a organização, não só no apoio aos seus processos, mas também na criação de vantagens competitivas. A exploração é a atividade responsável pelo bom funcionamento do sistema, definindo também as estratégias futuras. (AMARAL; VARAJÃO, 2000, p. 24).

Num sistema de grandes proporções como o que será exposto neste case é fundamental que a gestão do processo seja sempre que possível descentralizada, escorada por especialistas em cada uma das etapas citadas no parágrafo anterior.

Revisados alguns conceitos passa-se a visualização do detalhamento do processo de desenvolvimento do SIGRH.

3 DESENVOLVIMENTO DO SIGRH

Vale destacar alguns aspectos legais que ratificam a necessidade de desenvolvimento de um novo sistema, a fim de contemplar todas as atribuições imputadas à organização gestora do Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos (SAGRH)¹. Vejamos o disciplinado na legislação estadual o disciplinado sobre o assunto na Lei Complementar nº 381, de 07 de maio de 2007.

Art. 1º A estrutura organizacional da Administração Pública Estadual deverá desburocratizar, descentralizar e desconcentrar os circuitos de decisão, **melhorando os processos, a colaboração entre os serviços, o compartilhamento de conhecimentos e a correta gestão da informação**, para garantir a prestação eficiente, eficaz, efetiva e relevante dos serviços públicos, visando tornar o Estado de Santa Catarina referência em desenvolvimento sustentável, nas dimensões ambiental, econômica, social e tecnológica, promovendo a redução das desigualdades entre cidadãos e entre regiões, elevando a qualidade de vida da sua população.

O Decreto nº 1.181, de 24 de março de 2008, que trata da regulamentação do SAGRH e do SIGRH, estabelece:

Art. 1º O Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos – SAGRH é regido pelas diretrizes e fundamentos conceituais da estrutura e da cultura organizacional, bem como do modelo de gestão da Administração Pública Estadual, obedecendo aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

(...)

Art. 3º O Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos – SAGRH assegurará o **modelo de gestão sintonizado com as modernas técnicas de planejamento público, criando indicadores e avaliação por resultados**, definindo equipes multidisciplinares, programas, planos, projetos e ações, envolvendo as unidades administrativas, os demais sistemas e os servidores numa gestão compartilhada, responsável e solidária na sua área de atuação, primando pela flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços públicos e prioridade às demandas do cidadão.

(...)

Art. 7º O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH é a ferramenta tecnológica do Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos – SAGRH, utilizada para estruturar, organizar e operacionalizar os processos administrativos de recursos humanos, **tendo como função facilitar o acesso às informações, tornando-as transparentes e garantindo maior agilidade e qualidade dos serviços públicos**.

¹ O Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos (SAGRH) é formado por órgão central e normativo e por setoriais e seccionais, unidades de execução técnica das atividades e operacionalização das competências delegadas para atender a política de gestão de pessoas. Os setoriais são as unidades executoras nas Secretarias, enquanto os seccionais são as unidades das autarquias e fundações. Os setoriais e seccionais atuam articuladamente com a Diretoria de Gestão de Recursos Humanos (DGRH).

§ 1º O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH é propriedade do Estado de Santa Catarina, gerenciado, mantido e atualizado pela Secretaria de Estado da Administração e hospedado no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina, e será utilizado, obrigatoriamente, pelos setoriais, seccionais e unidades administrativas descentralizadas pertencentes ao Sistema Administrativo de Gestão de Recursos Humanos – SAGRH.

Interessante observar que a legislação catarinense que disciplina a gestão de recursos humanos é abundante e alinhada aos modelos de gestão mais modernos, primando pela facilitação do acesso às informações e a utilização das mesmas como instrumentos de gestão. De fato, falta ao Estado um sistema que de apoio a estas iniciativas.

A partir da decisão de contratação de um novo sistema constitui-se então um grupo de trabalho para elaboração do documento denominado “Termo de Referência”. Neste, detalhou-se os requisitos exigidos para a contratação, bem como o delineamento das etapas previstas desde a concepção até a implantação da nova solução.

Vale ressaltar que no Termo de Referência estão colocadas as diretrizes para o desenvolvimento, desenhadas tomando por base o aproveitamento dos recursos tecnológicos já existentes no Governo do Estado e o alinhamento as políticas de Recursos Humanos. Dentre os pré-requisitos apontados pela Secretaria de Administração estão o Oracle como Sistema Gerenciado de Banco de Dados Oracle e o solução de desenvolvimento baseada na plataforma .net.

Outra condição imposta no certame licitatório foi a utilização de métodos de engenharia de software com a produção e entrega de artefatos provenientes de cada etapa. Dentre eles destacamos: os requisitos (funcionais e não funcionais), os casos de uso, o protótipo não funcional, o Diagrama de Classe e Sequência, o Modelo de Entidade e Relacionamento, o roteiro dos testes funcionais e de negócios.

Vencedora da licitação a empresa POLITEC Global IT Services iniciou seus trabalhos em meados de 2005, estruturando-se em Florianópolis com uma equipe de desenvolvimento.

Vejamos os módulos contratados:

- a) Módulo Planejamento;
- b) Módulo Cadastro e Admissão;
- c) Módulo Movimentações;

- d) Módulo Pagamentos;
- e) Módulo Previdência;
- f) Módulo Controle Gerencial;
- g) Módulo Segurança;
- h) Módulo Saúde do Servidor;
- i) Módulo Afastamentos;
- j) Módulo Regime Disciplinar;
- k) Módulo Avaliação Desempenho;
- l) Módulo Pensão Alimentícia;
- m) Módulo Pensão Graciosa;
- n) Módulo Auxílio Alimentação;
- o) Módulo Vale Transporte;
- p) Módulo Carreiras Típicas de Estado;
- q) Módulo Extração de Dados;
- r) Módulo Auditoria;
- s) Módulo Decisões Judiciais;
- t) Módulo Benefícios Pecuniários;
- u) Módulo Regime Geral de Previdência;
- v) Módulo Retroativos;
- w) Módulo Restituição de Importâncias ao Erário Público;
- x) Módulo Geração de Arquivos;
- y) Módulo Interface Sistemas Corporativos;
- z) Módulo Correio eletrônico;
- aa) Módulo Tributação;
- bb) Módulo Ajuda;
- cc) Módulo Históricos;

Vale lembrar que a posse (dos fontes) do novo sistema é do Governo do Estado, ficando a contratada obrigada a prestar suporte técnico de 14 meses após a implantação, tempo este que será utilizado para a transferência de tecnologia para o Centro de Informática e Automação de Santa Catarina – CIASC que assumirá o manutenção após a finalização do desenvolvimento.

Após as primeiras reuniões e a observação do escopo do projeto decidiu-se dividi-lo em duas fases. A primeira abarcaria todos os assuntos já existentes no atual sistema e a segunda daria conta dos assuntos não contemplados atualmente. Vejamos:

Fase I – Planejamento, Cadastro e Admissão, Movimentações, Pagamentos, Previdência, Segurança, Saúde do Servidor, Afastamentos, Pensão Alimentícia, Pensão Graciosa, Auxílio Alimentação, Vale Transporte, Módulo Carreiras Típicas de Estado, Extração de Dados, Auditoria, Benefícios Pecuniários, Regime Geral de Previdência, Módulo Retroativos, Restituição de Importâncias ao Erário Público, Geração de Arquivos, Interface Sistemas Corporativos, Módulo Correio eletrônico, Tributação e Ajuda;

Fase II – Controle Gerencial, Avaliação de Desempenho, Decisões Judiciais, Regime Disciplinar, Capacitação e Histórico.

Devido à complexidade do projeto foram compostas várias equipes responsáveis pela execução de tarefas complementares ao desenvolvimento. Estas equipes contam com um coordenador e com membros de várias áreas da DGRH e contam com o apoio do CIASC e da empresa contratada.

As equipes, sob a coordenação da Gerência de Avaliação e Controle Funcional (GECOF), são formadas por membros das várias áreas da Diretoria de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) e os Setoriais e Seccionais de Recursos Humanos, contando com o apoio do CIASC e da Empresa contratada.

A figura abaixo demonstra as equipes que orbitam ao SIGRH.



Figura 3 – Equipes de trabalho do SIGRH

Passamos agora a detalhar os trabalhos de cada equipe:

3.1 Atualização Cadastral On-line – ACOL

3.1.1 Objetivos

Uma das primeiras constatações quando da manipulação da base de dados existente foi a existência de inúmeras inconsistências, fruto da fragilidade nas críticas das entradas de dados, da não integração entre os módulos e da não utilização de um método de gestão das mudanças (legais e computacionais).

Diante deste cenário, constatou-se ser fundamental a promoção da atualização cadastral de todos os servidores ativos e militares da ativa. Optou-se, então, pela disponibilização dos dados no ambiente da internet e a cedência de *login* e senha para que o servidor executasse a sua atualização.

A atualização ocorreu de 06 de agosto a 07 de outubro de 2008.

3.1.2 Etapas

- a) Estudo e definição de legislação (decreto e instrução normativa) estabelecendo o funcionamento e competências para a execução do projeto;
- b) Definição do escopo e da estratégia de desenvolvimento do projeto;
- c) Contratação de empresa para desenvolvimento do aplicativo;
- d) Criação e distribuição do material de divulgação;
- e) Execução, acompanhamento, correção e auditoria;
- f) Atualização da base de dados existente;
- g) Apresentação das informações coletadas para proposição de políticas pela administração pública.

3.1.3 Resultados

Finalizada a processo, 99,87% (noventa e nove vírgula oitenta e sete por cento) dos servidores e militares executaram sua atualização cadastral on line, perfazendo um total de 64.517.

3.2 Recuperação dos históricos funcionais

3.2.1 Objetivos

Para a correção das inconsistências da base de dados funcionais e financeiros foram criadas equipes de execução da recuperação dos históricos funcionais, visando principalmente, resgatar da documentação arquivada (pastas e microfilmes) as informações corretas sobre concessões de benefícios e vantagens financeiras, averbações de tempo de serviço.

As três equipes, criadas em março de 2008, formam frentes de trabalho sob a responsabilidade de coordenadores locais, coordenador de campo e coordenador geral.

Além das equipes os Setoriais e Seccionais de Recursos Humanos foram capacitados, de março a maio de 2008, para executarem a atividade.

A importância dos históricos funcionais dos servidores estarem recuperados está nos ganhos que seguem:

- a) redução do tempo para concessão de benefícios (ex.: aposentadoria) e confiabilidade nas informações existentes;
- b) melhoria, agilidade e credibilidade das funções do SIGRH quando implantado;
- c) a recuperação é pré-requisito para a migração dos dados para o SIGRH: sem a atualização dos históricos a nova base de dados não atenderá as expectativas, pois impossibilitará processar a folha de pagamento sem a alimentação manual;
- d) base de dados detalhada para a emissão de resumos informativos e dados de repercussão financeira confiável;
- e) registro da evolução dos assentamentos funcionais desde o primeiro emprego até a data da aposentadoria, bem como a evolução dos benefícios concedidos aos aposentados em decorrência de medidas administrativas ou judiciais;
- f) implantação do cadastro previdenciário: dados reais para a elaboração de cálculos e diagnósticos atuariais;
- g) dados reais para a realização de políticas de recursos humanos;

- h) identificação e eliminação de pagamentos indevidos decorrentes, por exemplo, de agregações, incorporações, gratificações e tempo de serviço registrado indevidamente no Sistema Informatizado, quebrando vícios administrativos;
- i) otimização do resgate dos valores devidos ao Estado pelo Regime Geral de Previdência Social (RGPS), pela compensação previdenciária provenientes de aposentadorias e pensões concedidas aos servidores públicos ou aos seus dependentes, por ser possível o cadastramento do servidor ou pensionista no COMPREV após a atualização dos dados cadastrais, funcionais (principalmente transformação de regime) e financeiros.
- j) criação de cadastros previdenciários, auxiliando na organização do grande volume de informações que se refere aos regimes próprios, atendendo exigências do PARSEP/MPAS, que objetiva avaliar e acompanhar os sistemas de previdência e apoiar as reformas dos sistemas previdenciários.

3.2.2 Etapas

- a) Definição do escopo e da estratégia de desenvolvimento do projeto de setembro de 2008 a janeiro de 2009;
- b) Realização de licitação para contratação de terceirizados;
- c) 19 de março início do treinamento de 19 terceirizados;
- d) 24 de abril início do treinamento de servidores dos Setoriais e Seccionais de Recursos Humanos de 3 (três) órgãos públicos;
- e) 29 de maio início do treinamento de servidores de 9 (nove) órgãos públicos;
- f) 09 de junho início do treinamento de servidores de 7 (sete) órgãos públicos;
- g) 29 de junho Atualização da base de dados existente.

3.2.3 Resultados

Dos 126.410 (cento e vinte e seis mil e quatrocentos e dez) servidores, militares e pensionistas (previdenciário e especial) existentes na base de dados do

Poder Executivo, 64,49% (sessenta e quatro vírgula quarenta e nove por cento) ainda não possuem os históricos recuperados, representando 76.845 (setenta e seis mil oitocentos e quarenta e cinco) servidores e pensionistas.

A meta do projeto é a recuperação dos históricos funcionais e financeiros de 53.057 servidores e pensionistas.

Foi recuperado de março de 2008 a março de 2009 o total de 9.249 (nove mil duzentos e quarenta e nove) históricos.

3.3 Atualização e consolidação da legislação de recursos humanos

3.3.1 Objetivos

As regras estabelecidas no SIGRH exigem a comprovação legal dos parâmetros estabelecidos para os assuntos, sendo imprescindível normatizar regras que fazem parte da cultura organizacional dos órgãos e entidades do Poder Executivo.

Desse modo, visando ainda a desburocratização de rotinas pela simplificação no entendimento do embasamento legal, para permitir maior agilidade e transparência das ações, foi criada comissão encarregada da:

- a) Aplicação eficiente e eficaz da legislação de recursos humanos;
- b) Diminuir o número de processos formais;
- c) Facilitar o entendimento da legislação pelos recursos humanos;
- d) Evitar o re-trabalho e a morosidade nos procedimentos e rotinas de RH.

3.3.2 Etapas

- a) Levantamento dos assuntos urgentes a serem atualizados e consolidados;
- b) Levantamento da nova legislação necessária para estabelecer as regras do SIGRH.

3.3.3 Resultados

- a) Publicação dos decretos da escala de trabalho de duas autarquias;

- b) Publicação do decreto estabelecendo ponto eletrônico no Poder Executivo Estadual;
- c) Atualização e publicação dos decretos tratando da organização e funcionamento e das competências dos membros do sistema administrativo de gestão de recursos humanos;
- d) Elaboração das minutas de leis complementares tratando de licença gestante, licença paternidade, licença adoção e de pós-graduação;
- e) Elaboração de minutas de decretos sobre escala de trabalho de duas secretárias;
- f) Em elaboração minuta de lei complementar atualizando o Estatuto Civil em diversos assuntos.

3.4 Migração de dados

3.4.1 Objetivos

Devido à extensão do escopo do SIGRH para além do existente no atual sistema e da adaptação da arquitetura aos novos modelos de gestão, fez-se necessário constituir uma equipe para acompanhar a migração dos dados. A migração das bases de dados não se constitui uma tarefa simples de apontamento de estruturas similares, mas sim num grande reestruturação do modelo de dados.

Toda a história dos servidores e militares que pertencem ou já pertenceram ao estrutural estatal estão registradas neste imenso banco de dados que migrará para uma plataforma construída sobre uma lógica totalmente diferente.

3.4.2 Etapas

- a) Definição de regras de transição para a migração dos dados do SIRH para o novo SIGRH;
- b) Análise da nova base de dados;
- c) Definição de regras para a migração dos dados para o SIGRH;
- d) Geração das rotinas de migração baseados no DE PARA;
- e) Migração das tabelas da base do sistema (pessoa, dependentes, currículo, cargos, órgãos, entre outras);

- f) Migração das informações relacionadas ao vínculo do servidor, militar e pensionista;
- g) Migração das informações financeiras do servidor, militar e pensionista;
- h) Migração dos históricos do servidor, militar e pensionista.

3.4.3 Resultados

Cerca de 75% dos dados do atual sistema já migrados.

3.5 Tabelas e parametrizações

3.5.1 Objetivos

Um dos grandes avanços do novo sistema será a disponibilização via sistema das regras de negócio para configuração por parte do usuário. Os chamados parâmetros estão em quase todas as funcionalidades bases do sistema.

O objetivo é dotar o usuário de maior poder de manipulação das regras e críticas sem a necessidade de geração de demandas aos analistas e programadores. Um exemplo típico dessa “transferência” será a possibilidade de parametrização das rubricas de pagamento e descontos. Hoje as regras relativas às fórmulas de cálculo e as abrangência (quem pode e quem não pode receber) estão inseridas nas linhas de código do programa, “escondidas” do gestor. No SIGRH todas estas regras estão ao alcance do usuário que executará as alterações necessárias, sendo imprescindível amplo conhecimento técnico dos usuários que operaram este nível de acesso no sistema, visto que uma pequena intervenção num parâmetro poderá implicar numa repercussão financeira de grande monta.

3.5.2 Etapas

- a) Constituição de equipe multidisciplinar com expertise em cada assunto a ser abordado: afastamento, movimentação, pagamento, entre outros.
- b) Resgate da legislação pertinente;
- c) Registro dos parâmetros no SIGRH;
- d) Execução de testes de negócios para verificação da assertividade das rotinas.

3.5.3 Resultados

- a) Definidas e informadas no SIGRH as tabelas de agrupamentos, órgãos, carreira, cargos, (servidores ativos e inativos), competência e especialidades do SIGRH;
- b) Definidos e informados no sistema os parâmetros dos assuntos processo seletivo, quadro funcional, tabelas lotacionais, tabelas de carreiras e cargos, cursos e afastamentos.

3.6 Homologação e implantação

3.6.1 Objetivos

O modelo de desenvolvimento adotado prevê em todas as etapas do desenvolvimento a homologação do cliente. É obrigação da SEA a verificação da conformidade de todos os artefatos entregues. Para tanto, constituiu-se uma equipe que executa as atividades adequadas para certificação da aderência do entregue ao solicitado.

Vale destacar que o cronograma dos trabalhos do SIGRH prevê a sua implantação a partir de janeiro de 2010. Por conta de demanda gerencial, foi implantado antecipadamente, em meados de 2008, o sub-módulo que controla os bolsistas (estagiários).

3.6.2 Etapas

- a) Entrega da documentação e ou das funcionalidades do sistema (prazo de homologação de 15 dias);
- b) Realização das análises documentais ou dos testes funcionais e de negócios;
- c) Emissão de um documento de certificação ou abertura das solicitações de correção.

3.6.3 Resultados

264 funcionalidades entregues.

3.7 Ajuda administrativo

3.7.1 Objetivo

Um grande avanço derivado das características da interface do novo sistema é a viabilização da registro dos procedimentos administrativos e computacionais diretamente na aplicação. Com este recurso dar-se-á um passo em direção da gestão do conhecimento, transferindo os manuais e as legislação para um ambiente informatizado de fácil acesso.

No futuro essa ferramenta, que proporciona maior equanimidade das informações fomenta o processo de gestão do conhecimento, provocará uma pequena revolução nas relações baseadas no “poder da informação”.

3.7.2 Etapas

- a) Organização do conteúdo a ser informado no módulo Ajuda;
- b) Alimentação do sistema com a primeira versão dos assuntos levantados;
- c) Acompanhamento do versionamento dos assuntos;

3.7.3 Resultados

Assuntos já formulados: bolsa de trabalho, plano de saúde, quadro lotacional, cargo efetivo, riscos e acidentes de trabalho.

3.8 Levantamento de requisitos

3.8.1 Objetivos

Desde 2005 é incessante o trabalho de levantamento de requisitos. Parte inicial e fundamental do desenvolvimento, pois é nesta etapa que os representantes de todos os órgãos e entidades do Estado expressam seus anseios e detalham suas rotinas para conhecimento da contratada. São reuniões mediadas pela Diretoria de Gestão de Recursos Humanos (DGRH), onde é extraído o detalhamento dos assuntos contratados.

3.8.2 Etapas

- a) Definição das prioridades de desenvolvimento;
- b) Convocação dos representantes;
- c) Utilização do método de entrevistas semi-estruturadas, onde o analista da contratada, em conjunto com o representante da SEA, conduzem o grupo para o detalhamento das rotinas;
- d) Elaboração dos requisitos (contratada);
- e) Homologação (contratante) ou revisão.

3.8.3 Resultados

- a) Fase I do projeto levantada;
- b) Fase II iniciada em abril de 2009.

3.9 Extrator de dados/Relatórios

3.9.1 Objetivos

Contido no escopo da contratação é obrigação da contratada o fornecimento de um “extrator de dados”. Neste data mining o usuário poderá ampliar suas possibilidade de relacionamentos e geração de consultas fomentando o processo perene de planejamento. Estende-se também o espectro de visualização dos dados para auditoragem, preocupação constante no processamento da folha de pagamento.

3.9.2 Etapas

- a) Discussão com grupos de interesse do sistema para definição das principais consultas;
- b) Elaboração de requisitos;
- c) Geração das consultas/relatórios;
- d) Capacitação dos usuários;

3.9.3 Resultados

Utilização das informações nas auditorias e no planejamento de gestão de recursos humanos.

4 CONCLUSÃO

Após 4 anos de projeto, não obstante as dificuldades encontradas na manutenção do ritmo de execução das etapas previstas, observa-se que o desenvolvimento de um novo sistema de gestão de recursos humanos provocou uma verdadeira “revolução” sobre o assunto no Governo do Estado. Muito além da discussão sobre qual ferramenta tecnológica é a mais adequada para o sistema, fomentou-se um processo de reflexão sobre a importância da gestão de pessoas e sobre gestão da informação na construção, execução e avaliação das políticas públicas.

Impressiona a complexidade das rotinas de recursos humanos, suas inúmeras exceções e o seu interfaceamento com rotinas externas ao executivo. Para que esta completude esteja contida no sistema que dará suporte aos gestores, discutimos o assunto com centenas de servidores, contratamos consultorias externas, celebramos parcerias, legislamos, auditamos e principalmente proliferamos as informações relativas ao processo legitimando-os perante todos os servidores estaduais.

Vale salientar que outros projetos paralelos fortaleceram-se a medida que as discussões do SIGRH evoluíam. São exemplos: a implantação recente de práticas de ensino a distância para capacitação dos servidores, o delineamento da política de avaliação de desempenho para progressão funcional e remuneração, a utilização da tecnologia de certificação digital no gerenciamento do fluxo de processos, a auditoria exploratória via extração de dados, entre outros.

Destacamos como pontos positivos deste processo a utilização de uma metodologia de desenvolvimento baseada em padrões internacionais, a participação de servidores de todos os níveis (operacionais, táticos e estratégicos), a ampliação das possibilidades de intervenção (parametrização) dos usuários e o empoderamento dos servidores com a intervenção direta nas informações cadastrais.

Como lição sobre a gestão do projeto fica a impossibilidade de visualização simplista das etapas, ou seja, a implantação de um sistema de informação desta magnitude não pode ser encarada com uma tarefa corriqueira. Os desafios são gigantescos e as ações influenciaram diretamente na execução das tarefas dos servidores públicos e por consequência na qualidade dos serviços.

5 REFERÊNCIAS

ALTER, S., **Informations systems**: a management perspective. Addison-Wesley, 1992.

AMARAL, L.; VARAJÃO, J. **Planejamento de sistemas de informação**. 2. ed. Lisboa: Editora FCA, 2000.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: PROFESSORES DA FEA-USP (Org.) **As pessoas na organização**. 4 ed.. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. de L. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Capital humano**: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

ROBERTS, N. Public deliberation in an age of direct citizen participation. **The American Review of Public Administration**. v. 34, n.4, p. 315-353, December 2004.

PASCHINI, S. **EstRHatégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SANTA CATARINA. Lei complementar 381/07, de 7 de Maio 2007. **Lex**: Diário Oficial, Florianópolis, de 7 de maio de 2007, p. 1.

_____. Decreto 1181/08, de 24 de Março 2008. **Lex**: Diário Oficial, Florianópolis, de 24 de março de 2008, p. 1.

VENTRIS, C.; KUENTZEL, Walter. Critical theory and the role of citizen involvement in environmental decision making: a re-examination. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, vol. 8, n. 4, p.520-540, Winter 2005.