



FÓRUM NACIONAL DAS
SECRETARIAS MUNICIPAIS DE
ADMINISTRAÇÃO DAS CAPITAIS

Cadernos **FÓRUM NACIONAL**



Sistema Integrado de Recursos Humanos

Outubro 2002

Cadernos FÓRUM NACIONAL é uma publicação do Fórum Nacional das Secretarias Municipais de Administração das Capitais

Coordenação Editorial

Márcia Caldeirão Ficher

Organização do Caderno nº 1

Fabio Franklin Storino

Revisão

Elisabete Ueta

Paula Orlando

FÓRUM NACIONAL DAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE
ADMINISTRAÇÃO DAS CAPITALS.

Sistemas Integrados de Recursos Humanos.

20 p. (Cadernos FÓRUM NACIONAL; n. 1)

© Fórum Nacional das Secretarias Municipais de Administração das Capitais, 2002.

São Paulo.

Fórum Nacional das Secretarias Municipais de Administração das Capitais

Diretoria Nacional

Avenida Paulista, 7 – 3º andar

01311-000 – São Paulo - SP

Telefone: (11) 3888-1200 – Fax: (11) 3885-1299

E-mail: sgpgab@prefeitura.sp.gov.br

Site: http://www.prefeitura.sp.gov.br/forum_secretarios/

Este caderno está sendo patrocinado por:



Sumário

APRESENTAÇÃO DA SÉRIE CADERNOS FÓRUM NACIONAL	4
INTRODUÇÃO DO CADERNO Nº 1	6
CARACTERIZAÇÃO DO TEMA	7
CONTEXTO DO TEMA NOS MUNICÍPIOS	9
CASOS	10
Prefeitura Municipal de Vitória (ES)	10
MEMÓRIA DO FÓRUM	12
Prefeitura Municipal de Aracaju (SE)	12
Prefeitura Municipal de São Paulo (SP)	13
Prefeitura Municipal de Salvador (BA)	16
Prefeitura Municipal de Vitória (ES)	17
ANEXOS	20

Apresentação da Série **Cadernos FÓRUM NACIONAL**

O Fórum de Secretarias de Administração das Capitais tem como principal papel a promoção do intercâmbio de experiências na área de gestão pública municipal entre as capitais brasileiras, incentivando-as na formulação de uma política geral de recursos humanos, serviços gerais e reestruturação da administração pública.

Nossa missão é a de contribuir para o permanente aprimoramento e atualização da gestão pública. Apesar das diferenças de atribuições definidas para estas secretarias nas capitais brasileiras, temos responsabilidades sobre a proposição e estabelecimento de estratégias, modelos e padrões de gestão de pessoas, informações e recursos materiais, bem como do aperfeiçoamento das estruturas dos órgãos municipais e das formas de realização de serviços públicos.

Sabemos que os municípios têm contribuído muito nos últimos anos para a construção de um novo modelo de gestão pública no Brasil. Compartilhar nossas inovações e nossos insucessos é essencial para a redução do tempo de aprendizagem. Além disso, há muitas questões comuns a todos esses municípios que podem ser mais bem encaminhadas quando em conjunto. Juntos temos mais condições de resolver problemas específicos das capitais no âmbito da federação.

Nossas reuniões trimestrais não são o único espaço para troca de informação e produção de alternativas para a inovação na gestão pública municipal. Organizamos reuniões temáticas com a participação de técnicos das nossas secretarias. Temos uma ativa troca de documentos e debates por meio da nossa lista virtual e tornamos disponíveis informações do fórum no nosso site (www.prefeitura.sp.gov.br/forum_secretarios).

É com grande alegria que iniciamos uma nova modalidade de troca de informações para o fortalecimento do Fórum: os Cadernos **FÓRUM NACIONAL**.

Queremos que os cadernos aumentem o acesso às elaborações coletivas do Fórum e às nossas pesquisas, tornando o Fórum vivo, independente das mudanças naturais de secretários.

Queremos também a troca de experiências, por meio da divulgação de casos de sucesso ou de desafios que estão sendo enfrentados pelos municípios em uma determinada área de atuação das secretarias do Fórum. Buscaremos apresentar, em cada caderno, ao menos um caso de algum município que esteja trabalhando com o tema tratado, seja devido a uma inovação seja por estar enfrentando um problema que valha a pena ser explicitado aos demais municípios, servindo de alerta para que busquem, de antemão, alternativas a ele.

Assim como as demais atividades ligadas ao Fórum, esta série de Cadernos é uma construção coletiva. Convidamos todas as secretarias das capitais a participarem de mais este projeto, relatando casos, divulgando estudos sobre o tema e sugerindo novos temas.

Boa leitura!

Helena Kerr do Amaral
Presidente do Fórum

Introdução do Caderno nº 1

O primeiro caderno da série Cadernos **FÓRUM NACIONAL** trata da questão dos chamados sistemas de informação, mais especificamente daqueles ligados à gestão de recursos humanos nas prefeituras.

No atual contexto de modernização dos municípios, os sistemas de gestão de recursos humanos são peça fundamental. Mas não podemos considerá-lo um fim em si mesmo. Sem uma revisão e uma modernização dos processos de trabalho, um sistema informatizado pode contribuir para engessar de vez procedimentos arcaicos que oferece pouco valor agregado para a prefeitura e, por conseguinte, para o munícipe, acarretando demora, encarecimento e má qualidade na prestação dos serviços públicos aos cidadãos.

Este caderno traz os resultados dos debates do Fórum sobre a estratégia de implementação com sucesso de novo sistema de recursos humanos.

Acreditamos que este caderno é uma contribuição importante para aqueles municípios que buscam um (novo) sistema ou para aqueles que, estando com o processo em andamento, querem saber mais sobre o tema, facilitando assim o processo de mudança organizacional que certamente este sistema trará.

Caracterização do tema

A partir do final da década de 1990, diversos órgãos governamentais vêm aposentando antigos sistemas, desenvolvidos nas décadas de 1970 e 80, quando predominavam os sistemas em alta plataforma (*mainframes*). Estes sistemas, além de serem mais lentos do que os desenvolvidos em baixa plataforma, geram altos custos de manutenção para a prefeitura, tanto pela falta de peças de reposição dos terminais burros que os acessam quanto pela indisponibilidade, cada vez maior, de técnicos que saibam operar estes *mainframes*. Os sistemas em alta plataforma não convivem de maneira muito amigável com o protocolo TCP/IP, utilizado na Internet. Isso dificulta aos municípios a disponibilização de uma série de informações aos munícipes e até mesmo aos seus servidores.

Modernos sistemas de recursos humanos, desenvolvidos em baixa plataforma, em linguagens de programação de última geração e bancos de dados mais robustos, trazem vantagens importantes para a administração pública, dentre elas:

- ✓ A integração com a Internet possibilita não apenas a publicação dinâmica de informações de interesse dos cidadãos e dos servidores municipais, mas a auto-alimentação de algumas informações pelos próprios servidores, como alteração de informações pessoais e a atualização de sua formação escolar, cursos feitos recentemente, novas habilidades adquiridas etc.
- ✓ A alimentação das informações descritas acima viabiliza a gestão do conhecimento organizacional e a gestão por competências, localizando servidores com perfil requerido para um determinado projeto, identificando lacunas de formação dos servidores da organização, o que permite o melhor planejamento de cursos e treinamentos.

- ✓ A inclusão de novas funcionalidades, impensadas na época em que os antigos sistemas de informação foram concebidos, como a gestão da saúde do trabalhador, a gestão do conhecimento, gestão atuarial/previdenciária do município, gestão do desempenho dos servidores e da organização, simulações de impactos de uma nova política salarial na Folha de Pagamento etc.

Muito pouco se avançou, no entanto, na consolidação do que seria, claramente, um sistema integrado de gestão de recursos humanos ideal nos dias de hoje. Os municípios têm despendido um enorme esforço para a modelagem de seu sistema.

Contexto do tema nos municípios

No momento, diversos municípios brasileiros encontram-se em processo de licitação de uma nova solução de um sistema de gestão de recursos humanos. Diversos estados também estão numa fase de transição tecnológica, trocando antigos sistemas ou adotando pela primeira vez sistemas informatizados de gestão de recursos humanos.

A Secretaria Nacional do Fórum fez um levantamento, entre várias das capitais participantes do colegiado sobre a existência de um sistema informatizado de gestão de recursos humanos. O objetivo foi delinear um panorama da situação em que se encontram esses municípios para que aqueles, em situação semelhante ou anterior, tenham referências que os auxiliem em seu projeto de modernização. Este é o intuito não apenas deste breve levantamento, como também desta série de Cadernos **FÓRUM NACIONAL** e do próprio Fórum Nacional das Secretarias Municipais de Administração das Capitais: o intercâmbio de informações entre as capitais brasileiras (e até mesmo entre outros municípios) em benefício de todos (municípios e munícipes).

O resultado preliminar deste levantamento é apresentado a seguir:

Município	Aracaju	Fortaleza	João Pessoa	Palmas	Porto Alegre	Rio	Rio Branco	Salvador	São Paulo	Vitória
Situação										
Possui um sistema informatizado de gestão de RH?	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Idade do sistema (em anos, aproximadamente)	5	N/A	6	3	10	2	2	N.I.	25	< 1
Não está pensando em adquirir um novo sistema										
Está desenvolvendo módulos adicionais	✓					✓	✓			
Está prospectando a aquisição de novo sistema			✓	✓						
Está elaborando o edital de licitação do (novo) sistema		✓							✓	
Já está em processo de licitação					✓			✓		✓
O (novo) sistema está sendo implantado/customizado										

Casos

Prefeitura Municipal de Vitória (ES)

Os servidores municipais de Vitória receberam o pagamento do mês de julho de 2002 na terça-feira (30). Até aí, nenhuma novidade, uma vez que o Executivo municipal não atrasa o pagamento dos trabalhadores públicos há mais de 15 anos. Porém, essa foi a última vez em que a folha dos seus mais de 9 mil funcionários utilizou seu antigo sistema informatizado de recursos humanos.

A Secretaria Municipal de Administração (Semad) abandonou o antigo sistema e migrou para um programa moderno de informatização de recursos humanos, que está sendo testado há dois meses.

Inovação

A inovação no processamento da folha de pagamento foi apresentada em julho de 2002, durante reunião com representantes e secretários de Administração das prefeituras de Curitiba (PR), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Porto Alegre (RS) Paraíba (PB) e Fortaleza (CE). Eles estiveram em Vitória para preparar o Fórum Nacional das Secretarias Municipais de Administração das Capitais, que aconteceu nos dias 21 e 22 de agosto, em Goiânia (GO).



*Experiência com modernização
do RH discutida em Goiânia*

Com o novo programa, segundo o chefe do Núcleo de Análise, Planejamento e Normatização Organizacional da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Vitória (Semad), Boécio Pacheco de Faria Júnior, a folha de pagamento ganhou integridade, confidencialidade e autenticidade.

Boécio explica que o sistema anterior resultava em instabilidade. "A folha de pagamento demorava mais de 24 horas para ser 'rodada', travando todo o sistema de informatização da Semad. Além disso, obrigava os funcionários do RH a conferir nominalmente o documento para não incidir em erros", conta Boécio.

Com a implantação do novo programa, os relatórios gerenciais são confiáveis e o processamento da folha mais rápido. Os funcionários do RH foram treinados para operar o novo sistema.

A implantação desse modelo faz parte do projeto de Potencialização da Área do Servidor, que também vai revisar o Estatuto do Servidor, o Plano de Cargos e Salários (PCS) e reorganizar o RH, com a implantação das normas e procedimentos da ISO.

Reunião

Segundo a subsecretária de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Nádia Dorian Machado, a Prefeitura de Vitória também apresentou aos representantes e secretários de Administração o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), que permite o acesso integrado, pleno, rápido e seguro às informações, para atender às atividades de planejamento, coordenação, supervisão, controle, acompanhamento e auditoria dos recursos humanos.

"Isso irá viabilizar as tomadas de decisões em vários níveis, garantindo a correção de desvios, proporcionando um gerenciamento eficaz da situação funcional dos servidores e uma padronização da linguagem e dos procedimentos de RH, disponibilizados sob a forma de indicadores, gráficos e relatórios", explica Nádia.

De concreto, ressalta ela, vai melhorar a situação dos servidores municipais. "Iremos atender melhor, à medida que disponibilizamos serviços de qualidade". Garante, ainda, que a demora na emissão de documentos, de relatórios gerenciais e erros nos salários, comum nos dias de hoje, serão minimizados, facilitando tanto a vida do servidor quanto a do RH.

"A transformação da gestão de RH é uma necessidade, já que o servidor é tratado por nós como um cidadão da cidade e uma estrutura leve, ágil e confiável é o que Vitória mostrou no Fórum Nacional das Secretarias Municipais de Administração das Capitais em Goiânia", finalizou a secretária.

Memória do Fórum

Material produzido pelo Grupo de Trabalho de Sistemas de Informações Gerenciais como suporte à tomada de decisão em Recursos Humanos, apresentado na XXVII Reunião do Fórum Nacional das Secretarias de Administração das Capitais, realizada nos dias 13 e 14 de junho de 2002, em Aracaju/SE.

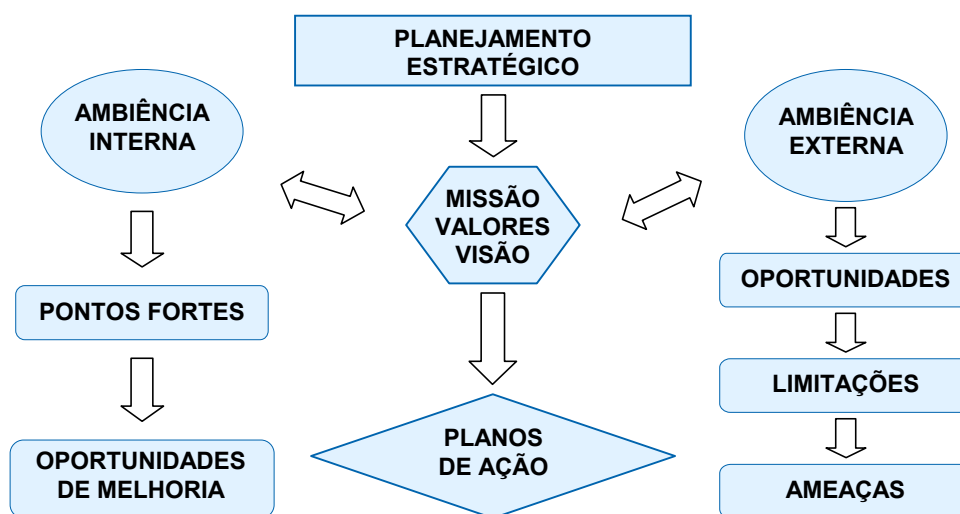
(Prefeituras de Aracaju, Curitiba, Salvador, São Paulo e Vitória)

Programação

- Questões Estratégicas - Aracaju
- Visão Geral da Informação em RH - São Paulo
- Indicadores Gerenciais - Salvador
- Visão do Sistema - Vitória
- Operação de um Sistema - Curitiba
- Principais requisitos para um Sistema de Indicadores Gerenciais em Recursos Humanos – Aracaju, Curitiba, Salvador, São Paulo e Vitória

Prefeitura Municipal de Aracaju (SE)

Antes de se pensar em um sistema que produza informações estratégicas para a área de Recursos Humanos, é preciso pensar nas questões estratégicas da organização, isto é, qual sua missão, quais são os valores e quais os indicadores estratégicos pelos quais a Administração Pública municipal irá se nortear.



Esses indicadores podem ser divididos em três categorias: estratégica, gerencial e operacional. A tabela seguinte exemplifica, para algumas áreas da gestão pública, indicadores dessas três naturezas:

Área	Indicadores		
	Estratégico	Gerencial	Operacional
Central de Atendimento	Excelência no atendimento direto e online	Gestão da qualidade do atendimento, através de medições diárias	Cordialidade, precisão, velocidade e objetividade no atendimento. Perfeito funcionamento do sistema de Rede.
Planos de carreira	Considerar os Planos de Carreiras como instrumento de estímulo à motivação e ao desenvolvimento	Instrumento de gestão, para o alcance dos objetivos pessoais e institucionais	Administração do sistema de vencimentos e vantagens, de acordo com os fundamentos legais
Folha de Pagamento	Contribuição econômica, social e política para a sociedade aracajuana. Compromisso com o pagamento em dia, como ponto de honra	Gestão do investimento público em vencimentos, vantagens e outros benefícios concedidos aos servidores	Perfeita operacionalização do sistema de folha, com "zero erro"
Boletim Estatístico de RH	Transparência na gestão dos investimentos em recursos humanos	Uso deste indicador gerencial na tomada de decisão	Emissão de relatórios, quadros e gráficos estatísticos da folha que expressem a realidade dos investimentos em RH
Banco de Dados	Democratização da informação, para tomada de decisões estratégicas	Gerenciamento da massa crítica de dados, com disponibilização na internet	Alimentação e atualização sistemática do Banco

Prefeitura Municipal de São Paulo (SP)

Visão Geral da Informação em RH – Diagnóstico:

- **Dificuldade na obtenção de informações:** informações imprecisas, com muitas entradas manuais; falta de alimentação e de atualização dos bancos de dados; extensos relatórios em papel (até 2001, a Prefeitura gastava mais de 13 milhões de folha de papel por ano em relatórios); ausência de alguns tipos de informações, como saúde do servidor, formação, cursos etc.
- **Foco no atendimento da rotina de trabalho:** folha de pagamento, eventos funcionais, etc.
- **Sistema de informação atual concebido para operação centralizada pelo DRH (Departamento de Recursos Humanos):** incompatível com a descentralização em curso na Prefeitura.

Pressupostos da nova política:

- **Descentralização:** gestão das rotinas pelas Unidades de Recursos Humanos mais próximas dos servidores; gestão de pessoas pelos gerentes das Secretarias;
- **Transparência:** para a população (acesso às informações relativas ao funcionalismo público municipal)- e para o servidor (acesso à sua ficha funcional e possibilidade de auto-alimentação);
- **Gestão baseada em informações:** de “palpites” para informações gerenciais e simulações.

Problemas atuais da gestão da informação

- O “poder” do detentor de informação: uma herança cultural a ser continuamente removida;
- Assimetria do que se entende por informação;
- Deficiências da informação;
- Incompleta / incorreta / desatualizada;
- Informação exaustiva x informação necessária.

Administrar a informação por objetivos

1. Definir o que se vai coletar e informar;
2. Para quem / que segmento:
governo, gerentes municipais, mídia, servidor e população em geral;
3. Como vai ser organizado:
em bancos de dados que conversem / relacionem uma informação com a outra;
4. Atribuir claramente responsabilidades pela coleta e manutenção das bases de dados.

COGIN - Comissão Gestora de Informação

- Criada em 22 de dezembro de 2001;
- Diretrizes:
 - ✓ Instrumento facilitador da gestão pública;
 - ✓ Meio para agilizar tomada de decisões / acompanhamento eficaz das ações empreendidas;
 - ✓ Controle de qualidade.

COGIN - Metas:

- Articular os setores que produzem informações;
- Simplificar coleta e difusão;
- Construir, gradualmente, redes de informações e disponibilizá-las;
- **Desenvolver uma cultura de informação na gestão pública.**

Processo de trabalho

- Produto:
 - ✓ Mapear as informações geradas pela SGP (Secretaria Municipal de Gestão Pública): quem / o que / como;
- Atividades:
 - ✓ Reuniões semanais;
 - ✓ Levantamento de dados (origem / objeto / fonte / formato / periodicidade / destinatário);

- ✓ Classificação por temas e não por setores “proprietários”.

Mudança de foco: temas

- Gestão de Pessoas;
- Controle de Compras e Licitações;
- Gestão de Recursos Materiais;
- Gestão de Processos e Documentos;
- Gestão de Serviços Internos;
- Comunicações Administrativas;
- Gestão Financeira e Orçamentária;
- Gestão de Projetos.

Equipe e projeto COGIN

- Adesão da equipe / desempenho do projeto;
- Cultura do “não sei” e “não pode” x pesquisa sistemática;
- Troca de experiências;
- Motivação e competência.

Atividades em andamento

- Elaboração de Banco de Dados das Informações da SGP;
- Unificação nascente nos departamentos: administrar a informação no local de origem;
- Construção de Indicadores Financeiros: relações intersecretariais: SGP / SF (Secretaria de Finanças e Desenvolvimento Econômico);
- Simplificação de acesso aos dados: relatórios (SGP / SF / PRODAM).

Papel da COGIN no contexto da política de gestão por informações:

- Grupo de trabalho agregador e multiplicador;
- Criação de GIEs - Grupos de Informações Estratégicas nas diversas Diretorias da SGP;
- Multiplicação de COGINs pelas Secretarias (em negociação na SF e na SME – Secretaria Municipal da Educação).

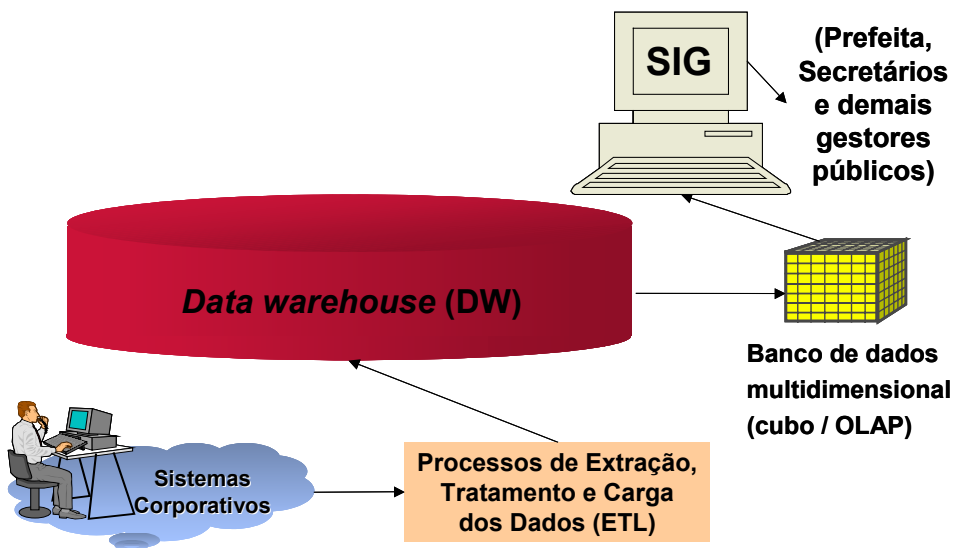
Produto ampliado do COGIN - preparação de “visões” para o SIG:

As informações mapeadas pela COGIN ajudarão, ainda, na construção de um Sistema de Informações Gerenciais na Prefeitura de São Paulo. O trabalho de localização das fontes de dados da Prefeitura que alimentarão o “armazém de dados” (*data warehouse*) reverterá em economia de tempo na implementação da solução do SIG. Além disso, o trabalho de produção dos relatórios gerenciais, que hoje demanda grande esforço e tempo, servirá como uma importante referência no desenvolvimento dos relatórios gerenciais que serão automatizados pela nova solução.

Sistema de Informações Gerenciais

- Aproveita o trabalho desenvolvido pela COGIN;
- Disponibilização de informações gerenciais para todas as Secretarias, Gabinete da Prefeita e Ouvidoria Geral do Município;
- Cruzamento entre as diversas bases de dados agregadas no *data warehouse*: RH, execução orçamentária, compras e suprimentos e tributário.

Arquitetura do SIG/DW



Novo sistema de gestão de RH

- Operação descentralizada para as URHs;
- Transparência das informações;
- Novas funcionalidades:
 - ✓ Previdência / pensão;
 - ✓ Acompanhamento / gestão da saúde do trabalhador;
 - ✓ Gestão do conhecimento / competências / habilidades;
 - ✓ Planejamento de cursos / capacitação / treinamento;
 - ✓ Geração de informações para uso dos gerentes municipais que permita melhor alocação do servidor.
- Fase atual:
 - ✓ Desenho das funcionalidades do novo sistema;
 - ✓ Definição de estratégia de implantação do sistema;
 - ✓ consultoria para elaboração de um novo Plano de Cargos e Carreiras;
 - ✓ Elaboração do edital de licitação;
 - ✓ Contratação de serviço consultoria para a modernização dos procedimentos relativos à Folha de Pagamento.

Prefeitura Municipal de Salvador (BA)

Indicadores Gerenciais

- São variáveis representativas de um processo, que permitem quantificá-lo;
- Uma relação matemática que mede, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas;
- Para que os indicadores possam ser utilizados, é preciso que sejam agrupados em categorias.

Categorias de indicadores

- **Indicadores de estrutura:**
Medem como o sistema está organizado em relação às atividades.
✓ Ex. nº de médicos / nº total de funcionários numa instituição de saúde.
- **Indicadores de processo:**
Medem etapas do processo do início ao término.
✓ Ex.: nº autos lavrados / nº de autos cancelados ou nº de autos cancelados / nº talões distribuídos.
- **Indicadores de resultado:**
Medem a eficácia ou efetividade do processo.
✓ Ex.: % de redução de erros / horas de treinamento.

Objetivos

- Promover a eficiência no planejamento e controle dos Recursos Humanos da PMSP;
- Obter informações atualizadas e confiáveis;
- Implantar banco de dados único.

Indicadores Gerenciais – SIG

- Absenteísmo;
- Efetivo próprio (perfil, escolaridade, idade, sexo etc.);
- Efetivo indireto (perfil, escolaridade, idade, sexo etc.);
- Movimentação de pessoal;
- Índice de horas extras;
- Comparativo de remunerações;
- Índice de acidentes de trabalho / período;
- Doenças ocupacionais mais incidentes;
- Rotatividade / cargo / tempo de serviço;
- Índice de ocupação de cargos / servidores do quadro / sem vínculo.

Prefeitura Municipal de Vitória (ES)

SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

- Concepção;
- Arquitetura;
- Requisitos.

Concepção

- Modernização dos Recursos Humanos;
- Acesso integrado, pleno, rápido e seguro às informações;
- Processo de tomada de decisões em vários níveis;
- Gerenciamento eficaz da situação funcional dos servidores;
- Correção de desvios;
- Padronização da linguagem e dos procedimentos;
- Extração de informações estratégicas;
- Dados sob a forma de indicadores, gráficos e relatórios;
- Descentralização;

**Sistema
Integrado de
Recursos
Humanos**

- Controle de acesso.

Arquitetura

- O sistema deve ser composto por Módulos independentes e integrados, para ser implantado por etapas:



Requisitos

- Flexibilização;
- Parametrização;
- Ajuda on-line;
- Auditoria das transações;
- Portabilidade (Plataforma operacional Windows, UNIX, DOS, Web);
- Relatórios customizados pelo usuário;
- Segurança com base na integridade, disponibilidade, confidencialidade, autenticidade;
- Módulos independentes e integrados;
- Interfaces – Windows, WAP e Web;
- Agendador para processos automáticos;
- Integração com e-mail;
- Captura de fotos e imagens;
- Dados disponibilizados sob a forma de indicadores, gráficos e relatórios;
- Banco de dados relacional (MS-SQL, Oracle ou outro);
- Customização de necessidades específicas;
- Capacidade de se integrar com outros sistemas de forma automática, sem intervenção do usuário.

Material de consenso produzido pelas Prefeituras participantes do Grupo de Trabalho

Principais Requisitos para um Sistema de Indicadores Gerenciais em Recursos Humanos

1. Planejamento estratégico dos órgãos (visão, missão, valores e objetivos);
2. Existência de um banco de dados único de RH;
3. Determinação / definição de indicadores (informação / dados trabalhados);
4. Indicadores hierarquizados (estratégicos, gerenciais e operacionais);
5. Existência de referenciais comparativos de indicadores: séries históricas, *benchmarking* – entre Secretarias e entre Prefeituras, com o setor privado e o não-governamental;
6. Sistema de “semáforos” quando os indicadores atingem um nível crítico;
7. Foco na relevância e não na plenitude;
8. Amplo (de acordo com os níveis de competência) e fácil acesso (por diversos meios – Internet, Intranet, WAP etc.);
9. Flexibilização / parametrização / consultas “*ad hoc*”;
10. Sistema multiusuário / com possibilidade de compartilhamento de informações, cenários, relatórios, gráficos etc;
11. Sistema/produtos de fácil visualização e entendimento (disponibilização de relatórios/gráficos amigáveis);
12. Confiabilidade e segurança do sistema e das informações (procedimentos de entrada e retirada de informações do sistema; controle de acesso).

Anexos

Relatório da Reunião do Grupo de Trabalho de Sistemas de Informações Gerenciais como suporte à tomada de decisão de Recursos Humanos, realizada em 10 de maio de 2002, em Curitiba/PR.

(Prefeituras de Aracaju, Curitiba, Salvador, São Paulo e Vitória)

- 1) Apresentação inicial – Carlos Homero Giacomini, Prefeitura de Curitiba.
- 2) Apresentações das Capitais:
 - a) Aracaju → questões estratégicas;
 - b) São Paulo → visão geral das informações de RH;
 - c) Salvador → construção de indicadores gerenciais;
 - d) Vitória → visão do sistema;
 - e) Curitiba → operação do SIG.
- 3) Principais requisitos de um Sistema de Informações Gerenciais de Recursos Humanos
 - a) Planejamento estratégico dos órgãos (visão, missão, valores e objetivos);
 - b) Existência de um banco de dados único de RH;
 - c) Determinação / definição de indicadores (informação / dados trabalhados);
 - d) Indicadores hierarquizados (estratégicos, gerenciais e operacionais);
 - e) Existência de referenciais comparativos de indicadores: séries históricas, *benchmarking* – entre Secretarias e entre Prefeituras, *cross-benchmarking* – com o setor privado e o não-governamental;
 - f) Sistema de “semáforos” quando os indicadores atingem um nível crítico;
 - g) Foco na relevância e não na plenitude;
 - h) Amplo (de acordo com os níveis de competência) e fácil acesso (por diversos meios – Internet, Intranet, WAP etc.);
 - i) Flexibilização / parametrização / consultas “ad hoc”;
 - j) Sistema multiusuário / com possibilidade de compartilhamento de informações, cenários, relatórios, gráficos etc;
 - k) Sistema/produtos de fácil visualização e entendimento (disponibilização de relatórios/gráficos amigáveis);
 - l) Confiabilidade e segurança do sistema / das informações (procedimentos de entrada e retirada de informações do sistema; controle de acesso).