

## **A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA COMO SUPORTE AO SISTEMA DE FOLHA DE PAGAMENTO NA EMPRESA**

Alexandre Rodizio Bento (Faculdades Santa Cruz)  
Jefferson de Lima Moreno (Faculdades Santa Cruz)

### **Resumo**

As empresas buscam maiores controles sistêmicos para otimizar recursos e atender as leis vigentes. Esta busca está relacionada ao sistema de folha de pagamento, um dos principais controles da empresa para fazer a gestão do departamento de recursos humanos. A folha de pagamento contém diversas regras necessárias para efetuar o cálculo do provento mensal, tais como: descontos, fórmulas, rateio de arredondamento e acumuladores da folha de pagamento. Neste contexto, a utilização da tecnologia da informação aplicada como suporte ao sistema de folha de pagamento contribui de forma expressiva para reduzir custos operacionais e agilizar os processos. Neste trabalho, apresenta-se a implantação de um sistema de folha de pagamento que pode trazer vários benefícios qualitativos e quantitativos para a empresa. Os resultados desta implantação permite reduzir custos, aumentar o desempenho e gerar informação com qualidade em menor tempo entre os departamentos, gerando credibilidade e segurança a empresa.

Palavras-chave: Tecnologia da informação, Sistema de Folha, Folha de pagamento.

## **INFORMATION TECHNOLOGY AS APPLIED TO SUPPORT SYSTEM IN THE COMPANY PAYROLL**

### **Abstract**

Companies seek more systemic controls to optimize resources and meet applicable laws. This quest is related to the payroll system, one of the main controls of the company to the management of the human resources department. The payroll contains various rules necessary to carry out the calculation of the monthly earning, such as discounts, formulas, rounding and proration accumulator's payroll. In this context, the use of information technology as applied to the support system payroll contributes significantly to reduce operational costs and streamline processes. This work presents the implementation of a payroll system that can bring various qualitative and quantitative benefits to the company. The results of this implementation allows to reduce costs, increase performance and generate quality information in less time among departments, generating credibility and security company.

Key words: Information Technology, Payroll System, Payroll.

---

## **1 INTRODUÇÃO**

A necessidade cada vez maior de controles sistêmicos administrativos eficientes faz com que diversas empresas utilizem ferramentas tecnológicas para atender esta necessidade. A tecnologia da informação (TI) pode se adaptar de forma rápida as mudanças do negócio e estratégia da empresa ou mesmo ao mercado onde a competitividade é grande em vários segmentos (BEAL, 2004). Para se manter no mercado as empresas precisam otimizar custos, com ajuda da TI.

A TI se bem empregada e utilizada por ser um diferencial dentro das empresas, pois facilita a troca de informações com agilidade e eficiência. A informação correta na hora certa pode ser um recurso estratégico e valioso nas empresas. Para Mcgee e Prusak (1994) a concorrência das empresas está relacionada na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar informação de forma eficaz.

As empresas que utilizam sistemas administrativos integrados podem obter informações com maior agilidade e veracidade (REZENDE; ABREU, 2006). Estes sistemas são formados por vários módulos que atendem inúmeros setores da empresa, sendo um dos principais, o módulo de folha de pagamento de responsabilidade do departamento de recursos humanos (DRH). A folha de pagamento deve ter atenção especial, pois contém diversas regras necessárias para cálculo dos proventos como: descontos, fórmulas, rateio de arredondamento e acumuladores referentes à folha de pagamento.

Devido as grandes mudanças na legislação Brasileira que ocorrem com períodos cada vez menores no cálculo da folha de pagamento, o sistema que atende este cálculo deve estar em constante atualização nas leis (PEREIRA NETO, 2008). Por isso, o DRH precisa se adaptar com maior agilidade frente estas mudanças, o treinamento nas leis vigentes e atualizadas pode ser um diferencial para evitar problemas financeiros à empresa e ao funcionário no final do mês.

O objetivo deste trabalho é apresentar a implantação do sistema de folha de pagamento em uma empresa de porte médio, com armazenamento em banco de dados. Após esta apresentação avaliar os resultados propostos deste novo sistema em questão de agilidade, veracidade, qualidade e eficiência. Pretende-se demonstrar a melhoria nos requisitos desempenho do processo de folha, bem como a facilidade e redução de custo no tempo para executar a folha de pagamento.

---

## **2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

A TI se desenvolve com velocidade na maioria dos produtos e serviços e pode ser sinônimo de competitividade se bem aplicada nas empresas. Pode ser definida como o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para armazenar e gerar informação (SILVA, 2003). Sendo o alicerce dos recursos de hardware e software para fazer a gestão das informações (STAIR, 1998).

A TI pode acelerar os processos administrativos e com isso, torna-se uma ferramenta indispensável para manter a sobrevivência das empresas no mercado. Esta ferramenta auxilia de forma avassaladora para contribuir com a gestão da informação, ou seja, organizar processos, reduzir tempo e custo, maximizar a produtividade e aumentar a eficiência do ambiente. Para obter o sucesso no mercado a gestão dos dados de toda empresa, precisam estar alinhados a estratégia da mesma (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Os dados internos e externos, bem como os quantitativos e qualitativos precisam estar assegurados, ou seja, dominados pela empresa de forma sistêmica. Para assegurar o uso e manipulação dos dados de maneira eficiente é necessário que as ferramentas de TI estejam alinhadas administração da empresa (TEÓFILO; FREITAS, 2007). Com isso, pode-se gerar maior comprometimento e consciência da alta administração para assimilar melhor a necessidade em usar e investir cada vez mais em TI.

Utilizar e empregar a TI de forma integrada na empresa pode ser um desafio, mas ao mesmo tempo, o sucesso frente aos concorrentes. Devido à tecnologia agilizar a troca de informações, diminuir operações manuais e custos operacionais com pessoal, a mesma torna-se ferramenta primordial para manter a empresa no mercado, onde a competitividade é acirrada.

A TI também permite aproximar a empresa dos clientes e fornecedores, por meio de correio eletrônico e redes sociais com marketing direcionado a cada perfil ou necessidade do público alvo, isto possibilita atender e até mesmo surpreender de forma mais eficiente os parceiros comerciais. Para Neves (2006) a TI visa atender à necessidade e complexidade das empresas. Já Cândido e Silva Filho (2003) ressaltam a importância que o ambiente de negócios e gestão da empresa seja cada vez mais flexível para se adaptar com maior agilidade nos processos que necessitam serem reestruturados.

O alicerce de muitas empresas é a TI, sendo um recurso que pode sustentar o desenvolvimento organizacional da empresa. Este desenvolvimento apresenta alguns fatores que podem ser fundamentais para o crescimento da organização, tais como: mensurar benefícios, suportar objetivos, eliminar distância e tempo, compartilhar recursos, difundir

---

informação e alinhar com todos envolvidos o plano estratégico da empresa (REZENDE, 2002).

Os gestores estão visualizando que TI está mudando o seu papel dentro das empresas, ou seja, abordagem técnica dos profissionais e a complexidade de recursos tecnológicos de software e hardware para um papel estratégico no auxílio à tomada de decisão. Venkatraman (1997) e Chan (2001) evidenciam a TI como promotora de mudanças estratégicas nas organizações. Desta forma, a TI visa melhorar a competitividade da empresa, com produtos e serviços com qualidade assegurada, conforme a figura 1.

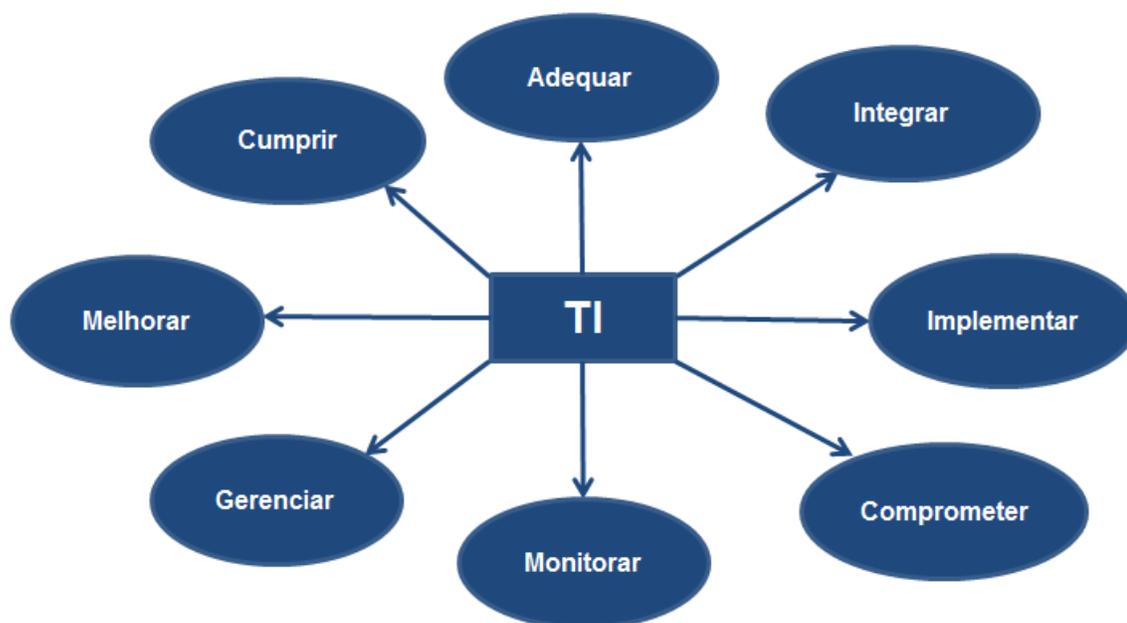


Figura 1. Estratégia de TI.

A figura 1 demonstra algumas variáveis que fazem parte da estratégia da TI nas empresas. A estratégia deve adequar e alinhar os componentes de TI ao negócio da empresa, com isso, integrar pessoas, processos e infraestrutura para permitir maior consistência e transparência das informações. Implementar esta estratégia pode ser um desafio, mas é importante sincronizar todos os recursos disponíveis, ou seja, comprometer todos na execução das metas estabelecidas, com isso, está dificuldade pode ser minimizada. Com todos os recursos alinhados é o momento de monitorar, se a estratégia de TI está de acordo com os negócios da empresa e gerenciar, se os recursos estão disponíveis para execução da mesma. Mesmo após iniciar o processo ainda pode se melhorar durante sua execução, para atender a necessidade de melhoria deve-se cumprir os requisitos citados de cada variável.

Assim, a estratégia de TI deve conter processos alinhados ao negócio da empresa para se obter sucesso, mas o controle na execução e planejamento, é de fundamental importância para posicionar a empresa no mercado e destacar-se perante os concorrentes.

### **3 GESTÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO**

Folha de pagamento faz parte da gestão de pessoal, é um documento obrigatório para a fiscalização trabalhista e previdenciária, nela registra todos os valores referente a remuneração do mês para o empregado. A grande maioria das empresas fazem a folha com auxílio de sistemas de informação que agilizam o desempenho dos cálculos e provem maior assertividade dos mesmos (STRASSBURG, et al., 2007).

Para elaboração da folha, não existe um modelo padrão, cada empresa adota um, claro que atenda as normas da legislação brasileira. A empresa é obrigada a elaborar folha de pagamento, a todos os funcionários registros no regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que fazem parte do seu ciclo de trabalho, como pessoa física ou jurídica, mesmo os que estão prestando serviço como autônomo.

A folha de pagamento é de extrema importância para empresa, nesse documento que contabilizam os ganhos e descontos dos funcionários, cada descrição deve ser simples e clara, porque nem todos os funcionários, tem conhecimento técnico do nome de todas as verbas utilizadas na folha.

Existem diversos tipos de pagamentos, como salário mínimo, que é paga pela jornada normal de trabalho, piso salarial ou salário normativo, que é gerado depois da convenção coletiva entre sindicatos patronais e sindicato dos empregados, entre outros.

Todas as empresas tem obrigação legal de gerar a folha, devem constar nome, setor, função, data de admissão entre outros. Além de dar garantia legal aos funcionários para comprovar que são registrados na empresa. Depois de gerar a folha a cada mês é necessário entregar o holerite em papel para os funcionários, algumas empresas disponibilizam holerite via eletrônico no caixa automático do banco que a empresa trabalha, evitando gastos com papel.

O holerite é um documento gerado exclusivamente para funcionários, nele comprova a operação de depósito e a remuneração mensal de cada funcionários foi realizada com sucesso. O art. 225 do Decreto nº 3.048/99 determina que a empresa seja obrigada a elaborar mensalmente a folha de pagamento com a remuneração paga, devida ou creditada a todos os funcionários que estão a serviço (BRASIL, 1999).

---

Fluxo com as principais etapas e processos para gerar o cálculo da folha, são demonstrados na figura 2.



Figura 2. Processo da Folha de Pagamento.

A figura 2 apresenta o processo de cálculo da folha de pagamento. No início do processo da folha, atividade de incluir e conferir todos os cadastros dos funcionários é determinante para que o cálculo não apresente falhas. Além disso, parametrizar a folha com os dias ou horas a serem pagas é de suma importância, bem como incluir os valores por cada verba adicional a ser paga. Executar a folha e conferir os cálculos é uma tarefa obrigatória para ser ter certeza que os funcionários estão recebendo o salário correto. O próximo passo é enviar o arquivo de pagamento ao banco e autorizar o mesmo, e já verificar os devidos impostos gerados na folha e pagar os mesmos. Após tudo conferido é o momento de emitir e disponibilizar o holerite aos funcionários, com as verbas discriminadas, conforme o quadro 1.

Quadro 1. Verbas da Folha de Pagamento.

<b>Verba</b>	<b>Descrição</b>
Salário Base	Salário discriminado no contrato de trabalho
Horas Extras	Horas adicionais trabalhadas ao contrato de trabalho
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte (discriminado na legislação brasileira)
Vale Transporte	Benefício do empregado em despesa do deslocamento residência-trabalho e vice versa
Vale Refeição	Benefício que não é uma obrigação legal, a menos que esteja no contrato de trabalho.
Faltas e Atrasos	Colaborador está sujeito a perder os direitos trabalhistas
Décimo Terceiro	Gratificação de Natal
Férias	Período de descanso após 12 meses de trabalho
Contribuição Sindical	O artigo 149 da Constituição Federal prevê a Contribuição

	Sindical
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social (descriminado na legislação brasileira)
FGTS	O Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) foi instituído em 1966 é atualmente regulado pela Lei nº 8.036/90 e pelo Decreto 99.684/90
Salario Família	O salário-família é um benefício pago a segurados da Previdência Social que estejam empregados (exceto os domésticos)
Adicional Noturno	O adicional noturno é um acréscimo à remuneração de quem realiza o trabalho noturno
Adicional insalubridade	O adicional de insalubridade é um direito concedido a trabalhadores que são expostos a agentes nocivos à saúde
Adicional Periculosidade	Adicional periculosidade é um valor devido ao empregado exposto a atividades periculosidades

Quadro 1 demonstra algumas verbas principais da folha de pagamento, salário base pago pela jornada normal de trabalho durante o mês, horas extras que são pagas quando o funcionário ultrapassa o tempo da jornada diária, IRRF ou imposto de renda retido na fonte descontado dos funcionários que atingem o valor determinado pela receita federal do Brasil, vale transporte direito legal do funcionário em despesas do deslocamento de ônibus somente da residência para o trabalho e vice versa, vale refeição não é uma obrigação legal perante a lei, mas é um benefício que as empresas que não tem refeitório próprio oferecem aos funcionários, as faltas ou atrasos, ou seja, punição por não cumprimento da jornada integral de trabalho, O decimo terceiro é uma gratificação de natal é garantido pela CF/88(art.7º,VIII), consiste no pagamento ao empregado, de 1/12 da remuneração devida no mês de dezembro, por mês de serviço prestado ou fração de 15 dias, férias se tem direito proporcional ou integral após um ano de trabalho, contribuição sindical conforme o artigo 149 da Constituição Federal prevê a Contribuição Sindical, nos seguintes termos:

“Art. 149” - Compete exclusivamente à União instituir contribuições sociais, de intervenção no domínio econômico e de interesse das categorias profissionais ou econômicas, como instrumento de sua atuação nas respectivas áreas, observado o disposto nos arts. 146, III e 150, I e III, e sem prejuízo do previsto no art. 195, § 6º, relativamente às contribuições a que alude o dispositivo (BRASIL, 1988).

Para Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), Brasil (1988) instituiu em 1966 a Lei nº 8.036/90 e pelo Decreto 99.684/90, salário-família é um benefício pago aos segurados da Previdência Social que estejam

empregados (exceto as domésticas), adicional noturno a Constituição Federal, no seu artigo 7º, inciso IX, estabelece que seja direitos dos trabalhadores, além de outros, remuneração do trabalho noturno superior à do diurno. O adicional insalubridade é um direito concedido a trabalhadores que são expostos a agentes nocivos à saúde. Há três graus: mínimo, já tem adicional de 10%, médio (20%) e máximo (40%), Adicional Periculosidade é um valor devido ao empregado exposto a atividades periculosidade, na forma da regulamentação aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

#### **4 TECNOLOGIA APLICADA A FOLHA DE PAGAMENTO**

A necessidade de agilidade na execução das atividades operacionais na gestão da folha de pagamento é fundamental para o desempenho da empresa (SILVA; ZAIDAN, 2013). Como este processo é obrigatório perante a lei, surge a necessidade de buscar melhores práticas na gestão da folha. A TI pode ser uma ferramenta de apoio essencial na gestão da folha de pagamento, se bem empregada e utilizada pelos profissionais do DRH.

Com a TI aplicada à folha de pagamento, permite cálculos mensais, quinzenais e semanais, folha complementar, além de fazer cálculo retroativo do dissídio coletivo, assim como recolhimento do Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP). Além disso, permite controlar os contratos dos empregados, gerar as horas devidas com integração automática de afastamento, faltas, férias e rescisões, contabilizar a folha de provisões, férias, 13º salário e rescisões com os encargos. Para calcular todos os itens descritos a TI tem extrema facilidade se tudo estiver bem parametrizado, pode atender vários modelos de contrato de trabalho, como horista, mensalista, diarista, entre outros.

Com a tecnologia aplicada na folha, diminuem os erros operacionais, além agilizar o cálculo para vários funcionários ao mesmo tempo (COSTA, 2002). Com as frequentes mudanças na legislação brasileira a utilização de uma folha informatizada evita os erros de cálculos e permite que as alterações sejam ágeis para atender a legislação. Um sistema de folha especialista deve fazer todos os cálculos necessários entre impostos, descontos e valores a receber, com isso as empresas ganham mais credibilidade perante ao funcionário no final do mês.

A empresa pode adotar um sistema informatizado dentre as várias opções do mercado para elaborar sua folha de pagamento, claro todos os procedimentos são os mesmos de uma folha manual. Mas se bem implantado o sistema de folha pode ter diversos ganhos a empresa, além da agilidade nos cálculos e a satisfação dos funcionários. Os ganhos podem ser a

---

confiança no sistema, maior eficiência ao DRH, veracidade das informações, integração com outros sistemas entre outros.

## 5 MÉTODO E MATERIAIS

Para demonstrar a implantação da folha de pagamento foi escolhida uma empresa de porte médio localizada no sul do Brasil no estado do Paraná na cidade de Curitiba. Já o sistema de folha selecionado foi da empresa Meta4, multinacional com sede na Espanha e vários escritórios espalhados pelo mundo. A Meta4 é líder mundial e especializada no desenvolvimento de soluções para gestão de recursos humanos.

Para iniciar esta implantação foi constituída pela direção da empresa uma equipe com profissionais da TI e DRH todos com conhecimentos em folha de pagamento. O próximo passo foi construir um cronograma de atividades com responsabilidades de cada integrante com data de execução. Além desse cronograma foram programados treinamentos a todos os usuários do DRH que utilizam o sistema no dia a dia.

As atividades levantadas no cronograma foram efetuar todos os cadastros necessários para execução da folha como: funcionários, dependentes, verbas, horário, setor, dados bancários entre outros. Todas estas atividades são conferidas após finalizadas, pois os dados cadastrais são primordiais para execução da folha de pagamento. A figura 3 demonstra as etapas necessárias para a implantação e execução do sistema de folha de pagamento na empresa.



Figura 3. Etapas para Implantação da Folha.

A figura 3 apresenta as etapas que foram definidas para a implantação do sistema de folha de pagamento. Definir a equipe que será responsável pelo processo de implantação é a primeira etapa, depois construir um cronograma com as atividades a serem executadas e dividir as mesmas com data e responsáveis por cada uma descrita no cronograma. Os cadastros e a conferência dos mesmos, bem como a parametrização da folha são as atividades principais que devem ter atenção especial para não gerar problemas na execução da folha. Depois dos cadastros efetuados é o momento de fazer os testes de cálculos e a conferência, pois somente após estas etapas pode-se executar a folha definitiva que em alguns casos deve-se inserir verbas adicionais para os funcionários que necessitam deste complemento.

Após a folha gerada e conferida o arquivo que contém todos os funcionários, dados bancários e seus devidos salários pode ser enviado ao banco, para ser pago o banco solicita autorização da pessoa responsável pelo departamento financeiro da empresa. Os encargos da folha geram impostos que devem ser recolhidos e pagos ao governo para evitar problemas futuros. Todos os tributos liquidados é o momento de disponibilizar o holerite ao funcionário, que deve estar disponível no máximo em dois dias antes da data do pagamento.

A TI aplicada no sistema de folha de pagamento permite contribuir de forma orquestrada para o melhor desempenho e execução das informações a serem calculadas com confiabilidade e segurança, pois todos os dados são armazenados em banco de dados. Além disso, proporciona ganhos no tempo de operação da folha e ainda reduz custo, pois só necessita de um funcionário apenas para fazer a gestão de todo o processo da folha.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Alguns aspectos foram observados após finalizar a implantação do software de folha de pagamentos na empresa. Os principais foram ótima adequação do sistema aos processos do DRH da empresa, que resultou em uma boa imagem perante aos funcionários. Os atrasos e problemas na geração da folha que antes eram constantes a partir na nova implantação deixou de ocorrer, o que aumentou a confiabilidade no sistema perante os funcionários do DRH. Os benefícios que formaram os resultados da implantação do sistema de folha de pagamento são demonstrados na figura 4.

---

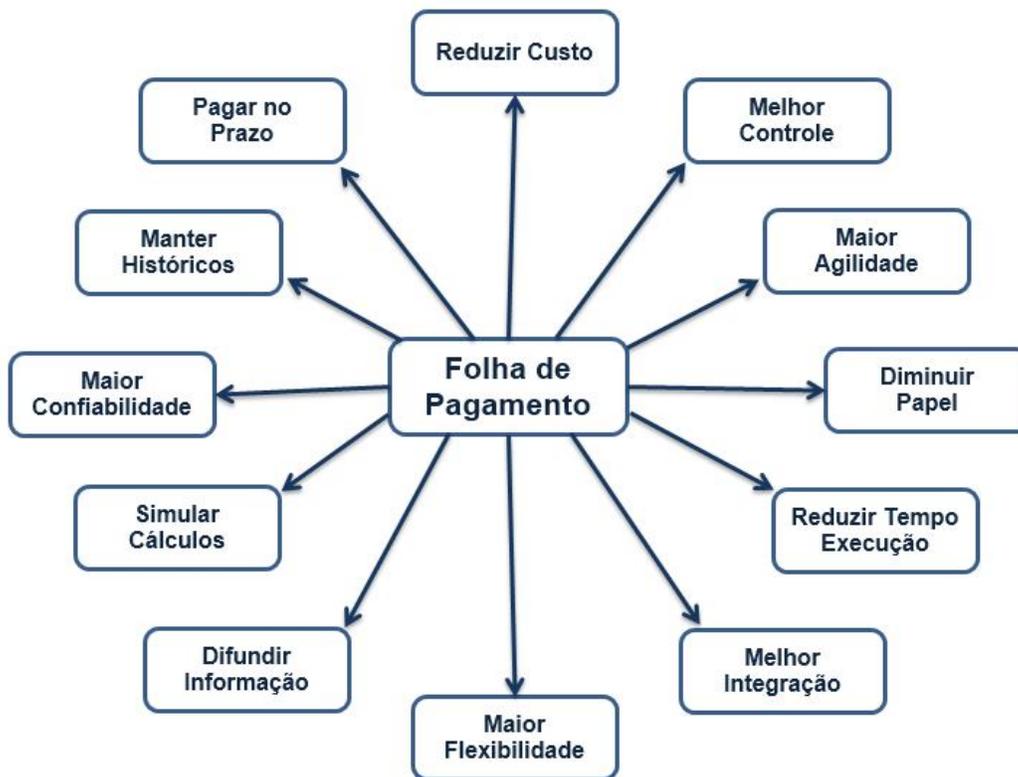


Figura 4. Benefícios da Folha de Pagamento.

A figura 4 demonstra os benefícios em vários aspectos que foram atingidos após a implantação da folha de pagamento na empresa. O custo operacional de todo o processo foi possível reduzir, pois no sistema antigo locava-se três pessoas e o atual apenas uma, com isso gera melhor controle e maior agilidade nos processos do DRH. O sistema atual todos os processos são automatizados, que permite reduzir a impressão de papéis para controle paralelos. Com esta informatização a execução da folha de torna mais ágil e confiável em apenas um dia é possível fazer todos o processo da folha, antes era executado em dois a três dias.

Todos os benefícios citados permitem uma maior integração e flexibilidade dos processos da folha sem controles paralelos e contribui para difundir a informação a outros departamentos em tempo real. Outro ganho é a possibilidade de simular cálculos antes da executar o processo definitivo, que gera maior confiabilidade e segurança. Pois todos os cálculos são gravados em banco de dados para históricos futuros sem a necessidade de armazenar papel para comprovar os pagamentos.

Assim, os aspectos em conjunto com os benefícios geram credibilidade e satisfação para a empresa, que agora pode pagar os funcionários na data correta, mantendo o seu

compromisso. Além disso, a redução de gastos com materiais e mão de obra contribui de forma orquestrada para melhorar cada vez mais o processo de gestão de folha de pagamento.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um sistema de folha de pagamento ainda é um processo que se faz necessário devido ao grande número de leis e alterações das mesmas no Brasil. Este processo deve ser alinhado aos negócios e as estratégias da empresa em conjunto com alta administração.

A complexidade do sistema de folha de pagamento, faz com que a TI empregada no mesmo permite melhorar e agilizar os cálculos e controles da folha. Além disso, efetua uma análise complexa e simultânea de todos os processos relacionados a folha, gerando credibilidade e agilidade. Sendo que a TI é uma ferramenta que contribui de forma estratégica para gestão do DRH e um diferencial para empresa.

Assim implantar um sistema de folha de pagamento é quesito fundamental para as empresas que querem traspasar barreiras tecnológicas e superar as expectativas de seus próprios funcionários com entregas no prazo e cálculos exatos, gerando confiança e segurança. Com isso, obter maiores lucros com custo de mão de obra reduzido, sendo isto um diferencial da empresa que pode ser espalhado para os outros setores.

## REFERÊNCIAS

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18036consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18036consol.htm)>. Acesso em: 16 Jun. 2013.

BRASIL. **Decreto 3048**, de 06 de maio de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3048compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048compilado.htm)>. Acesso em: 16 Jun. 2013.

CÂNDIDO, G. A.; SILVA FILHO, J. F. **Aplicação da Tecnologia da Informação como Ferramenta de Apoio para a Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento**: um estudo de caso no setor varejista. In: KM BRASIL 2003. pp. 20-36. São Paulo, 2003.

CHAN, Y. E. Information Systems Strategy, Structure and Alignment. In: PAPP, R. (Ed.) **Strategic information technology**: opportunities for competitive advantage. 1. ed. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2001. pp. 56-81.

COSTA, F. J. C. L. **Introdução à Administração de Materiais em Sistemas Informatizados**. 1. ed. São Paulo: Ieditora, 2002.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

---

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEVES, J.M.S. **A implantação de tecnologias da informação como fator de competitividade nos sistemas produtivos e nos negócios**. Anais do XIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP). Bauru, São Paulo, 2006. pp.1-12.

PEREIRA NETO, A. M. **Gestão Estratégica de Pessoas: o novo perfil dos gestores de RH aos desafios do desenvolvimento humano de pessoas**. 2008. 87f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro, 2008.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação Integrada à Inteligência Empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, W.D.F. **Introdução à Gestão da Informação**. Campinas: Alínea, 2003.

SILVA, M. A.; ZAIDAN, F. H. **Gestão de Processos de Negócios Alinhada à Gestão de Mudanças com Ênfase na Melhoria Contínua se Processos: processo folha de pagamento**. **Revista de Sistemas e Computação**. v.3, n.1, pp.54-65. Salvador, 2013.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STRASSBURG, R.; BAZZOTTI, C., FONSECA, E. F. M.; FIORI, R.; PARIZOTO, K. G. **A Tecnologia da Informação como Diferencial Competitivo para as Empresas**. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**. v.6 n.12. Cascavel, 2007.

TEÓFILO, R.B.; FREITAS, L.S. **O Uso de Tecnologia da Informação como Ferramenta de Gestão**. In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET). Resende, Rio de Janeiro, 2007. pp. 1-12.

VENKATRAMAN, N. **Beyond Outsourcing: managing IT resources as a value center**. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, pp. 51-64, Spring 1997.

---