

SOFTWARE DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL: IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO NA SUPERVISÃO DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

STAFF DEPARTMENT SOFTWARE: IMPORTANCE OF IMPLEMENTATION IN THE SUPERVISION OF WORKFORCE PLANNING

Ana Consuelo Queiroga Lopes¹, Fernanda Feitosa Araújo Silva¹, Josefa Cristina da Silva Sena¹, Mariana Vilela Timoteo da Silva¹, Paula da Costa Barros Teixeira¹, Valderez Lino da Silva¹, Alessio Sandro de O. Silva¹

¹ Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas.

Resumo

O presente artigo tem por finalidade demonstrar a importância da implementação de um *software* de Departamento de Pessoal para a Administração Pública, utilizando como referência a Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho da Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas. Foram identificados os entraves acarretados pela falta do *software* e estes representados sob as perspectivas das seguintes ferramentas de gestão da qualidade: Diagramas de Pareto e Ishikawa. Realizou-se, também, uma análise e prognóstico de problemas organizacionais detectados na Supervisão estudada, por meio do Ciclo PDCA, objetivando assim, melhorias através de um ciclo contínuo de previsão, avaliação e controle corretivo. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com abordagem quantitativa e qualitativa e o método utilizado foi o dedutivo. Concluindo que, atualmente, é imprescindível o uso de tal sistema para a eficiência nos procedimentos e processos do Departamento de Pessoal.

Palavras-chave: *Software*. Departamento de Pessoal. Eficiência.

Abstract

The purpose of this article is to demonstrate the importance of the implementation of a Public Administration Staff Department software, using as reference the Workforce Planning Supervision of the State University of Health Sciences of Alagoas. The barriers entailed by the lack of the software were identified and these are represented under the perspectives of the following quality management tools: Pareto and Ishikawa diagrams. An analysis and prognosis of organizational problems detected in the Supervision studied was also performed through the PDCA Cycle, aiming at improvements through a continuous cycle of forecasting, evaluation and corrective control. It is a bibliographical research with quantitative and qualitative approach and the method used was the deductive. Concluding that, currently, it is essential to use such a system for efficiency in the procedures and processes of the Staff Department.

Keywords: *Software*. Staff Department. Efficiency.

Introdução

O modelo tradicional de Departamento de Pessoal atravessa uma fase de grandes modificações, sobretudo na esfera pública, diante da necessidade de adequação dos anseios da Administração, de seus servidores e da sociedade recebedora dos serviços.

A demanda pela qualidade dos serviços, em razão da complexidade e do dinamismo oriundos do mundo globalizado, tem gerado a preocupação com a excelência, por meio da busca pela eficiência, transparência e dinamicidade na prestação dos serviços.

Tal cenário adentrou não só o setor privado, como também o setor público, motivando uma revisão do modelo de gestão aplicado nas instituições públicas.

Os sistemas governamentais estão há décadas aprimorando-se com tecnologias a fim de se tornarem eficazes na prestação de informações suficientes que atendam a toda sociedade.

O Poder Público têm buscado um uso cada vez mais intenso e amplo das Tecnologias da Informação (TI), utilizando-a como uma poderosa ferramenta que altera as bases de competitividade, estratégias e operacionais das instituições. Os papéis que a Tecnologias da Informação exerce nas instituições são de fundamental importância e eles causam impactos na estrutura organizacional, influenciando a cultura, as filosofias, as políticas, os processos e os modelos de gestão. Quando as informações estão organizadas e planejadas nos sistemas tecnológicos, estes geram informações eficientes e eficazes para a gestão das instituições.

Considerando esse contexto, é importante que o Departamento de Pessoal se utilize de mecanismos para exercer suas atividades com rapidez e eficiência e um *software* é um dos instrumentos mais úteis para otimizar o trabalho da equipe.

O objetivo geral deste artigo é descrever a importância da implantação de Tecnologia da Informação para a transparência das ações do Departamento de Pessoal, tendo como objetivo específico descrever quais as dificuldades encontradas devido à falta de um *software* para auxiliar no desempenho da Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho (SUPLAF), correspondente ao Departamento de Pessoal da Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas (UNCISAL), que desempenha suas atividades em grande parte de forma manual.

Diante da realidade da SUPLAF, foi escolhido o Ciclo PDCA como metodologia para o levantamento dos problemas ocorridos, a elaboração de um plano de ação e seu acompanhamento, visando subsidiar aquisição de um *software* de Departamento de Pessoal.

DEPARTAMENTO DE PESSOAL E SUAS ATIVIDADES

Uma organização, seja ela pública ou privada, não sobrevive sem pessoas. Para que os objetivos da empresa sejam alcançados, é necessário que dela faça parte uma equipe qualificada e satisfeita. A fim de administrar essa equipe de trabalho, existem o Departamento de Gestão de Pessoas, também conhecido como Recursos Humanos (RH), e o Departamento de Pessoal.

Enquanto o Departamento de Gestão de Pessoas cuida das políticas, do recrutamento e seleção, do treinamento e desenvolvimento e da avaliação dos colaboradores, o Departamento de Pessoal tem por tarefa as questões burocráticas.

O Departamento de Pessoal é parte integrante da estrutura organizacional e uma das áreas mais importantes da empresa. Isso porque é ele que irá otimizar os processos burocráticos para que não sejam gastos tempo e recursos demais em uma tarefa. Trata-se de um departamento que exige muita disciplina, organização e profissionais capacitados, pois tem a responsabilidade de gerenciar uma quantidade enorme de documentos.

O Departamento de Pessoal trabalha com a administração de todos os procedimentos que envolvem os funcionários de uma empresa e é também responsável pela elaboração da folha de pagamento. Este setor lida exclusivamente com os processos burocráticos relacionados aos funcionários garantindo uma melhor organização dos processos internos e cumprimento de todos os deveres da empresa para com o funcionário.

As principais responsabilidades do Departamento são administração do cadastro, desligamentos, férias, gestão de folha de pagamento, jornada de trabalho controle de frequências, entre outros. Desse modo, pode-se perceber as seguinte funções:

- a) Intermediação entre a empresa e os órgãos públicos, sendo capaz de manter a documentação em dia, emitindo documentos e preenchendo formulários, e garantindo que não haja nenhum problema com aqueles órgãos;
- b) Manter documentação organizada independente da forma de contratação;
- c) Atendimento aos funcionários;
- d) Representar a empresa junto aos órgãos oficiais;
- e) Elaborar e simplificar confecção de formulários;
- f) Acompanhar as férias, documentando os registros, e realizar o controle de quando o funcionário deve gozá-las, além de garantir que os períodos estipulados estão sendo corretamente cumpridos.

Em razão do exposto, é necessário que os funcionários estejam sempre atualizados e informados sobre assuntos que envolvam este setor, seja nas questões mais simples ou nas mais complexas.

Dentro da estrutura da Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas (UNCISAL), entidade pública, as atividades do Departamento de Pessoal são realizadas pela Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho (SUPLAF), vinculada à Pró-Reitoria da Gestão de Pessoas (PROGESP).

ATIVIDADES DA SUPERVISÃO DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (SUPLAF)

A Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho cuida da documentação e do acompanhamento da vida funcional dos servidores lotados na administração da Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas, nas suas unidades assistenciais e nos seus centros acadêmicos. É feito o controle de registros de frequência, plantões noturnos, afastamentos por férias e licenças, designações para funções gratificadas e cargos comissionados, remanejamentos, aposentadorias, falecimentos, entre outros eventos.

Esse trabalho é executado, em parte, manualmente, como no caso do registro de eventos em ficha funcionais, e por meio de planilhas do Microsoft Excel, para controle de movimentação de pessoal, como admissões e exonerações, entre outras situações.

A folha de pagamento dos servidores do Estado de Alagoas, incluindo a da Uncisal, é administrada pela Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (SEPLAG), que utiliza o sistema Elogica. Entretanto, a Suplaf, assim como os demais órgãos públicos estaduais, apenas cadastra nesse sistema as informações referentes a alterações salariais e à situação funcional dos servidores.

Para que as atividades da Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho fossem executadas com presteza e maior consistência, seria necessário o desenvolvimento ou a aquisição de um *software* específico para Departamento de Pessoal no qual seria registrada toda a vida funcional dos servidores.

IMPORTÂNCIA DE UM SOFTWARE DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL PARA A SUPERVISÃO DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

É dever do Poder Público ser transparente em suas ações e no uso dos recursos financeiros. Além disso, a sociedade necessita de serviços de qualidade e que sejam disponibilizados de forma rápida. Este cenário favorece a adoção dos mais diversos recursos de tecnologia da informação para atender essas demandas.

O estigma da morosidade no setor público ainda é muito presente. A fim de mudar esse contexto, cada vez mais estão sendo implementados aplicativos, *softwares*, dispositivos e outros recursos tecnológicos capazes de dar conta de atividades que antes eram realizadas, em sua essência, manualmente.

A internet transformou, e continua transformando, o ambiente de trabalho das organizações. O uso de *softwares* para aumentar a produtividade de atividades laborais já não é novidade. E no ramo de Gestão de Pessoas isso não seria diferente.

A Gestão de Pessoas é dinâmica e possui diversas atividades que devem ser cumpridas dentro dos prazos estipulados, entretanto, a realização manual dessas atividades faz com que muito tempo seja gasto na conclusão delas.

Atualmente, o uso de *softwares* especializados tem se mostrado como a melhor ferramenta para alcançar altos níveis de desempenho.

Apesar desse cenário, a Gestão de Pessoas da Uncisal ainda não está enquadrada nesse contexto. A Universidade conta com um quadro funcional de cerca de 7.000 (sete mil) servidores, entre ativos e inativos. Por não possuir um *software*, faz-se o uso de planilhas do Microsoft Excel, que embora seja uma ótima ferramenta, torna o processo mais lento e passível de erro, diante do grande volume de informações.

Um *software* de Departamento de Pessoal permite a criação de relatórios personalizados, isto é, direcionados às necessidades dos solicitantes. Ensejando o fim do uso de planilhas e sistemas antigos, incapazes de atender às demandas modernas de velocidade de utilização dos dados e confiabilidade das informações.

Com o suporte de um sistema de Departamento de Pessoal é possível atender às solicitações dos gestores com maior agilidade, confiabilidade e eficiência, auxiliando na tomada de decisão da organização.

O armazenamento dos dados em um só sistema proporciona uma comunicação mais integrada entre os setores, no que tange ao gerenciamento das rotinas de faltas, férias e afastamentos, por exemplo.

Ressalta-se outra vantagem: a redução do consumo de papel. Todos os dados ficam salvos de maneira confiável em servidores locais ou até mesmo em servidores remotos, resultando, assim, na economia de recursos naturais bem como de espaço físico da organização, uma vez que o armazenamento de documentos relativos à vida funcional dos servidores ocupa um grande espaço físico e gera gastos com a preservação correta desses arquivos (controle de pragas, de temperatura etc.). Esse espaço pode até ser usado para outras finalidades, como a ampliação de setores ou ainda, para abrigar novas máquinas. Com o *software*, essas informações ficam reunidas em um só banco de dados, de fácil acesso e passível de consulta a qualquer momento.

Com a simplificação das atividades em decorrência do *software*, há também, a diminuição da carga de trabalho, logo, os servidores poderiam ser mais bem aproveitados em desafios maiores.

A otimização de tarefas resulta na redução de custos para a organização, que consegue realocar esses valores para outros investimentos, como treinamentos, pesquisas ou projetos de expansão.

Esses são apenas alguns dos benefícios que a implementação de um *software* de Departamento de Pessoal pode trazer para o dia a dia do setor. Ao passo que trabalhos manuais são substituídos pela automação por meio de *softwares*, a incidência de erros e retrabalhos diminui, contribuindo, ainda, para a redução de gastos e possibilitando a obtenção de resultados de qualidade com muito menos esforço.

PROBLEMAS RESULTANTES DA FALTA DE UM SOFTWARE

A falta de um *software* de Departamento de Pessoal acarreta diversos entraves nas atividades da Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho, a exemplo de inconsistências de informações e cálculos, falhas de comunicação, registros funcionais desatualizados e processos administrativos paralisados.

São alguns resultados da ausência do *software* as seguintes características: produtividade baixa, ausência de um sistema de informação consolidado, processos manuais em predominância, falta de controle de horários e férias e descontrole nas tomadas de decisões.

PRODUTIVIDADE BAIXA

A produtividade surge como um problema do Departamento de Pessoal quando há uma sobrecarga de tarefas, falta de comunicação entre os servidores do setor, atividades sem organização, calendários atrasados e muitos outros exemplos.

AUSÊNCIA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONSOLIDADO

Todos os exemplos do tópico anterior também são causados pela ausência de uma ferramenta de informação consolidada. A implantação de um sistema de gestão gera mais visão para os funcionários. A resposta vem com relatórios emitidos com mais controle e relevância.

PROCESSOS MANUAIS EM PREDOMINÂNCIA

Uma instituição que ainda funciona com processos manuais desencadeia uma série de problemas. É importante padronizar e acelerar todos esses processos. Além de gerar um controle mais seguro e com risco menor de erro, todas as tarefas são realizadas muito mais rapidamente e, muitas vezes, automaticamente.

O ideal é ter apoio de um *software* de administração para gestão da jornada de trabalho dos colaboradores, registro de ponto, férias e outras funcionalidades. Conseguir-se-ia viabilizar melhor esse controle e acompanhamento, gerando mais produtividade para a instituição.

FALTA DE CONTROLE DE HORÁRIOS E FÉRIAS

Cargas horárias, faltas, férias e outros quesitos que envolvem o controle de trabalho dos servidores precisam de um monitoramento direto. Além de envolverem questões legais, essas situações ajudam no rendimento da instituição. O problema enfrentado pelo Departamento de Pessoal inclui, por exemplo, não ter um suporte necessário em casos emergenciais.

DESCONTROLE NAS TOMADAS DE DECISÕES

Cada um dos itens acima reflete neste último tópico. Toda tomada de decisão sem planejamento, controle e os devidos acompanhamentos gera um descontrole do Departamento de Pessoal. O ideal, mais uma vez, é ter *softwares* de acompanhamento, padronização e organização desses processos.

REQUISITOS DE UM SOFTWARE DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Há diversos tipos de *softwares* de gestão de pessoas no mercado. Antes de decidir qual implementar, é essencial verificar quais são as principais necessidades da Supervisão e da Universidade e quais os benefícios que essa ferramenta é capaz de trazer. Um *software* somente vai proporcionar bons resultados caso seja implementado de forma correta.

Ressalta-se que o envolvimento dos servidores usuários do *software* no processo de aquisição é essencial, pois eles podem contribuir com requisitos que passariam despercebidos. Portanto, é fundamental reunir todos aqueles que interagirão com a ferramenta para discutir quais são as necessidades reais de cada área e quais as funcionalidades necessárias a partir do ponto de vista de cada um.

Uma plataforma que realmente atenda às necessidades da UNCISAL, no ponto de vista dos servidores que desempenham suas atividades na Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho, deve possuir os seguintes requisitos:

- Interface amigável (fácil de operar);
- Controle de ponto;
- Criação de relatórios personalizados, inclusive gráficos;
- Criação de relatórios individuais referentes a cada servidor;
- Filtros inteligentes que facilitam a triagem;
- Armazenamento de dados na nuvem (reduzindo riscos de perda de informações);
- Suporte (técnico e tira-dúvidas);
- Entre outros.

CICLO PDCA

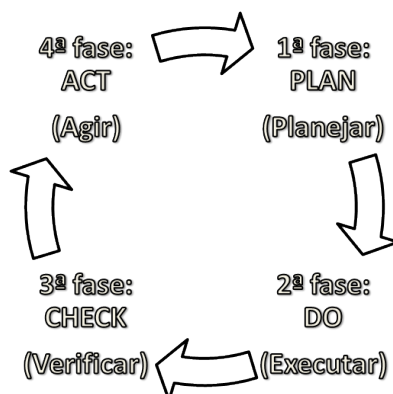
O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002).

A metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30 e consagrada por William Edwards Deming a partir da década de 50, onde foi empregado com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos (CICLO PDCA, 2005). O Ciclo PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, resguardando as necessidades do público alvo.

Como a utilização do Ciclo PDCA está intimamente ligada ao entendimento do conceito de processo, é importante que todos os envolvidos em sua aplicação entendam a visão processual como a identificação clara dos insumos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização (TACHIZAWA, SACAICO, 1997), ou seja, a visão de cliente fornecedor interno.

Como pode ser observado na própria nomenclatura, e também na Figura 1, o Ciclo PDCA está dividido em 4 fases bem definidas e distintas, conforme melhor detalhado a seguir, de acordo com CICLO PDCA (2019).

FIGURA 1 – Ciclo PDCA



Fonte: Elaborada pelos autores deste trabalho

PRIMEIRA FASE: P (PLAN = PLANEJAR)

Esta fase é caracterizada pelo estabelecimento de um plano de ações e está dividida em duas etapas:

- a) a primeira consiste em definir o que se quer, com a finalidade de planejar o que será feito. Esse planejamento envolve a definição de objetivos, estratégias e ações, os quais devem ser claramente quantificáveis (metas);
- b) a segunda consiste em definir quais os métodos que serão utilizados para se atingir os objetivos traçados.

Um tutorial para o planejamento seria:

- Reunir uma equipe qualificada para avaliar as oportunidades de melhoria;
- Mapear os processos de modo a identificar potenciais problemas ou oportunidades. Para tanto, podem ser usadas ferramentas como o *Drill Down*, o 5W2H ou o Diagrama de Ishikawa;
- Reunir dados para entender o problema mais a fundo e identificar todas as possíveis causas desse problema;

- Focar na raiz do problema, ou seja, no que realmente o desencadeia;
- Identificar soluções usando mapas mentais, *brainstorming*, *workshops* e outras ferramentas para listar o maior número de alternativas possível;
- Definir a melhor solução para o momento;
- Criar um plano de ação para promover a melhoria em questão;
- Definir indicadores de performance para saber se as ações realmente estão surtindo os efeitos desejados.

SEGUNDA FASE: D (DO = EXECUTAR)

Caracteriza-se pela execução do que foi planejado e, da mesma forma que a primeira fase, está dividida em duas etapas:

- Consiste em capacitar a organização para que a implementação do que foi planejado possa ocorrer. Envolve, portanto, aprendizagem individual e organizacional;
- Consiste em implementar o que foi planejado.

Portanto, deve-se, em primeiro lugar, educar e treinar as pessoas envolvidas para que possa haver comprometimento e para que a execução saia conforme previsto. Em seguida, acontece a execução da tarefa propriamente dita e são coletados os dados a serem utilizados na etapa seguinte.

TERCEIRA FASE: C (CHECK = VERIFICAR)

Esta fase consiste em checar, comparando os dados obtidos na execução com o que foi estabelecido no plano, com a finalidade de verificar se os resultados estão sendo atingidos conforme o que foi planejado. A diferença entre o desejável (planejado) e o resultado real alcançado constitui um problema a ser resolvido. Dessa forma, esta etapa envolve a coleta de dados do processo e a comparação destes com os do padrão e a análise dos dados do processo fornece subsídios relevantes à próxima etapa.

QUARTA FASE: A (ACTION = AGIR)

Esta fase consiste em agir, ou melhor, fazer as correções necessárias com o intuito de evitar que a repetição do problema venha a ocorrer. Podem ser ações corretivas ou de melhorias que tenham sido constatadas como necessárias na fase anterior. Envolve a busca por melhoria contínua até se atingir o padrão, sendo que essa busca da solução dos problemas, por sua vez, orienta para: a necessidade de capacitação; o preenchimento das lacunas de conhecimento (CHOO, 2003) necessário à solução do problema, propiciando a criação de novos conhecimentos e a atualizações do padrão.

VANTAGENS DA APLICAÇÃO DO PDCA

Diante da apresentação do Ciclo PDCA, foram percebidas as seguintes vantagens na sua aplicação:

1- Eficiência nos Processos

Identificar o que compromete a agilidade, a produtividade e o uso de recursos permite melhorias para tornar os trabalhos mais eficientes.

2- Redução de Custos

Processos mal elaborados ou ineficientes aumentam custos e comprometem a produtividade dos funcionários. Utilizar o PDCA como ferramenta de melhoria contínua reduz as falhas e eleva a produtividade, diminuindo custos.

3- Otimização do Tempo

Com o uso do PDCA para avaliar continuamente os processos, é possível identificar em que o tempo está sendo desperdiçado, permitindo desenvolver melhores

soluções para agilidade dos processos, resultando em maior produtividade em um tempo mais reduzido.

4- Comprometimento das Equipes

O PDCA envolve todas as pessoas impactadas pelas mudanças, que passam a se sentir mais valorizadas e participantes do processo de transformação.

UTILIZAÇÃO DO CICLO PDCA PARA O PLANEJAMENTO E O ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SOFTWARE NA SUPLAF

Considerando as vantagens da aplicação do Ciclo PDCA, a Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho iniciou um trabalho de análise das condições de trabalho e as possíveis consequências do problema a fim de realizar o planejamento para a futura aquisição de um *software* de Departamento de Pessoal para a UNCISAL.

Iniciando o processo, foram relacionadas as falhas mais comuns que derivam da ausência de um sistema informatizado. Foi feita uma estimativa da quantidade de ocorrências no período de janeiro a junho de 2019, conforme Tabela 1.

TABELA 1- Ocorrências no período de janeiro a junho de 2019 (estimativa)

Razões	Número de ocorrências
Inconsistências nas informações de férias	480
Inconsistências nas folhas de ponto	510
Fichas funcionais desatualizadas	2600
Inconsistências nos cálculos dos complementos de gratificação	600
Falhas de comunicação	1500
Progressões paralisadas	300
Aposentadorias paralisadas	60
Solicitações de adicionais de insalubridade e de periculosidade paralisadas	50

Fonte: Dados elaborados pelos autores deste trabalho

OCORRÊNCIAS QUE DEMONSTRAM O PROBLEMA

A falta do *software* acarreta diversas inconsistências, pois os dados são tratados manualmente, mesmo que utilizando planilhas de Excel, de modo que as informações ficam sujeitas a falhas humanas, pois não há uma crítica imediata quando da sua inserção em formulários e planilhas. Em um sistema poderiam ser feitas programações para que no momento em que o usuário registrasse um dado inconsistente, imediatamente, tivesse que corrigi-lo.

Mensalmente a Supervisão recebe informações sobre as férias dos servidores e, no período analisado, estima-se que tenham ocorrido 480 (quatrocentos e oitenta) inconsistências, entre registros com quantidade de dias excedentes, com períodos aquisitivos já usufruídos, falhas de digitação, e outras, que poderiam ser evitadas com a utilização de um sistema informatizado.

O *software* seria bastante funcional, também, para o controle da frequência dos servidores. O ponto seria registrado eletronicamente e interligado diretamente ao sistema, que calcularia o número de faltas, os atrasos, as horas extras, e assim evitaria as 510 (quinhentas e dez) falhas estimadas nos seis meses estudados.

Os servidores da universidade recebem uma gratificação mensal, calculada conforme sua produtividade. Esse cálculo é realizado individualmente, de forma manual, o que, devido ao grande número de servidores, dá margem a erros, inclusive de digitação. O *software*, que controlaria a frequência de cada servidor, poderia ser programado para efetuar os cálculos automaticamente, minimizando as 600 (seiscentas) inconsistências consideradas para o estudo.

Além disso, um programa informatizado traria a possibilidade de se cadastrar todas as informações da vida funcional dos servidores que poderiam ser analisadas individualmente ou comparativamente com outros servidores. A análise conjunta permitiria mensurar a quantidade de ocorrências de cada evento funcional, como exonerações e aposentadorias, servindo de base para, por exemplo, abertura de novas vagas para convocação de concursados.

A consulta aos dados individuais poderia ser feita de maneira a ser gerado um relatório que funcionaria como a ficha funcional e esse relatório poderia ser anexado aos processos administrativos por meio dos quais os servidores solicitam direitos, como progressão funcional, aposentadoria, adicionais de insalubridade e de periculosidade, entre outros. Essa possibilidade de compilamento das informações evitaria que os processos ficassem paralisados aguardando o registro manual, que demanda muito tempo, causando insatisfação dos servidores e até prejuízos salariais devido à morosidade.

O *software* beneficiaria também a comunicação entre a Supervisão e as unidades da Universidade, visto que seria autoexplicativo e minimizaria a possibilidade de divergência de interpretação das regras de preenchimento de formulários e na prestação de informações solicitadas.

DIAGRAMA DE PARETO

O Diagrama de Pareto é um recurso gráfico de barras utilizado para visualizar e classificar processos organizacionais por sua ordem e importância, listando quais são os problemas, erros, riscos e demais efeitos relacionados a eles, quando se deseja priorizar problemas ou causas relativas a um determinado tema, ordenando as causas a serem sanadas, principalmente em momentos de crise. Ou seja, é possível mensurar os efeitos que uma ação pode causar, conhecer quais problemas são mais graves e ordenar aqueles que devem ser resolvidos primeiro.

De acordo com o Diagrama de Pareto, os processos podem ser classificados como:

- Poucos – Vitais; Processos que representam poucos problemas, mas que resultam em grandes perdas;
- Muitos – Triviais; Processos que representam muitos problemas, mas que resultariam em poucas perdas.

O Diagrama de Pareto deve ser utilizado com os seguintes objetivos:

Para identificar os problemas;

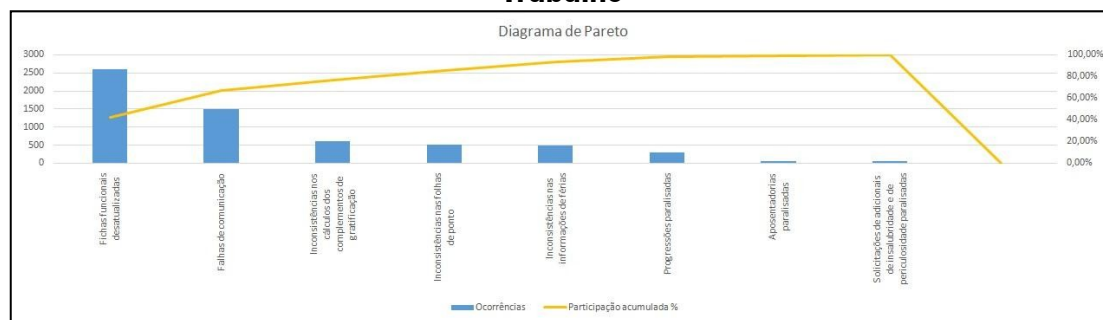
- Achar as causas que atuam em um defeito;
- Descobrir problemas e causas; problema (erro, falhas, gastos, retrabalhos, etc.) causas (operador, equipamento, matéria-prima, etc.);
- Melhor visualização da ação;
- Priorizar a ação;
- Confirmar os resultados de melhoria;
- Verificar a situação antes e depois do problema, devido às mudanças efetuadas no processo; Detalhar as causas maiores em partes específicas, eliminando a causa;
- Estratificar a ação;
- Identificar os itens que são responsáveis por os maiores impactos;
- Definir as melhorias de um projeto, tais como: principais fontes de custo e causas que afetam um processo na escolha do projeto, em função de número de não conformidade, e outros; (CAMPOS, VICENTE FALCONI, 1990, 1992 e 1999).

Ao apresentar um gráfico de barras que mostra, de forma decrescente, quais processos causam um impacto geral maior, o Diagrama de Pareto é uma ótima ferramenta para auxiliar na tomada de decisões, principalmente em momentos de crise.

Por fim, o Diagrama de Pareto funciona como uma ferramenta de gestão da qualidade para empresas, aumentando sua eficiência de forma geral. Ao relacionar causas com seus efeitos e indicar quais ações são prioritárias, o diagrama pode ser útil em diversas situações diferentes. Seja para identificar melhorias e determinar o que fazer durante uma crise ou mostrar se algum investimento faz sentido, o Diagrama de Pareto é um dos métodos organizacionais mais conhecidos e utilizados em todas as áreas e atividades.

Com base no levantamento das ocorrências na Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho, chegou-se ao Diagrama de Pareto, conforme Figura 2.

FIGURA 2 – Diagrama de Pareto referente às ocorrências na Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho



Fonte: Elaborada pelos autores deste trabalho

Diante do Diagrama, foram estudadas as causas que levam às ocorrências e passou-se a fase do planejamento para a solução do problema da falta do software de Departamento de Pessoal.

FASE DE PLANEJAMENTO (PLAN)

Após relacionar as ocorrências mais frequentes de inconsistências nos processos da Supervisão, partiu-se para a primeira fase do ciclo PDCA: o planejamento das providências a serem tomadas para a aquisição de um software de Departamento de Pessoal.

Foram analisados os fatores necessários para a implementação do sistema, tanto os relacionados às máquinas e aos materiais, como os ligados à mão de obra e meio ambiente, assim como os métodos e as medidas a serem utilizadas.

Considerando que os dados serão tratados e armazenados eletronicamente, é indispensável o uso de máquinas de qualidade reconhecida. É necessária a aquisição de computadores com requisitos de *hardware* adequados ao volume de dados a serem processados. Também é necessária a aquisição de *scanners* para a digitalização de documentos físicos e de impressoras, visto que há documentos que precisam ser impressos para fornecimento aos servidores ou órgãos externos, e, conseqüentemente, de suprimentos como cartuchos de *toner* e resmas de papel.

Para que o processamento de dados seja realizado com a rapidez requerida, é importante que a internet seja potencializada de modo a ter-se mais velocidade. Caso contrário, o objetivo de agilizar a tramitação dos processos não será alcançado, causando mais transtornos.

Será necessário ainda que seja adquirido mobiliário ergonômico, pois os servidores passarão várias horas sentadas à frente dos computadores e a acomodação em cadeiras inadequadas e mesas em altura não apropriada podem causar doenças ocupacionais, relacionadas, principalmente, à postura.

O trabalho manual, sem o auxílio do programa informatizado, interfere diretamente na saúde dos servidores. Devido às demandas cada vez mais urgentes de informações, é exigida a realização das atividades em prazos curtos, o que reflete na saúde mental do colaborador que se sente pressionado e impotente diante da insuficiência de recursos para atender às solicitações, desencadeando, principalmente, episódios de estresse.

Em contraponto, a não utilização do software causa insalubridade ao ambiente, pois são manuseados muitos documentos e pastas empoeirados, que causam especialmente doenças respiratórias e que estão sujeitos a pragas, como baratas e ratos, que podem desencadear outras doenças. Além disso, existe o risco de quedas, visto que os servidores têm que utilizar escadas para acessar prateleiras.

É preciso ainda otimizar o ambiente de trabalho, cuidando da climatização, para que os servidores trabalhem em temperatura confortável e os equipamentos de informática sejam preservados.

A carência de servidores também é um problema que provoca lentidão nos processos, considerando que os colaboradores lotados na Supervisão acabam sobrecarregados. A

aquisição de um software não solucionaria esse problema, mas o amenizaria, pois permitiria que o trabalho fosse executado com mais agilidade. De todo modo, há que se planejar a lotação de novos servidores no setor.

Diante da utilização de uma ferramenta nova, é imprescindível o treinamento dos servidores a fim de apresentar-lhes todos os recursos disponíveis no sistema, acostumando-os ao ambiente digital, e tornando-os aptos a manuseá-lo com eficiência. De acordo com o seu grau de conhecimento, os colaboradores poderiam participar de cursos básicos, com o objetivo de melhorar seu desempenho.

Após o levantamento de todas essas questões, o passo seguinte é dar conhecimento do problema à Reitoria da Universidade e sensibilizar a gestão sobre a necessidade da aquisição do *software*, descrevendo as consequências de sua falta e os benefícios que pode trazer à instituição, colaborando com o cumprimento de sua missão.

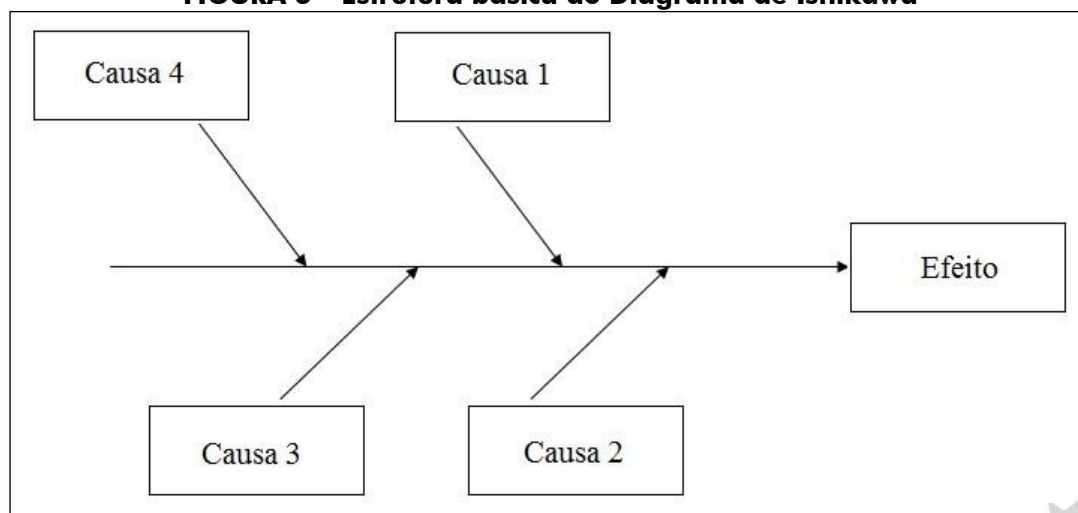
Nesse momento, seriam apresentadas as alternativas de *software* existentes no mercado, apontando aqueles que possuem características mais adequadas à realidade da Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho. Além disso, seriam apontadas possibilidades de parcerias públicas ou privadas para a aquisição ou elaboração de um sistema, e sugerida a preparação de cursos de capacitação para a sua utilização.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Segundo Willans (1995), o Diagrama de causa- efeito, também chamado diagrama de Ishikawa ou de espinha de peixe, é uma ferramenta simples muito utilizada em qualidade. Karou Ishikawa foi quem criou o diagrama em 1943 e o usava em ambientes industriais para verificar a dispersão na qualidade dos produtos e processos

Esta ferramenta é estruturada em um modelo semelhante a uma espinha de peixe, onde as linhas verticais são as causas das deficiências no fluxo logístico, podendo ser seis origens geralmente caracterizadas por: medição, materiais, mão de obra, máquinas, métodos e meio ambiente e a linha horizontal é o efeito Segundo (FERROLI; LIBRELOTTO; 2010).

FIGURA 3 – Estrutura básica do Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborada pelos autores deste trabalho

É uma ferramenta muito útil para que se possa visualizar as várias causas que levam a um efeito, de maneira hierárquica, em função dos grupos de causas estabelecidos previamente ou observados durante o processo de classificação.

A ferramenta se caracteriza como um instrumento para se aplicar no controle da qualidade, nas atividades diversas de modo que contribui na identificação dos desvios no fluxo logístico, observando uma possível existência e localização dos gargalos na organização em que se aplicar a ferramenta da análise da espinha de peixe também é conhecida por diagrama de

Ishikawa, ela permite a organização das informações possibilitando a identificação das possíveis causas do problema.

FIGURA 4 – Diagrama de Ishikawa referente ao problema da falta de software na Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho



Fonte: Elaborada pelos autores deste trabalho

O Diagrama de Ishikawa, ou Diagrama Causa e Efeito, deve ser utilizado com os seguintes objetivos:

- Quando necessitar identificar todas as causas possíveis de um problema;
- Obter uma melhor visualização da relação entre a causa e efeito delas decorrentes;
- Classificar as causas dividindo-as em sub-causas, sobre um efeito ou resultado;
- Para saber quais as causas que estão provocando este problema;
- Identificar com clareza a relação entre os efeitos, e suas prioridades.

Com a utilização do diagrama de causa e efeito é possível determinar as causas dos problemas para atacá-los da melhor forma possível.

FASE DE EXECUÇÃO (DO)

Feita a análise dos aspectos necessários para a aquisição e implementação do software de Departamento de Pessoal para a Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho, passou-se a fase de execução.

Para tanto, foi utilizada a ferramenta 5W2H, que se trata de uma ferramenta de gestão empregada no planejamento estratégico de empresas. Ela parte de uma meta para organizar as ações e determinar o que será feito para alcançá-la, por qual razão, por quem, como, quando e onde será feito, além de estimar quanto isso custará.

A sigla 5W2H corresponde às iniciais das palavras inglesas que representam as diretrizes utilizadas:

- 5W: What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Where (onde será feito?), When (quando será feito?) e Who (por quem será feito?);
- 2H: How (como será feito?) e How much (quanto vai custar?).

Em geral proposta na forma de planilha ou tabela, a metodologia costuma ser utilizada em projetos para avaliar, acompanhar e garantir que as atividades sejam executadas com clareza e excelência por todos os envolvidos.

A ferramenta funciona como uma espécie de guia, permitindo elencar passo a passo a estratégia a adotar.

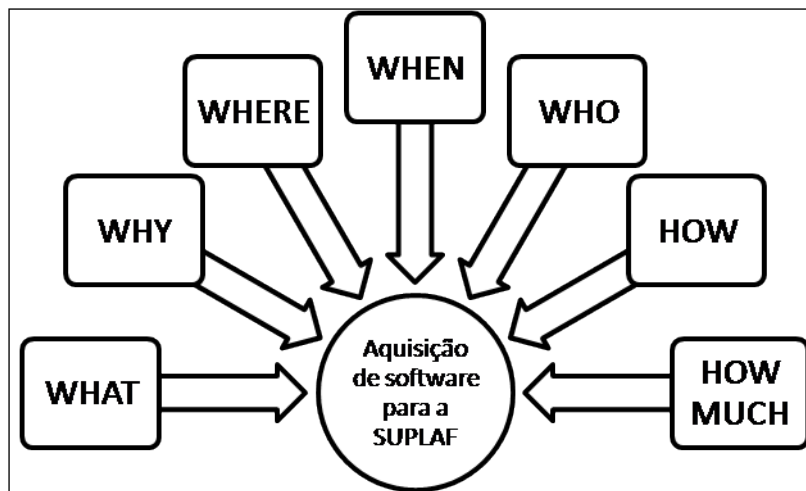
Não por acaso, é uma excelente alternativa para elaborar um plano de ação, seja qual for a necessidade ou problema.

A análise 5W2H se destaca de outras metodologias de gestão por ser uma ferramenta simples, completa e que otimiza o tempo. Além disso, é bastante dinâmica e permite ajustes e modificações oportunas mesmo após a implementação do seu plano de ação.

A solução de problemas proporcionada pelo 5W2H pode ser usada por qualquer pessoa com foco em negócios ou mesmo em interesses pessoais.

O ponto principal para a aplicação do 5W2H é saber exatamente qual a tarefa em que o método será aplicado. A meta deste artigo é a aquisição de *software* de Departamento de Pessoal na SUPLAF, desse modo, pode-se representar a ferramenta conforme Figura 5.

FIGURA 5 – Ferramenta 5W2H



Fonte: Elaborada pelos autores deste trabalho

Com base nos fatores detectados na fase de planejamento, foram relacionadas as soluções para o problema da falta de *software* de Departamento de Pessoal para poder traçar o plano das ações a serem executadas a fim de alcançar as metas almeçadas, definindo as ações, os prazos e demais quesitos da ferramenta 5W2H, conforme quadros abaixo:

QUADRO 1 – Plano de Ação – Máquinas

Fator	Computadores
What (o que será feito?)	Solicitar a aquisição
Why (por que será feito?)	Para possibilitar que todos os servidores da supervisão alimentem o software
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	16.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 2 – Plano de Ação – Máquinas

Fator	Scanner
What (o que será feito?)	Solicitar a aquisição
Why (por que será feito?)	Para digitalizar os documentos
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	16.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 3 – Plano de Ação – Máquinas

Fator	Impressora
What (o que será feito?)	Solicitar a aquisição
Why (por que será feito?)	Para impressão de relatórios
Where (onde será feito?)	SUPLAF

Fator	Impressora
When (quando será feito?)	16.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 4 – Plano de Ação – Método

Fator	Parcerias (Públicas e/ou Privadas)
What (o que será feito?)	Entrar em contato com órgãos públicos e/ou empresas privadas
Why (por que será feito?)	Para fonecimento dos softwares utilizados por esses órgãos e empresas
Where (onde será feito?)	PROGESP/ Reitoria
When (quando será feito?)	17.07.2019
Who (por quem será feito?)	PROGESP/ Reitoria
How (como será feito?)	Ofício
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 5 – Plano de Ação – Material

Fator	Cadeiras e Mesas Adequadas
What (o que será feito?)	Solicitar a aquisição
Why (por que será feito?)	Para que os servidores trabalhem com a ergonomia necessária, visto que passarão várias horas sentadas, a fim de evitar doenças ocupacionais
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	16.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 6 – Plano de Ação – Material

Fator	Internet Potente
What (o que será feito?)	Solicitar a implantação de internet mais veloz
Why (por que será feito?)	Para que haja maior agilidade no processo de cadastramento dos dados, além de se ter a segurança dos dados
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	16.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 7 – Plano de Ação – Material

Fator	Suprimentos de Informática Suficientes
What (o que será feito?)	Solicitar a aquisição
Why (por que será feito?)	Para que possam ser impressos os relatórios necessários
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	16.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 8 – Plano de Ação – Mão-de-Obra

Fator	Carência de Servidores
What (o que será feito?)	Solicitar o recrutamento de servidor
Why (por que será feito?)	Para que o software seja alimentado em curto/médio prazo a fim de agilizar as demandas paralisadas
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	18.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 9 – Plano de Ação – Mão-de-Obra

Fator	Falta de Capacitação Específica
What (o que será feito?)	Solicitar a capacitação dos servidores do setor nas áreas de departamento pessoal e informática
Why (por que será feito?)	Para que os servidores compreendam melhor o fluxo da supervisão e se ambientem com o uso de softwares
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	18.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 10 – Plano de Ação – Medida

Fator	Apresentação do Problema ao Gestor
What (o que será feito?)	Reunir-se com os gestores
Why (por que será feito?)	Para dar conhecimento do problema e suas consequências
Where (onde será feito?)	Reitoria
When (quando será feito?)	15.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF/PROGESP
How (como será feito?)	Apresentação de <i>slides</i> com os indicadores das inconsistências causadas pela falta do software
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 11 – Plano de Ação – Medida

Fator	Apresentação de Alternativas de <i>Software</i>
What (o que será feito?)	Apresentar <i>softwares</i> encontrados no mercado
Why (por que será feito?)	Para que seja analisada qual a melhor opção de acordo com o custo x benefício
Where (onde será feito?)	Reitoria
When (quando será feito?)	15.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF/PROGESP
How (como será feito?)	Apresentação de <i>slides</i> exemplificando os <i>softwares</i> existentes e seus respectivos custos
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 12 – Plano de Ação – Medida

Fator	Sugestão de Cursos de Capacitação
What (o que será feito?)	Apresentar cursos existentes nas áreas de departamento pessoal e informática

Fator	Sugestão de Cursos de Capacitação
Why (por que será feito?)	Para que seja analisada qual a melhor opção de acordo com a necessidade
Where (onde será feito?)	PROGESP/SUDES
When (quando será feito?)	18.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando e/ou reunião
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 13 - Plano de Ação - Meio Ambiente

Fator	Saúde Mental dos Servidores
What (o que será feito?)	Solicitar avaliação do NAISSST/SASBEM
Why (por que será feito?)	Para que haja a prevenção de problemas como estresse devido ao acúmulo de serviço
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	18.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 14 - Plano de Ação - Meio Ambiente

Fator	Ambiente Adequadamente Climatizado
What (o que será feito?)	Solicitar visita de técnico de refrigeração
Why (por que será feito?)	Para que a temperatura do ambiente não comprometa a saúde dos servidores nem a manutenção dos equipamentos de informática
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	18.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 15 - Plano de Ação - Meio Ambiente

Fator	Insalubridade
What (o que será feito?)	Solicitar avaliação do NAISSST/SASBEM
Why (por que será feito?)	Para que seja analisado o grau de insalubridade do ambiente, considerando a grande quantidade de papéis antigos
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	18.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

QUADRO 16 - Plano de Ação - Meio Ambiente

Fator	Risco de Queda
What (o que será feito?)	Solicitar avaliação/orientação do NAISSST/SASBEM
Why (por que será feito?)	Para que o risco de queda seja minimizado, tendo em vista o manuseio de pastas com utilização de escadas
Where (onde será feito?)	SUPLAF
When (quando será feito?)	18.07.2019
Who (por quem será feito?)	SUPLAF
How (como será feito?)	Memorando
How much (quanto vai custar?)	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho

FASE DE VERIFICAÇÃO (CHECK) E FASE DE AÇÃO (ACT)

Após o plano de ação para executar cada item do levantamento dos fatores necessários ao alcance das metas para a aquisição e implementação do *software* de Departamento de Pessoal, a fase seguinte é acompanhar o andamento das ações e verificar se os resultados planejados foram obtidos.

Em seguida, passa-se à fase de ação para corrigir falhas ou melhorar os processos, baseando-se no que foi apurado na fase de verificação, com o objetivo de que seja atingido um padrão de eficiência.

As fases de verificação e de ação não foram iniciadas pela Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho, visto que as datas para a execução do plano de ação foram programadas para período posterior a este trabalho. Desse modo, não foi possível analisar o andamento do processo e seus resultados.

Considerações Finais

Com este trabalho podemos concluir que o Departamento de Pessoal no decorrer da história vem passando por um processo de modificações e que tem que provar sua capacidade e funcionalidade.

A atividade desempenhada pelos profissionais do Departamento de Pessoal é de fundamental importância para o sucesso de qualquer organização, porém é imprescindível que esse Departamento possua ferramentas adequadas.

Percebe-se que a Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho, objeto do estudo, necessita do instrumento de um *software* adequado a fim de otimizar os trabalhos, minimizando as inconsistências e, assim, alcançar resultados com eficiência.

Por meio da aplicação da ferramenta do Ciclo PDCA, foi feito o levantamento das ocorrências de problemas decorrentes da falta de um *software* e foi realizado planejamento com a definição das ações necessárias para sua aquisição. Contudo, os resultados não puderam ser checados, visto que as ações foram programadas para datas posteriores à apresentação deste trabalho.

Em suma, a implementação de um *software* na Supervisão de Planejamento da Força de Trabalho irá proporcionar uma melhor estruturação do departamento, que abrangerá as pessoas e os processos, no qual o objetivo maior é trazer ganhos para instituição.

Referências

CHOO, C. W.. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003. ESCOLA IK. **[Como escolher o software de gerenciamento de folha de pagamentos?](#)**.

Disponível em: <http://blog.infokings.com.br/como-escolher-o-software-de-gerenciamento-de-folha-de-pagamentos/>. Acesso em 04 jul. 2019.

PROJECT BUILDER. **Você sabe o que é PDCA?** Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-pdca/>. Acesso em 05 jul. 2019.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva**. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

REIS, Tiago. **O que é o Diagrama de Pareto e como utilizá-lo para melhorar processos**. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/diagrama-de-pareto/>. Acesso em 03 jul. 2019.

REZENDE, Frederico. **Você sabe o que é PDCA?** Disponível em: <http://www.gestaoporprocessos.com.br/voce-sabe-o-que-e-pdca/>. Acesso em 08 jul. 2019.

SAGE BLOG. **Quais vantagens um sistema de folha de pagamento deve oferecer?**. Disponível em: <https://blog.sage.com.br/quais-vantagens-um-sistema-de-folha-de-pagamento-deve-oferecer%EF%BB%BF/>. Acesso em 03 jul. 2019.

SILVA, Aldo. **Diagrama de Pareto**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/diagrama-de-pareto>. Acesso em 03 jul. 2019.

TACHIZAWA, T; SACAICO, O. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

XERPA. **Departamento Pessoal: o que é e o que faz o setor pessoal**. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/departamento-pessoal/>. Acesso em 03 jul. 2019.

XERPA. **Qual a importância de contar com um software de folha de pagamento?** Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/importancia-software-de-folha-de-pagamento/>. Acesso em 03 jul. 2019.

Recebido em: 25/11/2020

Aprovado em: 10/12/2020