

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO ESTRATÉGICA EM SAÚDE**

Rosângela Machado Marques da Silva

**RESOLUTIVIDADE NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DO
NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE /RS**

Porto Alegre

2006

Rosângela Machado Marques da Silva

RESOLUTIVIDADE NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DO
NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE /RS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde.

Orientadora:

Profª. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2006

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Dra. Maria Clara V. Weiss

Dr. Fernando Molinos Pires Filho

Dr. Ronaldo Bordin

Conceito final: A

Porto Alegre, 08 de novembro de 2006.

Orientadora: Prof^a Dr^a Silvia Generali da Costa

Aluna: Rosângela Machado Marques da Silva

ABREVIATURAS

NEMS – Núcleo Estadual do Ministério da Saúde

DICON – Divisão de Convênios

CAS – Central de Atendimento ao Servidor

CAP – Central de Atendimento de Pessoal

CGRH – Coordenação Geral de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

DOU – Diário Oficial da União

BSE – Boletim de Serviço Eletrônico

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal

FP – Folha de Pagamentos

GEAP – Grupo Executivo de Assistência Patronal

AGU- Advocacia Geral da União

NS – Nível Superior

FUNASA – Fundação Nacional de Saúde

SUS – Sistema Único de Saúde

SEPAT – Serviço de Pessoal Ativo

SEPAI- Serviço de Pessoal Inativo

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

SEAUD – Serviço de Auditoria

SFCT – Serviço de Fomento e Controle Técnico

ASRI – Assessoria de Relações Institucionais

SEHAP – Serviço de Habilitação e Análise

SAAP- Serviço de Acompanhamento e Prestação de Contas

SIPAR – Sistema de Protocolo e Arquivo

Dedico o meu esforço a
minha mãe, Dorilda, pelo
incentivo e afeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os “entes superiores” que me deram força para finalizar este trabalho.

Agradeço também ao Luís Fernando, Djamila e Inayê pela compreensão, paciência e tolerância.

À Graça pelo apoio incondicional.

Ao Ministério da Saúde pela oportunidade.

À Dóris e Olga pela capacidade de entendimento.

À Dr^a. Sílvia pela orientação.

RESUMO

Este trabalho é a análise do funcionamento da Central de Atendimento ao Servidor, do Recursos Humanos do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul, suas necessidades, carências e tentativas de tornar-se resolutiva dentro da instituição. Buscou-se identificar os processos de trabalho e os entraves existentes. Foram analisadas, através do exame de seus processos-chave as questões básicas que impedem a sua maior resolutividade. Para tanto utilizou-se de técnicas de interrogação e da observação não-participante, além de traçarmos um benchmarking interno com o modelo de atendimento ao usuário utilizado no Núcleo Estadual de São Paulo.

A partir dos resultados encontrados que assinalam para a necessidade de maior entendimento da CAS sobre as necessidades e dificuldades do próprio RH, foram apresentadas propostas que apontam para a otimização de seus processos , e que levam a um redesenho do fluxo de trabalho ali realizado, visando contribuir de forma efetiva com a instituição.

Palavras-chave: Resolução de Problemas. Processos-chave. Gestão de Pessoal.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 14 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 20 |
| 2 | REVISÃO TEÓRICA | 22 |
| 2.1 | PROCESSOS-CHAVE..... | 27 |
| 3 | OBJETIVOS | 29 |
| 3.1 | OBJETIVO GERAL..... | 29 |
| 3.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 29 |
| 4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 30 |
| 4.1 | DESENHO DA PESQUISA..... | 30 |
| 4.2 | UNIDADE DE ANÁLISE..... | 33 |
| 4.3 | SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS..... | 34 |
| 4.4 | INSTRUMENTO DA PESQUISA..... | 34 |
| 4.5 | PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS..... | 35 |
| 4.6 | FLUXOGRAMA DA CAS..... | 36 |
| 4.7 | PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS..... | 37 |
| 5 | RESULTADOS | 41 |
| 5.1 | DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO..... | 41 |
| 5.2 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 46 |
| 5.3 | BENCHMARKING INTERNO..... | 54 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6 | CONCLUSÃO | 56 |
| 6.1 | REDESENHO DO FLUXOGRAMA DA CAS..... | 60 |
| | REFERÊNCIAS | 62 |
| | ANEXOS | 64 |
| | ANEXO A - QUADRO DOS SETORES QUE COMPÕEM O RECURSOS HUMANOS DO NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE/RS | 65 |
| | ANEXO B – ENTREVISTA/QUESTIONÁRIO COM OS RESPONSÁVEIS PELOS SETORES | 68 |
| | ANEXO C - ENTREVISTA/QUESTIONÁRIO COM OS SERVIDORES DA CAS | 69 |

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe uma análise dos processos-chave de trabalho na Central de Atendimento ao Servidor- CAS do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS, com a finalidade de verificar seu poder de resolutividade, visando a otimização de seus serviços no Setor de Recursos Humanos daquela entidade.

O estudo foi realizado junto a Central de Atendimento ao Servidor do Núcleo Estadual, sub-setor do RH. Recursos Humanos este que mesmo carecendo de uma estrutura formalmente constituída na Divisão de Convênios mantêm, ainda assim, o fluxo de atendimento aos usuários¹.

Este trabalho visa analisar os procesos-chave da CAS e propor sua racionalização a fim de torná-la mais resolutiva para o desempenho de suas funções junto ao NEMS/RS, pretendendo desta forma contribuir de forma efetiva com a organização, otimizando a resposta dada aos usuários e aos demais setores do RH.

No capítulo 1 é apresentado o tema, a definição do problema e a justificativa de formulação do estudo.

No capítulo 2, o referencial teórico que dá sustentação à pesquisa a ser desenvolvida é detalhado.

No capítulo 3 são definidos os objetivos que o presente estudo visa atingir.

No capítulo 4 é detalhada a metodologia adotada e é apresentada a descrição da situação atual e em comparação com a existente no Núcleo Estadual de São Paulo, bem como são apresentados os resultados dos instrumentos de pesquisa utilizados.

No capítulo 5 são descritas as considerações finais e exibidas as propostas

¹ Entende-se por usuários da CAS todos os servidores ativos, cedidos ao SUS, aposentados e pensionistas lotados no NEMS/RS.

para que se processe o redesenho da Central de Atendimento visando otimizar seus processos e torná-la mais resolutiva.

Por fim, são apresentadas as referências utilizadas no presente estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Setor de Recursos Humanos - RH do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde - NEMS, em Porto Alegre, é parte integrante da Divisão de Convênios e Gestão – DICON e conta atualmente com um quadro de 63(sessenta e três) servidores. Apesar disto, não possui uma estrutura formal estabelecida, uma vez que do organograma oficial do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde, só existem a Divisão de Convênios- DICON, o Serviço de Fomento e Cooperação Técnica- SFCT e o Serviço de Auditoria- SEAUD. Os demais setores existem apenas informalmente, numa estrutura virtual visualizada apenas na divisão de tarefas.

Os servidores lotados no Setor de Recursos Humanos -RH estão divididos em outros 12(doze) sub-setores ligados à Chefia dos Recursos Humanos numa estrutura linear, uma vez que não possuem chefias legalmente constituídas. Apesar disto, informalmente cada sub-setor possui um servidor responsável que de certa forma funciona como elo de ligação com a Chefia do RH.

Com o fim do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social - INAMPS e a descentralização promovida pela implantação do Sistema Único de Saúde - SUS, a estrutura formal dos então Departamentos de Pessoal deixou de existir. A posterior vinculação à Fundação Nacional de Saúde – FUNASA, também auxiliou no processo de desestruturação até hoje vigente no RH.

Cada sub-setor do RH tem tarefas específicas que incluem todo o tratamento da vida funcional do servidor, desde o seu ingresso na instituição, quer por admissão via concurso público, transferência, movimentação, etc, até o seu desligamento total quando do falecimento, passando por todas as transformações possíveis nesta

trajetória, incluindo o atendimento aos pensionistas, que são os dependentes legalmente habilitados a receberem o benefício da pensão após o falecimento do servidor; e também a guarda de todos os documentos pertinentes a estas modificações.

O atendimento geral dos Recursos Humanos do Núcleo do Rio Grande do Sul se dá sobre uma demanda de aproximadamente 7.000 usuários, divididos entre servidores ativos, aposentados, cedidos e pensionistas.

Os 12 sub-setores que compõem o Recursos Humanos do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS estão listados no anexo A, com suas atribuições sucintamente especificadas.

Caso existisse formalmente, este seria o desenho da atual estrutura do NEMS/RS.

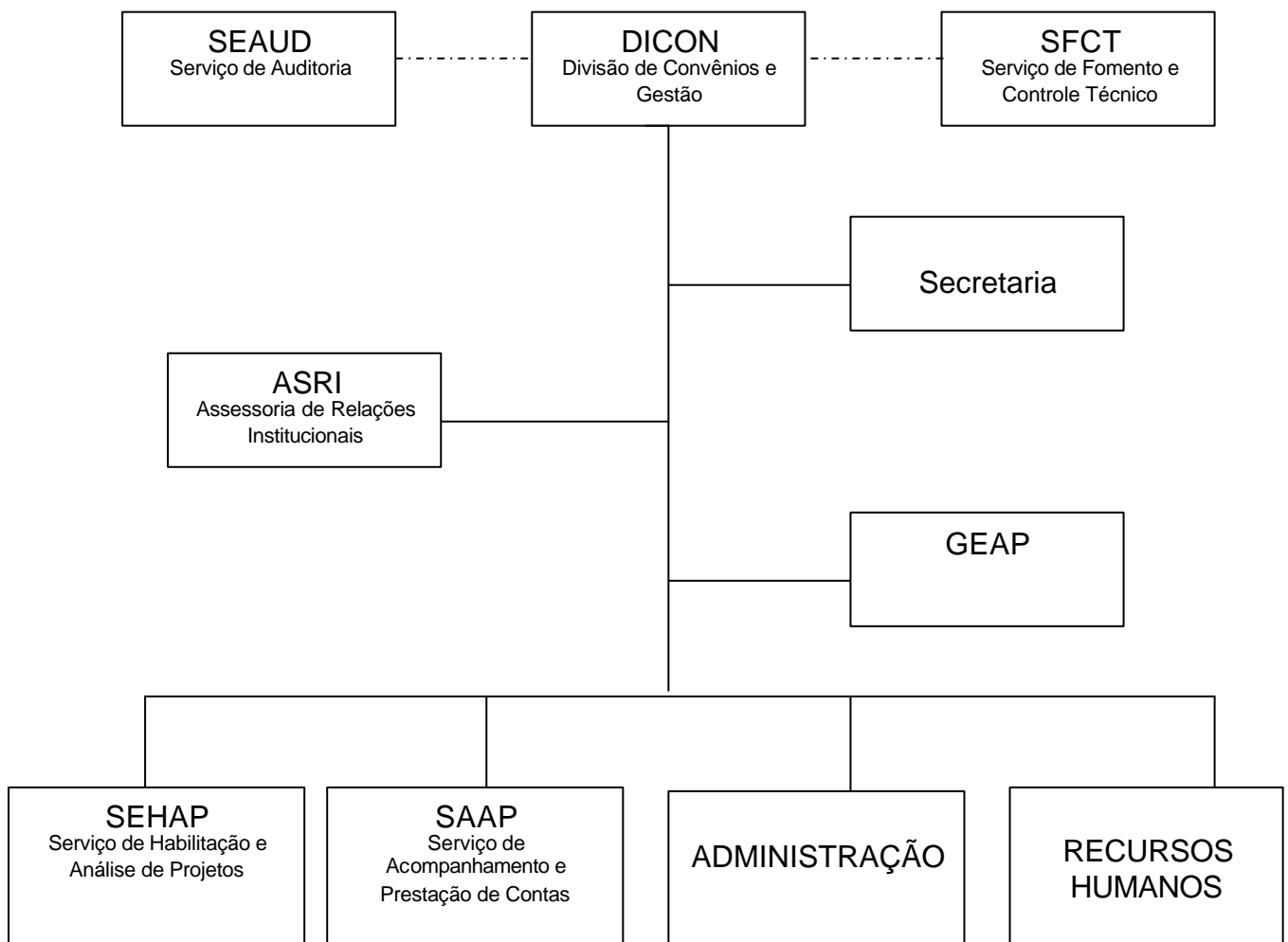


Figura1– Organograma do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS

E este o desenho do RH com seus 12 sub-setores anteriormente listados:

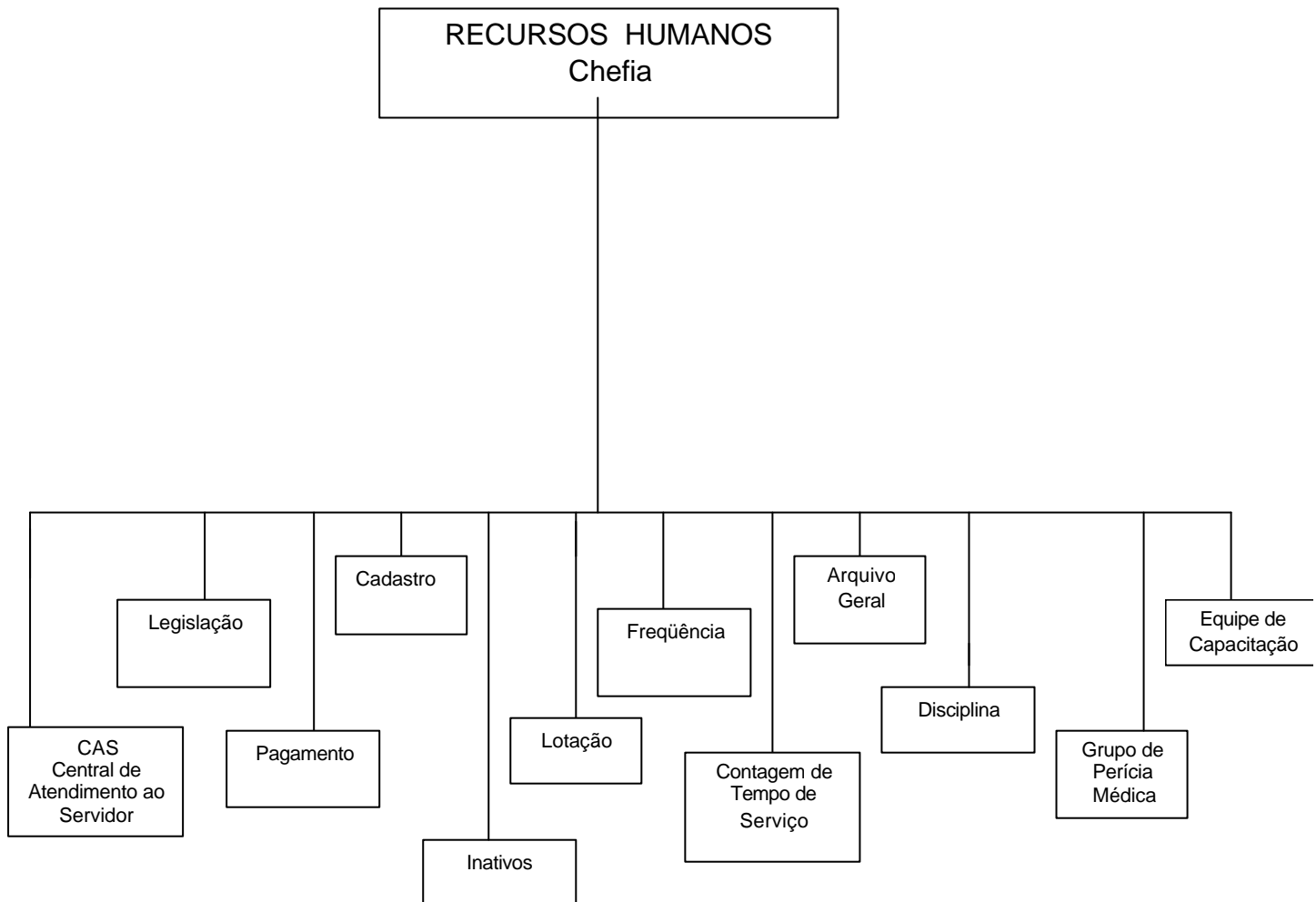


Figura 2 Organograma do RH do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS com seus 12 sub-setores

Desta forma, cada setor é responsável por uma parte do trabalho, sem que haja um alinhamento final dos serviços e resultados.

Baseados nesta estrutura, formalmente inexistente, focamos nosso trabalho na Central de Atendimento ao Servidor - CAS, implantada primeiramente pela Coordenação Geral de Recursos Humanos – CGRH, em Brasília, onde se chama Central de Atendimento de Pessoal – CAP.

No Núcleo Estadual do Rio Grande do Sul, foi criada com o intuito de facilitar o relacionamento entre o Ministério da Saúde/CGRH e sua clientela, funcionando

como uma porta de entrada comum ao RH, uma vez que todos os demais setores funcionam como especialistas, cada qual centrado, focado e treinado para atuar em sua própria área.

No Núcleo Estadual do Rio Grande do Sul, a Central de Atendimento ao Servidor – CAS, foi instituída em 2002 . A finalidade era atender as demandas do Setor de Recursos Humanos, levando em consideração o decréscimo do número de servidores lotados no Núcleo por força do número crescente de aposentadorias e falta de reposição de mão-de-obra, pela falta de concursos públicos, aliado ao aumento da demanda dos serviços requeridos.

Em outubro de 2006 contava a CAS com cinco servidores, sendo que dois em fase de adaptação e outro em licença para tratamento de saúde. Assim, o poder de resolatividade da CAS, se levarmos em consideração sua proposta inicial, está prejudicado, tendo se tornado um setor de recepção, onde é prestado o primeiro atendimento. Posteriormente os casos ali recebidos são encaminhados aos demais sub-setores do RH, aonde terão seu desdobramento final.

A proposta inicial, quando da criação da CAS no NEMS/RS, era a de dar maior liberdade aos setores do RH, uma vez que até então cada usuário dirigia-se diretamente ao setor ao qual pretendia manter contato e ali era atendido pelos próprios servidores daquele local. Assim, um usuário que desejasse obter informações sobre sua futura aposentadoria dirigia-se diretamente ao Setor de Contagem de Tempo de Serviço. Quando da publicação da aposentadoria no Diário Oficial da União, seu contato passaria então a ser com o Setor de Inativos, diretamente.

Para troca de endereço ou conta corrente o caminho a ser seguido no caso de servidor ativo era Cadastro e Pagamento, respectivamente, ou ainda o Inativos, caso se tratasse de aposentado ou pensionista.

Diversos dos sub-setores do RH possuíam e a maioria ainda mantém, embora desativados, guichês de atendimento através do qual era mantido este contato com os usuários.

Nos setores desprovidos de guichês, o atendimento era feito diretamente dentro das salas, o que acabava por atrapalhar o andamento dos serviços e a execução das tarefas diárias dos servidores.

Pensando em modificar esta situação, unificando em um único Setor todas as solicitações, pedidos e esclarecimentos relativos ao RH, foi criada a CAS, nos moldes da CAP, instituída no Distrito Federal e em alguns Núcleos Estaduais espalhados pelo país.

Esta implantação foi baseada na estratégia de modernização do atendimento promovida pela Coordenação Geral de Recursos Humanos –CGRH.

A proposta não foi bem aceita inicialmente pelos demais setores do Núcleo do Rio Grande do Sul, principalmente do RH, pois havia o pensamento culturalmente instituído de que a criação de uma central de atendimento acabaria por retirar servidores de um ou outro setor para na CAS exercerem suas atividades. Entendiam também que isto acabaria por aumentar os problemas de cada setor ao invés de resolvê-los. Além disto, havia a idéia pré-concebida em relação ao novo, muito comum no serviço público de uma forma geral.

A mudança sempre sofreu resistências. Existem fundamentos lógicos para isto segundo Morris e Brandon (1994): incerteza, carga adicional de trabalho, risco de crítica e interferência nos planos existentes. Além disto, seguem os autores, a resistência também pode advir de fontes irracionais; os paradigmas por exemplo. Caso a mudança venha a colidir com um paradigma, o resultado será um sentimento de ameaça; um mecanismo natural de defesa que funciona no plano do subconsciente.

O medo que a princípio afligia os demais sub-setores do RH, no que se refere a um aumento da demanda de serviços requeridos, acabou por tomar forma de uma certa maneira, nos primórdios da CAS, pois com um setor exclusivo para atender suas solicitações, os usuários passaram a fazê-las de maneira mais intensa, às vezes apenas por fazer, pois entendiam a CAS não só como uma central de atendimento, mas também como uma possibilidade de “conversar” com a instituição, esclarecendo todas as suas dúvidas e resolvendo todas as suas indagações, até as mais inconsistentes.

Os servidores da CAS por sua vez, despreparados que estavam para procederem à filtragem das solicitações, esclarecendo aos usuários que alguns pedidos eram descabidos, acabavam por aceitá-las todas, aumentando o fluxo de trabalho dos demais sub-setores.

Assim, o número de solicitações de revisões de aposentadoria, de pensão e até mesmo de salário, por exemplo, aumentaram enormemente, ocasionando mais trabalho aos setores que precisavam responder por escrito aos usuários esclarecendo o porque das negativas e das eventuais impossibilidades de atendimentos, esclarecendo que todas as negativas estavam respaldadas na legislação vigente .

Isto se explica com um dos equívocos mais comumente encontrados nos processos: não se consegue separar o que é do que não é relevante, ou ainda, atribui-se exagerada importância a dados pouco representativos. (PALADINI,1995)

Tal situação foi criando ao longo dos anos, um problema a mais para os setores já sucateados pela falta de servidores, advinda da não abertura de concursos públicos, aposentadorias e licenças para tratamento de saúde, uma vez que os casos recebidos na CAS acabavam chegando ao seu destino- os demais sub-setores- com falhas estruturais que necessitavam ser corrigidas, o que levava a um dispêndio maior de tempo de execução do que seria necessário caso fossem bem caracterizados e esclarecidos inicialmente.

Quando da criação da CAS, houve a proposta de que fossem feitos seminários periódicos entre os setores do RH para suprir as necessidades da própria CAS, e em contrapartida, que esta repassasse aos demais sub-setores suas indagações e necessidades.

Inicialmente foram feitas algumas reuniões com este fim, mas a exigüidade de tempo e a pouca disposição de alguns servidores para executá-las acabou por deixar cair por terra esta idéia.

Inexiste também, um sistema de operacionalização das tarefas do RH do Núcleo/RS, de modo a integrar seus dados. Tal sistema , o SIARH (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) é utilizado na CAP do Distrito Federal. Sua utilização na CAS/RS auxiliaria na otimização dos serviços ali prestados, de forma a impedir que a mesma tarefa seja repetida por mais de um setor, como a impressão de documentos do Sistema de Administração de Pessoal - SIAPE, por exemplo.

Além disto, há modelos de atendimento aos usuários do RH que funcionam de forma mais resolutiva, como o do Núcleo Estadual de São Paulo, por exemplo, o

que justifica o objeto desta investigação.

Racionalizar o trabalho na CAS e propiciar condições para que se torne um serviço realmente de atendimento ao servidor, aumentando seu poder resolutivo, otimizando seus recursos e produtividade, é tarefa essencial perante a situação atual do RH e do próprio NEMS/RS.

Levando-se em consideração os princípios da melhoria contínua na análise e redesenho dos processos, e em seus dois componentes fundamentais descritos por D'Ascensão (2001): a filosofia de trabalho e as técnicas de análise de processos, poderíamos bem entender a forma como a CAS está estruturada dentro do NEMS/RS e verificar como proceder a fim de aumentar sua resolutividade e para que se torne realmente um setor capaz de dar o suporte adequado ao RH como um todo.

Baseados neste quadro, é pertinente a análise, e a questão da pesquisa apresentada é: **como adequar os processos de trabalho na Central de Atendimento ao Servidor- CAS do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS para otimizar os procedimentos e aumentar a resolutividade?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A inadequação dos processos-chave na Central de Atendimento ao Servidor do NEMS/RS acaba por transformá-la num setor pouco resolutivo e sem condições de dar o suporte necessário ao RH.

A identificação e análise dos processos-chave pode revelar a necessidade de fazer mudanças nos objetivos, na criação dos sistemas de negócios e nas práticas gerenciais. A abordagem de análise dos processos resulta em implicações significativas para gestores, que podem usar a perspectiva e as ferramentas do processo para identificar e preencher lacunas de tempo de ciclo, custo e qualidade, gerenciar as interfaces com outras unidades, implementar mudanças e alocar recursos de forma efetiva.(TACHIZAWA E SCAICO,1997)

Adequar os processos de trabalho na Central de Atendimento ao Servidor do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS (CAS – NEMS/RS) para otimizar os procedimentos e aumentar sua resolutividade propiciaria, além da racionalização do trabalho ali desenvolvido, uma melhora na qualidade do serviço repassado aos demais sub-setores, facilitando o seu desdobramento, pois. não tendo a CAS conhecimento adequado das informações necessárias para facilitar a rotina dos casos que diariamente se apresentam, é compreensível que muitos retornem para um encaminhamento mais adequado, gerando um dispêndio bem maior de tempo do que o necessário.

A adequação dos processos de trabalho na CAS através de um entendimento recíproco maior entre ela e os demais setores do RH contribuiria para a diminuição do tempo gasto pelos usuários em suas solicitações e pelos servidores dos demais sub-setores na execução de suas tarefas.

Abordar estes aspectos com a intenção de contribuir na organização, racionalização dos serviços e influenciar na resolutividade da CAS é a finalidade deste trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

Processos, de acordo com Stenzel (2006), “são ações organizadas de maneira lógica, numa seqüência pré-definida, através das quais se atinge o resultado”.

“Processo seria um agrupamento seqüencial de passos ou atividades, com um ou vários *inputs* e que termina por agregar algum valor e que terá como beneficiário direto o consumidor.” (ARAÚJO,2001, p.413).

Definição semelhante é dada por Davenport (1994, p.7) quando diz:

Um processo é, portanto uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação. Esse elemento estrutural dos processos é a chave para a obtenção das vantagens da reengenharia de processos. A menos que os planejadores ou participantes possam concordar quanto à maneira pela qual o trabalho é e deve ser estruturado, será muito mais difícil melhorar sistematicamente ou inovar esse trabalho.

Um processo de negócio é um qualquer conjunto de atividades relacionado com o objetivo último de uma empresa, qual seja: entregar um produto ou serviço a um cliente. Desta forma, os processos de negócio são tipicamente avaliados do ponto de vista do cliente. Assegurar que os processos decorram regularmente é crítico para maximizar o valor acrescentado providenciado aos clientes. No entanto, gerir os processos é mais complicado do que poderia parecer a primeira vista, isto porque não estão isolados e porque interagem entre si. (QPR, 2006)

Para Harrington (1991), não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. Da mesma maneira, não existe um processo sem um produto ou serviço. Segundo ele, processo é toda e qualquer atividade que tendo uma entrada, acrescenta-lhe valor e promove uma saída para um cliente, utilizando recursos da organização para gerar resultados concretos.

Na abordagem desta questão, é necessário também levar em conta a realidade na qual estamos inseridos, qual seja, a de que a falta de uma estrutura na

área de Recursos Humanos nos Núcleos Estaduais acabe por mantê-los nos moldes dos antigos Departamentos de Pessoal, com suas limitações e necessidades de transformação evidentes.

D'Ascensão (2001) cita que há pelo menos três décadas a preocupação constante das empresas é melhorar o fluxo de seus processos com o intuito de diminuir custos e ter maior agilidade na execução dos mesmos, para assim poder simplificá-los e racionalizá-los.

Face às mudanças ocorridas nos últimos anos no que se refere à forma de gerir provocada pela necessidade de competir de forma global, “enxugar” passou a ser a palavra de ordem na administração de uma empresa. Esta redução drástica no número de trabalhadores, nos níveis hierárquicos e nas funções, ganhou o nome de reengenharia. Como conseqüência disto as atividades foram reagrupadas, os cargos que sobraram tiveram suas responsabilidades ampliadas e as pessoas passaram a trabalhar mais. Em outras palavras, reduziu-se o número de pessoas e mantiveram-se as mesmas tarefas, os mesmos relatórios, as mesmas reuniões, e as mesmas formas de resolver problemas. Como conseqüência disto, declinou a qualidade dos serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes. Revisar e melhorar os processos de trabalho, ou seja, o fluxo das atividades, é tarefa essencial.(AMARAL, 2006.)

Numa análise preliminar do caso proposto, poderíamos examinar a organização sob cinco aspectos, segundo Hessel (1985) : elementos humanos, de instalação, de equipamentos, funções gerais e rotinas específicas.

a) elementos humanos : entende-se as pessoas que atuam na organização, podendo ainda ser divididas entre chefias e executantes;

b) elementos de instalação : entende-se o local físico onde as pessoas estão instaladas;

c) equipamentos : são os instrumentos utilizados para que os elementos humanos possam desempenhar suas tarefas nas instalações onde estão localizados;

d) funções gerais : segundo o autor, há de se responder a que a organização ou departamento se propõe, o que faz, focalizando como age e como funciona;

e) rotinas específicas : onde são examinadas detalhadamente as ações da organização.

D'Ascenção (2001) afirma, entre outras coisas, que um processo sempre pode ser melhorado e que não existe o processo ideal, ou o melhor, o que existe é o melhor para o momento, e segue assegurando que técnicas são ferramentas que auxiliam o trabalho de análise e redesenho de processos, citando entre elas técnicas de levantamento de informações sobre o processo e de elaboração de manuais de procedimento.

Em não havendo sequer uma estrutura formal de RH no Núcleo Estadual do RS, é difícil reconhecer e proceder a uma análise do processo utilizado na Central de Atendimento ao Servidor.

Davenport (1994, p.7) avalia que :

A estrutura do processo pode ser distinguida das versões mais hierárquicas e verticais da estrutura. Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. Além disto, embora não posamos medir ou melhorar a estrutura hierárquica de maneira absoluta , os processos tem elementos como custo, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente . Quando reduzimos os custos ou aumentamos a satisfação do cliente, melhoramos o processo em si. Alguns administradores vêem a natureza dinâmica dos processos num sentido negativo, burocrático [...] a adoção de um processo estruturado é, geralmente, de grande utilidade [...] a abordagem de processo das atividades também implica uma ênfase relativamente forte sobre a melhoria da forma pela qual o trabalho é feito.

Adequar os processos de trabalho na CAS a fim de propiciar-lhe maior resolutividade implica em reconhecer a filosofia de trabalho e as técnicas de análise do processo ali utilizadas.

Segundo D'Ascenção (2001), a filosofia de trabalho consiste nos seguintes princípios:

- a melhoria da qualidade, por meio da eliminação das causas dos problemas, conduz ao aumento da produtividade;
- as pessoas querem envolver-se e executar bem suas tarefas;
- as pessoas que executam as tarefas têm mais conhecimento sobre elas
- todas as pessoas querem ser valorizadas;
- podem-se alcançar melhores resultados trabalhando em grupo, para

melhorar um processo;

- a relação antagônica entre funcionários e gerentes é contraproducente e está superada;
- um processo sempre pode ser melhorado;
- em administração; não existe o processo ideal, ou o melhor, o que existe é o melhor para o momento;
- o ótimo é inimigo do bom.

Técnicas são “ferramentas” que auxiliam o trabalho de análise e redesenho de processos:

- técnicas de levantamento de informações sobre o processo;
- técnicas de fluxogramação de processos (representação gráfica, diagramação);
- técnicas de gerenciamento de processos;
- técnicas de análise e elaboração de formulários; e
- técnicas de elaboração de manuais de procedimentos. (D'ASCENÇÃO, 2001)

Tais técnicas e mesmo filosofia, por si só não são, entretanto, suficientes para garantir a eficiência, a eficácia e a qualidade de um trabalho, sendo necessário ainda, e sobretudo, para o redesenho de processos, a inserção de conversas e negociações. (D'ASCENÇÃO, 2001)

Na abordagem da resolutividade na CAS, podemos procurar entender seu funcionamento, segundo a abordagem de Cury (2000, p.328) que :

Uma vez delimitados os processos e escolhidos aqueles que, prioritariamente, devem ser objeto de melhoria, passamos à fase de redesenho do processo em que a equipe deverá:

- compreender o que é processo;
- mapear fluxos de trabalhos de processos;
- aprimorar os fluxos de trabalho nos processos.

Ainda, segundo o autor (CURY, 2000), para entender o processo é imprescindível promover um levantamento de suas atividades e tarefas e isto deve ser efetuado pela equipe responsável, juntamente ao usuário, no local onde o trabalho é realizado, observando que tal levantamento deve ser o mais detalhado possível e que não se pode limitar a perguntas e respostas, devendo haver ainda

uma etapa de observação, a fim de coletar dados realmente significativos para o redesenho final.

Para D'Ascensão (2001, p.69) :

A primeira coisa que se deve ter em mente, ao verificar a necessidade de melhoria dos processos organizacionais, é a identificação do negócio da organização e sua visão estratégica, a equipe de analistas deve analisar quais os processos que atendem diretamente a esse negócio , ou seja, quais os processos-fins da organização.

Taschizawa e Scaico prosseguem : “a identificação e a análise dos processos-chave pode revelar a necessidade de fazer mudanças nos objetivos, na criação dos sistemas de negócios e nas práticas gerenciais”. (TASCHIZAWA; SCAICO, 1997, p.120)

De acordo com D'Ascensão (2001) isto se deve ao fato que são os processos-fins que agregam valor ao negócio da empresa, ou seja, são os processos-fins que produzem os bens ou serviços e os disponibilizam para os clientes/usuários.

Apesar disto, Morris e Brandon (1994) entendem que raramente um processo é planejado. De maneira geral, se desenvolvem informalmente no decorrer de sua existência.

Para bem analisar o processo, segue D'Ascensão (2001) afirmando que se deve também identificar os problemas e as causas apresentadas pelo processo.

Levando em consideração que “problema é o resultado indesejável de um processo” (D'ASCENÇÃO, 2001, p.70), em relação a Central de Atendimento ao Servidor do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS, podemos analisar o que cita o autor observando que, segundo Davenport (1994, p.7): “a abordagem de processo das atividades também implica uma ênfase relativamente forte sobre a melhoria da forma pela qual o trabalho é feito, em contraste com um enfoque nos produtos ou serviços oferecidos ao cliente.”

Uma vez identificado o problema da baixa resolutividade na CAS do NEMS/RS, e o processo que necessita obter melhorias, há de ser feito um levantamento da atual situação com a coleta de dados para o conhecimento do processo a ser estudado, seguido de uma análise onde cada parte deverá ser examinada a fim de que se reconheçam seus objetivos, funções e atividades, fluxos de informações e relações com os demais processos existentes.

Tal afirmativa é também compartilhada por Tachizawa e Scaico, (1997, p.120) quando citam que “a identificação e análise dos processos-chave pode revelar a necessidade de fazer mudanças nos objetivos, na criação dos sistemas de negócios e nas práticas gerenciais.”

Outra forma de buscar o redesenho dos processos é através do *benchmarking*, que segundo Araújo (1988) não se presta somente ao uso externo; ou seja, sua aplicabilidade não se restringe à investigação de outras empresas, sendo que o *benchmarking* interno é possível, uma vez que atualmente as organizações se dispersam em territórios geográficos distintos, o que viabiliza diferenças de toda sorte, incluídas aí as de caráter cultural.

Para ele os objetivos do *benchmarking* interno são, além da identificação do grau de desempenho da organização, a compilação de informações sobre a própria organização que o promove para, no futuro, servir de base a uma investigação de *benchmarking* externo. (ARAÚJO, 2001)

Assim, entendemos que a revisão teórica aponta para a legitimidade de análise e adequação dos processos da Central de Atendimento ao Servidor- CAS, a fim de otimizar os procedimentos e aumentar a resolutividade a ponto de se tornar, além da porta de entrada do Recursos Humanos do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS, o seu ponto de equilíbrio, prestando especial apoio aos demais sub-setores do RH.

2.1 PROCESSOS-CHAVE

Processos-chave são o conjunto de processos que precisam ser executados diariamente para que a **firma**² seja bem sucedida. Desta forma, existem certas

² grifo nosso

funções que são fundamentais para o sucesso com os clientes e outras que podem ou não ser importantes. Pode-se encarar os processos como muito eficazes ou necessitando de muito retrabalho. Basicamente, uma vez que um processo é identificado, pergunta-se qual a sua importância para o objetivo do negócio. Caso não seja muito importante, tal processo é passível de eliminação e, se for fundamental, é estudado, constantemente aperfeiçoado e medido em termos de eficácia.(QUINTELLA, 2006)

A identificação e a análise dos processos-chave pode revelar, segundo Taichzawa e Scaico (1997) a necessidade de fazer mudanças nos objetivos, bem como na criação dos sistemas de negócios e nas práticas gerenciais.

Identificar os processos-chave da Central de Atendimento do Núcleo é essencial para propor sua otimização.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

-Propor a otimização dos processos da CAS visando conferir-lhe maior poder resolutivo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Analisar os processos-chave de trabalho na CAS do NEMS/RS a fim de propor a otimização de seus procedimentos e conferir-lhe maior poder resolutivo;

-Propor a racionalização dos processos;

-Evitar re-trabalho, desperdício e perda de informações.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos as etapas e os procedimentos metodológicos utilizados para que os objetivos propostos nesta pesquisa sejam alcançados.

Num primeiro momento serão apresentadas a conformação e a abordagem, e em seguida, as fases da pesquisa e os procedimentos relativos a cada uma destas fases serão detalhados para que se proceda a um entendimento da metodologia utilizada e a conseqüente avaliação do problema aqui analisado.

4.1 DESENHO DA PESQUISA

Trata-se o presente estudo de uma análise descritiva, uma vez que exhibe características de determinada população ou fenômeno e tem como objetivo principal tornar algo inteligível, justificando-lhes os motivos, esclarecendo como e quais fatores contribuem de que maneira para determinado fenômeno. (VERGARA, 2000)

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 1991)

Trata-se portanto o presente estudo de uma análise descritiva, que como meio de investigação caracteriza-se como uma pesquisa de campo, uma vez que propõe descrever percepções, expectativas e sugestões dos atores envolvidos no

processo de resolutividade da CAS do NEMS/RS, traçando um paralelo com as necessidades dos demais sub-setores do RH e no benchmarking interno com o modelo de atendimento ao usuário utilizado no RH/SP, baseando-se na análise empírica da situação e no arcabouço teórico utilizado.

A fim de delinear o levantamento, buscou-se a especificação dos objetivos, de forma a mantê-los descritos nos termos mais claros possíveis, objetivando a identificação de todos os dados a serem recolhidos e das hipóteses a serem testadas, sendo que muitos dos conceitos ou variáveis nos levantamentos são empíricos, ou seja, referem-se a fatos ou fenômenos facilmente observáveis e mensuráveis.

Para a coleta de dados nos levantamentos, segundo Gil (1991), são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário.

A entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação frente a frente, onde uma delas formula questões e a outra responde. Na versão semi-estruturada, apesar de o entrevistador seguir um roteiro, há a possibilidade de que outras questões acabem por surgir, levando-se em consideração o andamento da entrevista.

Por questionário, entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.

Cabe no entanto salientar, segundo o autor, que qualquer que seja o instrumento de pesquisa utilizado para obtenção dos dados, estes serão sempre notados a partir do ponto de vista dos pesquisados. (GIL, 1991)

Numa análise de cada uma das três técnicas, anteriormente citadas, pode-se verificar que o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato. Já a entrevista é aplicável a um número maior de pessoas, inclusive àquelas que não sabem ler ou escrever. Também em abono à entrevista, convém lembrar que ela possibilita o auxílio ao entrevistado com dificuldades para responder, bem como a análise do seu comportamento não verbal. (GIL, 1991)

Para Araújo (1988), apesar de a entrevista ser o método mais indicado para obtenção dos dados que se quer analisar, na possibilidade de falta de tempo para realizar a entrevista, deve-se aplicar o questionário.

Inicialmente escolhemos utilizar para extração dos dados que subsidiariam nossa pesquisa, a forma de entrevistas semi-estruturadas com os servidores da CAS e com um representante, neste caso o responsável, de cada um dos demais sub-setores do RH.

Posteriormente, face a pouca receptividade dos entrevistados percebida no pré-teste, e a exigüidade de tempo devido ao fato de ter o RH como um todo se envolvido em um trabalho não rotineiro, com breve prazo de entrega e de suma importância para a vida funcional dos usuários, optamos por reestruturar o instrumento de pesquisa, de forma a utilizá-lo na forma de questionário entregue aos atores selecionados.

Ainda assim, houve pouca receptividade, sendo necessário insistir com os colegas para que contribuíssem com a pesquisa. Desta forma, após o recebimento dos instrumentos de pesquisa, optamos ainda por selecionar o responsável pela CAS, uma vez que suas respostas no questionário estavam pouco explicativas, e outro, responsável pelo do Setor de Pagamento, diretamente ligado a CAS, quer geograficamente, por seu setor situar-se ao lado da Central; quer pela relação de dependência que tanto a CAS quanto os demais sub-setores do RH mantêm com este responsável. Isto por trata-se de pessoa antiga na instituição e com conhecimento elevado de todos os procedimentos ali realizados. Assim, com estes, realizamos entrevista, na tentativa de conseguir mais dados que pudessem nos auxiliar na finalização do trabalho.

Desta forma, através da utilização de questionário, respondido pelos servidores lotados na CAS e em atividade; pelo servidor responsável por cada um dos demais sub-setores e pelas entrevistas complementares já citadas, foi possível evidenciar suas necessidades e expectativas em relação a resolatividade da CAS, relacionando-as ao padrão atual.

Com a finalidade de identificar ainda mais os processos da CAS e os seus processos-chave, além da análise feita através das respostas advindas dos questionários aplicados aos funcionários da Central e com os representantes dos demais sub-setores, e através das duas entrevistas, completamos a pesquisa com uma observação não participante do local onde ocorre o fenômeno., uma vez que se fazia necessário conhecer o ambiente (*layout*) no qual se desenvolve o processo em análise; verificar *in loco* o fluxo de um ou mais componentes do processo e as forças

atuantes no ambiente, bem como havia a necessidade de verificar e validar as informações obtidas nas entrevistas e nos questionários .(D'ASCENÇÃO, 2001)

Para tanto, observamos o fluxo de atendimento na Central numa manhã e numa tarde, a fim de posteriormente confrontar os dados por nós analisados com as respostas dos questionários e entrevistas e obter mais subsídios para realização do *benchmarking* interno.

Com estes dados foi possível entender que o processo principal da CAS é o de recepcionar o usuário e , de acordo com as condições que dispõe, resolver suas solicitações.

A realização da pesquisa, portanto, contou com uma série de procedimentos maleáveis que são o desenho da pesquisa, os quais aliam o arcabouço teórico da pesquisa à estratégia utilizada e aos métodos específicos de coleta e análise de dados.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A Unidade de Análise do presente estudo é a Central de Atendimento ao Servidor do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS, abrangendo os servidores ali lotados e representantes dos demais sub-setores do RH a fim de analisar a atual situação de resolutividade da CAS e adequá-la as reais necessidades do RH .

4.3 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Sujeitos da pesquisa, de acordo com Vergara (2000), são as pessoas que fornecem os dados necessários para que a investigação se efetive.

Segundo GIL (1991), para que um experimento se efetive é necessário escolher os sujeitos, uma vez que a pesquisa objetiva generalizar os resultados obtidos para a população da qual tais sujeitos serviram de amostra.

No presente caso, para a escolha dos entrevistados, tomou-se por base o fato de que a CAS conta com número reduzido de servidores e que portanto não se fazia necessário selecionar dentre estes quais seriam os entrevistados, optando-se por entrevistar a todos. Cabe ressaltar que conforme descrito no Desenho da Pesquisa, a entrevista transformou-se posteriormente em questionário.

Já no caso dos demais sub-setores, optou-se por entrevistar e posteriormente entregar questionário, a um representante de cada. Para que a escolha fosse adequada, resolvemos escolher o responsável pelo setor, devido às dificuldades relatadas pelos servidores no que se refere ao grande volume de trabalho existente em cada setor. Os nomes dos entrevistados foram suprimidos da análise e interpretação dos dados, visando manter a confidencialidade.

4.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento da pesquisa foi formatado levando-se em consideração as informações necessárias para sustentação da análise do processo de resolutividade da CAS, considerando-se o arcabouço teórico utilizado.

No roteiro de entrevistas/questionário procurou-se analisar, no que se refere aos servidores da CAS, além do tempo de serviço na central e na instituição, sua passagem por outros setores do RH e o seu tempo de permanência naqueles, a fim

de avaliar seus conhecimentos empíricos sobre as informações prestadas no atual setor e ainda que noção tem do processo da CAS.

Além disto, buscou-se verificar se tais servidores têm consciência da relevância do trabalho por eles realizado, que entendimento possuem da importância da CAS e qual sua percepção ainda que empírica sobre a resolutividade do setor em relação aos Recursos Humanos.

No que se refere aos demais sub-setores que compõe o RH, buscou-se verificar além da percepção da importância ou não da CAS, se admitem ou não a necessidade de constante troca de informações entre aqueles e a Central de Atendimento para uma otimização dos serviços prestados na Central.

Buscou-se também verificar, em ambos os casos, qual o entendimento dos servidores sobre o que julgam necessário para que a CAS preste um atendimento mais resolutivo a seus usuários.

4.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE COLETA DE DADOS

O método utilizado para coleta de dados no presente estudo foi portanto o questionário aplicado aos responsáveis de 11 (onze) dos sub-setores e a 03 (três) dos 04 (quatro) servidores em atividade na CAS. Com os responsáveis pela CAS e pelo Setor de Pagamento, foi utilizada a entrevista semi-estruturada, tomando por base as questões existentes no questionário, como forma de obter dados mais significativos e contundentes dos entrevistados que se mostravam, conforme exposto anteriormente, pouco receptivos devido ao acúmulo de serviços naquele momento.

À medida que as questões básicas foram sendo apresentadas, surgiu oportunidade de averiguar outras possibilidades, a fim de que os dados coletados fossem suficientes para descrever o problema sugerido, e , através de sua análise propor a modificação necessária de forma a adequar os processos ali desenvolvidos

4.6 FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS DA CAS

O fluxograma, de maneira geral, busca apresentar o processo passo a passo, ação por ação.(ARAÚJO, 1988)

Apesar de existirem vários tipos de gráficos, o fluxograma é o gráfico de processamento por excelência. É um gráfico universal para trabalhos de análise administrativa e representa o fluxo ou a seqüência normal de trabalhos, produtos ou documentos. Como vantagens, podemos citar o entendimento rápido, simples e objetivo do método descrito.(CURY, 2000)

Para Harrington (1991), a elaboração de fluxograma é uma ferramenta inestimável para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais. Além disto, os fluxogramas têm uma função básica, que é documentar um processo para que se possa identificar as áreas que precisam ser aperfeiçoadas.

Baseados nos questionários, entrevistas e observação do atendimento na Central, montamos o fluxograma a seguir:

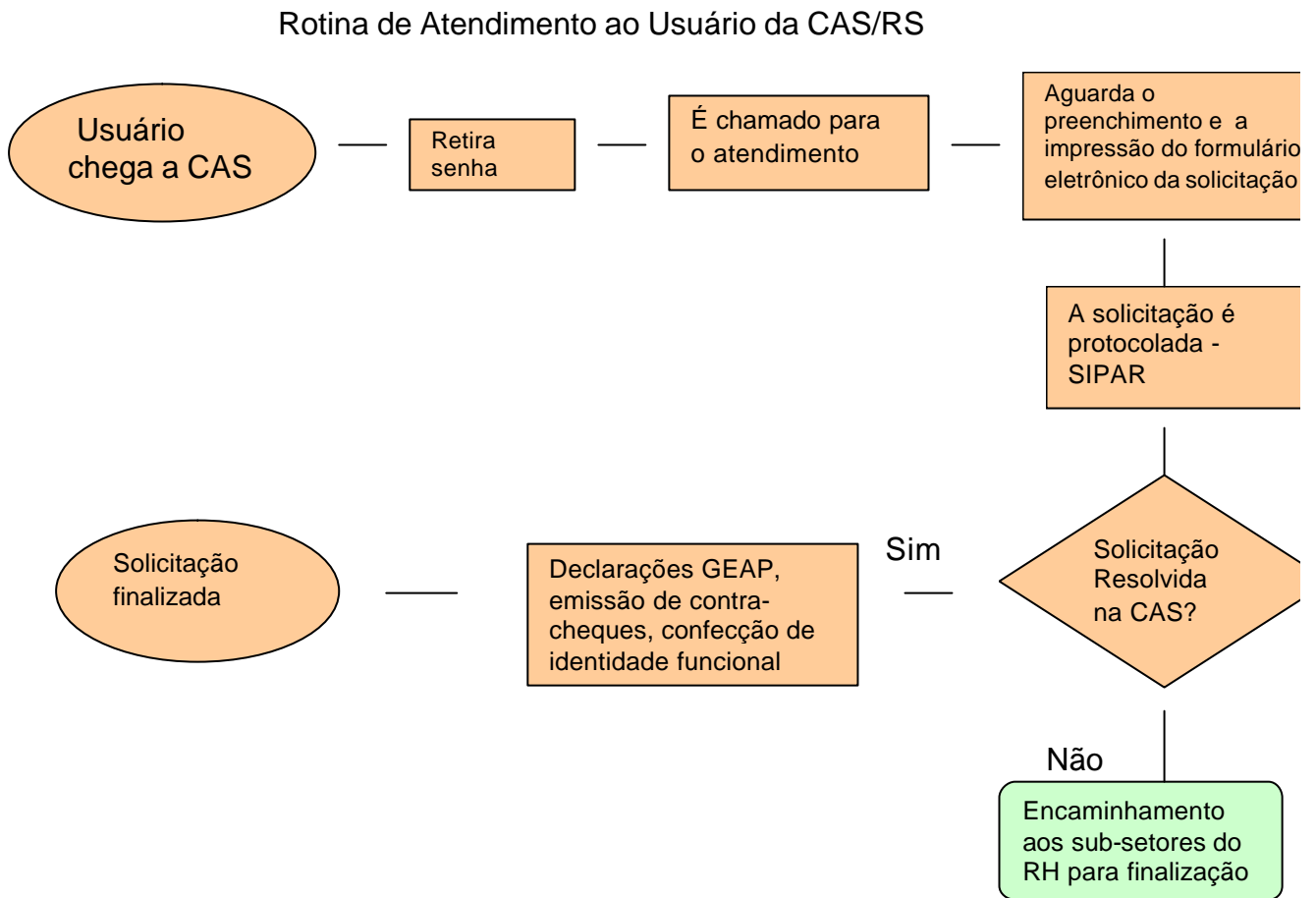


Figura 3 - Fluxograma de Atendimento na CAS

4.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Gil (1991) considera que ao contrário do que ocorre nos levantamentos e nos estudos experimentais, no estudo de caso, falar das etapas que podem ser observadas no processo de análise e interpretação dos dados tende a provocar duas situações distintas: a primeira resume-se em finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados, e a segunda, em partir dos dados diretamente para a interpretação, ou seja, para a procura dos significados que estes possam ter, e isto pode fazer com que o pesquisador chegue a falsa sensação de certeza sobre suas conclusões.

Desta forma, concordamos que a análise interpretativa se desenha como uma tarefa difícil para o pesquisador, que deve analisar os dados coletados buscando eximir-se de conclusões puramente pessoais, mas ao mesmo tempo não se furtando de emitir opiniões acerca dos dados coletados e de buscar soluções para o caso em estudo.

Baseados nesta observação, procuramos analisar o caso da resolatividade da CAS no RH do Núcleo Estadual do Rio Grande do Sul, sob o ponto de vista da análise dos atores pesquisados aliada ao arcabouço teórico utilizado, unindo ainda a análise empírica da situação em questão.

O fato de não haverem os servidores do RH respondido de forma contundente a solicitação de entrevista e, posteriormente ao questionário pode demonstrar apenas excesso de trabalho, uma vez que foi necessário, por conta da execução de tarefas não rotineiras, a criação de uma força tarefa para auxiliar a CAS no atendimento aos usuários, mas pode também demonstrar falta de motivação e vontade de contribuir com a pesquisa por acharem que ela em nada contribuirá para uma mudança significativa nos processos de trabalho ali executados.

Não foi pouco freqüente a indagação por parte dos servidores, quando da solicitação de entrevista, de para que ela serviria, se mudaria em alguma coisa ou contribuiria de alguma forma para mudanças em suas vidas funcionais.

Ademais, apesar de explicarmos que não haveria identificação nominal nas entrevistas e posteriormente nos questionários, o simples fato de solicitarmos o nome do Setor já impedia, de certa forma, um total anonimato. Tal informação não foi, no entanto, suprimida do instrumento de pesquisa por trata-se de informação importante e relevante para as análises finais.

Há ainda, a questão do constrangimento no que tange ao fato de o presente estudo evocar para um sub-setor do próprio RH, não sendo também incomum perguntas sobre o porquê da presente pesquisa.

Os servidores que responderam ao questionário, e aqueles lotados na CAS, em especial, tiveram que ser esclarecidos primeiramente de que se tratava de um instrumento de pesquisa utilizado em um trabalho acadêmico, com vistas a tentar encontrar, sob a ótica dos próprios servidores os entraves e os nós existentes nos processos de trabalho, para à partir daí, propor sua otimização, sem garantias, é

claro de que as soluções aqui apresentadas fossem implantadas em todo ou em parte, em algum momento.

Freqüente também foi a sensação, embora em nenhum momento verbalizada por qualquer servidor, de que se tratava o presente estudo acadêmico, de mero arranjo para desviar-se do trabalho aumentado naquele momento pelos motivos anteriormente citados.

Nesse contexto, interpretamos, através das respostas e da análise presencial realizada, que o problema da resolutividade da Central de Atendimento do Núcleo Estadual do Rio Grande do Sul está diretamente ligado a falta de ordenamento dos processos ali desenvolvidos associados a inexistência de um maior entrosamento entre os sub-setores que compõe o RH, de modo a alinhar suas atividades em busca de maior resolutividade do Setor de Recursos Humanos como um todo.

Cabe salientar, no entanto, que ações isoladas já vêm sendo desenvolvidas em alguns dos sub-setores, onde foram elaborados manuais de procedimentos relativos às atividades ali desenvolvidas, com vistas a deixar que não se percam ao longo do tempo as rotinas de execução dos serviços prestados e que as mesmas possam ser repassadas a outros servidores futuramente. Tais manuais, embora não confeccionados com este intuito, podem também servir de modelo para outros mais que venham a ser criados, de modo a dar maior sustentação à CAS no desenvolvimento de suas tarefas rotineiras de apoio ao RH.

Há, de acordo com Paladini (1995), três conjuntos básicos de ferramentas para a gestão da qualidade no processo. São elas:

1. ferramentas tradicionais: buscam conhecer o processo para à partir daí melhorá-lo;
2. ferramentas baseadas em novos sistemas de produção: buscam organizar o processo, pois as melhorias decorrem daí;
3. novas ferramentas: visam otimizar o processo; as melhorias estão aí.

Observou-se também, através da análise dos dados que a colocação em prática da proposta inicial, quando da criação da Central de Atendimento, no que se refere a organização de seminários entre os sub-setores do RH a fim de subsidiar as

ações da CAS e completar o *feedback* com os demais sub-setores é de suma importância no caso de manter-se no Recursos Humanos o modelo atual de divisão de trabalho em diversos sub-setores.

Da mesma forma, foi percebido que os atores envolvidos consideram que a capacitação dos servidores da CAS, de forma a informá-los sobre todos os assuntos referentes ao RH, bem como o treinamento adequado sobre técnicas de atendimento ao público completariam, juntamente a ações de cunho motivacional, parte da questão da resolutividade, otimizando assim os processos da Central de Atendimento.

5 RESULTADOS

5.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO

A CAS do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS está localizada no 5º andar do edifício sede, na sala 509, em frente aos elevadores, o que a torna um setor de fácil acesso aos usuários que procuram o RH. Suas portas de vidro transparente favorecem ainda mais sua visualização, a despeito dos demais setores que possuem –todos- paredes e portas convencionais que, sempre fechadas não permitem a visualização do seu interior.

Logo na porta de entrada da CAS, pelo lado de fora, encontram-se fichas numeradas para que os usuários sejam organizados e atendidos de forma tranqüila. Mesmo assim é comum usuários descerem do elevador e caminharem vários metros dirigindo-se a outras salas para ali baterem e solicitarem informações sobre inúmeras atividades do RH. Isto talvez porque não haja uma identificação formal defronte a CAS, indicando que ali funciona uma Central geral de atendimento do RH. Há apenas, uma placa onde consta o nome dado à sala, em homenagem a um ex-servidor do RH falecido em atividade, em 2003.

Da mesma forma, os contatos telefônicos com o RH do Núcleo não são direcionados diretamente para a CAS, recaindo ainda nos sub-setores, embora nem sempre nos corretos. Quando do atendimento das ligações, dão prosseguimento à solicitação, ou às repassam a CAS ou ainda ao sub-setor competente.

Outras vezes é a própria CAS que recebendo a ligação telefônica e impossibilitada de resolver ou dar continuidade a questão, acaba repassando o problema diretamente para o local competente.

Com cinco mesas posicionadas em forma de “L” a partir da esquerda de quem entra na sala, conta a CAS com cinco computadores, sendo que quatro deles de boa velocidade e boa capacidade de armazenamento de dados, adquiridos pelo Núcleo Estadual na penúltima compra, e outro, mais antigo e por conseguinte mais lento e com menor capacidade de armazenamento de dados. Conta ainda com uma impressora matricial onde são copiadas as fichas financeiras, muito solicitadas para fins de processos judiciais de levantamento de valores.

Situada entre o Setor de Pagamento e o de Cadastro, a CAS serve também de passagem para os servidores destes e de outros setores que a eles se dirigem, apesar da possibilidade de deslocamento também pelo corredor externo.

Na sala do Cadastro, há uma impressora laser comum aos setores da ala norte do RH que é também utilizada pela CAS.

As cadeiras utilizadas pelos usuários estão posicionadas em frente às mesas dos atendentes, havendo ainda duas poltronas com 2 e 3 lugares para aqueles que aguardam atendimento.

Durante o período de atendimento externo da CAS, das 9 às 17 horas, os cinco computadores estão praticamente todos ocupados, uma vez que a CAS conta atualmente com 4 servidores e um estagiário no turno da tarde, o horário de maior demanda.

Dois ramais com possibilidade de receberem e executarem ligações externas diretamente servem a CAS. Em épocas de aumento de fluxo de atendimento, como no início do mês, quando ocorre o pagamento dos servidores e pensionistas, ou ainda quando da execução de tarefas não rotineiras, os telefones tocam incessantemente, sendo que muitas ligações acabam por ficar sem atendimento. Na impossibilidade de atender aos usuários presentes na Central concomitantemente com aqueles que buscam atendimento através de ligações telefônicas, optam os servidores por atender os usuários ali presentes .

Cada servidor da CAS possui uma “caixinha” na qual suas atividades para o horário de funcionamento interno são depositadas pelo responsável pelo setor. Da mesma maneira, são os próprios servidores e estagiário que processam a tramitação dos documentos para os setores, através do sistema de protocolo- SIPAR, bem como providenciam sua entrega nos respectivos sub-setores .

Alguns poucos procedimentos são unicamente desenvolvidas e finalizadas pela própria CAS, como a confecção e entrega de carteiras de identidade funcional, emissão de contra-cheques e emissão de declarações de beneficiários para a GEAP, o Plano de Saúde dos usuários. Estes, como não necessitam de repasse a outro sub-setor são realizados após o expediente de atendimento externo e eventualmente nas horas de menor fluxo de atendimento aos clientes.

Os demais procedimentos, que necessitam de um desdobramento nos demais sub-setores, são recebidos na CAS e, após o preenchimento do formulário eletrônico próprio, são protocolados no sistema SIPAR e entregues diretamente no local aonde se dará o prosseguimento da resolução, pelos próprios servidores ou pela estagiária.

Os formulários eletrônicos são uma novidade na Central de Atendimento. Criados pelos próprios servidores da CAS, estão disponibilizados na Intranet para utilização nas mais diversas solicitações. Cada formulário recebe automaticamente um número de ordem e o nome do responsável pela sua criação é gravado também de forma automática. Cada usuário dos referidos formulários foi cadastrado e, através da digitação de senha tem acesso a este sistema, criado para diminuir o tempo de atendimento ao usuário com o preenchimento manual, como era realizado anteriormente.

Assim, um usuário que chegue a CAS solicitando troca de endereço para correspondência e recebimento de contra-cheques, por exemplo, apresentará ao atendente a documentação necessária, aguardará o preenchimento e impressão do formulário eletrônico a fim de assiná-lo, e somente saberá se sua solicitação foi atendida, quando receber ou não seu contra-cheques no local solicitado, no mês seguinte.

O formulário, por sua vez, receberá um número de protocolo, providenciado pelo atendente no sistema SIPAR e será entregue no sub-setor de Cadastro, em caso de servidor ativo e no de Inativos, em caso de aposentados ou pensionistas.

No sub-setor, após o recebimento do documento através do sistema de protocolo, o pedido será efetivamente resolvido, exceto, em caso de haver algum problema com o CPF do solicitante, como pendência, desativação, ou outro problema cadastral junto à Receita Federal.

Neste caso, o sistema de Administração de Pessoal- SIAPE rejeitará e impedirá a modificação. Ocorrendo isto, o sub-setor que acolheu a solicitação vinda da CAS deverá se comunicar com o usuário através de contato telefônico ou do envio de correspondência, informando a necessidade de que ele compareça à Secretaria da Receita Federal a fim de solucionar a pendência. Posteriormente o usuário deverá enviar o comprovante de resolução da pendência ao sub-setor para que efetue novamente a tentativa de modificação de seu endereço residencial. Tais informações, resolvidas ou não, não são repassadas de volta a CAS.

Deste modo, pode-se perceber que há um dispêndio excessivo de tempo para resolução da solicitação. Se levarmos em conta que muitas vezes tais pedidos chegam à CAS às vésperas do fechamento da folha - período em que o Sistema SIAPE fica inoperante para o processamento da folha de pagamento dos servidores e pensionistas- a mudança cadastral de endereço, um procedimento aparentemente tão simples, poderá levar um mês ou mais para se concretizar.

Cabe salientar, por outro lado, que quando da existência de atividades não rotineiras que necessitem de uma demanda maior de atendimento, é freqüente que os servidores da CAS tenham suas atividades estendidas a horários bem mais elevados do que os freqüentemente utilizados.

Eventualmente, em casos especiais, quando chegam ao RH solicitações de serviços extraordinários de atendimento aos usuários, quase sempre com prazo de execução exíguo, servidores dos demais sub-setores são chamados a prestar atendimento na CAS, como uma espécie de força de apoio.

Fato como este ocorreu no mês de outubro de 2006, quando a Coordenação Geral de Recursos Humanos enviou orientação expressa aos seus Núcleos Estaduais para que procedessem a recepção, anotação, implantação e envio àquela Coordenação, via sistema SIARH, da aceitação por parte de servidores ativos, aposentados ou pensionistas de um acordo administrativo para recebimento de valores.

Assim, primeiramente os usuários foram avisados durante três meses seguidos, através de anotação no rodapé dos contra-cheques, que deveriam dirigir-se ou manter contato telefônico com o RH, no caso do Rio Grande do Sul,

diretamente com a CAS, a fim de informar-se e proceder a opção pelo citado acordo, caso julgassem procedente a questão.

Poucos usuários num primeiro momento buscaram informações e procederam a assinatura do acordo. Cabe esclarecer ainda que as ligações telefônicas em busca de informações recaíam nos mais diversos locais, devendo ser repassadas à Central que forneceria as explicações necessárias.

Próximo ao período de encerramento das entregas de adesão ao acordo, o fluxo aumentou enormemente e as etapas de aceitação e implantação do referido acordo no sistema, procederam-se da seguinte forma:

Caso 1: Servidor ativo ou aposentado dirigia-se diretamente à Central de Atendimento

- o usuário retirava a senha e aguardava ser chamado para atendimento;
- chamado e procedidos os questionamentos básicos acerca do acordo, tais como vantagens ou desvantagens advindas com a sua assinatura ou não, era emitido e impresso formulário eletrônico que assinado pelo solicitante era colocado nas caixinhas dos atendentes;
- finalizado o expediente, era executada a etapa seguinte do processo, ou seja, o acordo era retirado da caixinha e implantado no sistema SIARH, pelo próprio atendente da CAS;
- procedidas as implantações, todos os requerimentos eram entregues no Cadastro para que recebessem número de protocolo no sistema SIPAR;
- servidores do Cadastro cadastravam os requerimentos no sistema de protocolo que criava um número para cada documento. Posteriormente encaminhava os termos de acordo ao Pagamento que procedia a etapa seguinte, ou seja, a confirmação da aceitação de cada termo no sistema SIARH; guardando-os a seguir para posterior envio à Advocacia Geral da União, quando solicitados.

Caso 2: Pensionistas dirigiam-se diretamente à CAS

Neste caso, a CAS procedia a recepção e esclarecimentos eventuais solicitados pelo usuário e encaminhava o formulário de aceitação do acordo ao sub-

setor de Inativos que providenciava todas as etapas seguintes de cada uma das solicitações, conforme descrito no caso 1.

Em casos de documentação vinda de usuários residentes no interior do Rio Grande do Sul, em outros Estados ou mesmo no exterior, os procedimentos eram os mesmos descritos acima, dependendo do caso, havendo apenas a exigência de que as assinaturas dos solicitantes fossem reconhecidas em Cartório.

Cabe esclarecer ainda, que em se tratando de servidores ativos, aposentados ou pensionistas não residentes em Porto Alegre, os formulários eram encaminhados via correio pela CAS, após solicitação telefônica, ou retirados pelo próprio usuário na *internet*.

Na execução deste trabalho, não rotineiro mas nem tanto incomum nos Núcleos Estaduais, foi solicitado o auxílio de uma força tarefa na recepção dos usuários na CAS, tal era o fluxo de pessoas que até ali se dirigiam procurando atendimento. Apenas os quatro servidores da Central não tinham condições de recepcioná-los.

A força tarefa neste caso foi composta por servidores de diversos sub-setores do RH que se propuseram, após solicitação da Chefia de Recursos Humanos a auxiliar na recepção dos usuários e dos termos de acordo.

5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No roteiro de entrevistas que posteriormente foi aperfeiçoado para elaboração do questionário, entregue aos quatro servidores da CAS, nos dados de identificação foi perguntado a quanto tempo trabalham na Central de Atendimento e a quanto tempo no Ministério da Saúde.

Posteriormente foi indagado o sexo do servidor, sua idade e formação acadêmica, e a quem se reporta em caso de necessidade em relação à execução de suas tarefas.

Num segundo momento foram elaboradas questões relativas ao conhecimento que cada servidor tem sobre o sub-setor em que trabalha e outras a fim de analisar a resolutividade da CAS.

Para melhor visualizar o perfil que os próprios servidores ali lotados tem da CAS, montamos o quadro a seguir, caracterizando cada servidor com números de 1 a 4 e descrevendo de forma sucinta suas respostas sobre cada questão.

| Questões Propostas | Servidor 1* | Servidor 2 | Servidor 3 | Servidor 4 |
|--|----------------------------------|-------------------|-------------------------------------|---|
| Sexo | Masculino | Masculino | Masculino | Feminino |
| A quanto tempo trabalha na CAS? | 4 anos | 3 meses | 4 anos | 3 meses |
| Tempo na Instituição | 28 anos | 29 anos | 20 anos | 30 anos |
| Questões Propostas | Servidor 1* | Servidor 2 | Servidor 3 | Servidor 4 |
| Já trabalhou em outros setores do RH? Qual(is)? Por quanto tempo? | Sim. Cadastro. Por 1 ano. | Não. ----- | Sim. Inativos . Por 15 anos. | Sim. Cadastro. Aproximadamente 6 anos. |
| Idade | 55 anos | 48 anos | 50 anos | 53 anos |

| | | | | |
|---|---|---|--------------------------------------|--|
| Formação Acadêmica | Ensino Médio Completo | Ensino Médio Incompleto | Curso Superior Completo | Não respondeu |
| Já realizou cursos de formação em RH? Quais? | Não | Não | Sim. Regime Jurídico Único e outros. | Sim. Atendimento ao Público. |
| A quem se reporta quando tem dificuldades na execução de suas tarefas? | Chefia de RH | Gerência de RH | Responsável pela CAS e Chefia do RH | Responsável pela CAS |
| Na sua visão, qual o objetivo principal da CAS? | Atendimento ao Público. | Prestar serviço com eficiência ao servidor. | Centralizar o atendimento do RH. | Atendimento aos clientes de forma humanitária e precisa. |
| Você considera que este objetivo vem sendo alcançado? | Mais ou menos, vem sendo alcançado mas não na sua totalidade. | Sim. | Sim, em parte. | Sim, mas com dificuldades logísticas.. |
| Questões Propostas | Servidor 1* | Servidor 2 | Servidor 3 | Servidor 4 |
| Você considera que este objetivo vem sendo alcançado? | Mais ou menos, vem sendo alcançado mas não na sua totalidade. | Sim. | Sim, em parte. | Sim, mas com dificuldades logísticas.. |
| Em caso negativo, o | Material, recursos | Informática para melhoria | Mais recursos humanos, | Treinamento e apoio logístico |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| que julga necessário para alcançá-lo? | humanos, de expediente e equipamentos. | dos serviços. | materiais e treinamento. | (material que falta) |
| Você encontra dificuldades no atendimento aos usuários da CAS? | Algumas vezes, tendo em vista os problemas já citados. | Não. | Sim. Algumas vezes por falta de respaldo dos demais setores. | Às vezes, pois as pessoas não são todas iguais. |
| Que tipo de informação gostaria de receber dos demais setores. | Nenhuma. Sobre o funcionamento básico de cada setor. | Clareza nos requerimentos feitos. | Não respondeu. | Não respondeu. |
| Você julga necessário receber mais treinamento para a execução de suas tarefas? | Sim. | Sim, com cursos especializados. | Sim, para atualização dos conhecimentos. | Sim, sem dúvida, mas não só para mim mas para todos os setores. |
| Questões Propostas | Servidor 1* | Servidor 2 | Servidor 3 | Servidor 4 |
| Que tipo de treinamento interno e externo você considera necessários para a execução de suas tarefas? | Aperfeiçoamento e Informática. | Informática, com as últimas novidades. | Informática, Legislação, etc. | Atendimento ao Público, Relações Interpessoais e outros. |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Que materiais, além dos existentes no Setor você julga necessários para execução de suas tarefas? | Impressoras, etiquetas gomadas, envelopes, etc. | Computadores mais novos e com mais programas para facilitar o serviço. | Uma impressora matricial mais rápida e moderna. | Impressora matricial, fones de ouvido para atendimento telefônico, cortinas nas janelas. |
| Você considera que haja necessidade de adequar recursos humanos, equipamentos e instalações para executar de maneira mais resolutiva suas tarefas? | Sim. | Sim, renovar os equipamentos ultrapassados. | Sim, por mais pessoas com pelo menos um computador por pessoa. | Acho e muito, como também de pessoal treinado. |

Quadro 1- Respostas dos servidores da CAS ao questionário.

*o servidor 1 foi entrevistado pois grande parte das respostas de seu questionário ou estavam em branco ou com respostas extremamente sucintas.

A seguir serão detalhadas as respostas dos responsáveis pelos 10 sub-setores, e, em seguida será transcrita a entrevista realizada com a responsável pelo 11º sub-setor.

Dos 10 responsáveis pelos setores que responderam ao questionário, oito são do sexo feminino e dois do sexo masculino. Seis possuem formação acadêmica de ensino médio e quatro de nível superior.

Todos trabalham a mais de 20 anos no Ministério da Saúde, sendo que seis destes, a mais de 25 anos. Nenhum trabalha no RH a menos de três anos e apenas quatro não trabalharam em outros setores do RH.

Apenas um diz jamais ter feito curso de formação em RH e quatro não responderam.

Sobre a quem se reportam em caso de necessidade, no que se refere a execução de suas tarefas no RH, seis dizem se reportar a Chefia do RH; um aos próprios colegas de setor; outro à Chefia Imediata, cabendo esclarecer que neste caso, trata-se de um sub-setor onde os servidores administrativos são diretamente ligados ao RH, e os de nível superior, apesar de também estarem vinculados ao RH, virtualmente possuem uma outra Chefia no Setor, além da administrativa.

Outro responsável por um sub-setor diz se reportar à responsável pelo pagamento e outra, diretamente à Coordenadoria de Legislação- COLEP, em Brasília.

Quanto ao objetivo principal da CAS, cinco dos responsáveis pelos sub-setores consideram simplesmente que seja o atendimento ao público; um acredita que o objetivo principal da central seja receber os documentos e repassá-los aos demais sub-setores, e quatro entendem que o objetivo é mais complexo, e compreende o recebimento das demandas relativas ao RH, bem como atender as necessidades relativas à vida funcional do servidor.

Quatro consideram que este objetivo vem sendo alcançado, três discordam e os demais julgam que o objetivo vem sendo alcançado somente em parte.

Sobre como proceder para que o objetivo citado anteriormente seja realmente alcançado, cinco não emitiram opinião; um considera que seria necessário aumentar o número de funcionários da Central e outro julga necessário capacitar os servidores da CAS com intercâmbio com a própria equipe de RH, ou seja, com os demais sub-setores. Outro dos responsáveis entende que a CAS deveria conhecer melhor o trabalho dos demais sub-setores, enquanto o último julga necessário maior união entre os colegas e considera que todo atendimento ainda existente em alguns sub-setores deveria ser repassado para a CAS.

Sobre que tipo de informações gostariam de receber da CAS, quatro dos responsáveis nada responderam; um citou que gostaria de receber requerimentos, quatro citaram que todas as informações referentes ao RH e outro referiu mais sobre que tipo de informação recebem da CAS, quatro não responderam; outros quatro

responderam que recebem serviço; um diz receber apenas perguntas e outro diz nada receber da CAS.

Perguntados a respeito de que tipos de informações consideram necessário repassar a CAS para que esta possa ter um melhor entendimento sobre o seu setor, cinco nada responderam; um citou maior organização e outros quatro, julgam necessário repassar roteiros sobre os seus setores a CAS.

Seis dos dez representantes dizem não ter dificuldades no atendimento aos clientes do seu setor, dois dizem ter algumas dificuldades e outros dois dizem que sim e concluem que isto ocorre porque a CAS os atrapalha.

Dois dos responsáveis pelos sub-setores consideram que a CAS vem prestando um atendimento efetivo; outros três julgam o contrário e outros dois não responderam. Enquanto isto, três opinaram que o atendimento da CAS é mais ou menos efetivo.

Finalmente sobre o que julgam necessário para que a CAS preste um atendimento mais resolutivo, quatro não responderam e os demais deram as seguintes respostas:

- preparo, organização, etc;
- que os servidores da CAS conheçam a rotina dos outros setores do RH;
- que os servidores da CAS tenham aulas de como funcionam as atividades de outras equipes;
- maior número de servidores na CAS, qualificação dos mesmos através de treinamentos e que os servidores da CAS sejam responsabilizados pelas informações e procedimentos realizados erroneamente;
- que os servidores da CAS tenham mais entrosamento com as atividades dos outros setores do RH;
- que os servidores da CAS desenvolvam as solicitações, atendendo de forma conveniente para o servidor e para o setor alvo da solicitação.

Para dar um suporte maior ao entendimento da questão proposta, qual seja, a análise da resolutividade na CAS, procedemos, conforme citado anteriormente, entrevista com a responsável pelo setor de Pagamento do RH do Núcleo, cuja transcrição está relatada a seguir:

Setor onde trabalha: Pagamento

Há quanto tempo? 19 anos

Tempo na Instituição: 20 anos

Já trabalhou em outros setores do RH? Sim

Quais? Lotação

Por quanto tempo? 7 meses

Sexo: Feminino

Idade? 62 anos

Formação Acadêmica: Superior Incompleto

Já realizou cursos de formação em RH? Sim, vários.

Quais? Lei 8.112/90, Aposentadorias e Pensões, Atendimento ao Público, Emenda 41, BSE.

A quem se reporta em caso de necessidade relativa a execução de suas tarefas no RH? A Chefia do RH e a Coordenação Geral de recursos Humanos-CGRH, em Brasília.

Para a entrevistada, o objetivo principal da CAS é o atendimento centralizado ao público, e considera que este vem sendo alcançado em parte, uma vez que nem sempre a própria Central consegue concluir o atendimento, resolvendo por completo a solicitação do usuário. Desta forma considera que nem sempre o usuário vai embora satisfeito, pois há falta de conhecimento de todas as rotinas por parte dos servidores da CAS, o que considera normal por tratar-se de processo muito complexo e que requer muito tempo de serviço e treinamento para que atinja o ápice.

Julga necessário repasse a CAS por parte dos setores de suas rotinas e procedimentos usuais, mas cita que isto também requer tempo de aprendizagem e boas condições de treinamento.

Especificamente sobre seu setor, diz que quando os servidores da CAS conseguirem interpretar corretamente um contra-cheques, por exemplo, terão tido um entendimento total do funcionamento daquele setor.

Julga ainda que apesar das deficiências a CAS presta um bom atendimento, uma vez que todas as solicitações têm ali seu início, sendo a porta de entrada do RH.

Salienta ainda que os serviços que a CAS pegou em andamento, ou seja, aqueles que já eram executados individualmente pelos demais sub-setores foram mais difíceis de assimilar por parte de seus servidores, uma vez que não houve tempo para que fossem repassados item por item para a CAS. Já os serviços que foram incorporados posteriormente, após a sua criação, e que conseqüentemente tiveram suas rotinas traçadas pela própria Central, tem excelentes resultados.

Considera que maiores esclarecimentos dos setores para a CAS, são essenciais, da mesma forma que reuniões entre os próprios servidores da Central para discussão dos problemas diários são de suma importância para que a CAS preste um atendimento mais resolutivo ao RH do Núcleo Estadual do Rio Grande do Sul.

5.3 BENCHMARKING INTERNO

Segundo Davenport (1994), o benchmarking ajuda as empresas a formularem objetivos para os programas de melhoria contínua, podendo também ser uma ferramenta eficiente para que se determine os objetivos do processo, pois capacita as empresas a buscarem formas alternativas de processos de planejamento.

No presente estudo, realizamos um benchmarking parcial interno, traçando um comparativo entre e a CAS/RS e o modelo de atendimento ao usuário utilizado pelo RH/SP, onde não existe propriamente uma Central de Atendimento, mas o Recursos Humanos como um todo. Lá, o RH é dividido em dois grandes sub-setores: Ativos e Inativos, cada qual com uma recepção onde são recebidas as solicitações dos usuários, diretamente.

A escolha do modelo utilizado pelo RH/SP como parâmetro para este comparativo se deu pelo conhecimento empírico de seu modo de funcionamento,

uma vez que em 2005 participamos, juntamente com a Chefia de RH do Rio Grande do Sul, de visita ao Núcleo Estadual de São Paulo, a fim de estudar suas condições de funcionamento com vistas a uma futura implantação daquela estrutura em nosso Estado. Além disto, por se tratar de um RH bem estruturado, devido inicialmente ao número de funcionários que ali desempenham suas tarefas: 160, julgamos procedente a comparação.

Inicialmente, cabe salientar que o RH/SP, conforme citado anteriormente, é dividido não em pequenos sub-setores como o RH do Rio Grande do Sul, e sim em dois grandes sub-setores: Ativos e Inativos.

A análise comparativa neste momento se dará com o RH Ativos, uma vez que deste Setor é que obtivemos documentos enviados pelos servidores e informações telefônicas para que pudéssemos complementar nosso trabalho.

O RH Ativos do Núcleo Estadual de São Paulo, funciona com *layout* de espaço aberto, uma vez que todos os servidores trabalham em uma grande sala, sendo que todos executam todas as tarefas pertinentes a vida funcional dos usuários que lhes forem destinados para trabalhar.

Em geral este tipo de *layout* é encontrado em grandes áreas, com grande concentração humana. Quase sempre ocupa todo um andar, guardando apenas espaço para salas individuais das chefias ou pessoal da supervisão. (ARAÚJO, 1988)

Para o autor, este tipo de *layout* facilita a troca de idéias e o fluxo de documentos, alertando apenas para o fato de que tal modelo somente é válido para execução de tarefas que não necessitem de elevado grau de concentração.

A divisão dos usuários que cabem a cada servidor do RH Ativos/SP atender se dá por localização geográfica, mais precisamente pelas cidades do Estado de São Paulo. Assim, o servidor tem seus clientes determinados e a ele cabe executar todas as modificações funcionais que forem solicitadas sobre aqueles usuários, inclusive a de arquivamento e guarda de documentos.

Somente no atendimento direto ao usuário, na recepção, o RH Ativos de São Paulo conta com 03 servidores por turno, sendo que os demais trabalham internamente, sem contato direto com os clientes.

6 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho é propor a otimização dos processos da Central de Atendimento ao Servidor do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul, com o intuito de conferir-lhe maior poder resolutivo, uma vez que não há, até o momento, evidências de que o modelo ali utilizado de estruturação do RH venha a se alterar, apesar de iniciativas insipientes de análise de outras propostas, como a verificação e observação *in loco* de outros modelos de funcionamento, no caso, o modelo utilizado pelo Recursos Humanos do Núcleo Estadual de São Paulo.

Tal objetivo visa uma melhora nos trabalhos do Recursos Humanos de forma geral e da CAS especificamente, bem como a racionalização dos processos. Além disto, aponta para a diminuição do re-trabalho, do desperdício e das perdas de informações.

Percebidos os processos da CAS e os nós existentes em suas interfaces, através das lentes de seus servidores e dos representantes dos sub-setores que são alvo do trabalho que ali se inicia, realizamos um comparativo com o modelo de atendimento utilizado no Núcleo Estadual do Estado de São Paulo.

Finalizando, unimos as considerações advindas da pesquisa com os atores envolvidos ao arcabouço teórico estudado e propusemos ações que, entendemos, sejam viáveis e passíveis de realização e possam contribuir para o aumento da resolutividade da Central de Atendimento ao Servidos/RS, com o alinhamento final dos processos ali desenvolvidos visando, sobretudo, contribuir na organização e na racionalização dos serviços

Como proposta de otimização dos serviços da CAS, buscando conferir-lhe maior poder resolutivo, julgamos primordial a elaboração de ações que visem um maior entrosamento entre a Central e os demais sub-setores do RH, com vistas a

promoção de trocas de informações que lhes faculte mais condições de resolução dos processos de trabalho.

Tais ações devem vir, conforme estabelecido inicialmente, quando da criação da CAS, sob a forma de oficinas, onde servidores de todos os sub-setores repassariam não só a CAS, mas a todo o RH, os procedimentos e as necessidades dos seus locais de trabalho, para bem atender ao usuário. Nestas oficinas, seria possível, através de atividades lúdicas promover a simulação de ocorrências do dia a dia dos sub-setores, demonstrando como as mesmas se desenrolam quando bem ou mal estruturadas inicialmente.

Outra forma de promover uma maior integração entre os sub-setores do RH, é a implantação de rodízios de funcionários para atendimento na CAS. Assim, semanalmente, por exemplo, servidores de sub-setores distintos do RH formariam uma equipe que prestaria atendimento na Central juntamente com os servidores lá lotados, a fim de que estes tomassem conhecimento das rotinas dos locais de origem dos servidores que, por sua vez, entenderiam de forma mais lógica as dificuldades encontradas pelos servidores da CAS na montagem inicial das solicitações e serviços.

Tais proposições, é claro, poderiam esbarrar na falta de motivação dos atores envolvidos na sua execução. Deste modo, seriam necessárias ações outras que propiciassem esta tentativa de revitalização do RH como um todo.

A capacitação dos servidores da CAS é também tarefa essencial na retomada rumo a otimização dos processos de trabalho da CAS e em suma de todo o RH, uma vez que muitos dos servidores afirmam jamais ter participado de cursos e treinamento relativos ao RH.

Da mesma forma, a implantação de um sistema integrado das informações do RH geraria, sem dúvida e de imediato, a queda na emissão de documentos duplicados, por diversos setores, já que poderiam se utilizar das informações anteriormente buscadas e liberadas neste sistema para todos os demais sub-setores. Vale lembrar, que ações como esta, embora ainda de forma acanhada já estão sendo buscadas pelos próprios servidores que, na tentativa de facilitar o desempenho de suas tarefas acabam por criar instrumentos que os auxiliem na resolução dos problemas do dia a dia na instituição.

A criação de manuais é, no entanto, aliada às ações já citadas, ou mesmo isoladamente, de extrema importância na otimização dos processos visando a maior resolutividade da CAS.

Na definição de Cury (2000), manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, por isso, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente e quando baseados na realidade da cultura organizacional.

O medo de que as informações se esvaíam juntamente com a saída de servidores, por motivos dos mais diversos, que vão desde a simples transferência para outro órgão ou setor, até o falecimento dos mesmos, passando pelos freqüentes casos de aposentadorias, tendo em vista a não renovação e envelhecimento da mão-de-obra, rondam diariamente os servidores do RH e do Núcleo como um todo. A preocupação em montar e deixar gravada a memória da execução dos procedimentos desta forma é procedente.

O objetivo do uso de manuais é o de resumir, num documento elaborado de forma sistemática e criteriosa, as informações que possibilitem a assimilação do todo organizacional de maneira compreensiva e integrada. (ARAÚJO, 1988)

Além disto, segundo Cury (2000), os manuais são documentos elaborados dentro das empresas visando uniformizar os procedimentos que serão observados nas diversas atividades, sendo por isto, um excelente instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo a integração dos diversos sistemas organizacionais. Isto quando elaborados com base na realidade da cultura organizacional.

Tachizawa e Scaico (1997) bem definem a elaboração de manuais administrativos quando citam que deve ser feita de forma integrada com os demais instrumentos analíticos, uma vez que passa a incorporar, em seu conteúdo os quadros de distribuição de trabalho e conseqüentemente seus respectivos organogramas, fluxogramas, formulários, definição de *layout* e, inclusive, na forma de rotinas ou procedimentos.

Isto posto, propõe-se a modelagem do novo fluxo, utilizando-se técnicas de representação gráfica de processos, mais precisamente o fluxograma.(D'ASCENÇÃO, 2001)

No entanto antes da montagem de um novo desenho do fluxo de trabalho da CAS, visando sua otimização e buscando conferir-lhe maior poder resolutivo, é necessária uma reestruturação dos processos de trabalho no RH, de maneira geral. Mas esbarra-se aí em outro problema: como reestruturar um setor que inexistente formalmente na instituição?

Muito tem se falado na vinda da sonhada estrutura de RH para os Núcleos Estaduais, mas enquanto esta não vem, é necessário dar andamento mesmo assim a reestruturação dos processos de trabalho, pois é possível que a simples percepção da relevância do trabalho realizado acabe por alavancar a auto-estima dos servidores ali lotados e, num segundo momento, atingir o objetivo principal que é a satisfação do usuário.

6.1 REDESENHO DO FLUXOGRAMA DA CAS

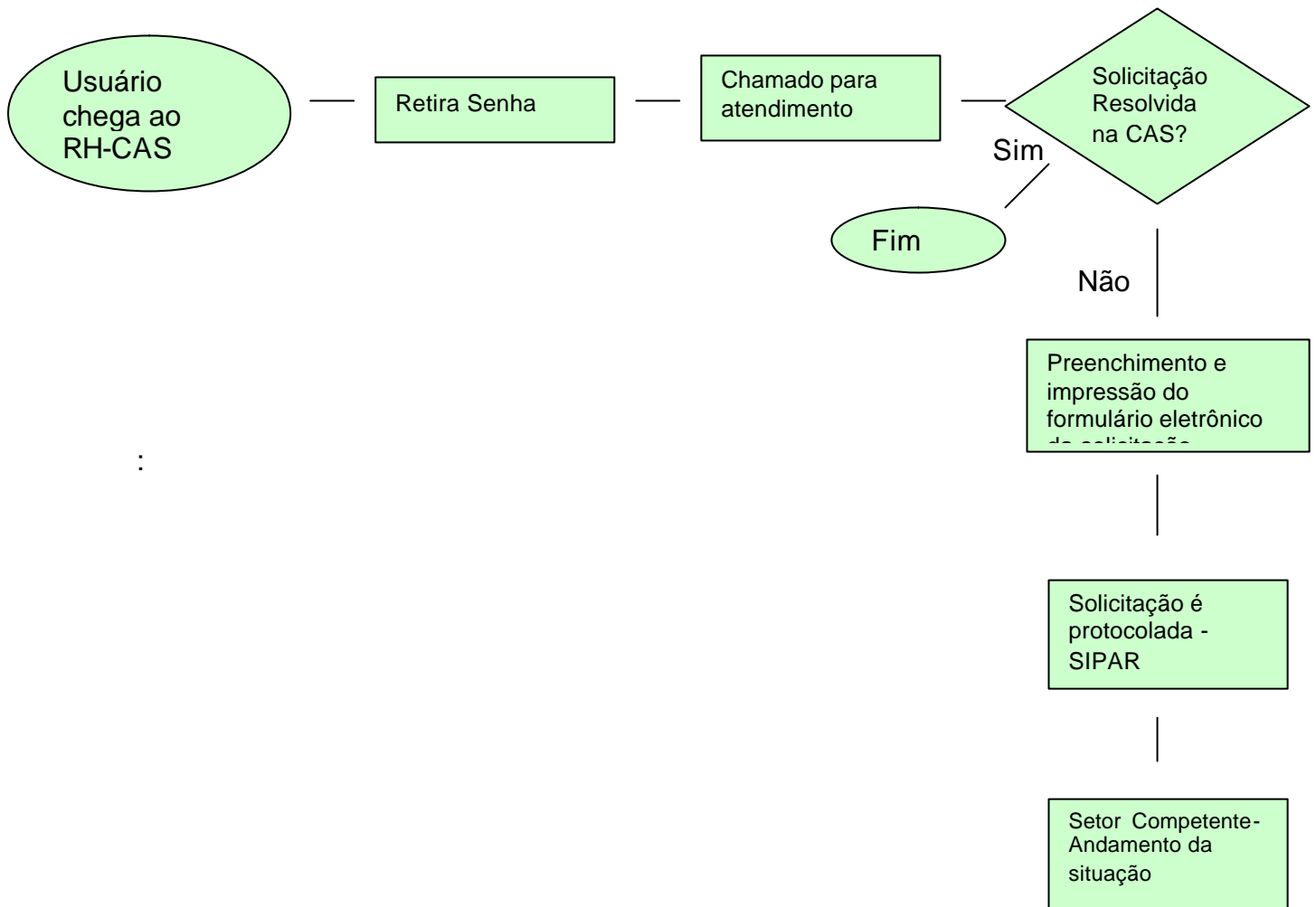


Figura 4 - Novo Fluxograma de Atendimento na CAS

Tomando como base o exemplo utilizado no Estudo do Caso, para demonstrar os fluxos atuais de trabalho na CAS e nos sub-setores do RH, qual seja a solicitação de mudança de endereço por parte de um usuário, na remodelagem dos processos da Central, propondo o aumento do seu poder de resolutividade e otimização dos seus processos, o desenho assim ficaria: o usuário chegaria ao RH, retiraria sua senha de atendimento. Chamado para expor sua solicitação, sentaria à frente do atendente que lhe pediria a documentação necessária. De posse dos documentos, entraria diretamente no sistema SIAPE e ele mesmo procederia a modificação de endereço do usuário.

Desta forma seriam eliminadas as etapas de preenchimento e impressão do formulário eletrônico de solicitação; e a necessidade de protocolar a solicitação no

sistema SIPAR, bem como seu encaminhamento ao sub-setor Inativos ou Cadastro, dependendo da qualificação funcional do solicitante: ativo, aposentado ou pensionista.

Da mesma forma, o sub-setor receptor da solicitação não necessitaria sequer recebê-la, uma vez que ela já estaria resolvida e, conseqüentemente, ficaria também eximido da tarefa de receber a solicitação no sistema SIPAR.

Em caso de algum entrave quando da execução da presente tarefa na CAS, devido a existência de pendências relativas ao CPF, o usuário seria informado na hora, e de imediato seria orientado sobre como proceder para solucionar tal situação. Resolvida a pendência, o usuário retornaria a CAS para refazer a solicitação ou informaria a resolução através de contato telefônico, resolvendo assim de maneira mais rápida e racional a solicitação.

Assim, apenas e tão somente os casos que após análise realizada entre a CAS e os demais sub-setores, nos seminários propostos, não fossem possíveis de terem sua finalização realizada pela Central teriam formulários impressos, seriam protocolados e enviados para os locais pertinentes, a fim de serem finalizados.

Desta forma, concluímos que, em se mantendo a situação atual no Setor de Recursos Humanos, ou seja, conservando-se o modelo até então utilizado, dividido em diversos sub-setores, é de suma importância que a CAS passe por reformulações que lhe propiciem funcionar como um elo de ligação entre estes sub-setores com vistas a otimização dos processos não só da Central, mas do Recursos Humanos como um todo.

Desta forma, entendemos que o aumento da resolutividade da CAS, aliada a otimização dos seus processos junto ao RH do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul, são ações possíveis de serem realizadas, desde que tomadas medidas simples como as sugeridas no presente estudo, que tomou por base as inquietações dos próprios atores envolvidos na questão; ou outras, advindas de análises realizadas na própria instituição, entre estes mesmos atores: os servidores do RH.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1994
- AMARAL, Ricardo Ferraz do. **Análise e gerenciamento de processos**. Disponível em : www.guiarh.com.br/Pagina22E.htm . Acesso em : 06 set. 2006.
- ARAÚJO, Luís César G. **Organização e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. 5.ed Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GIL, ANTONIO Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HAMMER, M. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1977.
- HARRINGTON, James **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- HESSEL, José Ribeiro. **Organização e métodos**. Porto Alegre: Universitária, 1985.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORRIS, Daniel ; BRANDON, Joel. **Reengenharia reestruturando sua empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão na qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.
- QPR. **Gestão de processos**. Disponível em: www.qpr.com/Portuguese/ProcessManagement.html . Acesso em : 15 out. 2006.

QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles. Processos-chave focalizados na qualidade : falta de consciência da missão e competitividade. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense**, Rio de Janeiro, v. 1, 2002. Disponível em : www.producao.uff.br/rpep/relpesq/relpesq007.htm . Acesso em : 06 set. 2006.

TACHIZAWA, Takeshy ; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

STENZEL, Ana Cecília Bastos. **Definição e conceito de processo**. Porto Alegre, Escola de Administração/UFRGS, em 12/05/2006. Anotação de sala de aula

ANEXOS

ANEXO A - QUADRO DOS SETORES QUE COMPÕEM O RECURSOS HUMANOS DO NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE/RS

| SETOR | ATRIBUIÇÕES | NÚMERO DE SERVIDORES LOTADOS |
|------------------------------|--|--|
| GRUPO DE PERÍCIA MÉDICA | <ul style="list-style-type: none"> -Atendimento de servidores ativos com problemas de saúde ou de pessoa da família, para fins de concessão de licença saúde e/ou emissão de atestado de alta; -Emissão de laudos para concessão de aposentadoria; -Emissão de laudos para concessão de insalubridade e reversão de aposentadoria; -Visita a servidores ativos, aposentados e pensionistas impossibilitados de comparecerem ao NEMS/RS, para emissão de laudos; -Avaliação das solicitações de pensão por motivo de moléstia; -Atendimento a aposentados e pensionistas para comprovação de doença para isenção de imposto de renda. | <p align="center">5 administrativos</p> <p align="center">12 médicos</p> |
| ARQUIVO | <ul style="list-style-type: none"> --Guarda e controle de documentos relativos à vida funcional dos servidores ativos, aposentados, cedidos e pensionistas; -Guarda e controle de todos os documentos relativos ao NEMS/RS; -Administração do arquivo morto do NEMS/RS. | <p align="center">6 administrativos</p> |
| CONTAGEM DE TEMPO DE SERVIÇO | <ul style="list-style-type: none"> -Efetivação de cálculos para fins de contagem de tempo de serviço, licença-prêmio e aposentadoria; -Emissão de Declarações e Certidões de tempo de serviço. | <p align="center">5 administrativos</p> |
| DISCIPLINA ADMINISTRATIVA | <ul style="list-style-type: none"> -Orientação e levantamento de dados para execução de Processos Administrativos Disciplinares. | <p align="center">5 administrativos</p> <p align="center">1 NS</p> |
| FREQUÊNCIA | <ul style="list-style-type: none"> -Controle de todos os dados relativos à frequência dos servidores ativos e cedidos | <p align="center">3 administrativos</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | (controle de ponto, férias, codificações, etc). | |
| INATIVOS (Aposentadorias e Pensões) | <ul style="list-style-type: none"> -Efetivação da aposentadoria (emissão de Portaria, publicação no DOU, implantação no sistema SIAPE), -Emissão de Declarações diversas; -Cadastramento para pagamento de auxílio funeral; -Implantação de pensões por morte de servidores; -Revisões de aposentadorias e pensões; -Pagamento de passivos trabalhistas devidos a servidores falecidos; -Organização da parte cadastral para pagamento de auxílio-funeral; -Alterações de dados cadastrais de aposentados e pensionistas -Recadastramento de pensionistas; -Controle da FP dos pensionistas. | 4 administrativos |
| PAGAMENTO | <ul style="list-style-type: none"> -Controle e modificações na FP de ativos, aposentados e cedidos; -Controle de pensões alimentícias devidas por servidores ativos, cedidos e aposentados; -Media as relações entre servidores e pensionistas e as consignatárias através da verificação e averbação de margens consignáveis; -Emissão de documentos para pagamento de auxílio-funeral. | 5 administrativos |
| CENTRAL DE ATENDIMENTO AO SERVIDOR-CAS | <ul style="list-style-type: none"> -Recepção de todas solicitações de servidores ativo, aposentados, cedidos e pensionistas, relacionadas ao NEMS/RS, especialmente ao RH; -Atendimento as consignatárias; -Encaminhamento das solicitações aos setores competentes; | 5 administrativos (1 em Licença Saúde) |

| | | |
|-------------|---|----------------------|
| | -Recadastramento de aposentados; -Emissão de Declarações referentes a pensionistas recém implantados para GEAP (Plano de Saúde). | |
| CADASTRO | -Executa todas as tarefas relacionadas a vida cadastral dos servidores ativos e cedidos. | 4 administrativos |
| LOTAÇÃO | -Ingresso, movimentação e desligamento dos servidores ativos e cedidos. | 2 administrativos |
| LEGISLAÇÃO | -Acompanhamento e análise dos processos judiciais e assessoria à AGU. | 4 administrativos |
| CAPACITAÇÃO | -Intercâmbio entre os estagiários e os setores e organização e encaminhamento de servidores para cursos de capacitação e qualificação profissional. | 1 NS |

ROTEIRO DE ENTREVISTAS:

ANEXO B – ENTREVISTA/QUESTIONÁRIO COM OS RESPONSÁVEIS PELOS SETORES

| DADOS DE IDENTIFICAÇÃO | |
|---|-----------------|
| Setor: | A quanto tempo? |
| Tempo na Instituição: | |
| Já trabalhou em outros setores do RH? | Quais? |
| Por quanto tempo? | |
| Sexo: | Idade? |
| Formação Acadêmica: | |
| Já realizou cursos de formação em RH? | |
| Quais? | |
| A quem se reporta em caso de necessidade relativa a execução de suas tarefas no RH? | |

| | |
|---|---------------------|
| Na sua visão, qual o objetivo principal da CAS? | |
| Você considera que este objetivo vem sendo alcançado? | |
| Em caso negativo, o que você julga necessário para atingi-lo? | |
| Que tipo de informação/serviço gostaria de receber da CAS? | |
| O | que de fato recebe? |
| Que tipo de informações considera necessário repassar para a CAS visando um maior entendimento por parte daqueles servidores em relação ao seu setor? | |
| Isto é feito? | Com que frequência? |
| Você encontra dificuldades no atendimento aos clientes do seu setor? | |
| A CAS auxilia ou não nesta resolução? | |
| Quais? | |
| O que faz para resolvê-las? | |
| Na sua opinião a CAS está prestando um atendimento efetivo? | |
| O que você julga necessário para que a CAS preste um atendimento mais resolutivo? | |

ANEXO C - ENTREVISTA/QUESTIONÁRIO COM OS SERVIDORES DA CAS

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

A quanto tempo trabalha na CAS?

Tempo na Instituição:

Já trabalhou em outros setores do RH?

Quais?

Por quanto tempo?

Sexo:

Idade?

Formação Acadêmica:

Já realizou cursos de formação em RH?

Quais?

A quem se reporta em caso de necessidade relativa a execução de suas tarefas no RH?

Na sua visão, qual o objetivo principal da CAS?

Você considera que este objetivo vem sendo alcançado?

Em caso negativo, o que você julga necessário para atingi-lo?

Você encontra dificuldades no atendimento aos usuários da CAS?

Que tipo de informação gostaria de receber dos demais setores do RH?

Você julga necessário receber mais treinamento para a execução de suas tarefas?

Que tipo de treinamento interno e externo você considera necessários para a boa execução de suas tarefas?

De que materiais, além dos existentes no setor, você julga necessários para a execução de suas tarefas?

Você considera que haja necessidade de adequar recursos humanos, de equipamentos e de instalações para executar de maneira mais resolutiva suas tarefas?