

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO

Gestão do Capital Humano: comparação na localização de *software* de gestão do capital humano entre os países Brasil, Argentina e México

Human Capital Management: comparison in the location of softwares of human capital management among the countries Brazil, Argentina and Mexico

Gestión del Capital Humano: una comparación entre Brasil, Argentina y México con respecto a la localización del software de gestión del capital humano

Oscar Dalfovo¹
Dilson Dias²

Recebido em 17 de julho de 2009 / Aprovado em 10 de novembro de 2009

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

RESUMO

A área de administração de pessoal iniciou, dentro das organizações, um processo que hoje é o grande foco dos investimentos na busca da competitividade de mercado, tão acirrada em tempos de forte globalização, que é a gestão do capital humano. Há algum tempo, as organizações já perceberam que o diferencial para ser competitivo não está no que se produz e sim nas pessoas que tornam tal processo uma realidade. Como se vive atualmente a era do conhecimento, os softwares de gestão do capital humano vieram para potencializar a gestão desses recursos humanos, tornando mais ágil o processo de disseminação. Tanto quanto a veloz expansão dos softwares, as empresas se estenderam para diversas regiões do planeta, o que gera a demanda de ter um software

adequado às convenções locais, seja ele localizado ou não. A localização de software é uma área de estudos recentes, mas já conta com investimentos em centros de pesquisas por parte de transnacionais. Como objetivo geral da presente pesquisa, buscou-se comparar as principais informações pertinentes à área de administração de pessoal entre Brasil, Argentina e México, para a Localização de um software de gestão do capital humano, e dessa formar e inspirar outros pesquisadores a explorarem este assunto em outras áreas da Administração. A pesquisa utilizou o método comparativo. Quanto aos objetivos pode ser classificada como descritiva e exploratória; quanto aos procedimentos pode ser classificada como bibliográfica e documental; e quanto à abordagem do problema, pode ser classificada como quantitativa e quali-

1. Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor da Fundação Universidade Regional de Blumenau, Centro de Ciências Exatas e Naturais, Departamento de Sistemas e Computação. [odalfovo@gmail.com]

2. Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. [dilson.dias@mainhardt.com.br]

Endereço dos autores: Rua: Antonio da Veiga, 140, Blumenau - SC Cep. 89010-971 - Brasil

tativa. Foram aplicados questionários estruturados em empresas da Argentina e do México, e a análise dos resultados permitiu que fosse possível identificar quais são as áreas de atuação de maior aderência nesses países, e principalmente quais são as informações de maior e menor aderência para a localização dos softwares brasileiros. O percentual de utilização dos atuais software de recursos humanos, bem como a apresentação dos softwares mais indicados na pesquisa, complementam a análise dos resultados. Por fim, concluiu-se que é possível tornar realidade a gestão integrada de todas as informações organizacionais entre outros países, principalmente com a Argentina, o México e o Brasil.

Palavras-chave: Administração de pessoal. Gestão do capital humano. Localização de software. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

The area of staff administration has initiated inside of the organizations a process that today is the great focus of investments in the search of market competitiveness so tough in times of strong globalization, the human capital management. For some time, the organizations have already realized that the differential to be competitive is not in what is produced but in the people who make this process a reality. As the age of the knowledge is currently lived, software of human capital management came to improve the management of these human resources, enabling a more agile dissemination process. As much as the fast expansion of software, the companies have extended to several regions of the planet, which generates the demand of having appropriate software to the local conventions, whether localized it or not. Software localization is an area of recent studies, but has investments research centers by multinational. As general objective of this research, it was sought the comparison of the main pertinent information from the area of personnel management between Brazil, Argentina and Mexico, for the localization of human capital management, so to form and to inspire other researchers to explore

this subject in other areas of Administration. The research used the comparative method. As for the objectives it can be classified as descriptive and exploratory; as for the procedures it can be classified as bibliographic and documentary; and as for the approaching of the problem, it can be classified as quantitative and qualitative. Structured questionnaires were applied in companies of Argentina and Mexico, and the analysis of the results showed that it was possible to identify which are the areas of performance of higher adherence in these countries, and mainly which is the information of greater and minor adherence for the localization of Brazilian software. The use percentage of current software of human resources, as well as the presentation of the most indicated in the research software, complements the analysis of the results. Finally, it was concluded that is possible to bring to reality the integrated management of all organizational information among others countries, mainly with Argentina, Mexico and Brazil.

Key words: Personnel management. Human capital management. Software localization. Knowledge management.

RESUMEN

En el área de administración de personal de las organizaciones se inició un proceso que hoy es el centro de las inversiones en busca de la competitividad de mercado, tan disputada en tiempos de intensa globalización: la gestión del capital humano. Desde hace algún tiempo, las organizaciones comprendieron que para tener competitividad, el factor diferencial no está en lo que se produce, sino en las personas que hacen realidad este proceso. Como actualmente se vive en la era del conocimiento, los softwares de gestión del capital humano llegaron para potenciar la gestión de los recursos humanos, haciendo más ágil el proceso de difusión. Esta investigación tuvo por finalidad comparar las principales informaciones pertinentes al área de administración de personal entre Brasil, Argentina y México, para la localización de un software de gestión de capital humano y de esta forma inspirar

a otros investigadores, a que exploren este tema en otras áreas de la Administración. En esta investigación se utilizó el método comparativo. En cuanto a los objetivos puede clasificarse como descriptiva y exploratoria; en cuanto a los procedimientos puede clasificarse como bibliográfica y documental y en cuanto al enfoque del problema, puede clasificarse como cuantitativa y cualitativa. Se aplicaron cuestionarios estructurados en empresas de Argentina y México, y el análisis de los resultados permitió identificar cuales son las áreas de actuación con más adhesión en estos países y principalmente cuales son las informaciones con mayor o menor adhesión para la localización de los softwares brasileños. El porcentual de utilización de los actuales softwares de recursos humanos, así como la presentación de los softwares más adecuados para la investigación, complementan el análisis de los resultados. Finalmente, se concluyó que es posible hacer realidad la gestión integrada de todas las informaciones organizacionales de diversos países, principalmente entre Argentina, México y Brasil.

Palabras clave: Administración de personal. Gestión del capital humano. Localización de software. Gestión del conocimiento.

1 INTRODUÇÃO

Hoje, a área de administração de pessoal está rapidamente mudando o seu papel, de protetora, para um papel de planejadora e um importante agente de mudanças. A metamorfose de 'departamento' para 'administração ou gestão', demonstra o fato de que nas atuais organizações, achatadas e competitivas, a chave para a competitividade não é mais a máquina, e sim os funcionários, altamente treinados e comprometidos. O departamento de Recursos Humanos (RH) ou Gestão do Capital Humano (GCH), está cada vez mais envolvido nos primeiros estágios de elaboração e implantação do planejamento estratégico, deixando de ser apenas um receptor reativo (DESSLER, 2003).

Estudar o universo da administração de pessoal, na busca das principais informações per-

tinentes à esta área, por si só já seria um grande desafio e quando ainda propõem-se compará-las com informações de outros países, como Argentina e México, com o objetivo de localizar um *software* de gestão do capital humano nesses países, depara-se com uma situação de vanguarda que hoje possui um reconhecido esforço do Governo Federal, que é o aproveitamento de oportunidades internacionais para a exportação de *software*. A criação da Política Internacional, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), visa a aumentar as exportações da indústria brasileira de *software* de um patamar de US\$ 100 milhões para US\$ 2 bilhões até o final de 2007 (STEFANUTO; CARVALHO, 2005).

O estudo voltado para a inserção de um *software* de gestão do capital humano no mercado latino, mais especificamente a Argentina e México foi baseado na trajetória de mais de uma década que as duas empresas brasileiras líderes do mercado de *software* no Brasil, possuem nesses países. Se somados os clientes de *Enterprise Resource Planning* (ERP), Totvs e Datasul reúnem uma carteira de clientes que supera o número de 150 na Argentina e 400 no México (GODINHO, 2007). Essa base instalada já é um mercado em potencial para a venda dos *softwares* de gestão do capital humano após o processo de Localização.

O tema Localização também é considerado novo, pois surgiu no início dos anos 90, com o objetivo de oferecer conhecimento e serviços necessários para que o alcance das vendas da empresa seja o mercado mundial. Grandes empresas consideradas transnacionais como Microsoft, IBM, Sun Microsystems, Symantec etc., dão sustentação por meio de parceiras à iniciativas como a Localization Industry Standards Association (LISA), uma Organização Não-Governamental (ONG) que visa a estabelecer padrões para à excelência do processo de Localização. A própria LISA, mesmo com a dificuldade em estimar o tamanho do setor por ser recente e de crescimento acelerado, cita um número que supera US\$ 3,7 bilhões em todo o mundo. Outras estimativas da LISA, apontam para um mercado de US\$ 15 bilhões em todo o mundo. Essas estimativas tão divergentes, são causadas pela falta de transparên-

cia deste processo dentro das organizações, o que acarreta no desconhecimento do quanto se investe e o quanto se ganha com a Localização de seus produtos (LOMMEL, 2003).

A iniciativa de comparar informações da área de administração de pessoal com o objetivo de localizar um *software* de gestão do capital humano na Argentina e no México, e não somente um ERP, demonstra um nível de maturidade das empresas desenvolvedoras de *software*, que já perceberam o que Dalfovo (2007) afirma que a Administração de Recursos Humanos causa impacto nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, integrá-las, orientá-las, fazê-las trabalhar, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um processo importante na competitividade organizacional. A Administração de Recursos Humanos propõe-se a conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Envolve também a qualidade de vida que tanto a organização quanto os colaboradores levarão e o tipo característico de colaboradores que a organização pretende cultivar.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura que propõe este capítulo visa à busca de informações e conceitos pertinentes a administração de pessoal no Brasil, que auxiliará na comparação entre o próprio Brasil, Argentina e México.

2.1 Administração de pessoal no Brasil

No Brasil, como em todo o mundo, a atividade realizada pela área de Recursos Humanos vem se transformando a cada dia, com mudanças cada vez mais velozes e rápidas. A tecnologia passou por um incrível intenso desenvolvimento e resultou num desafio para as organizações que é acompanhar a evolução na forma como se administram as empresas em uma economia globalizada (CHIAVENATO, 1999; TEGON, 2007).

Tegon (2007, p. 21) observa que:

Se num período recente o foco dos administradores do Departamento de Recursos Humanos estava na realização de controles burocráticos, atualmente, a forma como se gerem as pessoas passou a ser um diferencial estratégico independentemente do porte ou nacionalidade da empresa.

Shinyashiki (2007, p. 38) reforça dizendo que “serão as pessoas que irão definir o sucesso ou o fracasso de uma organização. A tecnologia certamente é importante, mas ela apenas garante que a empresa não vai ficar para trás. Quem levará a empresa para frente, rumo ao futuro, serão as pessoas”.

Com o foco ampliado, a área de recursos humanos assume a responsabilidade de atrair, manter e desenvolver as pessoas que compõem o seu negócio. Mesmo com essas novas responsabilidades, as atividades relacionadas à administração de pessoal não podem ser negligenciadas, tampouco serem consideradas irrelevantes, pois fazem parte das relações de trabalho no Brasil que possuem reflexo até hoje e são decisivas para suprir de informações a gestão do capital humano (TEGON, 2007).

Na evolução histórica da área de recursos humanos no Brasil, descrita por Medeiros (2007), identifica-se o quanto demorou a perceber que o valor de uma empresa está no capital humano que a compõe. Anteriormente a década de 30 os contadores eram os responsáveis pelo processamento das horas trabalhadas e o seu efetivo pagamento e mesmo com o surgimento de algumas legislações trabalhistas que aumentou a preocupação com o atendimento à legalidade, os trabalhos ainda ficaram restritos a confecção das folhas de pagamento.

Com a criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943, a necessidade de especialistas nas interpretações da legislação aumentou e, por consequência, as empresas criaram o chamado Departamento de Pessoal (DP) (PERES, 2005). A dedicação a esse trabalho somente foi alterada a partir das décadas de 50 e 60, quando da expansão da indústria automobilística, que passou a exigir do DP a competência de recrutar, selecionar e treinar

melhor a mão-de-obra. A prática de relações humanas demandou outra necessidade para as décadas seguintes, que foi a criação de leis que assegurassem o respeito, à segurança e saúde do trabalhador (MEDEIROS, 2007; TEGON, 2007).

Na década de 80, os movimentos sindicais ganham força e passam a exigir mais uma habilidade do DP, a habilidade de negociação. Ao assumir esta responsabilidade o DP se credenciou a ocupar um lugar estratégico na empresa tal qual a área financeira por exemplo. Os administradores de pessoal ganham nomes que elevam seu *status* na organização como gestor de talentos, gerente de desenvolvimento humano, diretor de gestão de pessoas ou ainda, como as transnacionais costumam denominar, vice-presidente de recursos humanos (MEDEIROS, 2007).

Oliveira (1998) acrescenta que faz parte da rotina de administração de pessoal tratar da parte dita cartorial, que são principalmente os registros dos membros da organização, encarregar-se das rotinas trabalhistas e de pessoal, tendo sob sua responsabilidade a administração dos eventos burocráticos decorrentes do contrato de trabalho. Sem dúvida, não se pode admitir que não sejam importantes essas funções, já que é imprescindível o controle da vida funcional dos empregados, com vistas à avaliação de desempenho, treinamento, remuneração, controles de frequência, entre outras tarefas específicas relacionadas à gestão do capital humano.

2.2 Localização de *software*

Em tempos em que os mercados pelo mundo inteiro estão crescendo juntos, as companhias de *software* confirmam a tendência de serem 'players globais' e querem especialmente vender em qualquer parte seus *softwares*. E, certamente há lá fora um mercado internacional com procura em abundância de aplicações do *software*. Consequentemente a exigência por um *software* multilíngue está aumentando fortemente, e os desenvolvedores devem considerar este fato (GROSS, 2006).

Essas exigências infelizmente estão sendo seguidas somente em uma fase tardia do processo

do desenvolvimento. Embora estejam começando cada vez mais a dar importância a este tópico, os desenvolvedores de *software*, desconhecem os métodos, tecnologias e ferramentas. Naturalmente as exigências sobre um *software* multilíngue são variadas e não há nenhum conceito universal para a Internacionalização. Mas para a maioria dos métodos e das tecnologias existem situações padrão estabelecidas, e faz sentido conhecê-las para que se possam estabelecer conceitos (GROSS, 2006).

Globalização, Internacionalização e Localização caminham juntas e para que se possa continuar conceituando Localização de um *software* de gestão do capital humano em um determinado país ou localidade, faz-se necessário entender também os demais conceitos para que não pairessem dúvidas sobre cada um deles (GROSS, 2006).

Para que seja possível encontrar um número maior de publicações ou informações referentes ao assunto, a palavra Globalização pode ser substituída nos mecanismos de busca por G11N, Internacionalização pode ser substituída por I18N e a palavra Localização pode ser substituída por L10N. Isso porque no jargão das empresas e/ou estudiosos do tema, 11 é a quantidade de letras entre a letra G e N da palavra em inglês *Globalizatio*N, 18 é a quantidade de letras entre a letra I e N da palavra em inglês *Internacionalizatio*N e 10 é a quantidade de letras entre a letra L e N da palavra em inglês *Localizatio*N (HONG, 2007; SCHALER, 1999).

2.2.1 Globalização, internacionalização e localização

Diferentemente da Globalização que referencia a quebra de barreiras econômicas, sociais e culturais que se vive hoje no mundo, a Globalização ou G11N, no jargão dos estudiosos da área, refere-se a todas as áreas da empresa que se juntam para fazê-la verdadeiramente global. Para a Globalização dos produtos e dos serviços é necessário integrar todo o negócio interno e externo, por meio do envolvimento de marketing, vendas, e suporte ao cliente no mercado mundial (GROSS, 2006).

Internacionalização é o processo de desenvolvimento do *software* em que, basicamente, se

abstrai funcionalidades de um produto sem associá-las a um idioma, tornando este *software* de fácil suporte, minimizando assim os problemas linguísticos que possam oportunamente, serem encontrados durante a Localização. Essa fase do desenvolvimento visa principalmente a fazer com que a fase de Localização não se torne inviável economicamente ao ponto de duplicar os gastos e o tempo (LOMMEL, 2003).

A Localização, conceitualmente é tratada como uma fase apenas de 'tradução'. Essa visão não dimensiona sua importância, sua complexidade, ou o que ocorre realmente durante o processo em si. A Localização é parte de um contexto global, um processo integrado com outros processos do negócio e somente vista desta forma será um processo eficaz (LOMMEL, 2007; DOWNING, 2005).

Localização é o processo de modificar produtos ou serviços para esclarecer diferenças em mercados distintos. Essa definição soa simples, mas na realidade impacta muito no negócio e principalmente as questões técnicas requerem bastante perícia para que sejam executadas com sucesso. Localizar é adaptar um produto, uma aplicação ou o conteúdo de um documento com o objetivo de adequá-los as necessidades linguísticas, culturais etc., de um mercado específico (LOMMEL, 2003; PRUDÊNCIO; VALOIS; LUCCA, 2004; SCHALER, 1999).

Por meio dos conceitos levantados sobre Localização de *software*, faz-se necessário conhecer o que a indústria brasileira de *software* apresenta como solução para a área de administração de pessoal e que já atendem às informações pertinentes como folha de pagamento, férias, rescisões e benefícios sociais. Essas soluções formarão a base prática para a Localização de um *software* brasileiro na Argentina e no México.

2.3 Soluções para administração de pessoas no Brasil

A gestão estratégica da folha de pagamento evoluiu tão significativamente quanto à base tecnológica e hoje essa mesma gestão pode ser compar-

tilhada em um nível de responsabilidade com as empresas desenvolvedoras de *software* que visam a oferecer um produto sempre atualizado, possuem em seu quadro de funcionários especialistas também de negócio, não somente voltados à área de desenvolvimento (DATASUL, 2007; LOGOCENTER, 2007; MICROSIGA, 2007; RM SISTEMAS, 2007).

Flexibilidade é a palavra chave para definir o propósito das empresas desenvolvedoras de *software* de administração de pessoal, pois como cita Marras (2001), os instrumentos legais são muitos e visam a atingir desde o processo admissional até o processo de demissão do funcionário. No Brasil, entre um processo e outro há vários reguladores que formam uma complexa legislação como a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Consolidação das Leis da Previdência Social (CLPS), Convenção Coletiva de Trabalho (CCT), Acordos Coletivos de Trabalho (ACT), Leis Complementares e Medidas Provisórias etc. (INSS, 2007).

Os *softwares* evoluíram tão rápido quanto à mudança do status da área de recursos humanos, tornando-se mais abertos e flexíveis, mais distantes dos desenvolvedores e mais próximos dos usuários. Em sua maioria são encontrados no mercado de forma modular mas, inevitavelmente integrados. É uma missão crítica de qualquer organização, pois sua execução realiza-se em alto nível de segurança e confiabilidade (MICROSIGA, 2007).

Mesmo para as empresas desenvolvedoras de *softwares*, a definição de administração de pessoal e quais funcionalidades devem contemplar também são distintas e cabe analisar as principais, para que seja possível identificar as semelhanças e formar um consenso. Basicamente, pode-se dividir o sistema de administração de pessoal em módulos como, folha de pagamento, férias, rescisões e benefícios sociais. Por vezes, algumas funcionalidades podem ser tratadas isoladamente como a participação nos lucros e resultados, ou ainda podem ser encontradas em uma única solução de forma não modular. (BENNER, 2007; DATASUL, 2007; LOGOCENTER, 2007; MICROSIGA, 2007; RM SISTEMAS, 2007; SENIOR SISTEMAS, 2007; WK SISTEMAS, 2007).

2.4 Gestão do capital humano

A metáfora utilizada por Crawford (1994, p. 34), em seu livro “Na Era do Capital Humano, inicia o embasamento sobre o tema gestão do capital humano, de forma a demonstrar a própria importância”. Atualmente, autores como Chiavenato (1999), Chowdhury (2003), Friedman, Hatch e Walker (2000), Marras (2001), Milkovich e Boudreau (2000) concordam que a evolução ocorrida com o conceito de gestão do capital humano criou áreas específicas nas organizações com o objetivo de atrair, reter, gerenciar e identificar os talentos que sustentam o capital humano. Áreas como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho e Competências, Higiene e Segurança e mais recente ainda Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), são os destaques da Moderna Gestão do Capital Humano.

Cada área dessas que compõe a gestão do capital humano interage de forma distinta com a área de administração de pessoal, por um lado fornecendo informações importantes e por outro, recebendo informações importantes para consolidar todo o capital humano da empresa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Tendo como principal foco dessa pesquisa uma comparação de informações e sendo esta linha de pesquisa voltada à administração, foi utilizado o método comparativo que “consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. O método comparativo aborda duas séries ou fatos de natureza análoga, tomadas de meios sociais ou de outra área do saber, a fim de se detectar o que é comum a ambos” (FACHIN, 2003, p. 37). Em especial nesta pesquisa, buscou-se comparar informações pertinentes a uma área da administração entre países da América Latina, mais especificamente entre Brasil, Argentina e México, sendo este último geograficamente distante dos demais.

Os tipos de pesquisa utilizados, quanto ao objetivo, foram de natureza exploratória e descri-

tiva. Fez parte desta pesquisa descrever as características das questões pertinentes como a área de administração de pessoal, Localização de *software* e gestão do capital humano. Os tipos de pesquisa, quanto aos procedimentos, podem ser classificados como natureza bibliográfica e documental. Bibliográfica, porque para formular os capítulos anteriores foram utilizadas fontes primárias e secundárias, tais como livros (manuais, teses, monografias, dicionários, enciclopédias etc.) e periódicos (artigos, relatórios, revistas etc.), e esses, servem como meio de atualização, uma vez que são publicados mais rapidamente que os livros. Documental, porque na análise de comparação das informações pertinentes à área de administração de pessoal entre Brasil, Argentina e México. Quanto a abordagem do problema, os tipos de pesquisa foram quantitativas e qualitativas.

Na presente pesquisa, foram escolhidas como população empresas com áreas de atuação diferenciadas situadas na Argentina e no México que possuem algum relacionamento com empresas brasileiras fornecedoras de *software*. A amostra é composta de 23 empresas argentinas que foram previamente contactadas pelo pesquisador no V Congresso de Gestión de Recursos Humanos ocorrido entre os dias sete e oito de maio de 2007 na cidade de Buenos Aires, capital Argentina. Outras 13 empresas argentinas foram escolhidas por conveniência para compor a amostra, tendo em vista a relação comercial com a empresa do pesquisador. Das quatro empresas mexicanas que completam a amostra, uma foi previamente entrevistada pelo pesquisador durante a realização de um seminário internacional de consultores em recursos humanos, que ocorreu entre os dias 10 e 14 de Junho no Brasil e as outras três empresas foram escolhidas também por conveniência, tendo em vista a relação comercial com a empresa do pesquisador.

Para o método qualitativo foi utilizada a coleta documental (documentos, escritos, impressos ou eletrônicos) para a obtenção dos dados da pesquisa, por meio das indicações de fontes primárias e secundárias fornecidas pelas empresas constantes da amostra e também foi utilizada a análise de conteúdo, que permite a descrição do

conteúdo de uma comunicação de forma sistemática. Para o método quantitativo, essa pesquisa aplicou um questionário estruturado, com o objetivo de responder aos objetivos específicos citados no capítulo 1.

Os questionários foram respondidos via Internet, por meio de um programa de perguntas e respostas, que garantiu uma interface mais amigável para os respondentes, bem como um acompanhamento *on-line* das respostas pelo pesquisador. Antes de ser disponibilizado para os respondentes, esse mesmo questionário passou por um processo de Localização para Argentina e para o México

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, buscou-se apresentar os resultados obtidos pela metodologia de coleta de dados proposta no capítulo anterior e são demonstrados por meio de gráficos, tabelas e figuras com as respectivas apresentações.

4.1 Perfil das empresas argentinas e mexicanas respondentes

As questões de 1 a 5 do questionário, pertinentes aos dados pessoais e empresariais, não foram apresentadas por solicitação dos responden-

tes, mantendo sigilo sobre as mesmas e confirmando o compromisso ético do pesquisador, orientador e Instituição pesquisadora. A sexta questão, apresentou 36 empresas argentinas e quatro empresas mexicanas como as respondentes do questionário.

A questão 7, identificou a quantidade de funcionários vinculados à empresa em que, das 40 empresas respondentes (65%) informaram que possuem até 1.000 funcionários, 30% possuem entre 1.001 e 5.000 e apenas 5% acima de 5.001 funcionários.

Como resultados obtidos por meio da questão 8, das 40 empresas argentinas e mexicanas que responderam ao questionário, verifica-se que 35% das empresas já possuem operações em outros países, o que pode favorecer a expansão do *software* localizado de administração de pessoal bem como o de gestão do capital humano, cobrindo não somente a América Latina, mas também outros continentes.

Outra característica das empresas argentinas e mexicanas respondentes, identificadas pela questão 9 diz respeito à área de atuação da empresa, que em sua maioria concentrou-se em indústria e comércio, ao todo 34 empresas que representam 85% do total, tendo ainda três empresas que atuam na área de educação (8%), duas empresas na área governamental (5%) e uma empresa dedicada ao comércio (3%), conforme apresenta-se no gráfico 1.

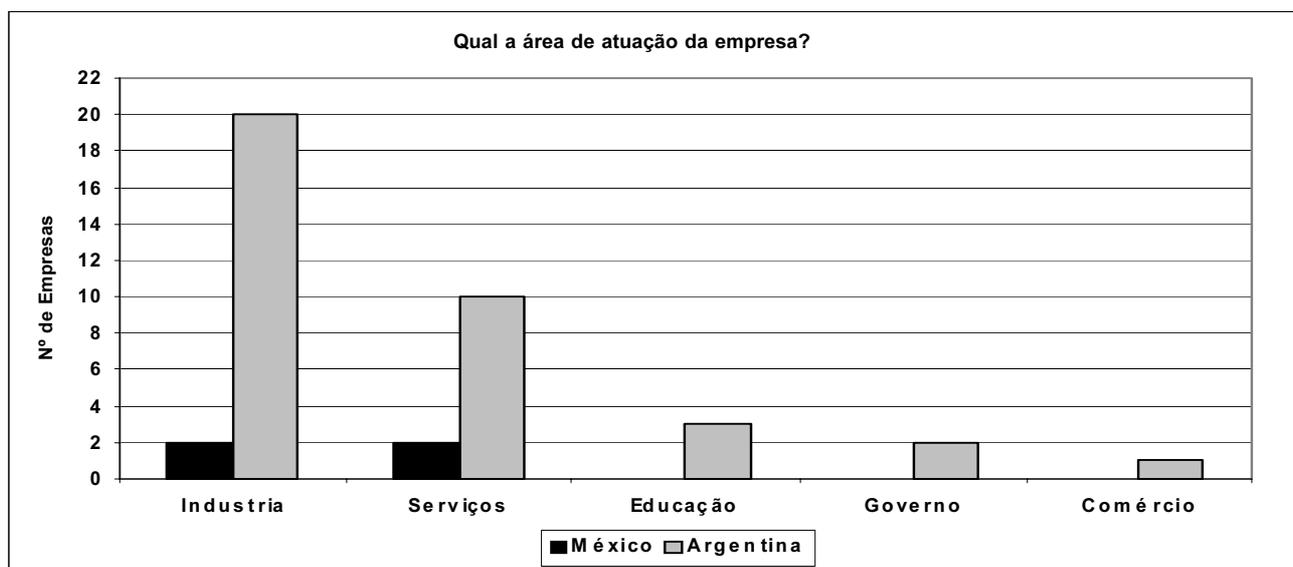


Gráfico 1 – Área de atuação das empresas argentinas e mexicanas.

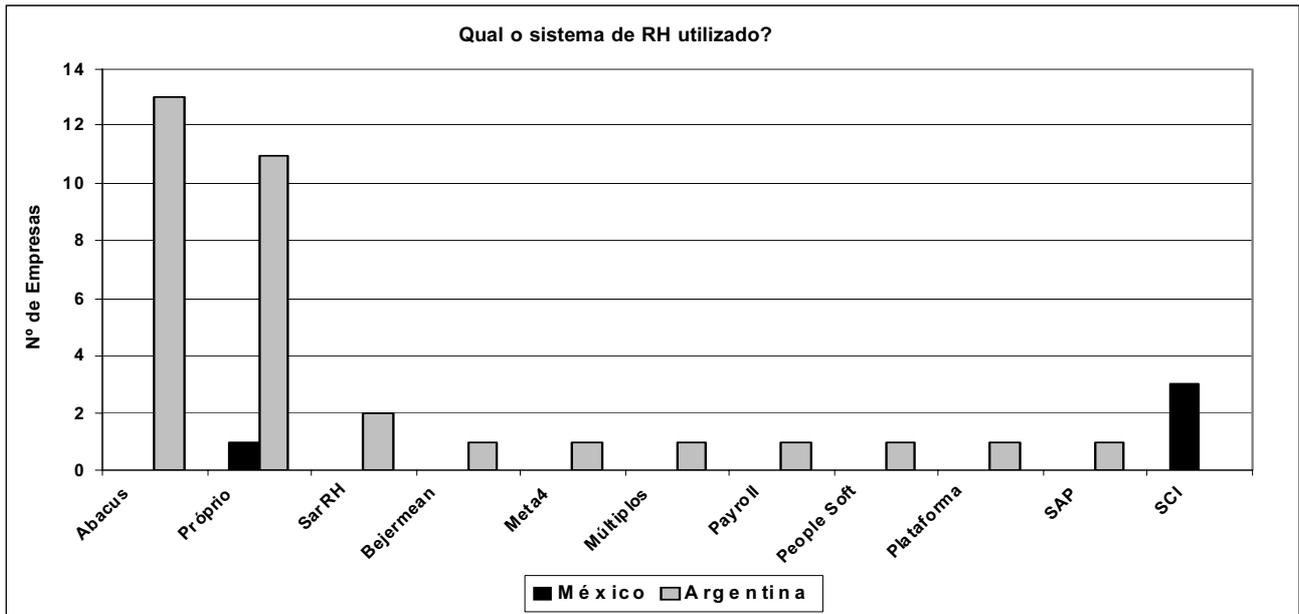


Gráfico 2 – Sistemas RH utilizados pelas empresas argentinas e mexicanas.

Sobre o perfil das empresas argentinas e mexicanas levantado na pesquisa identificou-se ainda, na questão 10, a existência de sistemas ERP, onde 36 empresas (90%) afirmaram que possuem um sistema de ERP e outras quatro empresas (10%), sendo estas da Argentina, não possuem. Ainda relacionado a esse tópico, das 36 empresas que possuem ERP, 13 empresas (33%) responderam que possuem sistemas próprios de ERP.

Como o objetivo principal da pesquisa é a área de administração de pessoal e a gestão do capital humano, a questão 11 apresentou que 37 empresas (93%) possuem um sistema de RH e

outras três empresas (7%), sendo estas da Argentina não possuem, mas de acordo com a questão 12, estas planejam adquirir o sistema de RH. Também se apresentou um número mais variado de sistemas de RH (11 sistemas) em relação ao número de sistemas ERP apontados na questão anterior (6 sistemas).

Para fechar o perfil das empresas respondentes, a questão 13 apresentou o tipo de sistema de RH que é utilizado atualmente, no que tange o fato de ser localizado ou nacional. Nesse ponto, a pesquisa apresentou que 35 empresas (88%) possuem um sistema de RH nacional, ou seja, de um



Gráfico 3 – Sistemas RH utilizados nacional x localizado.

fornecedor do próprio país de origem e outras cinco empresas (12%), todas da Argentina possuem um sistema de RH que é localizado, ou seja, o fornecedor não é argentino e o sistema passou por um processo de Localização, tal qual o objetivo desta pesquisa em relação a inserção do Brasil nos mercados da Argentina e do México.

4.2 Necessidades quanto às soluções de gestão do capital humano

Como afirmaram os autores citados na revisão da literatura, Chiavenato (1999), Chowdhury (2003), Friedman, Hatch e Walker (2000), Marras (2001), Milkovich e Boudreau (2000), que a evolução ocorrida com o conceito de gestão do capital humano criou áreas específicas nas organizações com o objetivo de atrair, reter, gerenciar e identificar os talentos que sustentam o capital humano, as questões 14 e 15 do questionário aplicado, buscaram identificar quais dessas áreas já são atendidas pelos atuais sistemas de Recursos Humanos utilizados pelas empresas respondentes. A questão 14 revelou que 37 empresas (93%) têm em seus sistemas de RH os processos de administração de pessoal (folha de pagamento, férias, rescisões e benefícios sociais) e somente três empresas (7%) que apontaram não ter nenhum sistema de RH, demonstraram interesse em adquiri-los, conforme apurado o resultado da questão 16 do questionário.

Para os processos de gestão do capital humano, a questão 15 mostrou que áreas como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho e Competências e Medicina e Segurança, apontadas pelos mesmos autores como destaques da Moderna Gestão do Capital Humano, não são contemplados pelos atuais sistemas de recursos humanos.

Para essas empresas que atualmente não possuem os processos atendidos pelo seu atual sistema de recursos humanos, a questão 17 revelou o interesse ou não pela aquisição delas. Assim, apresentou-se que a área de maior interesse por parte das empresas respondentes é a área de Treinamento e Desenvolvimento com 32 empresas (80%), seguido de 24 empresas (60%) com inte-

resse em Avaliação de Desempenho e 21 empresas (53%) que apresentaram interesse em Recrutamento e Seleção. O processo que se apresentou de pouco interesse foi a de Cargos e Salários com 22 empresas (55%), seguidos de Medicina e Segurança do Trabalho com 20 empresas cada (50%).

Medicina e Segurança foram apontadas como falta de interesse por 20 empresas cada uma (50%), mas também foram apontadas por 17 empresas cada (43%) como sendo de interesse, apresentando assim um equilíbrio quanto a estes processos.

4.3 Utilização das principais informações brasileiras pertinentes à administração de pessoal na argentina e no México

Dentre as convenções locais, o atendimento às legislações é uma exigência imprescindível para áreas como contábeis, jurídicas e folha de pagamento. Essa última por sua vez, afeta diretamente a área de gestão do capital humano que depende destas informações para estabelecer os demais relacionamentos com os empregados, e para que fosse atendida essa complexa área, foram elaboradas sete questões que agruparam as sete principais informações pertinentes a folha de pagamento, tendo como referência do capítulo 2, Benner (2007), Datasul (2007), Logocenter (2007), Microsiga (2007), Senior Sistemas (2007) e WK Sistemas (2007).

A questão 18 apresentou os principais tipos de trabalhadores tratados pela folha de pagamento no Brasil e que podem ser localizados na Argentina e no México com maior rapidez pois também existem nestes países. Assim, 33 empresas (83%), indicaram que possuem pelo menos cinco tipos de trabalhadores iguais aos existentes no Brasil. A questão 19 abordou os tipos de documentação utilizados na contratação e 30 empresas (75%) possuem pelo menos cinco tipos de documentação iguais as utilizadas no Brasil. O resultado da questão 18 se repete na questão 20, em que 33 empresas (83%) indicaram que possuem de cinco a sete históricos iguais aos brasileiros.

A questão 21, que tratou sobre os tipos de afastamento existentes no Brasil, é a que gerou uma maior amplitude, tendo três empresas (8%) que

apontaram que só possuem dois históricos iguais e duas empresas (5%) que apontaram que possuem os sete tipos de afastamento existentes no Brasil.

As questões 22, 23 e 24 foram as que apresentaram as menores quantidades de informações iguais à brasileiras, pois trataram sobre cálculos efetuados, cálculos efetuados de forma automática e arquivos magnéticos respectivamente.

As questões 26 e 27 do questionário aplicado, assim como as questões relativas às informações pertinentes a folha de pagamento, concentram em seu teor as sete principais informações pertinentes às férias, separadas por processos e relatórios respectivamente.

A apuração dos resultados apresenta uma grande correlação com os processos e relatórios brasileiros, em que 36 empresas (90%) apontaram acima de cinco processos iguais e 37 empresas (93%) apontaram acima de cinco relatórios iguais.

O questionário aplicado, buscou nas questões 29 e 30, identificar quais informações pertinentes às rescisões no Brasil, são comuns as empresas argentinas e mexicanas. Seguindo o padrão estabelecido para férias, foram identificadas as sete principais informações e separadas por processos e relatórios respectivamente.

Quanto aos processos, 31 empresas (78%) indicaram utilizar cinco ou mais informações iguais as encontradas no Brasil, já com relação aos relatórios, encontrou-se duas empresas (6%) que indicaram a utilização de no máximo três relatórios.

As questões 32 e 33 elaboradas para comparar as informações pertinentes a benefícios, reuniram em seu conteúdo os sete principais tipos de benefícios e os sete principais processos respectivamente.

Os resultados apresentados no gráfico 10, mostraram que 34 empresas (85%) indicaram que possuem os mesmos tipos de benefícios oferecidos no Brasil, sendo que dessas, 11 empresas (28%) indicaram que utilizam sete dos sete tipos de benefícios.

Quanto às informações pertinentes aos processos de benefícios apontados na questão 39, também apresentaram uma grande aderência, em que 17 empresas (43%) possuem os mesmos processos utilizados no Brasil.

Por meio da Análise dos Componentes Principais (ACP) realizada pelo *software* LHStat

foi possível identificar qual a área de atuação e quantas empresas são mais representativas em relação à quantidade de informações pertinentes a área de administração de pessoal.

A ACP é uma técnica estatística multivariada, no domínio da análise fatorial, em que é possível visualizar e reduzir dados contidos em tabelas de grandes dimensões, cruzando casos com as variáveis quantitativas que os caracterizam e desta forma, permite encontrar os fatores que melhor explicam as similaridades e oposições entre os casos e variáveis. Esses fatores, quando observados em ordem decrescente da sua importância para explicar a tabela de entrada, constituem um sistema de eixos ortogonais que permite visualizar, sob a forma gráfica, as projeções dos casos e variáveis que constituem a matriz de dados. A interpretação dos gráficos é efetuada de forma simples e clara, destacando as relações mais significativas existentes nas tabelas de entrada (CVRM, 2008).

A figura 1 apresentou o mapa fatorial gerado por meio da utilização da 'área' de atuação de cada empresa pesquisada como Rotulagem dos Casos e como Variáveis Numéricas os 'tipos de trabalhadores', 'tipos de documentação', 'históricos', 'tipos de afastamentos', 'tipos de cálculo', 'tipos de cálculos automáticos', 'arquivos magnéticos', 'processos de férias', 'relatórios de férias', 'processos de rescisão', 'relatórios de rescisão', 'tipos de benefícios' e 'relatórios de benefícios'.

O mapa fatorial com todas as informações foi sobreposto à ampliação do subespaço que indica a maior correlação entre as informações, para que fosse possível visualizar a origem do detalhamento. Assim, o mapa fatorial apresentou como informações de maior correlação as de processos de rescisão, processos de benefícios, relatórios de rescisão e tipos de benefícios. A mesma figura apresentou 6 empresas do tipo indústria (15%) e três empresas do tipo serviços (8%) como as de maior representatividade, que se somadas chegam aos 23% do total de 40 empresas.

Na mesma análise dos componentes principais, foi realizada a observação inversa, ou seja, às áreas de menor representatividade e informações de menor correlação. Novamente, o mapa fatorial com todas as informações foi sobreposto

relação entre si, mas as de menor correlação com as demais. Já as áreas de menor representatividade foram observadas por meio de 6 empresas do tipo indústria (15%), três empresas do tipo educação (8%), uma empresa do tipo comércio (3%) e uma empresa do tipo serviços (3%), o que somadas chegaram a 29% do total de 40 empresas.

A junção das informações dos dois detalhamentos do mapa fatorial apontaram para um provável descarte de algumas áreas como a educação, comércio e governo, pois praticamente todas as empresas representantes dessa área apareceram neste subespaço. A junção mostrou ainda que a indústria não está totalmente alinhada no fator representatividade, pois a mesma quantidade de empresas seis, figuraram nos dois subespaços.

Os resultados obtidos por meio do LHStat ainda permitem avaliar o percentual de inércia total e acumulada para cada variável utilizada na geração do Mapa Fatorial, conforme apresentado no quadro 1:

Num. eixo principal	Nome eixo principal	Autovalor	% Inércia total	% Inércia acumulada
1	Tipos de trabalhadores	2,4713	19,0	19,0
2	Tipos de documentação	2,0130	15,5	34,5
3	Históricos	1,8170	14,0	48,5
4	Tipos de afastamentos	1,4242	11,0	59,4
5	Tipos de cálculo	1,1935	9,2	68,6
6	Tipos de cálculos automáticos	0,8307	6,4	75,0
7	Arquivos magnéticos	0,7404	5,7	80,7
8	Processos de férias	0,5908	4,5	85,2
9	Relatórios de férias	0,5540	4,3	89,5
10	Processos de rescisão	0,5301	4,1	93,6
11	Relatórios de rescisão	0,3308	2,5	96,1
12	Tipos de benefícios	0,2831	2,2	98,3
13	Relatórios de benefícios	0,2211	1,7	100,0

Quadro 1 – Percentuais de inércia total e inércia acumulada.

4.4 Utilização das atuais soluções de administração de pessoal

As questões 25, 28, 31 e 34 do questionário, tiveram como foco principal, identificar o percentual de utilização dos atuais sistemas de administração de pessoal nas empresas pesquisadas, para que seja possível uma futura análise de extensividade de Localização. Foi solicitado aos usuários dos sistemas, que na presente pesquisa se limitaram

as 37 empresas que indicaram possuir sistema de RH que, para chegar ao percentual fosse dividida a quantidade de programas oferecidos, pela quantidade de programas utilizados no dia a dia.

A questão 25 identificou o percentual de utilização dos programas de folha de pagamento, em que 28 empresas (76%) apontaram para um percentual de utilização diário acima dos 80%, dos programas. As questões 28 e 31, relativas à utilização de férias e rescisões, obtiveram um percentual de utilização um pouco maior, em que 32 empresas (86%) indicaram a utilização diária acima dos 80% dos programas de férias e 33 empresas (89%) indicaram a utilização diária acima dos 80% dos programas de rescisões.

Já a questão 34, identificou um percentual de utilização dos programas de benefícios até superior aos da folha de pagamento, sendo que 29 empresas (78%) indicaram que utilizam diariamente pelo menos 80% dos programas. O fato é

que para benefícios, a concentração maior das empresas está na faixa de 80%, ao contrário da folha de pagamento, férias e rescisões que concentram maior incidência na faixa dos 90%.

Como o objetivo geral dessa pesquisa é comparar as principais informações pertinentes à área de administração de pessoal para Localização de um *software* de gestão do capital humano, podem-se cruzar questões como o percentual de utilização dos programas de administração de pessoal com o tipo de sistema de RH e perceber que a maior

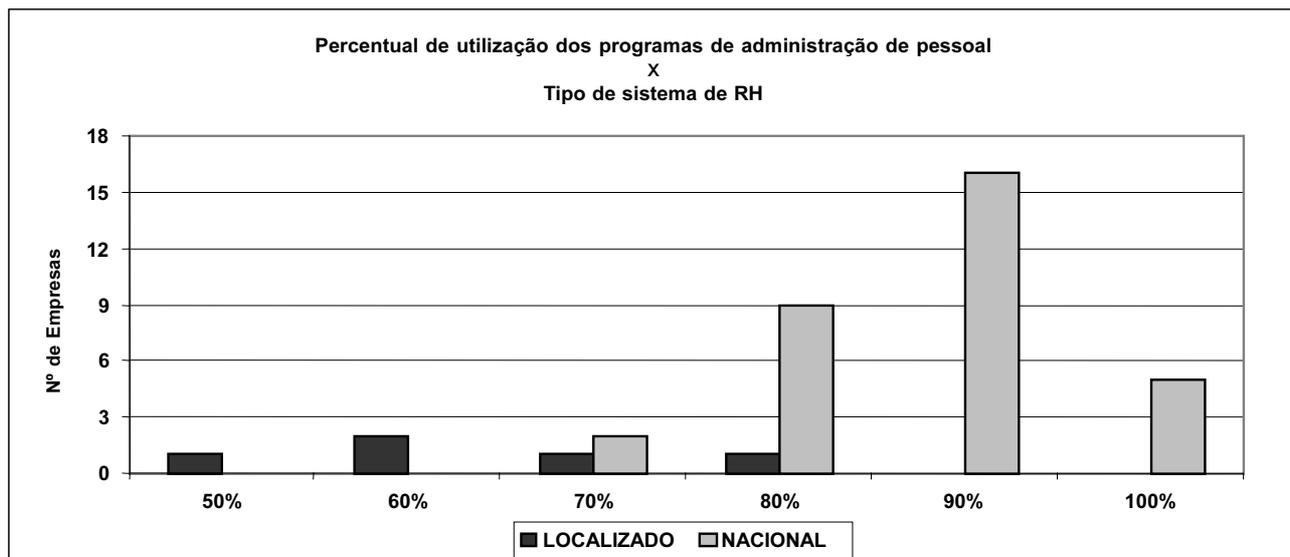


Gráfico 4 – Percentual de utilização dos programas de administração de pessoal x tipo de sistema de RH.

utilização está no sistema indicado como nacional, concentrando 21 empresas (57%) com percentual acima de 90% de utilização dos programas. As cinco empresas (14%) que indicaram ter um sistema de RH localizado, oscilam entre o mínimo de 50% de utilização e não ultrapassam os 80% de utilização, conforme apresenta o gráfico 4.

5 CONCLUSÕES

A comparação entre as principais informações pertinentes à área de administração de pessoal entre Brasil, Argentina e México, para a Localização de um *software* de gestão do capital humano, traz para a discussão acadêmica ao mesmo tempo, importantes áreas que globalmente estão recebendo esforços empresariais, sociais e governamentais conforme apresentado nos capítulos 1 e 2 desta pesquisa. A administração de pessoal é a área de estudo que se apresenta como importante provedora das principais informações para a área que é gestão do capital humano, que vem ganhando espaço nas organizações tanto quanto a de produção e financeira.

Não indiferente à era da tecnologia da informação a gestão do capital humano passou a potencializar a capacidade de geração do conhecimento tanto profissional quanto pessoal atra-

vés dos *softwares* de gestão, que se elevados ao mercado global onde estão hoje inseridos Brasil, Argentina e México formam outra área de estudo que é à Localização destes *softwares* de gestão, que devem estar adaptados a qualquer local do globo terrestre que gerar a demanda.

Para as empresas brasileiras, sejam elas pequenas, médias ou grandes fornecedoras destes *softwares* de administração de pessoal e gestão do capital humano, uma das palavras chaves para o sucesso será a flexibilidade. Mais do que conhecer a língua e os costumes de outros países, seja ele vizinho como a Argentina ou distante como o México, adaptar-se rapidamente, acompanhar as tendências e prover os clientes destes países com informações ágeis, precisas e integradas será primordial para concorrer com as grandes transnacionais.

Atingiu-se o objetivo geral dessa pesquisa que é a comparação das principais informações pertinentes à área de administração de pessoal entre Brasil, Argentina e México para a Localização de um *software* de gestão do capital humano, tornando-a uma fonte de inspiração para novos estudos em outras áreas da Administração quando, todas as empresas da amostra responderam aos questionamentos e disponibilizaram estas informações para que a apresentação dos resultados pudesse servir de base para responder aos objetivos específicos que nortearam esta pesquisa, dantes vali-

dada pelo constructo apresentado no capítulo 3. A identificação de áreas críticas à Localização de um *software* por meio de métodos científicos aplicados, bem como a apresentação de *softwares* nativos aos países envolvidos na pesquisa, ofereceram a atratividade e a confiança necessária para o despertar de novas pesquisas.

Diante do objetivo específico que buscou-se apresentar o perfil das empresas argentinas e mexicanas respondentes à pesquisa, observou-se que, além de atividades em seu próprio país, 35% de empresas já possuem operações em outros países o que conseqüentemente demandará outras localizações do *software* de gestão do capital humano, impulsionando a busca pelo desenvolvimento de um *software* único para toda a América Latina. Foi possível ainda, identificar que a maior concentração das empresas respondentes são provenientes da área industrial e já possuem sistemas de ERP e Recursos Humanos. Neste ponto, ainda foi possível destacar a maior uniformidade dos sistemas de ERP e um número maior de sistemas de recursos humanos, o que mostra que o mercado ainda não está consolidado, principalmente se for observado o grande número de empresas que possuem o sistema de ERP e recursos humanos próprios. Esse grande número de sistemas próprios, também puxou para cima o percentual de sistemas nacionais em relação aos localizados, o que dá a dimensão do desafio que é entrar e atuar com sucesso nestes dois mercados. O objetivo somente não foi atingido em sua totalidade, devido ao grande número de empresas respondentes que solicitaram a não divulgação de suas razões sociais, o que engrandeceria e traria maior atratividade para outros pesquisadores.

Diante do objetivo específico, que procurou-se identificar as atuais necessidades quanto às soluções de gestão do capital humano das empresas argentinas e mexicanas, identificou-se que ao contrário dos *softwares* de administração de pessoal, os *softwares* de gestão do capital humano ainda não são realidade nestas empresas, o que confirma a lacuna a ser preenchida nesta área. Os interesses relativos aos processos do *software* de gestão do capital humano puderam ser classificadas em ordem de necessidade, começando por administração de treinamento, avaliação de desempenho

e recrutamento e seleção. A pesquisa também apresentou a falta de interesse ultrapassando o interesse em áreas como medicina e segurança do trabalho, cargos e salários, o que demonstrou uma iniciativa conservadora das empresas em relação a gestão do capital humano como um todo. Desta forma, o objetivo foi atingido totalmente.

Diante do objetivo específico, em que analisou-se e comparou-se quais informações dos processos brasileiros de administração de pessoal são utilizados pelas empresas argentinas e mexicanas, foi possível identificar que tanto para a área de folha de pagamento, férias, rescisões e benefícios sociais, há em média cinco ou mais informações que se equivalem entre os países, fato que favorece a Localização do *software*, sendo necessário concentrar um esforço maior somente em tradução. Ainda diante dos itens utilizados para atingir este objetivo específico, utilizou-se da análise dos componentes principais para analisar qual a área de maior e menor representatividade e as informações de maior e menor correlação entre si. O comércio obteve uma representatividade positiva tal qual a indústria, só que essa obteve o mesmo número de empresas no quadrante de menor representatividade, o que indica um estudo mais detalhado ao direcionar esforços para esta área. Em termos de correlação de informações, a análise dos componentes principais revelou no quadrante positivo às informações de benefícios sociais o que confirmou a pesquisa realizada pela Towers Perrin (2006), que foi a base para a elaboração do questionamento relativo a esta área. O que a análise dos componentes principais também indicou foi a forte correlação entre as informações de cálculo e cálculo automático só que no quadrante negativo o que indica a necessidade de programas de cálculo fortemente formados por intervenção do usuário, dando responsabilidade e principalmente liberdade para adaptar os resultados de acordo com a realidade do mercado. Desta forma, o objetivo foi atingido totalmente.

Diante do objetivo específico, que levantou-se o grau de utilização das empresas argentinas e mexicanas quanto às atuais soluções de administração de pessoal, foi possível identificar que há uma grande parcela das empresas que indicaram utilizar pelo menos 80% dos programas disponibi-

lizados pelos atuais *softwares* de administração de pessoal. O número não surpreende pois, já havia sido identificado que uma considerável fatia das empresas pesquisadas possuem sistema próprio, ou seja, modelado as suas necessidades específicas. O que os resultados apresentaram quando cruzadas as variáveis de utilização de programas versus o tipo de sistema de RH, foram as fracas utilizações dos *softwares* localizados e isso alerta para o inchamento do *software* com informações não relativas ao local, conforme já citado no capítulo 2. Frente a essas análises, o objetivo foi atingido em sua totalidade.

Mais difícil que mensurar os resultados obtidos nessa pesquisa para com os objetivos geral e específicos e com a linha de pesquisa é mensurar os objetivos pessoais e profissionais atingidos pelo pesquisador. Mesmo com o caráter acadêmico, voltado ao profissional de docência que propõe o programa de pós-graduação, profissionalmente adquiriu-se uma maturidade em relação à visão de que a teoria está para a prática como a prática está para a teoria e somente desta forma pode-se formar o alicerce para uma atuação estratégica visando a potencializar os recursos sejam eles materiais ou humanos. A oportunidade de visualizar por meio da revisão teórica e a aplicação da pesquisa que culminaram em resultados que confirmaram o que a prática realizada com congresso, seminário e consultorias já haviam sinalizado, ou seja, as informações pertinentes a área de administração de pessoal são a fundamentação para a gestão do capital humano e que os cálculos intrínsecos a ela são hoje visivelmente a dor a ser curada.

Concluiu-se que a realização de uma pesquisa de caráter internacional requer principalmente um excelente *network* fomentado por meio das poucas oportunidades de contato pessoal entre os respondentes e o pesquisador, ainda mais quando a proposta é realizar a pesquisa inteiramente virtual, pela internet, o que acabou por não se concretizar como única forma de resposta, necessitando de intervenções via telefone, e-mail e outros meios de comunicação. A língua espanhola globalmente expandida para países que introduzem a ela dialetos, ou seja, expressões locais também se transformaram num desafio ao executar a

pesquisa o que deu a dimensão de um processo de Localização, seja ele de um *software*, de um bem ou outro serviço qualquer.

A limitação da pesquisa referente à área de administração de pessoal e gestão do capital humano, recomenda também que outras áreas da gestão estratégica como finanças, logística, produção e materiais devem ser pesquisadas para que num futuro próximo seja possível realizar a verdadeira gestão integrada das informações geradas durante o dia-a-dia de trabalho das organizações.

Como a pesquisa concluiu que as informações relativas aos cálculos são o ponto de atenção para o processo de Localização, recomenda-se às empresas brasileiras provedoras dos *softwares* de administração de pessoal bem como de gestão do capital humano, criar programas totalmente flexíveis, desmembrados de qualquer cálculo fixo e disponíveis para total interação com o usuário final, assim como apresentado pelos *softwares* ABACUS e SCI. É possível também recomendar às empresas brasileiras provedoras dos *softwares* de administração de pessoal e gestão do capital humano que observarem o quão distantes seus sistemas estão dos mercados pesquisados, que se utilizem de estratégias competitivas como cooperação e ação conjunta de organizações, como é o objetivo de estudo da linha de pesquisa Estratégia e Competitividade de Organizações em Programas de Pós-Graduação.

No caráter internacional da pesquisa não deve restringir outros pesquisadores a este patamar, e sim incentivar a aplicação de partes do questionário para identificar em empresas locais, com relação a existência de sistemas de administração de pessoal e gestão do capital humano, buscando o grau de utilização destes e também identificando se estes estão preparados para enfrentar um processo de Localização.

REFERÊNCIAS

BENNER. **Benner RH**. Blumenau: Benner Solution, 2007. Disponível em: <<http://www.benner.com.br/novosite/web/downloads/Folder-rh.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. Tradução Sônia Midori. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CVRM - CENTRO DE GEOSISTEMAS. **Análise em componentes principais: manual do módulo ACP: 1989-2000**. Disponível em: <<https://websig.civil.ist.utl.pt/msig/downloads/ge/software/Andad/Manual/acp.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2008.
- DALFOVO, Oscar. **Modelo de integração de um sistema de inteligência competitiva com um sistema de gestão da informação e de conhecimento**. 2007. 240 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- DATASUL. **Human Capital Management**. 2007. Disponível em: <https://embau.datasul.com.br/scripts/cgiip.exe/WService=webdesk201/layout/dd_home.p?WDDocto=99525>. Acesso em: 15 ago. 2007.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice, 2003.
- DOWNING, Jim. Localization, internationalization and DSpace. In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON BUILDING DIGITAL LIBRARIES USING DSpace, 2005, Bangalore. **Proceedings...** Bangalore: DRTC-HP, 2005. Disponível em: <https://drtc.isibang.ac.in/bitstream/1849/248/1/M_Internationalization.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2007.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. Tradução Bázan Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.
- GODINHO, Rogério. Argentina é o mercado que mais cresce para software brasileiro. **Gazeta Mercantil Online**, São Paulo, 30 maio 2007. Caderno C. Disponível em: <http://www.notilog.com/notilog/includes/pnewsite/notilog_2004/home/imagenopen.php?tipo=2&lan=por&ID=736636&cl=927>. Acesso em: 25 jun. 2007.
- GROSS, Steffen. **Internationalization and localization of software**. 2006. Disponível em: <http://www.emich.edu/compsci/projects/steffen_gross_thesis.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2007.
- HONG, James Seng Ching. **Internationalisation and localization of the internet**. 2007. Disponível em: <http://www.i-dns.net/pdf/internationalisation_localisation.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2007.
- INSS – INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDADE SOCIAL. **INSS empregador**. 2007. Disponível em: <http://www.inss.gov.br/pg_secundarias/paginas_perfis/perfil_Empregador_01.asp>. Acesso em: 22 jul. 2007.
- LOGOCENTER. **Logix RH**. 2007. Disponível em: <<http://www.logocenter.com.br/detalhe.asp?pg=LogixRH&img=LogixRH.gif>>. Acesso em: 15 ago. 2007.
- LOMMEL, Arle. **The globalization industry primer: an introduction to preparing your business and products for success in international markets**. Switzerland: LISA, 2007.
- _____. **Manual de introdução à localização**. São Paulo: SMP Marketing, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MEDEIROS, Maria Terezinha Vicente. **O que deve ser comemorado no dia do administrador de pessoal**. 2007. Disponível em: <<http://www.abrhflorianopolis.com.br/>>. Acesso em: 16 jul. 2007.

MICROSIGA. **Gestão do capital humano**. 2007. Disponível em: <<http://www.microsiga.com.br/default.asp>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, José Arimatés. Administração de recursos humanos x administração de pessoal x relações industriais: confusão semântica. **Revista Tendência do Trabalho**, Rio de Janeiro, n. 287, p. 16-17, 1998.

PERES, Ângelo. **A área de R.H. para leigos e iniciantes**. 2005. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_01.html>. Acesso em: 14 jul. 2007.

PRUDÊNCIO, Achilles Colombo; VALOIS, Djali Avelino; LUCCA, José Eduardo de. Introdução à internacionalização e à localização de software. **Cadernos de Tradução**, Florianópolis, v. 2, n. 14, p. 211-242, 2004. Disponível em: <http://www.geness.ufsc.br/images/stories/pdf/artigo_internacionalizacao.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2007.

RM SISTEMAS. **Corpore RM recursos humanos**. 2007. Disponível em: <http://www.rm.com.br/pt_br/solucoes/download/Folheto%20ficha%20RH.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2007.

SCHALER, Reinhard. **New media localization**. 1999. Disponível em: <<http://www.localisation>

[ie/resources/Publications/NewMedia/NewMedia.pdf](http://www.localisation)>. Acesso em: 26 ago. 2007.

SENIOR SISTEMAS. **Vetorh gestão de pessoas**. 2007. Disponível em: <<http://www.senior.com.br/website/pt/vetorh-principal.php>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

SHINYASHIKI, Roberto. RH no mundo: âncora ou reboque das mudanças?. **RH em Síntese**, São Paulo, n. 19, p. 38-39, nov./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.abrhflorianopolis.com.br/>>. Acesso em: 03 jul. 2007.

STEFANUTO, Giancarlo Nuti; CARVALHO, Ruy Quadros (Coord). **Perfil das empresas brasileiras exportadoras de software**. Campinas: SOFTEX/DPCT-UNICAMP, 2005. (Relatório de pesquisa). Disponível em: <http://www.softex.br/portal/softexweb/uploadDocuments/_observatorio/Perfil5.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2007.

TEGON, Cezar Antonio. **Sistema de informação de recursos humanos no Brasil**. 2007. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21J.htm>>. Acesso em: 05 set. 2007.

TOWERS PERRIN. **Planos de benefícios no Brasil 2006**. Rio de Janeiro, 2006. (25. Pesquisa). Disponível em: <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/BRA/2007/200705/Towers_Perrin_Pesquisa_Beneficios_2006_LCK.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2007.

WK SISTEMAS. **Radar folha: sistema de folha de pagamento**. 2007. Disponível em: <<http://www.wk.com.br/produtos/RFolha.aspx>>. Acesso em: 15 ago. 2007.