



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



ICICT
Instituto de Comunicação e Informação
Científica e Tecnológica em Saúde

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM INFORMAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA EM SAÚDE

**Auto-atendimento de Recursos Humanos na FIOCRUZ: uma análise
exploratória.**

por

PAULO ROBERTO FERNANDES RIBEIRO

Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ - Diretoria de Recursos Humanos

Projeto apresentado ao Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Informação Científica e Tecnológica em Saúde.

Orientador: Eduardo Vieira Martins, Doutor em Ciência da Informação.

Rio de Janeiro, Dezembro 2007

1. SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 2. Siglas..... | 3 |
| 3. Introdução..... | 5 |
| 4. Justificativa..... | 7 |
| 5. Referencial teórico..... | 12 |
| 6. Objetivos..... | 18 |
| 6.1 Geral..... | 18 |
| 6.2 Específico..... | 18 |
| 7. Metodologia..... | 19 |
| 8. Resultados esperados..... | 21 |
| 9. Bibliografia consultada..... | 22 |
| 10. Cronograma..... | 24 |
| 11. Orçamento..... | 25 |

2. SIGLAS

MS – Ministério da Saúde

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

SUS – Sistema Único de Saúde

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

SRH - Serviços de Recursos Humanos Virtual

SRHV - Serviços de Recursos Humanos Virtual

C&T - Ciência e Tecnologia

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SRH do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG

SIAPE-CAD - Módulo de Cadastro do SIAPE

SGA-RH – Sistema de Gestão Administrativa – Módulo de Recursos Humanos

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil, do Ministério do Planejamento

DIREH – Diretoria de Recursos Humanos

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

DDRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

DARH - Departamento de Administração de Recursos Humanos

Biomanguinhos - Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos,

COC - Casa de Oswaldo Cruz

ENSP - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

EPSJV - Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

Farmanguinhos - Instituto de Tecnologia em Fármacos

ICICT - Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde

IFF - Instituto Fernandes Figueira

INCQS - Instituto Nacional de Controle e Qualidade em Saúde

IOC - Instituto Oswaldo Cruz

IPEC - Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas.

CECAL - Centro de Criação de Animais de Laboratório.

DIPLAN - Diretoria de Planejamento Estratégico

DIRAC - Diretoria de Administração do Campus

DIRAD - Diretoria de Administração

DIREH - Diretoria de Recursos Humanos.

CPqAM - Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães – PE

CPqGM - Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz – BA

CPqLMD - Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane – AM

CPqRR - Centro de Pesquisa René Rachou - MG

3. INTRODUÇÃO

Observa-se, atualmente, um intenso processo de transformações em várias áreas de nossa vida cotidiana. Transformações que se processam de maneira intensa e acelerada, em geral, associadas ao grande progresso tecnológico alcançado por alguns países e que se constitui num dos pilares do processo de globalização. A difusão dessas transformações por todos os setores trouxe conseqüências e imprimiu novas dinâmicas para o desenvolvimento social e econômico das nações. A capacidade de gerar e absorver inovações é crucial para uma nação se tornar competitiva, e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e educação eleitos como o caminho a ser percorrido.

A Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), principal instituição de P&D em saúde vinculada ao Ministério da Saúde, ao longo de mais de um século de atuação, acolhe em sua missão e coloca em prática o compromisso social ao atuar em favor da melhoria da qualidade de vida da população brasileira por meio de várias estratégias na área da saúde, em consonância com as orientações do Sistema Único de Saúde (SUS). Para isso, procura cada vez mais implementar estruturas e formas de gestão estratégicas em P&D, com vistas a responder, de forma efetiva e eficaz, as demandas crescentes de especialização de conhecimento e as demandas da sociedade, em um ambiente de rápida transformação.

As principais forças consideradas como base das transformações organizacionais que marcam os atuais cenários competitivos são as pessoas e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Enquanto estas últimas abrem um vasto leque de possibilidades para aprimoramentos nos processos de gestão, nos recursos humanos está depositada a esperança e expectativa de real transformação das práticas da saúde. Para o gestor de recursos humanos, a informação sobre a força de trabalho é a matéria-prima principal para a tomada de decisão.

Especialmente em organizações complexas como a FIOCRUZ, que congrega um vasto perfil de profissionais, ligados à Instituição sob diversos vínculos trabalhistas, e espalhados por Unidades Técnicas em diferentes Estados da Federação, dispor de informação organizada, atualizada, facilmente acessível e de qualidade é imprescindível para o atendimento das orientações preconizadas pelo SUS. As tecnologias de informação, e mais especialmente a possibilidade de se dispor de sistemas de informação que integrem dados sobre seus recursos humanos é um *meta-processo*, ou seja, algo a ser continuamente perseguido e aprimorado. O que se coloca no presente projeto é, portanto, a discussão de como as tecnologias podem ser colocadas para potencializar a gestão estratégica de recursos humanos e o uso das competências disponíveis na Instituição.

Mais especificamente, o objetivo da proposta ora apresentada diz respeito ao desenvolvimento de um aplicativo *web* para Auto-Atendimento de RH, em caráter piloto. Tendo como público-alvo todos os profissionais ligados à Instituição, quer sejam servidores, profissionais terceirizados, estagiários, bolsistas ou colaboradores eventuais, a meta é estimular a autonomia e a responsabilidade na manutenção de dados cadastrais e governança sobre os processos individuais, com a mínima dependência de intermediários.

Espera-se, assim, atuar como estímulo à aprendizagem e ao autogerenciamento da carreira por parte dos profissionais, de realização dos processos de negócio sem restrições geográficas. Essas transformações exigem que os indivíduos envolvidos com a gestão de pessoas reorganizem-se e adotem novas posturas. As conseqüências, portanto, devem extrapolar os benefícios de se dispor de um sistema integrado com informações atualizadas, e alcançar uma mudança de práticas e abordagens de gestão de pessoas.

4. JUSTIFICATIVA

Instituição centenária vinculada ao Ministério da Saúde (MS), a FIOCRUZ tem como missão *“Gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde, pelo desenvolvimento integrado de atividades de pesquisas, ensino, informação, tecnologia e produção de bens e serviços, com a finalidade de proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e para o exercício da cidadania”* (FIOCRUZ,2001:p. 3).

Dispersa por uma área de 800.000 m² no bairro de Manguinhos, Zona Norte do Estado do Rio de Janeiro, ao redor de três monumentos, o Pavilhão Mourisco, o Pavilhão do Relógio e a Cavalariça, funcionam nove de suas quatorze Unidades Técnico-Científicas¹, uma Unidade Técnica de Apoio² e quatro Unidades Técnico-Administrativas³. No Campus, trabalham atualmente cerca de 6.710 pessoas, entre servidores e não servidores (terceirizados, terceirizados (programa social), bolsistas, cooperados e autônomos). As outras cinco Unidades Técnico-Científicas⁴ situam-se nas cidades do Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife e Manaus, totalizando 9.109 trabalhadores em toda a FIOCRUZ.

A Diretoria de Recursos Humanos da FIOCRUZ - DIREH, uma de suas Unidades Técnico-Administrativas, tem como missão a contribuição para a elaboração do conjunto de objetivos que condicionam a gestão de Recursos Humanos na instituição, bem como coordenar e executar ações integradas da área de RH e participar do processo de formulação da política de gestão do trabalho, no contexto nacional de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública.

¹ **Biomanguinhos** - Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos, **COC** - Casa de Oswaldo Cruz, **ENSP** - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, **EPSJV** - Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, **Farmanguinhos** - Instituto de Tecnologia em Fármacos, **ICT** - Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde, **INCQS** - Instituto Nacional de Controle e Qualidade em Saúde, **IOC** - Instituto Oswaldo Cruz, **IPEC** - Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas.

² **CECAL** - Centro de Criação de Animais de Laboratório.

³ **DIPLAN** - Diretoria de Planejamento Estratégico, **DIRAC** - Diretoria de Administração do Campus, **DIRAD** - Diretoria de Administração, **DIREH** - Diretoria de Recursos Humanos.

⁴ **CPqAM** - Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães - PE, **CPqGM** - Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz - BA, **CPqLMD** - Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane - AM, **CPqRR** - Centro de Pesquisa René Rachou - MG, **IFF** - Instituto Fernandes Figueira - RJ

A DIREH é formada pelo Departamento de Administração de Recursos Humanos - DARH e pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DDRH. Citam-se, ainda, as áreas de Planejamento/Orçamento, Comunicação, Informação, Informática, Contratos; Serviço de Creche; e as Coordenações de Processos Administrativos Disciplinares e o Núcleo de Saúde do Trabalhador. Em cada uma das Unidades da Fiocruz a DIREH é representada pelo Serviço de Recursos Humanos - SRH, com a qual interage permanentemente, orientando suas atividades de organização da gestão de recursos humanos e acompanhamento da vida funcional dos trabalhadores.

No relacionamento com o mundo externo, a DIREH compõe o Sistema de Pessoal Civil - SIPEC, do Ministério do Planejamento, e faz um acompanhamento sistemático das mudanças na política salarial e na legislação trabalhista, que se refletem na vida funcional de seus servidores.

As macro orientações político-estratégicas que emanam da Fiocruz para todas as suas Unidades, inclusive a DIREH, nascem no Congresso Interno, composto por cerca de 300 dirigentes e delegados eleitos internamente, e é a instância máxima de representação da Instituição. Sob a coordenação do presidente da FIOCRUZ, o grupo se reúne a cada quatro anos para deliberar sobre assuntos estratégicos, como projetos institucionais e alterações no Regimento Interno e no Estatuto.

Já a partir do final dos anos noventa, a integração das ações gerenciais, apoiadas no uso de tecnologias de informação, passou a ser foco de interesse estratégico da Instituição. O III Congresso Interno indicou, entre outras recomendações, *“a necessidade de promover a integração gerencial e funcional para superar superposições e fragmentações”* (FIOCRUZ, 1998).

A gestão de recursos humanos na FIOCRUZ é guiada, mais diretamente, pelas diretrizes políticas apontadas no Plano Quadrienal, que traz as metas que guiarão atividades da Instituição e das suas Unidades para um período de quatro

anos, fixando as metas a serem alcançadas. As ações relacionadas aos recursos humanos foram sistematizadas e descritas em 2001 no documento “*Gestão de Recursos Humanos*”. Assim, o Plano Quadrienal 2001-2004 já considerava de suma importância os aspectos relativos Estrutura de Gestão de Recursos Humanos e os aspectos relativos ao Sistema de Benefícios, Valorização e Desenvolvimento, Informação e Interação, Gestão do Trabalho, Adequação/Renovação de Quadros e Saúde Ocupacional.

A experiência concreta de gestão, aliada as orientações estratégicas acima citadas, deu corpo na DIREH a quatro grandes campos de atuação: planejamento, monitoramento e avaliação da gestão do trabalho; regulação do trabalho; descentralização da administração de recursos humanos, e qualificação do trabalhador.

Como desdobramento dessa política, o Plano prevê ações coerentes com gradativa substituição de um modelo tradicional de gestão de recursos humanos⁵, de forma a criar condições para operar mudanças capazes de terem visibilidade no seu sistema como um todo.

Com ênfase no planejamento estratégico, o modelo de gestão em prática atualmente na Instituição tem como mote os seguintes pontos: a) desenvolvimento institucional; b) adequado dimensionamento e à valorização dos seus recursos humanos; c) modernização e descentralização administrativas; e d) permanente atualização da infra-estrutura de Ciência e Tecnologia (C&T). Ressalta-se, assim, que o desenvolvimento da instituição deve ser impulsionado pelo desenvolvimento das pessoas que a compõem e pelo aumento de suas competências nos seus diversos campos de atuação.

O planejamento da força de trabalho apresenta-se, então, como um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades presentes e futuras de recursos humanos (no tocante ao quantitativo, composição e perfil) e de definição das estratégias e ações para atender a tais necessidades. Essas necessidades variam ao longo do tempo de acordo com as mudanças na missão

⁵ Pautado por atividades típicas de administração de pessoal (cargos e salários, benefícios, pagamentos, contratos).

da instituição, nos processos de trabalho e de acordo com as políticas governamentais.

Assim, o planejamento da força de trabalho visa definir estratégias que possibilitem o alcance desse perfil desejado por meio da redução das disparidades entre as características do quadro de pessoal atual e o proposto, seja através de processos seletivos ou da capacitação dos atuais trabalhadores, considerando todas as possíveis alterações de vínculos empregatícios. Adicionalmente, ele deverá buscar manter os funcionários permanentemente alinhados aos objetivos estratégicos, que podem inclusive se alterar ao longo do tempo. Logo, deve prever um contínuo processo de avaliação de seus resultados e da conveniência de alterar suas metas (FIOCRUZ, 2004).

Merece destaque, no entanto, que a Instituição carece de um *Plano de Informação Gerencial de Recursos Humanos*. Registre-se, ainda, que não se dispõe de uma integração entre os diversos sistemas de informação de recursos humanos, o que compromete estudos que contemplem cenários em longo prazo, e que propiciem um melhor planejamento das ações nesse campo. É baixa a utilização de análise sistematizada de informações para a tomada de decisão. Além disso, também é baixa a qualidade e confiabilidade das informações disponíveis para o apoio à gestão. Embora tal situação tenha melhorado nos últimos anos, ainda não atende plenamente às demandas da Instituição. A superação da fragilidade das informações para a tomada de decisão constitui-se em um grande desafio.

Em que pese os esforços que, ao longo dos últimos anos, a FIOCRUZ tem empreendido para (re)organizar e reorientar as ações relacionada à própria gestão, persiste a baixa capacidade de resposta às demandas internas e externas por informações gerenciais, conforme apurado nos documentos institucionais aqui referenciados. Constata-se, na FIOCRUZ, a coexistência de vários sistemas informatizados de gestão de recursos humanos – SIAPE⁶,

⁶Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, hoje sob a responsabilidade da Secretaria de Recursos Humanos - SRH do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

SIAPE-CAD⁷, SGA/RH⁸ – e de sistemas isolados em diversas de suas Unidades, que funcionam com integração precária, apresentando inadequações que reduzem a potencialidade de captação e disponibilização de informações, com reflexos negativos para a informação e a comunicação institucional e, especialmente, para a gestão de recursos humanos. Portanto, não é sem razão que, entre as prioridades fixadas pela Plenária Extraordinária de Recursos Humanos do IV Congresso Interno da Fiocruz, destaca-se a necessidade de “revisar o sistema de informação sobre Recursos Humanos existente e integrá-lo aos demais sistemas de informação da FIOCRUZ e do Governo Federal” (FIOCRUZ, 2002).

A almejada integração dos sistemas abre também a possibilidade de repensar e reformar o canal de interação entre a DIREH e os profissionais FIOCRUZ, vendo-os agora dentro de uma perspectiva de cliente, e não simplesmente de provedor de informação essencial para a administração gerencial. Isso implica pensar não só em maneiras para facilitar o acesso à informação de interesse do profissional, mas também em estimular uma nova visão do setor de RH. Como anteriormente mencionado, para além dos processos burocráticos e normativos relacionados a gestão do trabalho, é fundamental que os profissionais redimensionem as atividades e papel da gestão de recursos humanos como gestão de pessoas e competências, que devem ser reconhecidas e estimuladas.

O que se avizinha é um longo caminho pela frente até que seja possível repensar e implementar novas soluções, desafio esse que em muito extrapola o fôlego e o foco da natureza da proposta aqui apresentada. Trata-se aqui de buscar implementar um primeiro passo com vistas à futura integração dos sistemas. A proposta de um aplicativo para *Auto-atendimento de RH* visa não só, ainda que principalmente, a racionalização do fluxo de informação para aprimoramento da gestão, mas também maior abertura, transparência e facilidade para interação dos profissionais FIOCRUZ com a DIREH.

⁷ Módulo de Cadastro do SIAPE.

⁸ Sistema de Gestão Administrativa – Módulo de Recursos Humanos.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

A Lei nº 8.080, promulgada em 1990, operacionaliza as disposições constitucionais onde, dentre outras atribuições do SUS, consta a orientação de “ordenar a formação de recursos humanos na área de saúde” (CF, art. 200, inciso III). Segundo Malik (1998), um conjunto de fatores tem se constituído em obstáculos expressivos para avanços mais consistentes, o que leva a uma sensação de inviabilidade do SUS, apesar de o caminho ser unanimemente considerado como correto. A autora completa enfatizando que o desafio da transformação passa pelo gerenciamento do setor da saúde, com estímulo a uma gerência comprometida com o aumento da eficiência do sistema e com a geração de equidade. Sintetiza Malik (1998, p.3) *“Nesse contexto, as organizações de saúde e as pessoas que nelas trabalham precisam desenvolver uma dinâmica de aprendizagem e inovação, cujo primeiro passo deve ser a capacidade crescente de adaptação às mudanças observadas no mundo atual. Devem-se procurar os conhecimentos e habilidades necessários e a melhor maneira de transmiti-los para formar esse novo profissional, ajustado à realidade atual e preparado para acompanhar as transformações futuras. É esse um dos grandes desafios a serem enfrentados.”*

É lugar comum afirmar que o objeto da gestão de recursos humanos são as pessoas e suas relações dentro da organização, mas não é, nem pode ser sua missão. Malik (1998, p5) defende que a *“Administração de Recursos Humanos serve para manter a organização produtiva, eficiente, eficaz, a partir da mobilização adequada das pessoas que ali trabalham.”* Apesar do fetiche que as tecnologias de informação trazem para a gestão administrativa em geral, as pessoas continuam sendo o recurso crítico das instituições. É necessário que os profissionais tornem-se cada vez mais habilitados para fazer das tecnologias instrumentos que aprimorem processos e facilitem o acesso à informação essencial a tomada de decisão.

Para Cavalcante (2000), o mundo globalizado e profundamente calcado nas tecnologias demanda um pesado investimento na qualificação profissional e no desenvolvimento da criatividade, fundamental à produtividade. O processo de

definição de estratégias de mudanças colocada como meta para as organizações passa, necessariamente, pelo fator informação como elemento essencial à tomada de decisão. Para a autora (CAVALCANTE, 2000, p. 140): *“Informação não apenas vista como volume de dados apresentados à gerência ou diretoria, mas como recurso indispensável ao desenvolvimento de qualquer atividade, desde a execução da mais simples tarefa ao posicionamento competitivo no mercado e grandes decisões administrativas.”*

No ambiente FIOCRUZ, a proposta de elaboração de um Plano de Informação Gerencial de Recursos Humanos adveio da necessidade dos gestores de recursos humanos de responderem com eficiência, eficácia e efetividade às demandas internas, e àquelas colocadas por entidades nacionais e estrangeiras com as quais a FIOCRUZ mantém relações.

“A melhoria da gestão na FIOCRUZ, mediante a utilização de instrumentos mais adequados ao planejamento e à tomada de decisão assume, assim, alta relevância, pois o resultado de sua performance gerencial (como um todo), principalmente na área de recursos humanos, constitui componente estratégico para atender aos ditames da sociedade, fazendo-se necessário, considerar, ainda, os requerimentos impostos pelos novos paradigmas da era da inovação às organizações, em que se destacam a instabilidade permanente nos negócios e nas lideranças, a identificação de vantagens competitivas em termos de custo e qualidade e a busca da eficiência dinâmica de longo prazo. Os requerimentos de recursos humanos estão, portanto, determinados pela existência de uma gestão pautada por padrões de eficiência, eficácia e efetividade, ditados pela dinâmica dos processos de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, num mundo cada vez mais dinâmico e competitivo”. (Mello, 2007; Cassiolato, 1999)

Além disso, como assinalado por Malik (1998), o Planejamento em Saúde, em todas as etapas e em relação a todos os aspectos, se nutre em informações, que abarcam desde o conhecimento das diretrizes políticas globais até às características peculiares à recursos determinados, particularmente, recursos humanos.

Mello (2007, p. 38), considerando as obras de Starkey (1992), Uribe Rivera (2003), Maldonado (2005) afirma que *“o único aprendizado relevante numa empresa é o aprendizado daquelas pessoas dentro da empresa que têm poder para agir. Assim sendo, o verdadeiro propósito do planejamento eficaz não é fazer planos, mas mudar o microcosmo, os modelos mentais⁹ que esses tomadores de decisões carregam em suas mentes”*. (...) Por sua vez, Uribe Rivera (2003, p. 20), considerando a obra de Carlos Matus, afirma que *“com novas práticas gerenciais, será possível viabilizar uma alta qualidade de gestão. Estas novas práticas gerenciais se confundem com a proposta de seu sistema de direção estratégica, que, (...) deve ser apoiada por outros, como o planejamento estratégico, o sistema de informações, etc”*.

E sobre recursos humanos, Maldonado (2005, p. 85) coloca que: *“Para a empresa poder criar uma vantagem competitiva¹⁰ deve, inicialmente, visualizar como seus recursos em conjunto podem gerar uma capacitação¹¹. (...) Recursos Humanos, por sua vez, relacionam-se ao seu capital humano e no que este capital representa para a empresa no que tange à perícia, destreza, conhecimento e habilidade de raciocínio e tomada de decisão. Um elemento importante neste ponto é a capacidade deste capital humano de trabalhar cooperativamente, isto é, em equipe”*.

Fica assim explícita a importância da gestão de recursos humanos, e o papel fundamental da informação como base para a tomada de decisão. Por isso, os melhores esforços devem ser colocados para que a informação sobre os recursos humanos seja precisa, válida, relevante, oportuna, atual e confiável, permitindo um entendimento completo do perfil da força de trabalho de uma organização. Desta forma, *“A informação passa a ser um fato que pode trazer alterações para a própria consciência do homem em sociedade. Considerada como etapa primordial para a ação, por si só não produz conhecimento, não é*

⁹ Modelos mentais são pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que temos que influenciam o modo como percebemos o mundo e agimos. Como referência ver *A quinta disciplina*, de Peter Senge, capítulo 10 (N. do E.)

¹⁰ Vantagem competitiva é a habilidade da empresa de ter um desempenho melhor que suas concorrentes no que se refere à obtenção do lucro. A inovação não somente cria uma vantagem competitiva, como cria base para derrubar a vantagem competitiva de outras empresas. (Maldonado, 2005, p.18)

¹¹ O termo capacitação, aqui, refere-se à capacitação efetiva, isto é, o que a empresa faz melhor.

sinônimo dele, mas é imprescindível para que ele se realize; assim, ela assume o papel de agente mediador na produção do conhecimento (Barreto, 1994:3 apud Moraes, 1998)”.

Para que a informação cumpra seu papel na plenitude, ou seja, seja capaz de gerar conhecimento e guiar a tomada de decisão de forma eficaz e eficiente, é necessário que ela esteja organizada e disponível de forma tal que o acesso, no tempo demandado pelo decisor, seja facilitado. A organização e implantação de sistemas de informação é, portanto, essencial. Por outro lado, sistema de informação é a produção de informação e sua comunicação, que pode possibilitar a geração de conhecimentos. São pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que gera informações para utilizações diversas. Já, banco de dados é um dos componentes de um sistema, e é um agrupamento organizado de dados que pode ser utilizado por vários sistemas.

Portanto, os sistemas de informação devem fazer parte da cultura organizacional e não serem pensados simplesmente como meio ou apoio. Ao contrário, devem ter o apoio e o envolvimento dos gestores da organização, bem como do conjunto de seus trabalhadores. Coelho (2005) sugere ainda que os sistemas de informação, na medida que são o repositório de informação que foi tratada, analisada, avaliada e testada e que é continuamente enriquecido pela confrontação permanente com novas informações, acabam por se constituir na memória da organização.

Coelho (2005, p.59) conclui: *“A informação por si só não tem valor estratégico até que seja analisada. A análise coloca a informação em um formato adequado para as decisões táticas e estratégicas. É ainda a análise que dá um caráter exclusivo à informação, pois a interpretação que dela fazemos está correlacionada às estratégias da empresa. Assim sendo, a leitura de uma informação é feita à luz das peculiaridades de cada empresa, de suas necessidades, de seus planos e metas estratégicas”*.

A importância da informação, e de sua organização em sistemas, é ainda enfatizada por Motta (2002) quando aponta que o planejamento na atualidade se torna mais difícil porque exige grande capacidade de enfrentar riscos, lidar com incertezas e selecionar informações fundamentais, além de habilidade para se conviver com a ambigüidade e as mudanças repentinas. Tendo em vista tal afirmação, pode-se entender que planejar exige a capacidade gerencial de enfrentar e conviver com a incerteza de forma a minimizar os riscos para a organização.

Muito mais que o setor público, as empresas privadas, dado o imperativo da competitividade e da sobrevivência no mercado, de há muito já despertaram para o papel fundamental da informação no planejamento estratégico e na tomada de decisão. A centralização da informação, a racionalização de seu fluxo, a organização adequada de forma a atender as demandas dos decisores demanda um arranjo dos sistemas vigentes, no geral descentralizados e, por vezes, dedicados e customizados. O breve olhar por sobre a literatura técnica acima sumarizada aponta, ainda, não só para a importância da integração das informações sobre recursos humanos nas decisões estratégicas das instituições, mas também para a necessidade de trazer os profissionais para mais próximo dos sistemas, de certa forma compartilhando com eles a responsabilidade sobre a qualidade dos dados que são alimentados e ofertados aos decisores para tomada de decisão.

Malik (1998) chama atenção que uma das maneiras pelas quais é possível identificar o respeito das organizações por seus funcionários, sob a ótica da qualidade, é o quanto lhes é oferecida à oportunidade de participar dos processos. A autora cita como exemplo a estratégia das empresas do setor de equipamentos eletroeletrônicos, cujos manuais são cada vez mais claros, diminuindo a dependência do usuário em relação ao técnico autorizado pelo fabricante para montar e verificar o funcionamento do aparelho. Para o caso das tecnologias de informação, é citado o uso crescente de interfaces *user friendly*, ou seja, “amigáveis em relação ao usuário”, na expectativa que isso aumente o grau de satisfação com o produto e desperte para o respeito da empresa para com seus clientes. Por um lado, a autora aponta ainda que deve ser considerada

a oportunidade de se obter um “cliente” cada vez mais satisfeito e fiel. Na perspectiva da empresa privada, quanto mais for permitido ao consumidor saber o que ele está consumindo, melhores informações ele poderá oferecer aos produtores, de produtos e/ou de serviços. Finaliza Malik (1998) que essa situação suscita um conceito que pode ser traduzido como respeito pelo interlocutor, respeito que implica em uma situação de confiança e requer tempo para ser obtida.

Um primeiro passo para vencer a fragmentação da informação sobre recursos humanos na FIOCRUZ é proposto no presente projeto. A implantação de um modelo de *Auto-atendimento de RH* na Instituição é esperada não só minimizar os desafios da integração da informação na medida em que se buscará identificar, nas diversas Unidades descentralizadas, as demandas e expectativas colocadas pelo desafio de uma gestão estratégica de RH, e unificá-las em um único formato. Além disso, é meta oferecer, por meio de um aplicativo *web*, um mecanismo de interlocução entre a DIREH e os profissionais FIOCRUZ, abrindo assim novas possibilidades de cooperação e responsabilização sobre a qualidade das informações prestadas.

6. OBJETIVOS

6.1 GERAL

Desenvolver, em caráter piloto, um aplicativo *web* para *Auto-atendimento em RH*, com vistas a facilitar e agilizar os fluxos de informação e aprimorar o relacionamento entre os profissionais e os decisores da FIOCRUZ.

6.2 ESPECÍFICO

- 6.2.1** Identificar, no âmbito da DIREH, os processos, demandas de informação e respectivos aplicativos e sistemas de informação que mediam sua relação com os profissionais da Instituição;
- 6.2.2** Organizar, a partir das informações coletadas no item anterior, um “mapa de informação” detalhando tipologias, formatos, linguagens, e outros atributos, que possibilitem a definição dos fluxos de informação entre a DIREH e as Unidades da FIOCRUZ;
- 6.2.3** Eleger uma Unidade Técnica da Instituição para, em caráter piloto e de forma exploratória, e reproduzindo as etapas anteriores, compor um mapa de demanda informacional para gestão de RH segundo as especificidades e demandas da Unidade e dos profissionais locais;
- 6.2.4** Harmonizar os mapas informacionais obtidos nos itens 6.2.2 e 6.2.3 e propor o desenvolvimento de um aplicativo *web* para *Auto-atendimento de RH* que atenda a demanda de informação de ambos os atores, DIREH e o SRH da Unidade em análise.

7. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos anteriormente, os seguintes passos serão efetuados:

1) Na DIREH, o levantamento das informações que apóiam seus processos de gestão será realizado tomando por base uma lista de processos clássicos de RH, que conectam o profissional à instituição, e respondem pelos direitos e deveres das partes. São eles:

- Atualização de dados pessoas;
- Políticas gerais de recursos humanos;
- Administração de benefícios;
- Administração de despesas e viagem;
- Informações e comprovantes de pagamentos;
- Diretório de recursos humanos;
- Difusão e capacitação;
- Integração de novos colaboradores;
- Recrutamento e seleção interna;
- Solicitação de férias;
- Acompanhamento e Orientação sobre aposentadoria;
- Central de documentação (formulários específicos, manuais, etc);
- Avaliação de desempenho.

Para cada desses processos organizacionais será identificada, sob a perspectiva da informação: tipologia, formato, periodicidade de atualização, canais de interação e formas de organização, acesso e disponibilização para os profissionais da Instituição. Esta etapa deverá responder, assim, pelos processos em curso atualmente e pela demanda de informação para gestão de RH na perspectiva institucional macro.

2) Na segunda etapa, deverá ser eleita uma Unidade Técnica, sediada no campus de Manguinhos, para servir como unidade piloto, onde será reproduzida a etapa anterior. Será realizada uma entrevista semi-estrutura com o gestor de RH com vistas a mapear os processos em curso na Unidade, e identificar as demandas de informação para gestão de RH que são vivenciadas no cotidiano e previstas para o longo prazo. Aqui devem ser exploradas também as dificuldades e desafios de interlocução tanto com a DIREH como com os profissionais locais, com vistas a prever estratégias que aprimorem o fluxo de informação entre as várias partes. Essa etapa deve ainda gerar um mapa informacional sobre recursos e estoques/sistemas de informação locais que foram customizados na e pela Unidade, de forma a possibilitar a harmonização com aqueles disponíveis na DIREH.

Analisados, comparados e harmonizados os mapas construídos nas etapas 1 e 2, a etapa seguinte do projeto deverá ser a proposta de elaboração de um aplicativo *web* para *Auto-Atendimento de RH* que aprimore a interlocução entre a DIREH, a Unidade Técnica e os profissionais, e que contribua para a integração e sistematização das informações de RH internas à FIOCRUZ.

Ainda que se espere, e se aposte no interesse e participação dos profissionais na interação com essa proposta de *Auto-atendimento*, é lícito supor que haja não só resistências e baixo interesse em participar do piloto. Toda a estratégia deve ser pensada e conduzida como um estímulo e uma oportunidade para agilizar os processos, maximizando a eficiência, eficácia e efetividade dos fluxos de informação entre as partes envolvidas.

Ressalte-se, ainda, que a disponibilização e uso de ferramentas e aplicações adequadas à gestão de RH que atendam as demandas, tantos dos decisores como dos profissionais, trazem o potencial de estimular e conduzir a um gerenciamento mais consistente, de forma a subsidiar a proposta maior de construção de um Plano de Informação Gerencial que seja factível para todas as Unidades da FIOCRUZ.

8. RESULTADOS ESPERADOS

Estimular novos padrões de relacionamento entre os diversos atores por meio do maior acesso às informações relativas à gestão de pessoas, aumentando a interação dos indivíduos.

Dinamizar a gerencia de RH, dando aos gestores de recursos humanos instrumentos desenvolvidos pela tecnologia da informação de maneira que agilize estrategicamente resultados gerenciais.

Permitir a identificação de novas oportunidades de serviços na gestão de pessoas na Instituição, demanda natural para o desenvolvimento contínuo do sistema na organização.

Gerar maior transparência entre o colaborador e o RH

Maior eficiência na resposta aos colaboradores e diminuição do trabalho administrativo em RH.

Ampliação dos serviços estratégicos de RH.

9. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Branco, Maria Alice Fernandes. **Sistemas de Informação em Saúde em Âmbito Local e Organização de Interesses Sociais: Um Estudo de caso no Município do Rio de Janeiro.** 1995. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Curso – Instituto de Medicina Social – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1995. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/bvsSP/>>. Acesso em: maio 2007.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura: A Sociedade em Rede.** 8ª São Paulo: Paz e Terra, 2005. 698 p. (ISBN: 85-219-0329-4).

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** 1ª Rio de Janeiro: Zahar, 2001. 243 p. (ISBN: 978-85-7110-740-3). Traduzido por: Maria Luiza X. de A. Borges.

CAVALCANTE, Lidia Eugenia, Gestão estratégica de recursos humanos na era da tecnologia da informação e da globalização. Inf.Inf., Londrina, v. 5, n. 2, p. 139-147, jul./dez. 2000 Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/include/getdoc.php?id=263&article=87&mode=pdf.>>

FAVERET FILHO, Paulo; OLIVEIRA, Pedro Jorge de. **A universalização excludente: reflexões sobre as tendências do sistema de saúde: Planejamento e Políticas Públicas.** Rio de Janeiro: Ipea, 1990. Cap. 3, p. 139-162.

FIOCRUZ, Diretrizes para formulação do Plano Quadrienal da Fiocruz 2001-2005 – Presidência da Fiocruz, 2001.

FIOCRUZ, Plano Quadrienal 2005/2008, Rio de Janeiro, 2005.

FIOCRUZ, Termo de Referência – Gestão de Recursos Humanos, Rio de Janeiro, 2001.

FIOCRUZ, Metas-2001 – Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos, Rio de Janeiro, 2001. (mimeo doc. de trabalho)

FIOCRUZ, Gestão de Recursos Humanos FIOCRUZ 2001/2005, Rio de Janeiro, 2003.

FIOCRUZ, Diretrizes para o Planejamento e Monitoramento da Gestão do Trabalho na Fiocruz, Rio de Janeiro, 2004.

FIOCRUZ, Relatório Final do 5º Congresso Interno: FIOCRUZ Pública e Estratégica, Rio de Janeiro, agosto 2005;

FIOCRUZ, Relatório Final da Plenária Extra-ordinária de RH do IV Congresso Interno, Rio de Janeiro, novembro 2003.

MALIK, Ana Maria, Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_cidadania_volume09.pdf>

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na Gestão de Pessoas: Estratégias de auto-atendimento para o novo RH.** 1ª São Paulo: Thomson, 2004. 174 p.

MELLO, Márcio Luiz Braga Corrêa de. **Gestão estratégica de recursos humanos em uma instituição pública de ciência e tecnologia: o caso Fiocruz.** 2006. 141 f. Tese (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão de C&t em Saúde, Escola Nacional de Saúde Publica Sergio Arouca - Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2007. Cap. 0. Disponível em: <<http://bvssp.cict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/2/4/1042-mellomlbcm.pdf>>. Acesso em: maio 2007.

MORAES, Ilara Hammerli Sozzi de. **Informações em Saúde: Para Andarilhos e Argonautas de uma Tecnodemocracia Emancipadora.** 1998. 285 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Doutorado da, Escola Nacional de Saúde Publica Sergio Arouca - Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 1998.

PESQUISA NO BRASIL: a reforma tardia. São Paulo: Revista da Fundação Seade, v. 16, n. 4, out-dez 2002. Trimestral. Autor: Reinaldo Guimarães. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v16n04/v16n04_07.pdf>. Acesso em: ago. 2007.

10. CRONOGRAMA

Cronograma das Etapas para execução do projeto proposto

| Seq | Etapas de execução | Período em Meses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 1 | Levantamento e mapeamento dos recursos informacionais processos de gestão existentes na DIREH | P | P | P | P | P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Elaboração de questionário | | P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Teste do questionário | | | P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Piloto com a Unidade Técnica | | | P | P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Consolidação das informações e estrutura de análise e desenvolvimento do projeto lógico - piloto RH online auto-atendimento | | | | P | P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Desenvolvimento projeto físico | | | | | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| 7 | Acompanhamento, testes, publicação e aprimoramento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Documentação e redação de relatórios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

P=Procurta R=Realizada

11. ORÇAMENTO

11.1 Custeio (pessoal)

- Um Analista de Informática Nível I, com experiência de um ano em análise de sistemas e/ou Tecnologia da Informação e Comunicação; com domínio em levantamento de dados e utilização de ambiente de rede; Domínio de ferramentas de engenharia de software assistida por computador (ferramentas CASE), IDEs e Gerenciadores de Versões. Conhecimento em metodologia de teste e qualidade de sistemas. Tendo como custo h/h R\$ 11,40, para atuar num período de 18 meses, tempo previsto para término do projeto, ao custo total de R\$ 45.144,00.
- Um documentador técnico, com conhecimento em OpenOffice e/ou similar, conhecimento básico de tratamento de imagens, profundos conhecimentos de redação técnica, profundos conhecimentos de português, bons conhecimentos de Internet, para atuar durante 18 meses, tempo previsto para o término do projeto, com um custo h/h de R\$ 6,59, ao custo total de R\$ 26.096,40.

11.2 Capital (equipamentos)

- Duas estações de trabalho com as seguintes configurações:

Especificações técnicas das estações de trabalho

| | |
|---------------------------|--|
| Processador | Intel Core 2 Duo 6300, 1.86 GHz, FSB 1066 MHz, 2 MB Cache |
| Placa-Mãe | Placa mãe soquete LGA775 para Intel Core 2 Extreme / Core 2 Duo / Pentium Extreme / Pentium D / Pentium 4 / Celeron D. Dual-channel DDR2 800/667/533, Chipset Intel P965 / ICH8R, FSB 1066 / 800 / 533 MHz, 4 x DIMM, max. 8GB, DDR2 800 / 667 / 533 MHz, 2 x PCI-E x16, 1 x PCI-E x1, 3 x PCI 2.2, 6 x SATA 3.0 Gb/s, RAID 0, 1, 5 e 10. 1 x UltraDMA 133/100/66. Dual Gigabit LAN, áudio ADI AD1988B 8 canais, 2 x IEEE 1394a, 8 x USB2.0, ATX (30.5cm x 24.5cm) |
| Placa de Rede | Placa PCI - Padrão 802.11G, até 108 Mbps, com antena |
| Memória | 2 X 1Gb DDR2 667Mhz. Total 2Gb |
| Placa de Vídeo | PCI Express 16X 256mb e 128bits - Saída DVI |
| Armazenamento | HD SATA2 200Gb |
| Mídia | Drive DVD-RW |
| Monitor | LCD 19' Widescreen, Tempo de resposta máximo: 2ms, Sinal RGB: Mini D-sub macho 15 pinos - DVI-D 24 pinos DVI-D. Cabo de conexão DVI. |
| Mouse | Óptico, PS2, 800 DPI, 3 botões |
| Teclado | Multimídia ABNT PS2 |
| Driver de Disquete | 1.44 Mb |
| No-break | 1.4 Kva, entrada 115/220V, saída 115V, 8 tomadas. Tempo médio de autonomia: 50 minutos. |
| Gabinete ATX | Torre Média 4 Baias, fonte de 450W (potência real), 4 saídas USB instaladas, sendo 2 frontais, saídas frontais de áudio e microfone instaladas |
| Exigências | Fone de ouvido com microfone e Garantia 1 ano |
| | Valor atual aproximado de R\$ 6.000,00 |

11.3 Quadro Geral de Custos do Projeto

| Itens | Valor h/h | Horas/ Mês | Total Mês | Total Geral |
|---|--------------|---------------|-----------------|------------------|
| Pessoal | | | | |
| Analista de Informática Nível I | 11,40 | 220 | 2.508,00 | 45.144,00 |
| Documentador Técnico | 6,59 | 220 | 1.449,80 | 26.096,40 |
| Total Pessoal | | | | 71.240,40 |
| O Total Geral é a multiplicação do total mês por 18 meses, prazo previsto do projeto. | | | | |

| Itens | Qtde | Valor Unitário | Total Geral |
|---|----------|-----------------|------------------|
| Equipamentos | | | |
| Estação de Trabalho | 2 | 6.000,00 | 12.000,00 |
| Total Equipamentos | | | 12.000,00 |
| Valor Unitário: valor aproximado, visto que as alterações no mercado são constantes nesse item. | | | |

| Total Geral do Projeto | |
|-------------------------------|------------------|
| Itens | |
| Custeio (pessoal) | 71.240,40 |
| Capital (equipamento) | 12.000,00 |
| Total Geral | 83.240,00 |

Observações

- Todos os valores estão expressos em real, moeda corrente do país;
- Os profissionais requisitados comporão a equipe de desenvolvimento da DIREH.