

A ATUAÇÃO DA DIVISÃO DE SERVIÇOS GERAIS - DISEG COMO
PRESTADORA DE SERVIÇOS DO INSTITUTO DE TECNOLOGIA EM
IMUNOBIOLOGICOS/FIOCRUZ

Glauce Regina Cardoso Ferreira

MONOGRAFIA SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA ESCOLA
POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO
PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
ESPECIALISTA EM GESTÃO INDUSTRIAL DE IMUNOBIOLOGICOS FOCO EM
COMPETITIVIDADE, PRODUTIVIDADE, QUALIDADE E INOVAÇÃO.

Aprovada por:

Adriano Proença, D.Sc.

Alain Cognac Carelli, M.Sc.

Priscila Ferraz Soares, M.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MARÇO DE 2011

Resumo da Monografia apresentada à Escola Politécnica/UFRJ como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Especialista em Gestão Industrial de Imunobiológicos Foco em Competitividade, Produtividade, Qualidade e Inovação.

A ATUAÇÃO DA DIVISÃO DE SERVIÇOS GERAIS - DISEG COMO
PRESTADORA DE SERVIÇOS DO INSTITUTO DE TECNOLOGIA EM
IMUNOBIOLOGICOS / FIOCRUZ

Glauce Regina Cardoso Ferreira

Março/2011

Orientador: Adriano Proença

Co-orientadora: Priscila Ferraz Soares

Este trabalho apresenta uma análise referencial sobre a discussão de *insourcing*, de valorização da prestação de serviços internos, com qualidade, níveis de serviços estabelecidos, podendo ser um caminho para a melhoria de desempenho da administração pública.

De acordo com a literatura, como também com a experiência de muitas empresas, o *insourcing*, pode ser definido como uma formalização de relação fornecedor-cliente entre duas unidades organizacionais, então, a autora acredita que atribuí-la à Divisão de Serviços Gerais proporcionará a otimização dos serviços da área. Como contribuição adicional, a monografia apresenta no apêndice a sugestão de um pré-catálogo das dimensões dos serviços com o objetivo de torná-los mais eficazes.

LISTA DE SIGLAS

AADM-VDTEC – Apoio Administrativo da Vice-Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico

AADM-VPROD – Apoio Administrativo da Vice-Diretoria de Produção

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ASCLIN – Assessoria Clínica

ASCOM – Assessoria de Comunicação

BIOMANGUINHOS - Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos

BPF - Boas Práticas de Fabricação

CGLAB – Coordenação Geral de Laboratórios

CTV – Complexo Tecnológico de Vacinas

DAE – Departamento de Assistência Farmacêutica

DEGAQ – Departamento de Garantia da Qualidade

DELOG – Departamento de Logística

DEPFI – Departamento de Processamento Final

DEQUA – Departamento de Controle da Qualidade

DEVIR – Departamento de Vacinais Virais

DIRAC – Diretoria de Administração do Campus

DISEG - Divisão de Serviços Gerais

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

LAFAM – Laboratório de Febre Amarela

IPEC – Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas

LOA – Lei Orçamentária Anual

MS – Ministério da Saúde

NUCAP – Nucleo de Apoio Processual

PME – Programa de Medicamentos Excepcionais

PN-DST/AIDS – Programa Nacional de Doenças Sexualmente Transmissíveis e AIDS

PNI – Programa Nacional de Imunizações

POM- Planejamento de Materiais

POP – Procedimento Operacional Padrão

RJU – Regime Jurídico da União

SCDP – Sistema de Controle de Diárias e Passagens

SEAPO – Setor de Apoio Geral

SECBIO – Secretaria da Diretoria de Biomanguinhos

SECVDTEC – Secretaria da Vice-Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico

SEPAT – Setor de Patrimônio

SETRA – Setor de Transporte

SLA´S – Acordo de Níveis de Serviços

UO – Unidade Organizacional

VGEST – Vice-Diretoria de Gestão

SUMÁRIO

1	Introdução	6
2	Metodologia	8
2.1	Objetivo Geral	8
2.2	Objetivo Específico	8
2.3	Método de Trabalho	9
2.4	Delimitações da Pesquisa	11
2.5	Método para a Revisão Bibliográfica	11
3	Serviços, <i>Insourcing</i> e SLA'S	12
3.1	Serviços	12
3.2	Qualidade de Serviços	16
3.3	Características que diferenciam bens e serviços	21
3.4	<i>Insourcing</i>	24
3.5	SLA'S - Acordo de Níveis de Serviços	34
4	Desempenho nas Organizações Públicas	41
5	Estudo de Caso em Biomanguinhos	50
5.1	A DISEG	53
5.2	Atribuições a partir do Manual da Organização	53
5.3	Realização de Entrevistas com Usuários Críticos	55
5.3.1	Desenvolvimento de Questionário	55
5.3.2	Seleção dos Usuários Críticos	56
5.4	Análise das Entrevistas	57
5.4.1	Análise dos Resultados das Entrevistas com os Usuários	57
5.4.2	Análise das de Entrevistas com as áreas da DISEG	62
5.4.3	Análise Consolidada das Entrevistas	68
6	Conclusão	71
7	Bibliografia	73

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o projeto de graduação de GUILHERME GOMES SALLES (2010), Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica Federal do Rio de Janeiro, uma das conclusões do estudo do INSTITUTO FRAUNHOFER (2003), é que de fato, até o momento, ainda não se tem uma teoria básica para o tema serviços, uma vez que a bibliografia é fragmentada, isto é, os conceitos de serviços são discutidos nos campos de disciplinas e sub-disciplinas, como marketing e operações. Atualmente não se tem conhecimento sobre a essência dos serviços, sua natureza, a lógica geral através dos quais os mesmos são regidos. Se por um lado isto contribui para o acirramento da discussão e avanços futuros sobre o assunto, por outro lado, induz à dispersão existente na discussão, conformando um leque amplo e não necessariamente convergente de definições e conceitos na literatura.

O tema *insourcing* (prestação de serviço interno) despertou interesse da pesquisadora, em virtude da iniciativa da Vice-Diretoria de Gestão disseminar a cultura de prestadora de serviços em todas as unidades organizacionais da Vice-Diretoria, devido à sua criticidade na Instituição. Esta área é o suporte das áreas finalísticas, então, os serviços devem ser otimizados para que os resultados sejam positivos e seja alcançado o objetivo principal que é o fornecimento de produtos, voltados à melhoria da saúde pública. Apesar da insuficiência teórica sobre o tema *insourcing*, a prática dos estudiosos aponta que o modelo é capaz de atender as expectativas gerenciais.

Serviço é um processo que consiste em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente (mas não necessariamente sempre), ocorre nas interações entre clientes e funcionários, e, no caso de Biomanguinhos, caracteriza-se pela relação entre clientes internos. (GRÖNROOS, 2003)

A qualidade de serviço é uma medida de quão bem o nível de serviço entregue atende às expectativas dos clientes. Entregar serviços de qualidade significa aderir às perspectivas dos clientes em uma base consistente.

Biomanguinhos vem crescendo aceleradamente e, conseqüentemente, por ser uma empresa pública, depara-se com alguns entraves jurídicos e burocráticos que

impedem o dinamismo necessário a essa demanda de crescimento. No entanto, vem tentando contornar as adversidades. A Instituição tem se empenhado fortemente na consolidação de sua marca e na busca pela excelência em gestão.

O foco principal da entidade é a melhoria da saúde da população, tendo como principal cliente o Ministério da Saúde, onde há um contrato formal junto a este órgão no cumprimento do cronograma de entrega dos produtos.

A Divisão de Serviços Gerais - DISEG é uma grande prestadora de serviços em Biomanguinhos e, por isso, tem uma grande parcela de contribuição nas outras atividades desenvolvidas dentro da Instituição. Para que o objetivo maior seja atendido – o crescimento sustentável – faz-se necessária uma melhor estruturação desta área, visando à melhoria da efetividade das operações.

A Divisão de Serviços Gerais é composta por três unidades organizacionais. São elas: Setor de Apoio Geral – SEAPO, Setor de Patrimônio – SEPAT e Setor de Transporte – SETRA.

Há de se inculir nesta Divisão, o sentimento de prestador de serviços interno (e o impacto que pode gerar nas outras atividades), procurando uma melhor relação com os clientes, o compromisso com a entrega e, principalmente, buscando a confiabilidade. Além disso, investir em recursos tecnológicos visando maior agilidade dos processos, bem como uma melhor divulgação dos serviços prestados. É uma prioridade da Vice-Diretoria de Gestão de Biomanguinhos, área que apoia as unidades organizacionais finalísticas, a melhoria dos serviços internos prestados, de forma a garantir a otimização dos processos, buscando a excelência organizacional.

2. METODOLOGIA

Este capítulo se propõe a apresentar a metodologia de condução da pesquisa. Serão apresentados de forma detalhada o objeto geral da pesquisa, os objetivos específicos, bem como os principais resultados e as delimitações da pesquisa, de forma a definir com exatidão o tema a ser abordado na monografia.

2.1 Objetivo Geral

Exercitar a aplicação da lógica do *insourcing* na Divisão de Serviços Gerais, com o sentido de pensar em como obter melhoria operacional e a otimização dos serviços prestados.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Levantamento bibliográfico com temas relacionados ao objeto da pesquisa;
- ✓ Visibilidade das competências de cada área da Divisão de Serviços Gerais;
- ✓ Percepção do cenário atual da prestação de serviços da DISEG;
- ✓ Proposição de um pré-catálogo de serviços;
- ✓ Disseminar a cultura de prestador de serviços na Divisão de Serviços Gerais, buscando a efetividade dos processos, bem como a ampla divulgação dos serviços prestados, a fim de propiciar uma maior e melhor colaboração com os seus usuários.

2.3 Método de Trabalho

Para a condução desta pesquisa, um conjunto de etapas foi seguido desde a definição do objeto de pesquisa, até a conclusão e as considerações finais. Este item se propõe a detalhar cada uma destas etapas para melhor esclarecimento do caminho percorrido na monografia.

A figura abaixo ilustra as etapas de desenvolvimento do trabalho.

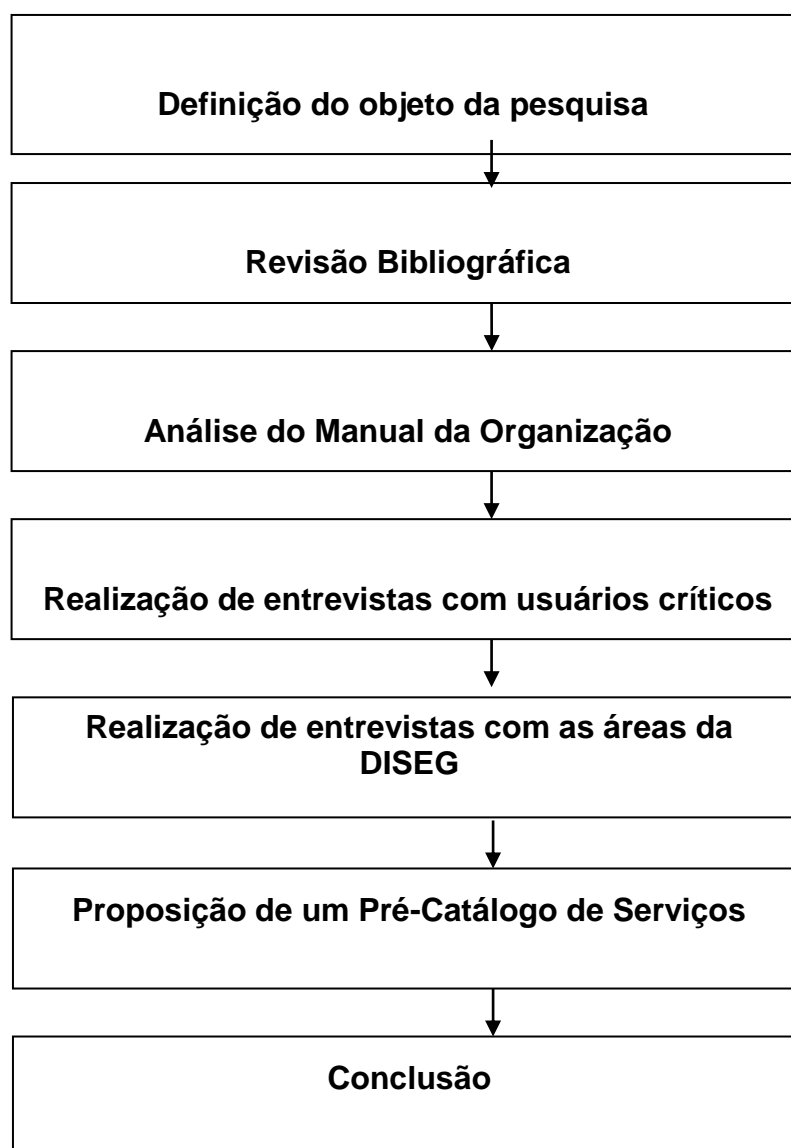


Figura 1 – Ilustração do Método

Fonte: A autora

A primeira etapa consistiu no objeto de pesquisa deste trabalho. O tema *insourcing* – prestação de serviços interna – derivou do empenho da Vice-Diretoria de Gestão em disseminar a cultura de prestadora de serviços em todas as unidades organizacionais da Vice-Diretoria. A pesquisadora optou pela área de Divisão de Serviços Gerais, devido à experiência de muitos anos na Seção de Apoio Geral, uma das unidades organizacionais da Divisão, por isso, tem amplo conhecimento das deficiências e restrições desta área.

A segunda etapa consistiu na pesquisa bibliográfica desenvolvida através de coleta de dados em livros, monografia, artigos e redes eletrônicas. Durante a análise foram levantadas as principais abordagens teóricas que servem de embasamento do trabalho em estudo, permitindo assim maior compreensão do tema, conhecendo a visão de diversos autores que já trouxeram contribuições de diferentes maneiras aos acervos bibliográficos, bem como a sua atualização.

A terceira etapa é uma análise do manual da organização do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos, com foco nas atribuições da Divisão de Serviços Gerais, que serviu de base para as etapas subsequentes.

A quarta etapa é uma entrevista com os usuários críticos, a fim de obter coleta de informações sobre suas opiniões dos serviços prestados pela Divisão de Serviços Gerais.

A quinta etapa é a entrevista com as áreas da Divisão de Serviços Gerais, onde apontam os principais entraves para prover bons serviços.

A partir das análises do manual da organização, das entrevistas com os usuários críticos e entrevistas com as áreas da DISEG, foi projetada uma proposição de um pré-catálogo, com um conjunto de dimensões e métricas ilustrativas dos serviços prestados pela Divisão.

Por fim, foram tecidas algumas considerações finais sobre a condução da monografia e a possibilidade de aplicabilidade do modelo à realidade de Biomanguinhos.

2.4 Delimitações da Pesquisa

A Vice-Diretoria de Gestão (VGEST) tem como objetivo dar suporte às áreas finalísticas de Biomanguiños. Por ter atuado muitos anos na Seção de Apoio Geral, uma das unidades organizacionais da Divisão de Serviços Gerais, a pesquisadora tem conhecimento da complexidade dos serviços prestados dentro da organização e, por isso, acredita que aplicar a lógica do *insourcing* na Divisão poderá trazer benfeitorias e, com isso, possibilitar a otimização dos serviços.

Atualmente a área desempenha suas atividades de forma deficitária e isto é percebido tanto pelos usuários dos serviços, quanto pelos próprios prestadores. Os processos não estão claramente definidos, com inexistência de documentos padronizados e formalizados, assim como as metas e os níveis de serviços. Entre os principais problemas estão: inexistência de infra-estrutura adequada; falta de sistemas operacionais para otimização dos processos; e desconhecimento dos usuários sobre as competências de cada Seção da Divisão.

2.5 Método para a Revisão Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi realizada através de coleta de informações em livros, monografia, artigos e redes eletrônicas.

Durante a análise foram levantadas as principais abordagens teóricas que servem de embasamento do trabalho em estudo, permitindo assim maior compreensão do tema, conhecimento sobre a visão de diversos autores que já trouxeram contribuições de diferentes maneiras aos acervos bibliográficos, bem como a sua atualização.

3. SERVIÇOS, INSOURCING E SLA'S

3.1. Serviços

O ambiente de negócios tem se transformado muito rapidamente nos últimos anos e o fator globalização contribuiu significativamente para que se busque cada vez mais a otimização da gestão das organizações.

IQBAL & NIEVES (2007, apud SALLES, 2010) concluem que essas mudanças alteraram drasticamente os custos de transação dos negócios. As empresas passaram regularmente a reconsiderar suas decisões e, como resultado deste cenário, se tornaram mais dinâmicas e flexíveis na definição dos mercados orientados para serviços. Atualmente as empresas são capazes de embarcar em relações colaborativas com prestadores de serviços, que por sua vez, são especializadas na promoção de capacitações e recursos antes inacessíveis.

MILES (2007, apud SALLES, 2010) percebe que muitas atividades que eram difíceis de automatizar, com a revolução tecnológica, estão se transformando, principalmente, pelo fato do setor de serviço ser grande usuário da Tecnologia da Informação. Com a tendência de intensificação do uso da TI nas empresas, pode-se afirmar que ela é uma grande colaboradora nas operações de serviços.

Para SOARES (2005, apud SALLES, 2010), a Tecnologia da Informação derrubou barreiras existentes entre as instalações, entre empresas e países, tornando possível que serviços, que antes exigiam a presença física do prestador, passassem a ser providos de forma remota. A gama de serviços capazes de serem terceirizados ampliou-se significativamente. Com isso a TI passou a adotar uma abordagem orientada para serviços, e hoje dissemina esta gestão para outros setores.

Serviço se caracteriza como um fenômeno complexo. A palavra tem muitos significados, que vão da prestação pessoal ou a respeito de um produto. O termo pode até mesmo ter um escopo mais amplo. Qualquer bem físico pode ser transformado em um serviço, desde que o vendedor ou a empresa tenha poder de persuasão sobre o cliente. (GRÖNROOS, 2003)

Serviço é um processo que consiste uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente (mas não necessariamente sempre), ocorre nas interações entre o cliente e os prestadores de serviços, podendo ser recursos ou bens físicos, ou até mesmo sistemas que solucionem problemas do cliente. (GRÖNROOS, 2003)

A Era Industrial transformou a cadeia de distribuição, tornando os intermediários mais poderosos. Quando a produção em massa tornou-se possível graças aos novos métodos de fabricação, proporcionando o aumento da riqueza de uma crescente classe média, elevou-se o consumo de massa, ocorrendo a necessidade do marketing para produtos. (GRÖNROOS, 2003)

Efetivamente, somente após a II Guerra Mundial, os modelos mercadológicos dominantes orientados para bens de consumo, também foram adaptados pelas empresas de serviços. No mundo ocidental, geralmente, as empresas que forneciam serviços eram rotuladas como ineficientes, em virtude da baixa qualidade da prestação, com raras exceções. (GRÖNROOS, 2003)

Nas últimas décadas houve um avanço significativo do setor de serviço, que atualmente é bastante expressivo na economia brasileira. Nas nações centrais do capitalismo desenvolvido trata-se de uma realidade consolidada. Apesar de no Brasil a informalidade ser significativa se comparada à economia formal, as estatísticas demonstram que o mercado de serviços representa parcela significativa do Produto Interno Bruto brasileiro. (VIA6.COM, 2010)

Paralelamente a este crescimento, surge a preocupação das empresas com a melhoria dos serviços e a qualificação do pessoal envolvido na prestação de serviços, em virtude do nível de exigência dos consumidores e a concorrência no mercado. Conseqüentemente ocorre o aceleramento da importância deste setor. (VIA6.COM, 2010)

A prestação de serviços apresenta peculiaridades em relação à manufatura. Isto significa que, apesar de o conhecimento e o estudo relacionados a estes processos serem bastante solidificados, eles não podem simplesmente serem aplicados a serviços sem nenhum critério. É possível empregar toda a teoria e técnicas já estudadas para este

cenário, seja em qualidade, seja em custos ou em produção, mas tendo o cuidado de adaptá-las às especificidades dos serviços. (VIA6.COM, 2010)

Embora os serviços e, portanto, o marketing de serviços, sejam baseados em relacionamentos, às vezes há situações em que os clientes não querem estreitar o relacionamento. O importante é lembrar que os serviços são orientados para o relacionamento. Os clientes querem mais do que apenas bens e serviços, demandando uma oferta muito mais holística, o que inclui flexibilidade, confiabilidade e rapidez na entrega. As organizações devem se antecipar e utilizar estratégias para superar a concorrência. (GRÖNROOS, 2003)

Para uma empresa que oferece serviços, o alvo e o conteúdo do marketing são mais complexos. O entendimento de um produto pré-produzido com características que os clientes estão buscando é demasiadamente limitado para ser válido neste caso. No contexto de marketing “business to business”, a finalidade é bastante restritiva, porque a frequência do relacionamento com o cliente compreende muito mais elementos, do que apenas os produtos físicos. Em muitos casos, o que o cliente quer e espera não é conhecido detalhadamente no início do processo de serviço. Nestes casos, a empresa tem que ajustar seus recursos, adequando-se às exigências. Um conjunto de diferentes tipos de recursos cria valor para os clientes quando esses recursos são usados na presença deles, inclusive com sugestões. Os clientes valorizam os serviços customizados. (GRÖNROOS, 2003)

Ao consumir um produto físico, os clientes fazem uso do produto em si, já no que tange a serviços, o processo é orientado para o resultado, o que torna a relação mais complexa, pois contempla valores subjetivos, dependendo da exigência de quem o está recebendo. (GRÖNROOS, 2003)

Tabela 1: Diferenças entre serviços e bens físicos

Bens Físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separada do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Um objeto	Uma atividade ou um processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Normalmente os clientes não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de Propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Grönroos, 2003; adaptado pela autora

O consumo e a produção do serviço têm interfaces que são sempre críticas para a percepção que os clientes têm do serviço e determinam a continuidade do relacionamento ou não.

Segundo GRÖNROOS (2003), serviços são uma série de processos cuja produção e consumo não podem ser separados. Todavia, para desenvolver modelos de gerenciamento e marketing de serviços, é importante entender o que os clientes estão procurando e o que avaliam como aspectos principais para a contratação do mesmo. Quando o prestador de serviços compreende de que forma os serviços são avaliados pelos clientes, é possível identificar modos de gerenciar as atividades avaliadas, direcionando-as ao patamar desejado.

O processo de serviço considera algum tipo de cooperação entre o cliente e o provedor de serviço. Surge um relacionamento com o cliente, e se este não for satisfatório, a permuta por dinheiro cessa. O cliente recorre a um outro fornecedor do serviço. A visão de relacionamento com clientes, na qual há interação entre as partes, é característica de todas as espécies de serviços. Neste contexto, geralmente, estes relacionamentos são mensurados pelo marketing nas pesquisas de satisfação.

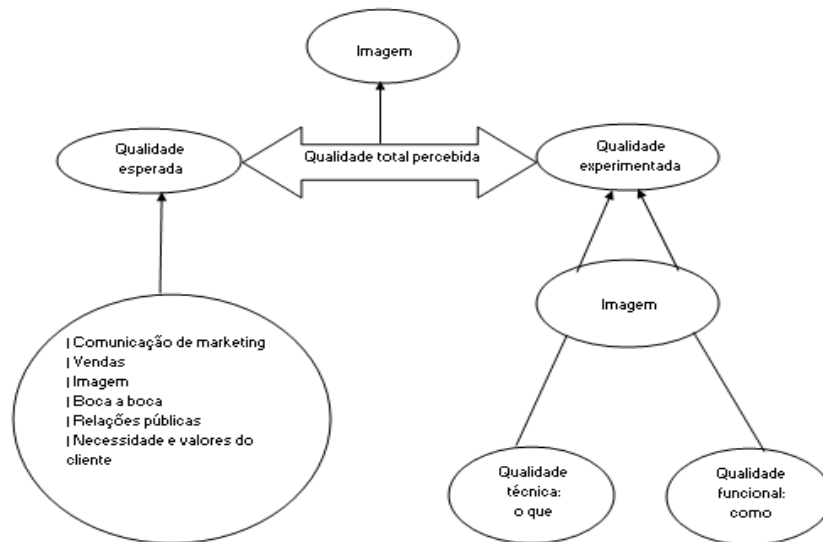
O trabalho que viabiliza a manutenção de duradoura relação entre empresa e clientes nos negócios, o marketing de relacionamento, termo introduzido por Leonard Berry em 1983, não é um fenômeno novo. Este assunto é abordado pela literatura do marketing desde o final dos anos 80. (GRÖNROOS, 2003)

3.2 Qualidade de Serviços

O interesse na qualidade de serviço surgiu na década de 1970. Deste então, o tema tem atraído substancial atenção entre pesquisadores e praticantes. Na realidade, os clientes muitas vezes percebem qualidade como um conceito mais amplo, além dos aspectos simplesmente técnicos. É importante que as empresas compreendam a definição de qualidade conforme a percepção dos clientes, caso contrário, as decisões são tomadas de forma equivocada em programas de qualidade, causando maus investimentos em recursos financeiros e no tempo. (GRÖNROOS, 2003)

Qualidade é, em grande parte, compreendida subjetivamente. O nível de qualidade total percebida não é determinado tão somente pelo nível das dimensões técnica e funcional, mas também pela lacuna existente entre qualidade esperada e experimentada. Conforme a figura 2 abaixo, o modelo de qualidade percebida no serviço, as expectativas do cliente e o impacto decisivo sobre suas percepções de qualidade (se um prestador de serviços fizer promessas exageradas, por exemplo) elevarão demasiadamente as expectativas dos clientes, ocasionando a decepção, já que os resultados desejados não foram obtidos. Objetivamente o nível de qualidade pode ser alto, contudo, se não há equilíbrio entre as expectativas do cliente e suas experiências, a qualidade percebida será, no entanto, baixa. (GRÖNROOS, 2003)

Figura 2: Qualidade Percebida do serviço



Fonte: Grönroos, 2003; adaptado pela autora.

Geralmente, a satisfação do cliente com um produto físico é medida utilizando-se um instrumento no qual um determinado produto físico é descrito por um conjunto de atributos que refletem as características-chave do produto. Muitas vezes também é feita uma comparação entre experiências prévias e posteriores. Provavelmente porque o desenvolvimento de modelos de medição para a qualidade percebida de serviço incluía elementos similares aos dos modelos elaborados para medir satisfação com as características de produtos físicos. A questão de haver ou não diferença entre qualidade de serviço e satisfação do cliente tem sido debatida na literatura. (GRÖNROOS, 2003)

De acordo com os especialistas em marketing, é melhor prometer menos para garantir que a organização poderá cumprir a promessa que fez do que prometer além das possibilidades reais de cumprir o apalavrado. Melhor ainda é prometer menos e surpreender.

O papel do preço em um contexto de qualidade não se configurou ainda com muita clareza. Em geral, o preço de um serviço pode ser considerado em relação às expectativas de qualidade dos clientes ou à qualidade do serviço por eles percebida

previamente. Neste contexto, há duas vertentes sobre o preço: se para alguns ele é demasiadamente alto, para outros já se faz a associação de que oferecem uma melhor qualidade, especialmente, quando o serviço tem alto grau de intangibilidade. (GRÖNROOS, 2003)

Um prestador de serviços que tem como estratégia ser o melhor do mercado e atender a clientes que exijam excelente serviço deve primeiro criar essas expectativas entre seus clientes potenciais e, em segundo lugar, prover uma qualidade de serviço que seja percebida como excelente. Algumas empresas optam por prestar serviços de qualidade mais baixa, a um preço mais baixo, visando um grupo de clientes menos exigentes. Em casos como este, o nível de serviço pode ser mais baixo, mas as expectativas passadas para os clientes não devem se desviar do nível real da qualidade. (GRÖNROOS, 2003)

Problemas e razões para existência de lacuna na entrega de serviços são variados e complexos. Raramente não existe somente um motivo e, por conseguinte, a solução é deveras complicada. As razões para a existência dessa lacuna podem ser divididas em três categorias: gerenciamento e supervisão; percepção do funcionário relativa a especificações e normas/necessidades dos clientes; e a falta de suporte tecnológico. (GRÖNROOS, 2003)

Tabela 2: Lacunas de Qualidade

<p>Gap 1 - Expectativa do cliente - percepção da gestão</p>	<p>Organizações de serviços podem nem sempre entender:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais características denotam alta qualidade para os clientes; ▪ Quais características um serviço precisa ter para atender às necessidades dos clientes e; ▪ Quais níveis de desempenho nestas características são necessários para entregar serviços de alta qualidade.
<p>Gap 2 - Percepção da gestão -</p>	<p>Dificuldade em estabelecer especificações</p>

<p>especificações de qualidade de serviço</p>	<p>para entregar serviços de qualidade, vários fatores contribuem para o estabelecimento deste gap:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de pessoal treinado; ▪ Grandes flutuações de demanda (restrições do mercado); ▪ Inexistência de um comprometimento da organização com a qualidade de serviço.
<p>Gap 3 - Especificações de qualidade do serviço – entrega do serviço</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ainda que existam diretrizes, muitas vezes os serviços não são entregues com alta qualidade; ▪ A principal razão atribuída a este <i>gap</i> é a dificuldade de padronização do desempenho dos profissionais.
<p>Gap 4 - Entrega do serviço (comunicações externas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propaganda e outras formas de comunicação da organização podem afetar as expectativas dos clientes; ▪ A empresa certamente não deve prometer através de suas comunicações externas mais do que aquilo que é capaz de entregar na realidade; ▪ Clientes que estão cientes de que a organização está se empenhando para servir melhor seus interesses costumam perceber o serviço entregue de uma maneira mais favorável; ▪ Comunicações externas podem não apenas afetar as expectativas dos clientes sobre o serviço mas também as percepções dos serviços entregues.

<p>Gap 5 - Serviço esperado (Serviço percebido)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A questão chave para assegurar qualidade do serviço é atender ou exceder às expectativas dos clientes sobre os serviços; ▪ Julgamentos de baixa ou alta qualidade dependem de como os clientes percebem a desempenho real do serviço no contexto de suas expectativas.

Fonte: Grönroos, 2003; adaptado pela autora.

Baseando-se no que já foi dito sobre as características de um serviço, pode-se dizer que qualidade em serviços tem a ver com pessoas. Instalações, processos internos e bens facilitadores também são importantes. A excelência é o complemento de ambos, porém, o fator humano se sobressai. Qualidade em serviços significa eficiência em gestão de pessoas. Empresas de serviços no Brasil ainda apresentam, em sua maioria, índices modestos de satisfação de clientes em relação ao serviço que prestam e os índices de reclamação são grandes especialmente os relativos a serviços públicos. (VIA6.COM, 2010)

Idealmente, a qualidade deveria ser alta e contínua, bem como, a inexistência de falhas nos processos de serviço. Entretanto, os funcionários são passíveis de erros, assim como os sistemas (que podem ficar inoperantes). Independente da razão da falha, o prestador de serviços deve cuidar da situação e tentar solucionar o problema de modo satisfatório para o cliente. Caso isso não seja feito, o cliente perceberá que recebeu má qualidade e cresce o risco da perda do cliente. Geralmente quando os clientes percebem que as reclamações não estão sendo tratadas com rapidez e com a atenção e a empatia satisfatórias, a qualidade de todo o relacionamento se deteriorará. (GRÖNROOS, 2003)

Uma empresa deve ir além do que é descrito como bom serviço e valor aceitável para criar lealdade por parte do cliente. Ela precisa atendê-los, estabelecendo um

relacionamento de confiança permanente. A meta para o padrão de desempenho é aquela que os clientes possam chamar não somente de defeito zero, mas também de defeito zero em confiança, que não poderá nunca ser traída por serviços com resultados negativos ou de baixa qualidade, como também por informações equivocadas ou inexistentes. Este é o grande desafio das empresas, porque são poucas as que realmente merecem a completa confiança dos clientes. Entretanto, são igualmente imensos os benefícios que elas poderão alcançar em termos de um diferencial competitivo e de aumento de negócios lucrativos. (GRÖNROOS, 2003)

3.3 Características que diferenciam bens e serviços

A literatura aponta quatro características comuns na prestação de serviços: Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade e Percibilidade.

SOARES (2005, apud SALLES, 2010) ressalta que, embora importantes em contextos específicos de serviços, as características IHIP se mostram incompetentes para definir serviços de uma forma genérica, como um objeto a ser tratado reservadamente. SALLES (2010, apud VARGO E LUSH, 2004) aponta a abordagem proposta pelas IHIP como limitante, quando não pejorativa.

SHOSTACK (1977, apud SALLES, 2010) categoriza que a intangibilidade não é um modificador, é um estado inerente aos serviços. Um serviço é uma experiência, pois é imaterial e não pode ser sentido ou manipulado pelas partes envolvidas. Sendo assim, torna-se inviável a sua transferência para terceiros.

Para GALLOUJ & WEISTEIN (1997, apud SALLES, 2010), nos bens físicos, os benefícios gerados pelas características técnicas são facilmente identificados, mas o mesmo não ocorre com os serviços. Haja vista que, sem manuais de instrução, as características técnicas de serviços podem ser associadas, mas apenas de forma tácita e largamente dependentes de assimetrias de informação. Pressupõe-se, então, que a intangibilidade é exclusiva dos serviços, já que não possui uma representação tangível.

A intangibilidade deveria ser compreendida como uma vantagem e não como uma limitação, uma vez que a tangibilidade pode se tornar um fator limitante à distribuição do produto. Muitos prestadores de serviços exploram justamente as suas marcas pelos benefícios intangíveis que proporcionam como, por exemplo, a Coca-Cola, o McDonalds, etc.

PARASUMARAN et al., (1985, apud SALLES, 2010) atribuem aos serviços um alto grau de variabilidade de resultados. Esta afirmação é mais verdadeira, pois quanto maior for o envolvimento do trabalho humano, seja pelo lado do prestador ou pelo lado do cliente, dificulta-se a garantia da consistência em seus comportamentos e, conseqüentemente, a variação de resultados. Podendo-se afirmar, então, que uma entrega de serviço nunca será igual à outra.

PARASUMARAN et al., (1985, apud SALLES, 2010) apontam que em serviços com alta participação do cliente, o provedor terá menor controle, o que comprometerá a qualidade, uma vez que o cliente afetará diretamente ao processo.

Para HOFFMAN & BATESON (2003, apud SALLES, 2010), a questão central da heterogeneidade é que a mesma dificulta a padronização e a avaliação da qualidade dos serviços, no entanto, PARASUMARAN et al., (1985, apud SALLES, 2010) atribuem à heterogeneidade uma dificuldade inerente em garantir que aquilo que o provedor espera entregar seja de fato o que o cliente esteja recebendo.

LOVELOCK & GUMESSON (2004, apud SALLES, 2010) propõe que a heterogeneidade seja substituída pelo termo variabilidade. Isto porque o termo original contempla dois fenômenos distintos: as variações decorrentes da interação entre clientes e prestadores de serviços (e intrínseco ao fenômeno da inseparabilidade); e a variedade nas percepções da qualidade do serviço pelo cliente. Este segundo fenômeno não é exclusivo dos serviços, pois bens físicos também são avaliados distintamente, de acordo com cada cliente. Percebe-se, então, que a variabilidade não é necessariamente negativa, já que muitos clientes preferem a customização para que as suas necessidades individuais sejam atendidas.

Como serviço não é um bem físico, mas sim processos que se constituem em uma série de atividades que são produzidas e consumidas simultaneamente. Por causa dessa simultaneidade, nomeia-se essa característica de inseparabilidade. O gerenciamento do controle de qualidade e marketing no sentido tradicional se torna mais difícil, uma vez que não há uma qualidade pré-produzida para controle, mas é claro que as situações variam de pendendo do tipo de serviço em questão. (GRÖNROOS, 2003)

Grande parte da literatura afirma que intangibilidade é a característica mais importante de um serviço. Porém nem sempre bens físicos são tangíveis na percepção dos clientes. Apesar de a literatura assegurar que há diferenciação da intangibilidade de bens físicos e serviços, esta constatação não está muito clara. (GRÖNROOS, 2003)

Um serviço normalmente é percebido de maneira subjetiva quando na descrição dos clientes são usadas expressões como experiência, confiança, sentimento e segurança. Essas são maneiras bem abstratas de formular o que é um serviço. A razão para tal está na natureza intangível dos serviços. Frequentemente a literatura sugere que se deve tornar um serviço mais tangível para o cliente, utilizando evidências concretas e físicas, como, por exemplo, cartões magnéticos em serviços bancários. (GRÖNROOS, 2003)

A qualidade em serviços é composta de vários critérios de avaliação que são considerados pelos clientes. São eles: consistência, flexibilidade, competência, credibilidade, tangíveis, custo, acesso, atendimento/atmosfera e velocidade de atendimento. Sendo que cada um deles será mais ou menos importante, dependendo do tipo de serviço prestado.

Entretanto a característica mais significativa do serviço é o fato de produção e consumo serem simultâneos. Não se estoca serviços. E a avaliação da qualidade do mesmo é muito rápida ou até mesmo instantânea. O cliente participa ativamente do processo de prestação de serviço. “Gerentes de serviços têm dificuldades de identificar seus produtos. Este problema se deve à natureza intangível dos serviços,

mas é a presença do cliente no processo que cria uma preocupação com a experiência de utilização do serviço.” (VIA6.COM, 2010)

3.4 *Insourcing*

O processo de *outsourcing* é conhecido basicamente como terceirização de serviços, ou seja, algumas atividades da organização são delegadas para uma empresa especializada com o objetivo de reduzir os custos e melhorar a qualidade. Este tipo de serviço é indicado para empresas que não conseguem controlar algum setor interno ou determinadas atividades. Através do *outsourcing* é feita uma avaliação do ambiente atual da organização e, após esta etapa, a empresa especializada analisa maneiras de controlar os custos e utilizar os equipamentos adequados, a fim de evitar o desperdício. (GOMAQ.COM, 2010)

Enquanto o *outsourcing* representa a delegação de tarefas para uma empresa externa, o *insourcing* representa a delegação de atividades para um departamento específico criado na própria organização. Apesar de ser um controle interno, este departamento responsável funciona de forma “independente” e “autônoma”, sendo especializado apenas em um determinado tipo de serviço. Dentro deste contexto, pode-se afirmar que esta relação é do tipo fornecedor-cliente, embora seja realizada entre dois departamentos da mesma corporação. (GOMAQ.COM, 2010)

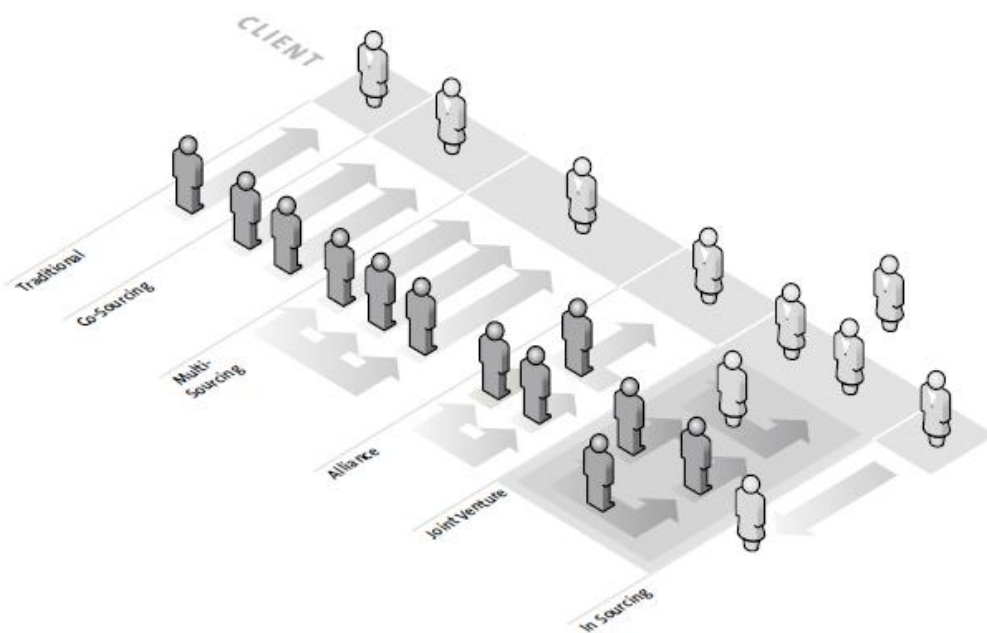
SANTOS (2009, apud SALLES, 2010) identifica alguns benefícios na discussão do *insourcing* que estão relacionados à eficiência, à consolidação dos recursos, à alavancagem tecnológica e à geração das economias de escala, enquanto outros se relacionam à eficácia, padronização dos processos, compartilhamento de experiências e melhoria do serviço.

BERGERON (2003, apud SALLES, 2010) aponta que quanto maior a autonomia concedida à unidade gerida por *insourcing*, mais pressionada ela será para proporcionar serviços de qualidade a preços competitivos. É preciso ter consciência de que a melhoria, não se dá de forma definitiva, dependendo do *trade-off* entre qualidade x tempo x preço.

Para JÓIA E MATTOS (2008, apud SALLES, 2010), a proposta inicial do *insourcing* não passa pela externalização dos serviços prestados, porém, os autores ressaltam que esta possibilidade existe. Se uma organização é capaz de alcançar um alto nível de prestação de serviço interno em relação à qualidade e eficiência, não se pode descartar a possibilidade da venda destes serviços para outras organizações nos padrões de um *outsourcing*.

HYDER et al. (2006) observam que a rápida evolução da internet tem facilitado a formação de organizações geograficamente dispersas. Se no passado este fenômeno não era possível, atualmente, esta capacidade de romper barreiras geográficas contribuiu para o crescimento do *e-sourcing* e tornou possível a concepção de uma ampla variedade de relacionamento de terceirização, conforme demonstra a figura 3 abaixo:

Figura 3 – Tipos de Relações de Terceirização



Fonte: Hyder et al. (2006)

- ◆ *Tradicional*: um único prestador de serviços oferece serviço a um único cliente;
- ◆ *Co-sourcing*: dois prestadores trabalham juntos para prestar serviço a um único cliente. Muitas vezes um desses provedores é interno e outro externo.
- ◆ *Multi-sourcing*: provê múltiplos serviços de prestação de serviços a um único cliente. O cliente assume a responsabilidade de gerir e integrar os serviços dos prestadores de serviços diversos;
- ◆ *Aliança*: múltiplos prestadores de serviços colaboram para servir a um ou mais clientes. Algumas vezes, um dos prestadores de serviços tem um papel primordial na interface com o cliente em nome da aliança;
- ◆ *Joint-venture* (fusão) prestadores de múltiplos serviços formam um empreendimento colaborativo para servir um ou mais clientes. Muitas vezes o primeiro cliente pode ser parte da *joint-venture* (fusão);
- ◆ *In-sourcing*: um grupo dentro da organização é selecionado como um prestador de serviços, mas é essencialmente gerida como uma entidade externa. Em muitas ocasiões, este grupo poderá competir com fornecedores ou prestadores de serviços externos para a execução do trabalho.

JÓIA E MATTOS (2008, apud SALLES, 2010) afirmam que o grau de integração vertical envolve um trade-off fundamental ao realizar atividades interna na organização, haja vista que as ações e decisões ficarão estritamente ao seu julgo. Por outro lado, a integração vertical é extremamente arriscada e inflexível, em virtude da inexistência da possibilidade de adaptação às mudanças que ocorrem no mercado de forma prática. É importante ressaltar que a mudança na estrutura não pode ocorrer imediatamente, deve haver um tempo para as adequações, o que pode vir a trazer consequências aos negócios.

MINTZBERG (2008, apud SALLES, 2010) em parte rejeita a visão da organização como uma estrutura essencialmente ordenada e flexível. Segundo o autor, a essência da atividade humana organizacional vem de um escopo mais amplo. Podendo-se afirmar que a premissa na realidade é a necessidade da divisão do trabalho em várias tarefas e entre várias pessoas, como também pela coordenação da realização destas atividades. Sendo assim, a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total pelo modo de divisão do trabalho, através de tarefas distintas e depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.

VARGO E LUSH (2008, apud SALLES, 2010) ressaltam que sendo o serviço um denominador comum entre os agentes econômicos, recai sobre ele uma grande responsabilidade junto ao relacionamento entre esses agentes e a predominância absoluta da orientação ao cliente, gerando muita expectativa sobre as mudanças e as formas que são vistas e geridas dentro das organizações.

MINTZBERG (2008, apud SALLES et al., 2010) propõe mecanismos de coordenação de trabalho através de criação de *insourcing* e SLA'S, onde eles podem ser facilmente identificados como uma tentativa de padronização de *outputs* do processo de trabalho. A partir desta abordagem, é definido o que deve ser entregue entre as partes envolvidas da organização. É imprescindível a previsibilidade dos resultados, a priori, para que a adoção do modelo de fato seja eficiente. O requisito para um *insourcing* diz respeito fundamentalmente ao grau de previsibilidade das atividades do processo e dos recursos necessários a operá-lo. Quanto mais previsíveis forem os serviços, mais desempenho prévio e hierarquia, e maior a capacidade de exigência ao prestador.

Segundo GRÖNROOS (2003), a prestação de serviços muito vezes envolve a colaboração interna de vários departamentos da organização. Toda a cadeia de atividades deve ser coordenada e gerenciada como um processo total. Para o autor, do ponto de vista da lucratividade e produtividade, apenas aquelas atividades que produzem valor para os clientes devem ser executadas.

Para SALLES et al. (2010) existe certa dificuldade em como o controle de métricas deve ser realizado. Se por um lado, determinar com rigor matemático as

relações *custos-output-outcomes* pode ser infrutífero, tecer políticas e ações conjuntas e intra-funcionais tende a ser mais fácil para a identificação das melhores relações custo-benefício. Para tanto, é necessária que a condição financeira de cada serviço seja discriminada individualmente em uma escala qualitativa, onde seja de fácil percepção quais deles são mais eficientes para o alcance de resultados institucionais, não localmente, em uma visão mais ampla: global.

JÓIA & MATTOS (2008, apud SALLES et al., 2010) defendem que a precificação em um modelo de *insourcing* pode levar à educação da demanda, ressaltando que essa vantagem poderá ser mais bem explorada se houver distinção das transações planejadas (baixo custo) das que não são planejadas (custos mais elevados).

Para os autores, serviços com alto índice de investimento possuem outra complicação, já que existe considerável pressão da hierarquia para a utilização total da sua capacidade de atendimento. Visa assim garantir que os custos sejam diluídos ao mesmo tempo em que se busca atingir os melhores resultados nos *outcomes*. Em um ambiente de relações laterais entre prestador e usuário do *insourcing*, acirra-se a discussão, sobre a responsabilidade pela cobrança dos resultados.

SALLES et al. (2010) percebeu que diante de todos os aspectos informados pela teoria, é possível concluir que o modelo de *insourcing* deverá estar calcado em um ciclo contínuo fazendo uso extensivo da permutação ao longo do tempo entre negociações e melhorias. Inicialmente, o prestador passa a dispor dos recursos acordados com o cliente, possuindo liberdade para moldá-los, de modo a atender as metas de cada serviço e dos *outcomes* em geral. Excepcionalmente fica a critério das restrições estipuladas pela política institucional. É esta política que irá garantir a efetivação dos desejos dos clientes. O prestador e o usuário se engajam então no processo de prestação. O produto deste processo (ou seu output) irá influenciar o *outcome* através de sucessivas prestações.

Qualidade é o primeiro assunto a ser abordado antes de se discutir o tema proposto. Saber o que é qualidade em serviços é o ponto de partida para o entendimento do que será exigido do pessoal de linha de frente (*front office*) e,

assim, fornecer subsídios ao gestor na busca pela satisfação do seu cliente externo, através da valorização dos seus funcionários. Embora o conceito de qualidade de serviço tenha como premissa o cliente externo, também é aplicável ao cliente interno. (VIA6.COM. 2010)

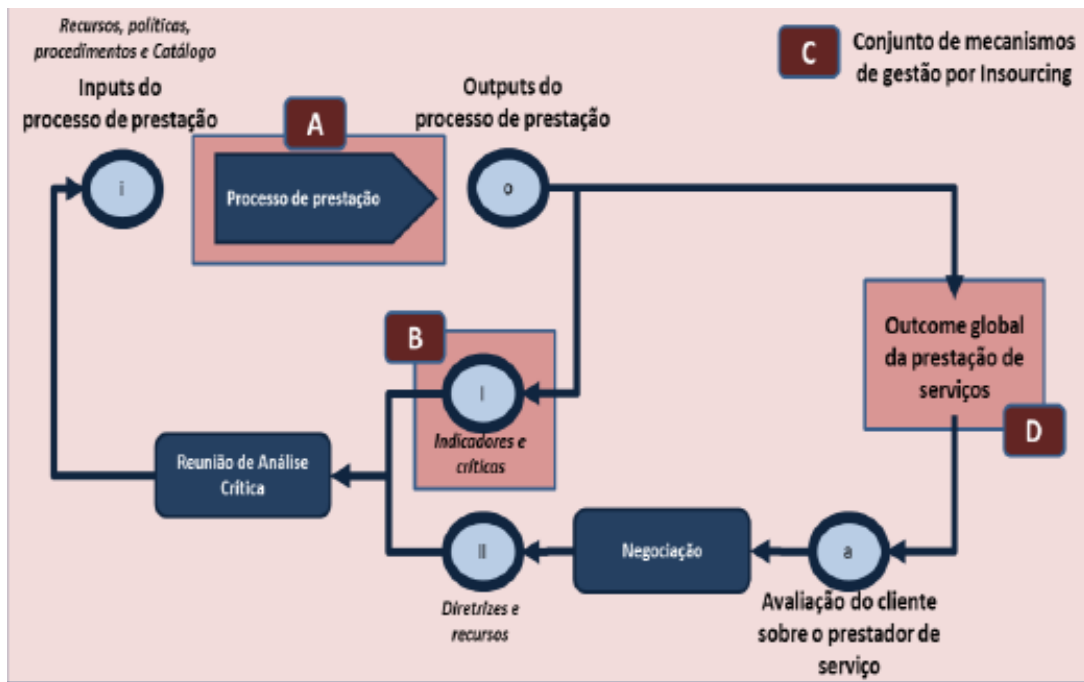
Os clientes desempenham um papel muito ativo na relação da prestação de serviços, seja no relacionamento externo ou interno. A qualidade percebida depende do impacto sobre ele do que foi recebido. O sistema de serviço se apoia cada vez mais em tecnologia. Sistemas computadorizados e tecnologia da informação são importantes ferramentas que otimizam os processos, contudo, sozinhas não são eficazes, dependendo intensamente das atitudes, do compromisso e do desempenho dos funcionários. Se eles não estiverem comprometidos em seus papéis como verdadeiros funcionários de serviço e não estiverem motivados para agirem orientados para os clientes, será inútil o investimento da empresa. (GRÖNROOS, 2003).

Pessoas que tratam diretamente com o cliente têm uma grande responsabilidade, pois elas representam a personificação da empresa e são responsáveis pela imagem da mesma junto ao cliente. Consequentemente elas deveriam ser valorizadas à altura da atribuição que desempenham, como também, apresentarem alto grau de satisfação com o trabalho que realizam. Na prática isto nem sempre acontece. Não é raro encontrar funcionários mal treinados, sem conhecimento do negócio e do cliente, mal remunerados, inadequados à função e insatisfeitos por algum motivo. Em virtude destes fatores, elas apresentarão pouco (ou nenhum) comprometimento com empresa e cliente. Serão resistentes às mudanças e, muitas vezes, pouco participativas, propiciando números expressivos de *turnover* e estresse. Somente percebe-se a importância destes problemas quando se valoriza a prestação de serviços como uma experiência, uma interação do cliente e, consequentemente, dos funcionários. Portanto o conceito de qualidade também pode ser aplicado ao *insourcing*. (VIA6.COM, 2010)

No *outsourcing* as relações são formalizadas através de contratos e cláusulas bem definidas, já no *insourcing* geralmente não há acordos formais. E para que os serviços sejam efetivos, devem ser realizadas reuniões para discussões sobre as

metas reais e viáveis, garantindo a eficácia da prestação de serviços. A figura a seguir foi elaborada por SALLES et al. (2010) a fim de demonstrar o funcionamento do *insourcing* e a relação entre seus elementos constituintes.

Figura 4 - Funcionamento do insourcing e a relação entre os seus elementos constituintes



Fonte: Salles et al.(2010)

A partir da figura acima foi elaborado uma tabela com itens de verificação, visando atestar a eficiência do modelo e respectivo método de levantamento.

Tabela 3 - Itens de verificação para atestar a eficiência do modelo e respectivo método de levantamento

Item de verificação	Objetivo da verificação	Fonte para evidenciar item de verificação
A – Processos de prestação (incluindo inputs)	<p>Ocorreram mudanças no conjunto de Processos? Como evoluiu o catálogo?</p> <p>Essas mudanças podem ser encaradas como aprendizado?</p> <p>A negociação resultou em melhor aproveitamento dos recursos?</p>	<p>Mapeamento de processos, se houver;</p> <p>Entrevista com gestor do operador, balcão do operador e usuários;</p> <p>Informação documentada sobre inputs (recursos, políticas, catálogos).</p>
B – Indicadores operacionais dos serviços	<p>Houve melhoria operacional nos processos de prestação?</p> <p>Houve aprendizado na hora de medir?</p>	<p>Lista de indicadores de serviços (análise agregada de quanto aumentaram, %, etc.);</p> <p>Entrevista com gestor do prestador.</p>
C – Conjunto de mecanismos de gestão de Insourcing	<p>O ciclo de negociação foi implantado?</p> <p>Houve continuidade nas RACs e nas medições</p>	<p>Entrevista com cliente, gestor do operador, balcão do operador;</p> <p>Observação direta de ocorrência do processo (RAC);</p> <p>Informação documentada sobre diretrizes e recursos.</p>
D – Outcome global da prestação	<p>O outcome foi elevado durante a operação de Insourcing (e, por</p>	<p>Lista de indicadores de outcome;</p> <p>Entrevista com cliente, gestor do prestador e</p>

de serviços	conseguinte, devido a sua adoção)?	usuário.
-------------	------------------------------------	----------

Fonte: Salles et al. (2010)

Os autores concordam que o *insourcing* traz contribuições potenciais para as organizações desde que sejam tomadas iniciativas de ações corretivas, além de ser necessário fazer investimentos em projetos de melhorias.

Para transformação do ambiente corporativo é necessário investir em um novo comportamento, mais direcionado à valorização dos clientes, bem como dos funcionários. Não há clientes satisfeitos, se não há prestadores satisfeitos. Como premissa, a primeira mudança deverá ser a seleção de pessoas adequadas e qualificadas. Nem todos, por características pessoais, serão bem sucedidos atuando no atendimento a clientes. Recrutar e selecionar pessoas não indicadas à função não estabelece boas perspectivas para o negócio, haja vista que eles poderão apresentar baixo comprometimento e desempenho. (VIA6.COM, 2010)

A organização precisa, dentro de suas possibilidades, investir em processos de treinamento de pessoal, permitindo que o funcionário atue de maneira realmente profissional. Atendimento baseado em educação e cortesia não basta. Treinamento e capacitação profissional constantes para funcionários são essenciais. Todos devem conhecer o serviço ou produto que estão vendendo, o que transmite segurança ao cliente e evita que o serviço perca consistência, ou seja, o padrão. Capacidade técnica e habilidade de inter-relacionamento têm sua parcela de importância, pois o serviço é um relacionamento estabelecido entre pessoas. (VIA6.COM, 2010)

Uma boa gestão de operações de serviços agrega valor ao cliente. Não adianta, ter uma boa equipe, se os profissionais e os processos são lentos e atrapalham a empresa em termos de velocidade, flexibilidade, custo e qualidade, que são instrumentos de vantagem competitiva. Os funcionários terão maior oportunidade de colocar seu talento em prática quando os processos internos são eficientes. (VIA6.COM, 2010)

Em ambientes com pouco reconhecimento ou que não apresentam boas condições de trabalho, serão uma fonte desprovida de estímulos a motivação pessoal e ao comprometimento com os objetivos da empresa. Conforme já mencionado anteriormente, a responsabilidade dos profissionais de serviço, especialmente os de *front-office*, é grande. Fato este que justifica que a empresa reconheça e demonstre que os valoriza. Isto pode ser feito através de gestão participativa, remuneração variável, oportunidades de ascensão profissional, programas de qualidade de vida no trabalho, dentre outros. É imprescindível escutar os colaboradores, bem como, os clientes em função dos subsídios que uma reclamação pode dar ao gestor. É importante estar atento às críticas e sugestões dos funcionários, que podem ser uma excelente oportunidade de melhoria do negócio. (VIA6.COM,2010)

Segurança, remuneração e benefícios são, sem dúvida, importantes. Entretanto, boa remuneração por si só não é garantia de satisfação e comprometimento. Um bom salário por si só não garante a satisfação e comprometimento, apesar de ser uma das formas de reconhecimento profissional. Por um tempo, ele pode até ficar satisfeito, mas, ao longo do tempo, o funcionário quer algo mais significativo. Quando o cliente percebe que está sendo atendido por alguém que gosta do que faz, ele valoriza o relacionamento, gerando credibilidade à empresa. (VIA6.COM, 2010)

O processo de valorização do funcionário ou cliente interno passa pelo reconhecimento de que as pessoas envolvidas com a prestação de serviço (e em contato direto como o cliente) carregam a responsabilidade de influenciar o conceito que o cliente terá sobre a empresa e o serviço. Portanto é primordial valorizar o funcionário, o que significa investir efetivamente em políticas de marketing interno, através de reconhecimento, recrutamento e seleção eficazes, ascensão profissional e treinamento de pessoal. E reconhecer o funcionário como agente ativo no processo de qualidade do serviço e encantamento do cliente. (VIA6.COM, 2010)

Atuando com profissionais qualificados, seja da linha de frente ou do apoio, e gestores capacitados para a gestão de serviços, as empresas brasileiras poderão melhorar os serviços prestados e reduzir os altos índices de reclamação e insatisfação de clientes. (VIA6.COM, 2010)

3.5 SLA'S - Acordo de Níveis de Serviços

Atualmente o mundo dos negócios vem exigindo das empresas adaptações rápidas e contínuas para o crescimento e sustentabilidade, o que torna imprescindível a necessidade crescente de redirecionar recursos profissionais escassos, a fim de obter maior controle, focar a organização nos principais processos e reduzir custos de investimento. (FALBO et al., 2005)

Para os autores, este cenário propicia, cada vez mais, a prática das empresas em funcionarem como unidades de negócios autônomas, permitindo que cada área responsável possa gerir seu próprio orçamento e prover bens e serviços para clientes externos, ou até mesmo internos. Entretanto, para tal, é necessário o entendimento claro do conjunto de compromissos entre o fornecedor e o cliente, de acordo com as prioridades do negócio e a um custo aceitável. É fundamental esta visibilidade, para que o fornecedor tenha clareza do escopo para o qual foi contratado, caso contrário, o cliente corre o risco de receber bens ou serviços em desacordo com as suas expectativas e sem respaldo para reclamar.

FALBO et al. (2005), descrevem que, para formalizar o relacionamento, deverá ser firmado um contrato que descreva explicitamente os produtos (bens ou serviços) a serem contratados e os índices a serem atingidos para o cumprimento do conjunto de compromissos acordados. Esse contrato tem sido representado por um instrumento denominado Acordo de Nível de Serviços (*Service Level Agreement – SLA*).

BEAUMONT (2006, apud SALLES, 2010) constata que quando um setor da organização presta serviço a outro, geralmente, não há acordos escritos. Dentro deste contexto, muitas empresas instituíram o *insourcing*, que pode ser definido como uma formalização da relação ‘fornecedor-cliente’ entre duas unidades organizacionais, podendo-se instituir o SLA, embora não tenha valor jurídico.

Para HYDER (2005, apud SALLES, 2010), em regra, o *insourcing* é menos burocrático que o *outsourcing*, visto que não existe a preocupação em estabelecer acordos legais. As negociações transcorrem apenas sobre como o trabalho será

provido de forma a alcançar as exigências do cliente, como também as definições e esclarecimentos das co-responsabilidades.

Na visão de SLACK et al (2008, p. 403 apud SALLES, 2010), o melhor entendimento para SLA denomina-se uma abordagem para decidir as prioridades dos serviços entre os processos e como uma base para melhorar o desempenho do processo da perspectiva dos clientes internos, sendo mecanismos para esclarecimento de como exatamente esses processos contribuem para as operações em um escopo mais amplo.

MAURER & MATLUS (2007, apud SALLES, 2010) apontam que a definição dos requisitos de desempenho do serviço ou seus objetivos do nível de serviço (*Service Level Objectives – SLO*), deve ser bem definido entre os envolvidos (usuário e provedor dos serviços). Através deste processo, obtêm-se a identificação dos indicadores chaves de desempenho, medidas quantificáveis que refletem os fatores críticos ao sucesso do negócio e que focam nas reais necessidades de quem está recebendo o serviço.

MAURER & MATLUS (2007, apud SALLES, 2010) acreditam que níveis de serviço são as informações que encapsulam os objetivos de desempenho de processos de negócios específicos, alinhando-as com os objetivos gerais da unidade de negócio. SLA são os procedimentos contratados que descrevem como o serviço será entregue. Ele também especifica as métricas de medição e como as mesmas serão examinadas, alteradas e controladas, visando a efetividade das atividades, funções e processos do serviço. A partir dessas análises, é possível reiterar a necessidade de identificar os processos de negócio, bem como a compreensão do que seja efetividade.

“O SLA reverso consiste na contrapartida que o cliente interno deve se comprometer para que o CSC (ou prestador, de forma geral) consiga realizar o serviço dentro dos padrões pré-estabelecidos. Por exemplo, para que um processo de compra seja realizado nas condições acordadas, a requisição emitida pelo cliente tem que conter todas as informações necessárias preenchidas de forma correta. Em caso de inconsistência com a requisição, em função de dados informados indevidamente, provavelmente, o

responsável pela compra terá dificuldade em executá-la dentro dos padrões de prazo e/ou qualidade pré-definidos.” (SANTOS, 2009; p. 80 APUD SALLES, 2010)

Um acordo de nível de serviço é um instrumento para a gestão das expectativas do cliente. Seu objetivo é definir uma estrutura para a gestão da qualidade e quantidade dos serviços entregues e, por conseguinte, atender à demanda dos clientes, a partir de um entendimento claro do conjunto de compromissos. Este documento serve como uma ferramenta de comunicação e prevenção dos conflitos e é primordial que seja revisado e avaliado periodicamente. Dito de outra forma, ele é a base para garantir que ambas as partes usarão os mesmos critérios para avaliar a qualidade do serviço. (FALBO ET AL., 2005)

Para os autores, quando o acordo de nível de serviço está implantado, a tarefa mais difícil é a garantia que os níveis de serviços requeridos e especificados sejam atendidos. Para evitar contratempos, faz-se necessário definir indicadores e métricas que permitam acompanhar os níveis de serviços, bem como, os mecanismos e relatórios para monitoramento. Idealmente ele deve ser realizado de forma automatizada. Os métodos para capturar métricas de serviço devem contemplar o monitoramento de todos os componentes utilizados pelo serviço e agregá-los para derivar as medidas de disponibilidade e desempenho geral. (FALBO ET AL., 2005)

Tabela 4 – Itens de um SLA, seus objetivos e correlação com os princípios da ISO 9000:2000 para a gestão da qualidade

Itens de um SLA	Objetivos	Correlação com os princípios da ISO 9000:2000
Propósito; Definições; Serviços Contratados.	Pesquisa e entendimento das necessidades do cliente; Garantia de que os objetivos do cliente estão alinhados com o objetivo da organização; Consideração das necessidades de todas as partes interessadas;	Foco no cliente; Envolvimento das pessoas; Liderança; Abordagem de processo.

	<p>Estabelecimento claro de metas e objetivos a serem atingidos e visão a curto e médio prazo;</p> <p>Definição clara de papéis e responsabilidades;</p> <p>Definição sistemática das atividades necessárias para obtenção do resultado desejado;</p>	
<p>O que está incluso no escopo do serviço contratado;</p> <p>O que não está incluso no escopo do serviço contratado;</p> <p>O que deve estar disponível para garantir o nível do serviço;</p>	<p>Comunicação clara e aberta;</p> <p>Entendimento das necessidades e restrições dos recursos estabelecidos priorizados por serviço;</p> <p>O que não está contido na contratação dos serviços;</p> <p>O que deve estar disponível para garantir os níveis de serviço.</p>	<p>Relacionamentos mutuamente benéficos com o fornecedor.</p>
<p>Nível de serviço;</p> <p>Estrutura operacional (regras de uso de serviço).</p>	<p>Definição das prioridades da organização de forma a atingir seus objetivos de modo mais eficiente e efetivo;</p> <p>Entendimento das interdependências na estrutura operacional.</p>	<p>Abordagem sistemática para a gestão.</p>
<p>Métricas e Indicadores</p>	<p>Proposta de melhoria contínua, através de métricas e avaliações;</p> <p>Métodos, ferramentas e pessoas treinadas;</p> <p>Estabelecimento de metas para</p>	<p>Melhoria contínua</p> <p>Abordagem factual para tomada de decisão.</p>

	perseguir e medidas para rastrear Reconhecimento e conhecimento das melhorias; Garantia de que os dados e a informação são suficientemente apurados e confiados; Tomada de decisão de forma factual, balanceada e com experiência e intuição.	
--	--	--

Fonte: Falbo et al. (2005)

FALBO et al. (2005) constata que uma vez especificado o SLA, o resultado do serviço precisa ser medido sistematicamente, considerando os aspectos de qualidade, tecnologia e negócio. O responsável pela medição deve ser o provedor de serviços, onde os registros sejam constantemente atualizados através de históricos (as falhas, os resultados negativos, a lista de usuários, entre outros). Os relatórios são mecanismos que permitem o monitoramento do acordo do nível de serviço. Para a definição dos relatórios de gestão dos níveis de serviços, primeiramente, é necessário identificar os potenciais tipos de público alvo destes relatórios, pois cada um deles tem demandas diferenciadas que devem ser consideradas. Uma vez definida a classe de usuários, definem-se os relatórios, pois cada um deles tem as suas peculiaridades. Um mesmo relatório pode ter informações em níveis de granularidade e frequência, caso tenha público alvo diferentes. Sendo assim, é imprescindível a definição da frequência de cada relatório para cada tipo de público alvo.

HEFLEY & LOESCHE (2006, apud SALLES, 2010) apontam os principais entraves que dificultam a tradução de necessidades explícitas e implícitas em requisitos definidos com níveis de qualidade acordados. São eles: a dificuldade do cliente em expressar suas necessidades; a ambigüidade no escopo ou na definição do serviço; a dificuldade em definir níveis de serviços; e a falta de rigor do provedor em coletar e analisar tais necessidades ao longo do tempo. E como resultado destes

fatores, geralmente, surge um SLA ambíguo, sem a flexibilidade ou sem a habilidade necessária para alterações (quando pertinentes), ou ainda um SLA muito pretensioso ou muito restritivo.

Para LOVELOCK E GUMMMESSON (2004, apud SALLES et al., 2010), diante do fenômeno da variabilidade dos serviços, mesmo utilizando as boas práticas de gestão, algumas prestações serão sempre questionadas, pois não atenderão os resultados esperados. Para os processos de baixa visibilidade para o usuário, o conceito de “caixa-preta” também se aplica: o prestador possui liberdade para organizar-se da maneira que lhe convier, a fim de atender a uma demanda, desde que seja entregue o que foi estipulado nos acordos. Exemplarmente não poderá haver reclamações por parte do usuário, caso o serviço seja entregue no prazo pré-estabelecido. Entretanto, os serviços de alta visibilidade, sofrerão julgamento do usuário e, conseqüentemente, divergências poderão ocorrer.

IQBAL & NEVES (2007, apud SALLES, 2010) salientam que o potencial de gestão é acumulado a partir do conhecimento especializado e da experiência ao se lidar com determinado conjunto de recursos. A especialização ordena o agrupamento de capacitações e recursos sob o mesmo nóculo de controle, de modo a alcançar foco, expertise e excelência. A coordenação de capacitações e recursos é mais fácil quando estão sob o mesmo nóculo de controle por conta da responsabilização, autoridade e atenção gerencial. Capacitações e recursos com alto grau de dependência e interação são agrupados juntos, objetivando redução na necessidade de coordenação. Quando a coordenação é possível através de interface, protocolos e acordos bem definidos, este conjunto é colocado sob o controle da equipe com maior capacidade de gerenciamento.

Este capítulo apresentou as especificidades da gestão de serviços. Enquanto a satisfação do cliente com um produto físico é medida utilizando-se um instrumento (conjunto de atributos) que refletem as características-chave do produto, já em serviços, o processo é orientado para o resultado, o que torna a relação mais complexa, pois é algo subjetivo que depende da exigência de quem o está recebendo.

O processo de *outsourcing* é a delegação de tarefas para uma empresa externa com o objetivo de reduzir os custos e melhorar a qualidade, já o *insourcing* representa a delegação de atividades para um departamento específico dentro da própria organização.

No *outsourcing* as relações são formalizadas através de contratos e cláusulas bem definidas; o *insourcing* é menos burocrático, pois não existem preocupações em estabelecer acordos legais. As negociações transcorrem apenas sobre como o trabalho será provido de forma a alcançar as exigências do cliente, como também as definições e esclarecimentos das co-responsabilidades.

4. DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

“Organizações existem para integrar e transformar competências micro-especializadas em benefícios complexos que são demandados no mercado. Todos os atores econômicos (indivíduos, famílias, empresas, nações, etc.) são integradores de recursos.” (VARGO E LUSH, 2004 APUD SALLES, 2010)

Durante muitos anos as organizações foram orientadas para funcionarem sob rígidas hierarquias. Elas utilizavam como instrumento principal o controle do trabalho dos indivíduos para garantir a entrega dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. A rigidez e a complexidade das estruturas organizacionais levaram muitas empresas a concentrarem o poder nos altos executivos, provocando assim a perda da agilidade e competitividade. (BRACHE E RUMMLER, 1990)

O cenário atual, onde a velocidade das mudanças é brutal, o que realmente faz a diferença é o que se oferece aos clientes, como o conhecimento e a especialização para fazer cada vez melhor aquilo que sempre foi feito. Não existe mais espaço para a rigidez das estruturas complexas. O controle administrativo, na maioria das vezes, pode ser exercido por sistemas de automação dos processos de trabalho. O que se deseja dos colaboradores é aptidão, competência e comprometimento efetivo. Questiona-se, então, como as empresas podem lidar de maneira prática e eficaz com as circunstâncias dos negócios, buscando transformar radicalmente a forma de ver e organizar-se, e, conseqüentemente, se antecipando às mudanças do ambiente. (BRACHE E RUMMLER, 1990)

No Brasil, com o desafio de competir no mercado mundial, com a oportunidade de consolidação no mercado global, com a responsabilidade social de promover o desenvolvimento econômico do país, empresas de qualquer porte e dos diferentes setores da economia se vêem na contingência de efetuar grandes transformações organizacionais no sentido de melhorarem a qualidade e competitividade de seus produtos e serviços. (BRACHE E RUMMLER, 1990)

Segundo opinião de PRADO E CAULLIRAUX (2002) a elaboração da Constituição Federal de 1988, a partir da Emenda Constitucional nº 19/98, permitiu

o resgate do setor público, através do processo da Reforma Administrativa, acirrando a discussão acerca de instrumentos e modelos gerenciais que fossem capazes de promover um melhor desempenho das instituições estatais, especialmente da Administração Pública Direta. Para os autores um dos principais baluartes dessa orientação é o artigo 37 da Constituição Federal de 88, onde passa a incluir os princípios da eficiência na administração pública. Esta inovação, aparentemente de pouca relevância, atualmente, é fortalecida e vem sendo um eixo central na condução das ações de agentes públicos, contando com a providencial contribuição, proveniente da edição da Lei de responsabilidade fiscal, que estabelece mecanismos específicos para a garantia da observância desse princípio pelo gestor público.

As particularidades inerentes à administração pública e a necessidade de observância de outros princípios institucionais como o da legalidade e o da moralidade, impõem uma intensa análise desse novo cenário e a proposição de soluções aderentes às novas características específicas dessas organizações. (PRADO E CAULLIRAUX, 2002)

Para os autores, ao atribuir maior autonomia aos gestores das organizações públicas, reduz-se necessariamente a ênfase no controle intrínseco, visto que várias análises passam a ser descentralizadas. Geralmente, em uma organização privada, esse controle seria imediatamente transferido para uma avaliação dos resultados obtidos. Mas o mesmo não ocorre na administração pública. Eles enfatizam ainda, que em virtude do interesse social e coletivo envolvido e da vinculação a princípios de legalidade e formalidade, não é possível abandonar por completo o controle intrínseco e concentrar atenções apenas nos resultados finais. É primordial encontrar um equilíbrio adequado entre o nível de controle a ser mantido e a flexibilidade e autonomia que se busca conferir aos gestores. Por fim, concluem que a estrutura de controles visa fornecer uma resposta possível à manutenção de equilíbrio, contribuindo assim para um melhor desempenho das instituições públicas nacionais.

Tradicionalmente as organizações são orientadas para uma gestão funcional, através de forma verticalizada, departamentalizada, e por vezes, desintegrada, transformando-se muitas vezes em gestão orientada no sentido de agregação de

valor que ocorre horizontalmente nas organizações, através de processos. Geralmente, o projeto ou re-projeto das organizações, consideram o aumento da complexidade e do acirramento da concorrência no ambiente empresarial. Decorrente dito, diferentes elementos devem ser focalizados para suportar uma mudança organizacional. Estratégia, competências, estrutura organizacional, indicadores de desempenho devem estar alinhados com os processos não só da organização, como também, com os processos de outras organizações que estejam envolvidas na cadeia produtiva em questão. Uma empresa orientada por processos deve considerar aparatos de gestão mais complexos, como a tecnologia da informação para garantir a coordenação entre as diferentes funções. Faz-se necessário uma visão mais audaciosa, em casos de solicitações de pedidos de produto ou serviço da clientela, Todos devem estar envolvidos e encarar o desafio de forma a surpreendê-los. Devido à competitividade do ambiente globalizado e dinâmico, as empresas devem sempre buscar superar a concorrência. Basta que para isso as organizações invistam em diferentes estratégias que permitam combinações de diversas estruturas organizacionais, processos, recompensas e pessoas. Em um conjunto de processo gerenciais que requer integração de vários países, é imprescindível selecionar e desenvolver pessoas que tenham habilidades multiculturais, assim como, o sistema de recompensas deverá ser o motivador destas pessoas a trabalharem em cooperação. (CARDOSO ET. AL., 2002)

“GALBRAITH (1995, apud SALLES, 2010) defende que estruturas funcionais são adequadas para afrontar um mercado homogêneo, longo ciclos de desenvolvimento e de vida do produto, padrões repetitivos de funcionamento e ampla necessidade de expertise dentro da função. MINTZBERG (2008, apud SALLES, 2010) complementa que as estruturas funcionais são mais sujeitas a regulações prescritivas e impostas sobre como devem operar e proceder fora de sua rotina. Já as estruturas de mercado estabelecem objetivos com sua hierarquia que, por sua vez, garante ao agrupamento de mercado subordinado a liberdade para determinar suas próprias ações. Os sistemas de controle destes objetivos acertados funcionam de forma a mensurar o desempenho e motivar.”

Organizações por projeto e por força-tarefa foram as primeiras tentativas de livrar-se da dependência de uma organização funcional, onde vários departamentos

são direcionados a trabalharem para produzir o valor total máximo para atender aos clientes. A empresa deve focar na longevidade. Deve ser adotada uma abordagem de gerenciamento de processos para toda a operação da empresa. Nessa abordagem, as fronteiras tradicionais entre departamentos são destruídas, onde o fluxo de trabalho é organizado e gerenciado para o processo de criação de valor que habilita e fortalece o desenvolvimento do relacionamento com os clientes. (GRÖNROOS, 2003)

Atualmente, o ambiente dos negócios passa por transformações que afetam praticamente todos os aspectos da organização. Essas mudanças alteram drasticamente os custos. Desta forma, as empresas passaram a constantemente a reconsiderar as suas decisões e seus processos. O resultado deste panorama visa maior dinamismo e flexibilização dos serviços. (BRACHE E RUMMLER, 1990)

Segundo MACIEIRA et al. (2004), a administração pública é historicamente rotulada de ineficiente, morosa e pouco produtiva, sendo entendida enquanto entrave para o desenvolvimento e agregação de valor à sociedade. Primeiramente isto ocorre devido à análise da própria essência burocrática dos seus processos, o que dificulta a identificação dos problemas e, conseqüentemente, restringe a implantação de melhorias. Além disso, o ambiente político marcado por conflitos e *trade offs* partidários promove grande instabilidade. Outro fator a ser observado é o perfil do servidor público que foi estereotipado como de conhecimento limitado e preguiçoso.

O governo deve conceber uma metodologia centrada na melhoria dos processos da organização e focada no aumento de eficiência e eficácia, o que permitirá a redução dos custos diretos da máquina administrativa. Poderá ser idealizado o escopo de um projeto de governo que tenha ações de maior complexidade. Após o entendimento da situação atual, inicia-se a modernização administrativa que gera o conhecimento necessário para o posterior redesenho de sua estrutura organizacional. A segunda etapa é a fase de melhoria dos processos, que conduz a organização para uma transição entre sua estrutura original e o modelo de funcionamento idealizado. Estas alterações implicam em uma série de desdobramentos essenciais para apoiar os novos processos e sem os quais elas seriam variáveis. Estes desdobramentos são agrupados em três principais áreas: tecnologia da informação; gestão do conhecimento; e gestão por indicadores. Por fim, é necessária a elaboração de um

novo modelo de gestão que norteie os administradores públicos sobre o funcionamento da organização de forma alinhada e, conseqüentemente, através de elementos consistentes. (MACIEIRA ET. AL., 2004)

O tema gestão pública tem sido discutido ao longo das últimas décadas, despertando o interesse de muitas pessoas em como a gestão pública difere da gestão privada. Praticamente todas as nações enfrentam decisões em como projetar os setores públicos e privados, principalmente, na concepção dos seus papéis. As semelhanças e as diferenças entre as organizações, assim como a forma de gerir têm implicações importantes para tais decisões. É uma tendência mundial a privatização das atividades governamentais e empresas estatais, inclusive, com o avanço na premissa que as organizações e atividades desenvolvidas sob o domínio do setor público mostram diferenças importantes em relação as que são geridas privadamente. (RAINEY E CHUN, 2009)

O movimento da reforma da gestão pública tem sido debatido em muitos países, inclusive, com propostas alternativas que envolvem a aplicação de teorias e técnicas de gestão governamental, extraídas da gestão empresarial. Estudiosos levantam a tese sobre a possibilidade de aplicação de técnicas de negócios em uma organização pública, analisando as possibilidades de adaptações e ajustamentos. Além disso, as comparações entre gestão pública versus privada têm importantes implicações para a teoria administrativa. Se bem conduzidas, estas comparações podem contribuir para a análise de uma variedade de tópicos em gestão. (RAINEY E CHUN, 2009)

As distinções sobre os setores públicos e privados levantam muitos problemas conceituais e metodológicos para aqueles que buscam esclarecê-las e confirmá-las. Há ainda aqueles que expressam desprezo explícito ou implícito para tais distinções. Alguns teóricos não medem esforços em justificar e desenvolver tipologias e estereótipos, apontando para simplificações, através de discurso popular, sobre os setores público e privado. Nestas iniciativas de investigação, eles nunca desenvolveram uma tese convincente. A ambivalência e desentendimentos surgem porque as pessoas, incluindo acadêmicos, muitas vezes se referem às categorias público e privado das organizações de forma vaga e mal definida, e porque as duas categorias incluem enormes populações muito diversas e membros de organizações

que se sobrepõem ou assemelham-se a estes setores. Entretanto, alguns estudiosos, estão empenhados em esclarecer esta situação. (RAINEY E CHUN, 2009)

Esta divergência interessante entre os principais grupos de estudiosos parece ter várias fontes. Muitos economistas atribuem grande importância aos mercados econômicos em suas teorias. Isso parece predispor alguns deles em direção à conclusão de que a presença ou ausência de mercados econômicos para as saídas de uma organização tem uma forte influência sobre a gestão da organização. Os cientistas políticos interessados na burocracia pública concentram-se em analisar o contexto político e atribuem muita importância às influências políticas. Administração Pública, com foco em temas como sistemas de serviços públicos e sistemas de responsabilização para administradores governamentais, por vezes, parecem ser assuntos bastante distintos. Por outro lado, psicólogos e sociólogos organizacionais que estudam processos e pessoas em diferentes organizações buscam observar semelhanças entre essas definições. É preciso evitar o excesso de generalizações e, na medida do possível, minimizar opiniões conflitantes. Apenas serão sanadas as divergências se os principais grupos de estudiosos estiverem empenhados no esclarecimento do assunto. (RAINEY E CHUN, 2009)

Pesquisas sociais ou estudos nacionais têm grande valor, mas muitas vezes tais resultados agregados revelam-se difícil para definir as verdadeiras características específicas das organizações. A revisão de diferentes métodos de investigação reflete uma abordagem empírica para a comparação da gestão pública e privada. Estas questões podem ser melhores resolvidas sob o olhar social empírico de estudos científicos. Há, por exemplo, muita literatura na administração pública que fornece discurso analítico e normativo sobre temas como ética administrativa, responsabilidade administrativa, entre outros. Os autores defendem veementemente o caráter distintivo da administração pública, alegando que ela envolve questões de ética e responsabilidade muito distintas do que as privadas. (RAINEY E CHUN, 2009)

Muitas das afirmações sobre as diferenças entre gestão pública e privada referem-se à distinção entre os ambientes operacionais. Enfatizando que há uma intensa discussão no que tange termos econômicos, bastando analisar os relatórios

financeiros. Enquanto as empresas privadas estão voltadas para a rentabilidade, maior do que qualquer outro objetivo, as públicas visam primeiramente o resultado, pois seu funcionamento está diretamente voltado à oferta de produtos e serviços que proporcionem benefícios à sociedade. Há muitas controvérsias relacionadas com as implicações dessa diferença. Alguns estudiosos teorizam que essa distinção se enfraquece ou remove as informações e os incentivos oferecidos pelos mercados econômicos, e, por sua vez, diminuem os incentivos para a redução de custos, eficiência operacional e desempenho eficiente. Pesquisas realizadas sobre os incentivos e indicadores dos gestores públicos e privados, apontam que, frequentemente, os ambientes operacionais fornecem menos estímulos para os gestores do setor público em comparação aos do setor privado. Esta posição serve como um princípio orientador em nações com economias mais capitalistas, propiciando movimentos de privatização. (RAINEY E CHUN, 2009)

RAINEY E CHUN (2009) enfatizam a importância da presença ou ausência dos mercados econômicos e argumentam que estes mercados impactam nas fontes de incentivos e controles da gestão pública e em outras instituições governamentais. Eles sugerem a utilização de condições legais e formais para impor controle governamental externo, o que impacta na estrutura de gestão e procedimento nas esferas de operações e objetivos estratégicos da gestão pública em comparação ao setor privado. A gestão pública depende politicamente de autoridades tanto para execução das atividades, como também da aprovação de financiamentos. Portanto enfrenta um desafio muito diferente para o seu funcionamento. Além disso, os observadores enfatizam a divisão de autoridade externa nas repúblicas e outros tipos de governo e apontam para a importância desta divisão para o alcance de resultados positivos. As instituições governamentais em gestão pública dependem de autorização e financiamento de influências políticas. Mesmo em um regime autocrático é fundamental o apoio popular para ampará-lo, caso contrário, ele se enfraquecerá. Os círculos eleitorais, grupos de interesse influentes, a mídia e a opinião pública exercem grande poder na gestão pública.

RAINEY E CHUN (2009) defendem as diferenças no funcionamento, no que tange o contexto de transações com o ambiente externo. Afirmando que somente o governo é capaz de fornecer produtos e serviços melhor que os mercados privados.

Outros enfatizam que a atuação do governo é muitas vezes mais monopolista, coercitiva e inevitável que as atividades do setor privado, com maior amplitude do impacto, pois exige maior fiscalização e controle das autoridades governamentais. Há ainda, aqueles observadores sobre o tema que frequentemente afirmam que as organizações governamentais operaram sob maior escrutínio público, gerando expectativas dos cidadãos, por isso, devem estar comprometidas com a responsabilidade, transparência e honestidade.

RAINEY E CHUN (2009) concluíram que a autoridade sobre os subordinados no setor público é mais complexo que no privado, o que acarreta em resultados mais modestos em termos operacionais. Mesmo que haja esforços e busca para o alcance níveis mais elevados, faltam medidas de desempenho claras. Muitos críticos são satíricos e ridicularizam a burocracia governamental devido à sua estrutura rígida. Várias pesquisas relatam que, em consequência de altos níveis de formalização e centralização, decorram atrasos processuais.

Para RAINEY E CHUN (2009) as maiores diferenças entre a gestão pública e privada estão relacionadas aos processos de aquisição e ao desempenho funcional. Na maioria dos governos, o sistema de compras restringe-se ao cumprimento de muitas regras e limitações, tornando a atividade executada mais complexa e morosa. Em relação ao desempenho do funcionário, a estrutura inflexível inviabiliza a oportunidade de promoção, como também impede ações disciplinares mais agudas.

O desempenho comparativo entre a gestão pública e privada, no que tange os colaboradores, é a questão mais importante e polêmica de todas. Existem muitas afirmações, algumas delas de forma agressiva, que alegam que os indivíduos do setor público apresentam motivações inferiores e menor desempenho que os do privado. É certo que a motivação e o desempenho são de caráter pessoal. O foco do problema é saber se realmente as organizações privadas superam as governamentais em critérios como eficiência operacional e qualidade no fornecimento de produtos e serviços. Essa sim é uma questão difícil de resolver. (RAINEY E CHUN, 2009)

Conforme mencionado anteriormente, o tema gestão pública é uma preocupação mundial. Praticamente todas as nações enfrentam decisões em como projetar os

setores públicos e privados, principalmente, na concepção dos seus papéis. O movimento da reforma da gestão pública está empenhado em propor alternativas através da aplicação da gestão empresarial na administração pública, entretanto, devido à sua especificidade, deverão sofrer adaptações e ajustamentos.

A gestão pública depende politicamente de autoridades para execução das atividades, como também de aprovação de financiamentos, portanto, enfrenta um desafio muito diferente para o funcionamento, todavia, a discussão de *insourcing*, de valorização da prestação de serviços internos, com qualidade, níveis de serviços estabelecidos, etc., pode ser um caminho para a melhoria de desempenho para administração pública.

5. ESTUDO DE CASO EM BIOMANGUINHOS

O Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos, Biomanguinhos, foi criado em 4 de maio de 1976 pela Norma Regulamentar nº. 2, sendo uma unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), por sua vez criada pelo Decreto no 66.624 de 22 de maio de 1970, e dotada de personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde (MS), com sede na cidade do Rio de Janeiro, com prazo de duração indeterminado, e que tem por finalidade desenvolver atividades no campo da saúde, da educação e do desenvolvimento científico e tecnológico. Biomanguinhos foi criado no âmbito da política do governo brasileiro da década de 1970 para fortalecimento do sistema de ciência e tecnologia em saúde e para atender às necessidades do Ministério da Saúde, em particular na área de imunobiológicos.

Entre sua criação e meados dos anos 1980, por meio de parcerias tecnológicas firmadas com empresas e institutos internacionais, Biomanguinhos incorporou novas vacinas à sua linha de produtos para atender às demandas do Programa Nacional de Imunizações (PNI) do MS. Na década de 1980 passou a produzir reativos para diagnósticos, a partir de colaborações com o IOC. Em 2005, atendendo a uma demanda do Programa de Medicamentos Excepcionais do MS, estabeleceu acordo com instituições cubanas para incorporar tecnologia de produção de biofármacos. A distribuição de biofármacos garante à população acesso gratuito a produtos de alta tecnologia e permite a redução dos gastos do Ministério Saúde.

Os segmentos de atuação de Biomanguinhos – vacinas, reativos para diagnóstico e biofármacos – estão inseridos no âmbito da indústria farmacêutica. Dada sua natureza pública, Biomanguinhos atende prioritariamente ao mercado público, representado pelos órgãos do MS responsáveis pela aquisição de imunobiológicos, o PNI, no segmento de vacinas; a Coordenação Geral de Laboratórios (CGLAB); o Programa Nacional de Doenças Sexualmente Transmissíveis e AIDS (PN-DST/AIDS), no segmento de reativos; e o Programa de Medicamentos Excepcionais do Departamento de Assistência Farmacêutica (DAF), no segmento de biofármacos.

Os recursos necessários ao desenvolvimento das atividades de Biomanguinhos provêm de: receitas repassadas ao Instituto através de portarias e convênios com o

MS, recursos da dotação orçamentária na Lei Orçamentária Anual (LOA); receitas provenientes da exportação do excedente de produção (atualmente de vacina contra a Febre Amarela); da captação de recursos junto às agências de fomento; e de algumas prestações de serviços.

Para atender aos programas nacionais de saúde pública, Biomanguinhos conta com 1140 colaboradores, sendo 221 servidores e 919 terceirizados, instalados no campus da Fiocruz no Rio de Janeiro, no bairro de Manguinhos, ocupando, aproximadamente, 37.500 metros quadrados de área construída, possuindo um dos maiores e mais modernos parques industriais de vacinas da América Latina: o Complexo Tecnológico de Vacinas (CTV), onde está localizado o Departamento de Processamento Final (DEPFI), com capacidade de produção anual de 300 milhões de doses de vacinas e a maior capacidade de liofilização da América Latina. O Instituto também cumpre as normas de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e seus produtos têm a chancela da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Comprometido com os avanços na área de saúde e o acesso da população imunobiológicos, Biomanguinhos tem um papel estratégico para o Brasil, destacando-se tanto no setor produtivo, quanto por seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento para geração de novas tecnologias e produtos, conhecimento e economia de divisas para o país. Ao atender às demandas do país, o Instituto ganha cada vez mais credibilidade e legítimas parcerias importantes.

A finalidade da Vice-Diretoria de Gestão e Mercado é estabelecer e executar, em conformidade com conceitos atualizados de gestão, os procedimentos de planejamento, coordenação, supervisão e controle e acompanhamento das atividades de administração, de recursos humanos, de finanças, de suprimento, de tecnologia da informação, de forma a fornecer subsídios e meios para o adequado funcionamento do Instituto. Apoiar a definição dos objetivos e metas a serem atingidos, acompanhar e analisar a evolução dos indicadores de desempenho adotados na Unidade, zelar pela manutenção dos ambientes de trabalho, no sentido de mantê-los seguros e saudáveis, subsidiar a Diretoria com relatórios gerenciais para tomadas de decisões, fazer cumprir o código de gestão e obedecer ao Regime Interno da Instituição.

O objetivo da Divisão de Serviços Gerais é planejar e coordenar as atividades de apoio às demais Unidades da estrutura de Biomanguinhos nas áreas de protocolo, reprografia, telefonia, locomoção e passagens e diárias, bem como auxiliar e executar e controlar as atividades nas áreas de controle e segurança patrimonial e serviços de limpeza.

A estrutura organizacional (conforme figura 5 abaixo) foi definida com base nas diretrizes do Regimento Interno, aprovado pela Presidência da Fiocruz, publicada em Portaria Interna.

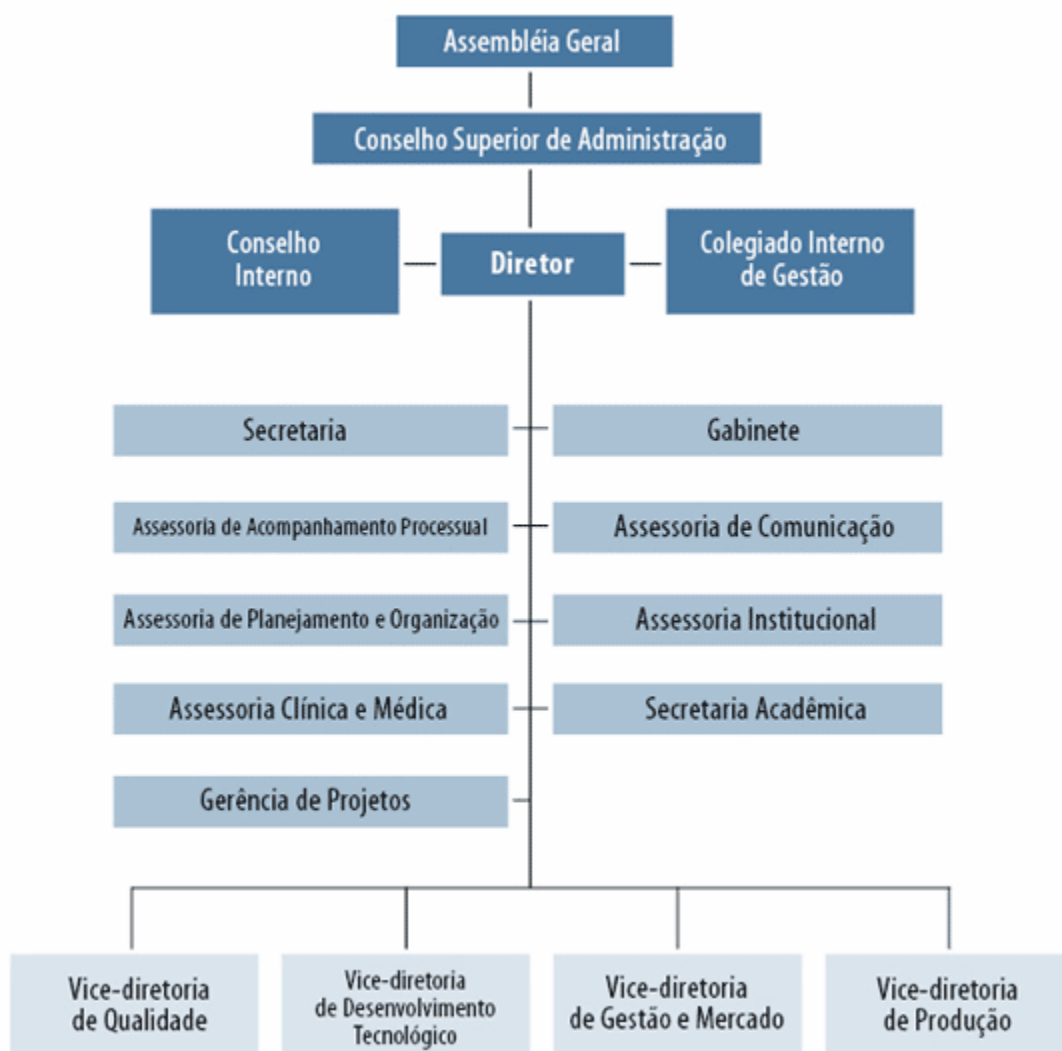


Figura 5: Estrutura Organizacional do Instituto de Tecnologia do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos / Fiocruz / MS

Fonte: Colegiado Interno de Gestão (CIG) 2010

5.1 A DISEG

5.2. Atribuições a partir do Manual da Organização

A Divisão de Serviços Gerais está subdividida em três unidades organizacionais. São elas: Setor de Apoio Geral – SEAPO, Setor de Patrimônio – SEPAT e Setor de Transporte – SETRA.

Atribuições técnicas da DISEG:

- ◆ Planejar e coordenar atividades de limpeza e segurança em Biomanguinhos, em articulação com a Diretoria do Campus/DIRAC;
- ◆ Coordenar as atividades de controle de bens patrimoniais de Biomanguinhos;
- ◆ Coordenar as atividades de transporte;
- ◆ Planejar e coordenar os serviços de telefonia fixa e móvel em Biomanguinhos;
- ◆ Coordenar as atividades de apoio administrativo geral.

Atribuições técnicas da Seção de Apoio Geral

- ◆ Manter o controle de utilização das instalações do Auditório de Biomanguinhos, bem como, operar os equipamentos de apoio às atividades lá realizadas;
- ◆ Atender as solicitações de reprografia, emissão de diárias e passagens, abertura de processos, transmissão de mensagens via fax e distribuição interna e externa de documentos;
- ◆ Coordenar e supervisionar a operação e manutenção do sistema de telefonia de Biomanguinhos;
- ◆ Coordenar e supervisionar a lavagem e distribuição de uniformes de áreas convencional e área limpa de Biomanguinhos;
- ◆ Efetuar traduções português-inglês e inglês-português em apoio às unidades organizacionais de Biomanguinhos, para o atendimento às necessidades de pequeno porte do Instituto;

Atribuições técnicas da Seção de Transporte

- ◆ Atender as solicitações de transporte de passageiros, materiais, produtos acabados e bens móveis com o uso da frota da Organização;
- ◆ Providenciar o transporte de passageiros e bens móveis por meio de frota externa nos casos de impossibilidade de uso de frota própria;
- ◆ Manter os controles de utilização da frota própria da Instituição;
- ◆ Executar as atividades inerentes à guarda, abastecimento, manutenção, conservação e legalização da frota própria;

Atribuições técnicas da Seção de Patrimônio

- ◆ Executar e controlar as atividades voltadas para a segurança patrimonial de Biomanguinhos, incluindo o controle de acesso às instalações da Unidade, interagindo, quando necessário, com os órgãos responsáveis pela segurança da Fiocruz;
- ◆ Executar e controlar as atividades de limpeza, jardinagem nas dependências do Instituto, incluindo o controle dos postos de trabalho, interagindo, quando necessário, com órgãos responsáveis por essas atividades na Fiocruz;
- ◆ Manter o controle físico de recepção, identificação e movimentação de bens patrimoniais;
- ◆ Preparar os processos para alienação de bens móveis, em articulação com o Serviço de Administração de Materiais da Diretoria de Administração da Fiocruz;
- ◆ Manter a guarda de bens em transferência de Biomanguinhos, bem como os inservíveis, aguardando alienação dos mesmos.

Após o levantamento das atribuições técnicas, através do Manual da Organização, o próximo capítulo apresentará a realização das entrevistas com os usuários e os provedores, para obter melhor conhecimento do cenário atual dos serviços prestados.

5.3 Realização de Entrevistas com Usuários Críticos

As entrevistas foram conduzidas nas próprias áreas de trabalho. Após informar o objetivo da mesma, a pesquisadora seguiu o roteiro de entrevistas (Anexos I e II), onde as perguntas eram abertas para facilitar a interlocução com os entrevistados, para que eles expusessem comentários que achassem pertinentes.

As entrevistas tiveram em média 1 (uma) hora de duração, destacando-se os pontos relevantes.

5.3.1 Desenvolvimento de Questionário

O questionário (Anexo I) foi elaborado a partir da análise do Manual da Organização do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos e página da Divisão de Serviços Gerais na intranet, sob aprovação da Prof^a Priscila Ferraz Soares, especialista no tema Gestão de Serviços.

Os itens subseqüentes explicitarão a forma que as entrevistas foram conduzidas, assim como, os critérios de seleção dos usuários e os principais resultados.

Para fins das dimensões de qualidade de serviço no roteiro de entrevistas, foram considerados os cinco elementos básicos considerados da competitividade, através do modelo de Slack. São eles:

Qualidade – É entendida como ausência de erros, isto é, não cometer erros na conformação dos produtos. Produtos livres de erros significam processos livres de erros.

Rapidez – Tornar o intervalo de tempo entre o início do processo de fabricação e a entrega do produto ao cliente menor do que o oferecido pela concorrência.

Confiabilidade – Manter a promessa dos prazos de entrega. Entrega confiável significa operação confiável.

Flexibilidade – Capacidade da manufatura de migrar de uma operação para outra. Adaptar a operação seja porque as necessidades dos clientes foram alteradas, ou porque os processos de produção sofreram modificações. É a aptidão para mudar toda vez que for necessário e com a rapidez suficiente.

Custos – Produzir produtos de preço mais baixo do que os dos concorrentes. Seja pela aquisição de recursos mais baratos ou processos de transformação mais eficientes.

5.3.2 Seleção dos Usuários Críticos

Em um cenário com um grande volume de funcionários e áreas físicas, seria inviável entrevistar todos. Partindo do princípio da coerência, a seleção foi realizada onde há concentração significativa da demanda, apenas o Laboratório de Febre Amarela foi selecionado devido à distância geográfica.

Após vários meses de estudos e avaliações, a Diretoria de Biomanguinhos tomou a decisão de implantar núcleos administrativos para dar suporte às áreas essenciais para o crescimento e consolidação da Instituição. Atualmente existem três núcleos estruturados (a AADM-VPROD, a ASCLIN e o SECBIO). A AADM-VDTEC ainda está em fase de implantação. A Vice-Diretoria de Qualidade ainda não tem previsão para estruturação deste último núcleo, estando suas atividades concentradas no Departamento de Garantia da Qualidade e no Departamento de Controle de Qualidade. O Laboratório de Febre Amarela foi escolhido em virtude da distância geográfica. É importante ressaltar que estes núcleos têm um relacionamento muito estreito com a DISEG, já que atuam na interface entre a Divisão e as áreas fins e, por tal motivo, as informações coletadas serão mais precisas, como também propiciarão grande contribuição para a pesquisa.

Tabela 5 – Critérios de Escolha dos Usuários

Colaboradores	Área	Critério	Nº de colaboradores da equipe	Amostragem (%) = Nº colaboradores entrevistados / Nº colaboradores da equipe
Vanessa e Geraldina	AADM-VPROD	Concentração da demanda	6	33%
Cátia e Maria Stella	SECBIO	Concentração da demanda	5	40%
Claudia Elaine, Juliana e Selma	SECVDTEC	Concentração da demanda	3	100%
Carolina e Valéria	ASCLIN	Concentração da demanda	4	50%
Claudia Amorim e Patrícia	DEQUA	Concentração da demanda	3	66%
Jaqueline Rezende e Gilvânia	DEGAQ	Concentração da demanda	6	33%
Álvaro e José Marcus	LAFAM	Distância geográfica	4	50%

5.4 Análise das Entrevistas

5.4.1 Análise dos Resultados das Entrevistas com os Usuários

A) Por Serviço

Divisão de Serviços Gerais – DISEG

As unidades organizacionais que utilizam pouco o serviço de telefonia a caracterizam como satisfatória. Já outras UO o classificam como de baixo desempenho, com prazo demasiadamente longo para atendimento, além da falta de informação, inexistência de tempo determinado para retorno sobre a conclusão dos serviços.

Muitos acreditam que as limitações do serviço de telefonia podem ser decorrentes da concentração da atividade em apenas um profissional.

Devido à insatisfação com o serviço de chaveiro, quando necessário, a Assessoria Clínica contrata um outro (particular) com recursos próprios. Esta contratação justifica-se, pois a atividade da ASLIN é voltada para estudos clínicos, onde são gerados laudos dos resultados que devem ser preservados sigilosamente.

O Serviço de descarte é muito específico, pois apenas uma pequena parcela de Biomanguinhos o utiliza. Das áreas entrevistadas, somente o Laboratório de Febre Amarela faz uso do serviço. Os colaboradores deste laboratório ressaltaram que, muitas vezes, a execução de suas atividades não está em conformidade, devido ao número de recipientes insuficientes para descartes de materiais químicos, descumprindo procedimentos, normas e a própria legislação.

SEPAT – Seção de Patrimônio

Há esforço dos colaboradores em prestar bons serviços. Geralmente são realizadas visitas técnicas para avaliação dos laboratórios quando no recebimento de equipamentos novos.

O problema está na prestação dos serviços de limpeza, com a ausência de supervisão. O gerente do LAFAM muitas vezes se indispõe sem necessidade, dificuldade esta que foi agravada depois de iniciado o regime de plantão, onde os colaboradores trabalham em finais de semana e feriados insatisfeitos, com alto grau de ociosidade.

Para o caso de objetos doados à Diretoria, classificados como elemento de despesa consumo, que não podem ser patrimoniados, a área sugeriu que estes deveriam ser catalogados seguindo o mesmo critério do acervo bibliográfico.

A maioria dos equipamentos para ASCLIN é viabilizada através de Projetos geridos pela Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico. O setor de Patrimônio desta Instituição é quem faz o trâmite de doação junto ao Setor de Patrimônio de Biomanguinhos. Em virtude da grande demora na transferência, a cobrança é realizada pela própria área. Haja vista, que a falta de patrimônio dificulta nas solicitações de manutenções e reparos.

Biomanguinhos possui convênios com vários postos de saúde e muitos equipamentos são alocados nestes locais para a realização das pesquisas. Como a Assessoria possui veículo próprio, então, os equipamentos são enviados e apenas ocorre, a título de conhecimento e rastreabilidade, o comunicado ao SEPAT.

Em casos de doações aos parceiros colaboradores, o NUCAP faz a interface. As solicitações são realizadas através de documentos oficiais, onde há uma tramitação externa (fora das esferas da Fiocruz) até chegar ao documento final.

SETRA – Seção de Transporte

Todas as Unidades Organizacionais pontuaram que a área presta um ótimo atendimento.

A Diretoria, a Assessoria Clínica – ASCLIN e o Laboratório de Febre Amarela têm atendimentos diferenciados. Possuem veículos e profissionais exclusivos em tempo integral para atender as suas demandas.

SEAPO – Seção de Apoio Geral

O posto da rouparia no Complexo Tecnológico de Vacinas foi uma excelente iniciativa, muito bem organizado, com colaboradores prestativos e atenciosos. A implantação melhorou significativamente o atendimento dos colaboradores daquela região. A AADM-VPROD realizou uma pesquisa de satisfação com os funcionários da área e o resultado foi altamente positivo. Porém os uniformes são mal lavados, sendo possível observar mau cheiro e manchas.

Já no Laboratório de Febre Amarela, que fica geograficamente afastado das áreas centrais do complexo, apesar do esforço dos colaboradores em prestar um bom atendimento, o serviço de rouparia é o grande entrave da área: além da demora, não há *feedback*. O Laboratório tem que deslocar um funcionário para atuar conjuntamente com a UO para minimizar os problemas.

Para as áreas o sistema SCDP otimizou as solicitações de viagens nacionais, onde os próprios colaboradores das unidades organizacionais inserem os dados relativos às viagens de cada funcionário e cabe ao SEAPO dar continuidade ao processo até a emissão dos bilhetes.

De acordo com a experiência dos colaboradores da secretaria da VDTEC, apesar da eficácia do sistema, enfatizou-se que após o lançamento de dados no sistema, há demora do outro setor envolvido em dar prosseguimento, ocasionando a perda dos vôos, o que gera aumento no custo das passagens e, conseqüentemente, ônus para a Instituição.

As viagens internacionais são o grande entrave da área, pois existe apenas um colaborador para esta atividade e, na ausência deste, os outros funcionários da equipe não têm conhecimento do status do processo, ficando impossibilitados de repassar qualquer informação aos usuários. Devido à falta de informação ou respostas inconsistentes, os usuários entram contato diretamente com as agências de viagens.

Como a Assessoria Clínica tem uma grande demanda de viagens, de acordo com as colaboradoras daquele setor, entende-se que, partindo do pressuposto que a área atende toda a instituição e recebe um alto número de solicitações, o problema não é do profissional que executa a atividade, mas sim do déficit de funcionários na Seção.

Embora não fosse o foco do trabalho, com o interesse da Vice-Diretoria de Gestão em disseminar a cultura em que todas as áreas da VGEST atuem como verdadeiros provedores de serviços, com o objetivo de enriquecimento da pesquisa achei de suma relevância captar informações sobre o desempenho da prestação de serviços de outros Departamentos desta Vice-Diretoria, que encontra-se no Anexo III.

B) Dimensões Priorizadas de Desempenho, segundo análise dos Usuários

Abaixo seguem as dimensões dos critérios de desempenho dos serviços, ou seja, o que usuários valorizam mais importante na prestação, seguindo a escala de 1 a 5, em ordem decrescente de relevância.

AADM-VPROD: Para a área a confiabilidade é primordial, seguida de qualidade, flexibilidade, custo e rapidez.

DEGAG: Em primeiro lugar a qualidade, seguida de confiabilidade, flexibilidade, rapidez e custo.

DEQUA: Caracteriza qualidade como essencial, seguida de confiabilidade, rapidez, custo e flexibilidade.

ASCLIN: Considera flexibilidade como primeiro lugar, seguida de qualidade, rapidez, confiabilidade e custo.

LAFAM: Avalia que qualidade é primordial, seguida de confiabilidade, rapidez, flexibilidade e custo.

SECVDTEC: Classifica qualidade como fundamental, seguida de flexibilidade, confiabilidade, rapidez e custo.

De acordo com a análise acima, não há uma uniformidade sobre a opinião dos colaboradores. Para a maioria, a qualidade está em primeiro lugar, porém, outros acreditam que na prestação de serviços a confiabilidade e a flexibilidade têm maior relevância.

5.4.2 Análise das de Entrevistas com as áreas da DISEG

A) Análise dos Serviços Prestados

SEAPO

1. EM RELAÇÃO AO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

- Os serviços de telefonia fixa e móvel são realizados por colaborador ligado diretamente à chefia da DISEG. Serviço de tradução nunca existiu na UO (o setor não possui pessoal qualificado para realização do mesmo).
- O serviço de rouparia, em função da inexistência de pessoal lotado na DISEG, já foi totalmente absorvido pelo SEAPO. Em colaboração à DISEG, o serviço é realizado desde o projeto básico, até o acompanhamento/execução do contrato. A atividade cresceu e, atualmente, existem dois postos de rouparia: a central e a do CTV, com possibilidade de se abrir mais um posto no Departamento de Processamento Final, transformando a Rouparia Central em posto de distribuição diária de uniformes, que irá atender aos usuários dos Pavilhões Rocha Lima, Rockefeller e anexos.

2. EM RELACAO À EXISTÊNCIA DE METAS

- A solicitação de passagens e diárias nacionais deve ser enviada com 10 dias de antecedência. Em casos de afastamento do país, principalmente para funcionários RJU, que necessitam de autorização do ministro, o prazo é de 30 dias.

3. EM RELAÇÃO A PROBLEMAS EXISTENTES

- Atualmente não existe estrutura física adequada, nem sistemas operacionais para otimizar os processos, principalmente, em serviços críticos como controle de uniformes e passagens e diárias emitidas pela Fiotec.

- A falta de estrutura física é um empecilho para a aquisição de equipamentos e mobiliário adequado às necessidades dos serviços de expedição e reprografia, que possam a vir tornar os processos mais eficazes.
- Falta de treinamento (não existem no mercado cursos voltados para as atividades realizadas no SEAPO). O treinamento, quando possível, é ofertado pela própria Fiocruz.
- Os usuários conhecem a legislação, mas, mesmo assim, leva um tempo para se adequarem. Sempre questionam muito quando ocorre alguma mudança, o que dificulta a rotina do serviço.

SEPAT

1. EM RELAÇÃO AO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

- Executar e controlar as atividades voltadas para segurança patrimonial e as atividades de limpeza, jardinagem nas dependências de Biomanguinhos, incluindo o controle de acesso às instalações da Unidade, interagindo, quando necessário, com os órgãos responsáveis pela segurança da Fiocruz é coletivo aos Pavilhões Rocha Lima, Rockefeller e CTV.

Observação: Nem todos os serviços são prestados para todas as áreas. O controle dos postos de trabalho é restrito apenas a alguns usuários (LAFAM/DEVIR/DELOG/DEPFI). Caracteriza-se como específico, apenas quando, por exemplo, uma recepcionista atende exclusivamente a um Departamento. Atualmente a Instituição tem uma profissional no IPEC, que é fora das esferas de Biomanguinhos para atender aos Estudos Clínicos.

- Manter a guarda de bens em transferência de Biomanguinhos, bem como os inservíveis, aguardando alienação dos mesmos. Atividade que não consta no manual, mas também realizado neste setor que também é responsável pela guarda dos bens que aguardam adequação da área.

- Não consta no Manual: Realização de projetos de segurança de novos prédios, através da planta baixa de localização.

Obs: Brevemente Biomanguinhos implantará catracas para acesso aos prédios, o que implicará em novas demandas, como, por exemplo:

Contratações de funcionários novos que deverão ser comunicadas imediatamente ao SEPAT, haja vista que o crachá demora em média 30 dias para ser confeccionado.

A ASCOM deverá comunicar previamente sobre a permanência de visitantes.

2. EM RELAÇÃO À EXISTÊNCIA DE METAS

- Existem metas claras apenas para controle patrimonial (inventário e levantamento físico-rotativo). Existem Portarias que determinam prazos para envio da documentação à DIRAD (Diretoria de Administração da Fiocruz).

3. EM RELAÇÃO A PROBLEMAS EXISTENTES

- Alguns serviços devem ser ajustados em consonância com a Legislação a ser cumprida pelas respectivas áreas. Ex: Boas Práticas.
- Os colaboradores têm conhecimento, através da POP's e normas da Fiocruz e Biomanguinhos, que têm ampla divulgação, principalmente, nas chefias RJU, que são responsáveis pelos bens alocados em suas UO's, contudo, não cumprem as normas, agindo em não conformidade com a Legislação, mesmo assinando o termo de responsabilidade.
- A falta de informação é a maior dificuldade na prestação de serviços.
- Dificuldade em administrar eficazmente os colaboradores da limpeza, já que não existe autonomia para tal, já que o contrato é gerenciado pela DIRAC (Diretoria de Administração do Campus da Fiocruz).

- Inconstância no comportamento dos usuários que mudam de opinião frequentemente. Recentemente, em virtude do crescimento da produção nos finais de semana, os funcionários da limpeza do complexo tecnológico de vacina passaram a trabalhar em regime de plantão. Foi realizada pesquisa para verificar quais as áreas teriam tal necessidade. Primeiramente algumas disseram não, mas, depois, mudaram de idéia.
- Em determinadas áreas, os recolhimentos dos lixos têm horários fixos, porém, isto não é comunicado ao SEPAT.
- Ausências dos colaboradores da limpeza sobrecarregam os outros funcionários devido à alta demanda.
- Só há retorno das UO's quando há insatisfação na execução dos serviços.
- Biomanguinhos é a única Unidade onde o controle, a conservação e a segurança patrimonial estão agregados em uma única UO.
- As reclamações não são reportadas às áreas competentes, mas sim diretamente ao Gestor da DISEG.
- Devido à falta de divulgação dos serviços da DISEG, os colaboradores confundem-se, pois não possuem visibilidade da competência das áreas. Exemplo: as UO's geram POP's de controle de acesso e comunicam a outra área da DISEG, mas não ao SEPAT.
- Em relação aos serviços de telefonia e descarte, enquanto a gestão é atribuição da DISEG, os colaboradores ficam sob responsabilidade do SEPAT.

SETRA

1. EM RELAÇÃO AO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

O Setor desempenha todas as atividades descritas no Manual da Organização.

2. EM RELAÇÃO À EXISTÊNCIA DE METAS

- De acordo com a opinião do gestor da área, em virtude da inconsistência dos serviços, não há como definir metas.

3. EM RELAÇÃO A PROBLEMAS EXISTENTES

- Falta de planejamento das UO's.
- Frequentemente os colaboradores traçam uma rota, mas quando chegam ao destino, querem ir a outro.
- Na retirada dos kits de reativos, agendam um horário, mas, geralmente, os produtos não estão prontos, encontrando-se em fase de finalização. Isso não só prejudica a programação diária, como também acarreta em horas-extras, gerando custos para a Instituição.
- No transporte de passageiros que se encontram no aeroporto internacional, muitas vezes, a informação repassada é incompleta. Já aconteceu do motorista retornar e deixar o colaborador a pé.
- Existe uma POP, onde as solicitações devem ser enviadas com 24 e 48 horas de antecedência, respectivamente, para transporte de passageiros e transporte de cargas, mas ela não é cumprida pela UO's de Biomanguihos.
- Constantes atrasos na retirada de cargas (no aeroporto e no cais do porto), inclusive, ultrapassando a jornada de trabalho. O gerente informou que alguns locais

não possuem infra-estrutura adequada e os colaboradores não têm como suprir suas necessidades fisiológicas. No aeroporto, o horário é mais flexível.

- Em relação à exportação de produtos, às vezes, o caminhão já está carregado, então, recebe o comunicado que não foi autorizado o embarque. Eles retornam e realizam seu descarregamento, acarretando desperdício de tempo.
- Alguns veículos estão desgastados e sem condições de manutenção. Já foram solicitadas as substituições no POM, mas face à restrição financeira para aquisição de permanentes, aguarda-se liberação da Diretoria.

B) Priorização de critério na visão dos Gestores da DISEG

Abaixo seguem as dimensões dos critérios de desempenho dos serviços, ou seja, o que usuários valorizam mais importante na prestação, seguindo a escala de 1 a 5, em ordem decrescente de relevância.

SEAPO – Claudia Miranda, gestora da área, acredita que seus usuários valorizam mais a rapidez, seguida de qualidade, confiabilidade, flexibilidade e custos.

SEPAT – Para Kleiton Trajano, seus usuários valorizam mais a qualidade, seguida de confiabilidade, rapidez, flexibilidade e custos.

SETRA – Miguel Henrique, afirma que seus usuários valorizam primeiramente flexibilidade. Depois, o critério qualidade, que ocupa o segundo lugar, seguido de rapidez, confiabilidade e custos.

Pelo exposto acima, observa-se que não há uniformidade na opinião dos gestores sobre o que eles consideram que os usuários valorizam mais na prestação de serviços, exceto a dimensão menos relevante – custos –, pois acreditam que os clientes priorizam ser atendidos segundo as suas expectativas.

5.4.3 Análise Consolidada das Entrevistas

Através da coleta de informações durante as entrevistas, é notória a inexistência de convergência tanto na opinião dos gestores, quanto dos usuários do que mais valorizam na prestação de serviços.

É imprescindível a atualização do Manual da Organização, as atribuições não podem ser alocadas a uma Divisão, apenas as Seções. Outro fator relevante é o Serviço de Tradução, esta atividade nunca foi desenvolvida pela Seção de Apoio Geral.

Principais problemas apresentados:

Concentração do processo de passagens e diárias internacionais em apenas um colaborador, sendo que, na ausência desta, os outros funcionários da equipe não têm conhecimento do status do processo, ficando impossibilitados de repassar qualquer informação aos usuários.

Falta de estrutura física adequada, inclusive, sendo empecilho para aquisição de equipamentos e mobiliário adequado às necessidades dos serviços de expedição e reprografia, que possam a vir tornar os processos mais eficazes.

Falta de planejamento das unidades organizacionais e descumprimento do POP onde as solicitações para transporte possuem prazos determinados.

Constantemente as reclamações não são reportadas as áreas competentes, mas sim diretamente ao Gestor da DISEG.

Devido à falta de divulgação dos serviços da DISEG, os colaboradores confundem-se, pois não possuem visibilidade da competência das áreas. Exemplo: as UO's geram POP's de controle de acesso e comunicam a outra área da DISEG, mas não ao SEPAT.

Em relação aos serviços de telefonia e descarte, enquanto a gestão é atribuição da DISEG, os colaboradores ficam sob responsabilidade do SEPAT.

Após entrevistas com os prestadores e usuários, é notório que, muitas vezes, a reclamação dos colaboradores não tem fundamento, já que constantemente reclamam dos serviços, mas são resistentes ao cumprimento de normas e prazos.

Serviços que fogem da esfera de Biomanguinhos, pois são geridos por outra unidade da Fiocruz (DIRAC), como telefonia, chaveiro e limpeza e jardinagem, onde há maior complexidade na sua efetividade. Como forma de minimizar ou solucionar o problema, o gestor da DISEG poderia realizar uma pesquisa de satisfação com os usuários e direcionar aos responsáveis da DIRAC.

A implantação do posto da rouparia no Complexo Tecnológico de Vacinas foi muito elogiada. A iniciativa poderia se estender ao Laboratório de Febre Amarela, já que este fica geograficamente distante. E como forma de melhoria do serviço, há que se rever as cláusulas do contrato, pois há uma unanimidade sobre a opinião dos usuários quanto aos procedimentos de lavagem.

A DISEG como outras áreas de Biomanguinhos, atua com déficit de pessoal. Conforme pesquisa realizada com outras áreas da VGEST, o número de profissionais é insuficiente em virtude da alta demanda. Muitas vezes os colaboradores se esforçam para prover uma boa prestação de serviço, contudo, a Instituição é uma unidade da Fiocruz (Fundação Pública com regime de autarquia), onde a contratação de pessoal por Regime RJU se dá somente através de concurso público, sendo que o número de vagas disponibilizado pelo governo é abaixo do necessário para o preenchimento dos postos de trabalho.

A literatura confirma que a prática do *insourcing* fornece benefícios que estão relacionados à eficácia, à padronização dos processos, ao compartilhamento de experiências e à melhoria dos serviços, deste modo, poderá ser aplicada à Divisão de Serviços Gerais, para que a área possa aperfeiçoar as suas atividades, através de uma gestão com maior controle e melhor gerenciamento.

Entretanto, deverão ser utilizados mecanismos direcionados à realidade de um órgão público, haja vista que é um setor que depende politicamente de autoridades para execução das atividades, como aprovação de financiamento, muitas vezes aquém do que

é prescindível para desempenhar as atividades. Outro desafio a ser vencido é o excesso de burocracia, pois operando dentro de um sistema de extrema rigidez, vive-se um cenário diferente do que é vivenciado na gestão privada.

6. CONCLUSÃO

A premissa do insourcing é a eficácia, padronização dos processos e a melhoria operacional, fazendo com que os resultados apresentados sejam confiáveis e previsíveis, onde são levantados e identificados um conjunto de recursos indispensáveis para a realização das atividades como: insumos, adequação de estrutura física adequada e pessoal qualificado.

Atualmente a Divisão de Serviços Gerais atua de forma confusa, os processos não estão mapeados, deste modo, não há uma definição clara dos serviços, muitos usuários confundem-se com as competências das áreas, pois não têm ampla visibilidade do que é pertinente a cada unidade organizacional.

Geralmente no *insourcing* não há acordos formais como contratos legais, porém a Divisão pode elaborar termos de compromissos, procedimentos operacionais ou instruções de trabalho, onde sejam definidos metas, prazos e as co-responsabilidades, considerando as necessidades das partes interessadas, como também recursos necessários para obtenção de resultados positivos. É imprescindível que eles estejam alinhados com as diretrizes da organização.

Foi identificado durante as entrevistas que os serviços mais críticos são aqueles que transcendem as esferas de Biomanguinhos, onde há interfaces com outras Unidades da Fiocruz. Para obtenção da efetividade da prestação, os responsáveis destas unidades devem participar de discussões com os usuários e os provedores de serviços da DISEG para conhecimento dos impactos ocorridos das suas atividades nos resultados da área. A partir desta iniciativa se buscará um maior controle e melhor gerenciamento dos serviços.

A implantação do insourcing na DISEG deverá ser aplicada de acordo com a realidade de um órgão público, utilizando mecanismos que sejam reais e viáveis, pois existem barreiras significativas como o sistema rígido e o excesso de burocracia que muitas vezes são empecilhos para as instituições governamentais alcancem excelência organizacional.

A sugestão do pré-catálogo (Anexo IV) foi realizado, a partir do Manual da Organização do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos, da página da intranet da Divisão de Serviços Gerais, bem como análise das entrevistas com as partes envolvidas (prestadores e usuários). Atualmente, ele contém somente a descrição de todos os serviços prestados pela DISEG e suas respectivas dimensões. Sua elaboração foi realizada de maneira agregada, e caso alguém tenha interesse em avançar para um catálogo de serviços, deverão ser discutidas as diretrizes para desdobramentos das métricas e metas.

O propósito do catálogo de serviços é fornecer uma única fonte de informações com todos os serviços prestados, com um breve detalhamento. Deve estar disponível a todos. Sua função é facilitar o gerenciamento, porque se tem a definição da complexidade dos serviços, bem como os níveis de compromissos bem definidos.

Em decorrência da falta de tempo hábil para avançar para um catálogo e possível implantação, caso o presente trabalho desperte interesse, deveriam ser realizadas reuniões para discussões sobre a definição clara dos objetivos e resultados a serem alcançados com as partes interessadas. Para dar continuidade a iniciativa são imprescindíveis as seguintes etapas:

- Validação da lista de serviços;
- Validação das dimensões relevantes para cada serviço;
- Discussão das métricas de cada um dos serviços, onde as dimensões deverão ser bem definidas;
- Discussão das metas e suas viabilidades;
- Formalizar o catálogo de serviços, através de publicação (documento interno) da organização, para que todos tenham conhecimento do método de sua utilização e a competência de cada área.

Como sugestão para futuros pesquisadores acadêmicos no tema, acredito que poderão ser realizadas visitas a empresas que aplicaram o modelo, a fim de verificar se as práticas relatadas na literatura de insourcing (otimização dos serviços), foram efetivamente implementadas e quais foram os impactos efetivamente alcançados.

7. BIBLIOGRAFIA

“As diferenças entre outsourcing e insourcing”. < Disponível em: <http://gomaq.com.br/site/blog/outsourcing/as-diferencas-entre-outsourcing-e-insourcing>>. Acesso em 28 de Dezembro de 2010.

BATESON, J.E.G., HOFFMAN, K.D., **Princípios de Marketing de Serviços**. Thomson Pioneira. 2003.

BEAUMONT, N., 2006, **Service Level Agreement: an essential aspect of outsourcing**; *The Service Industries Journal*, vol. 26. No 4 (jun), pp. 381 – 395.

BERGERON, B., 2003, **Essentials of Shared Services**. John Wiley & Sons. New Jersey.

BRACHE, A.P., RUMMLER, G.A, *Melhores Desempenhos das Empresas – Uma Abordagem Prática para Transformar as Organizações Através da Reengenharia*. 2 ed. São Paulo, Cultura, 1990.

CARDOSO, V.C., CAULLIRAUX, H.M., SANTOS, R.P.C., 2002, “*A Inserção dos Processos no Projeto de Organizações: Uma Argumentação Conceitual e Prática*”. *XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, Paraná, Brasil, 23-25 Outubro. <Disponível em: www.gpi.ufrj.br>. Acesso em 24 de Julho de 2010.

CAULLIRAUX, H.M., PRADO, C.A.S, 2002, “**Reforma Administrativa e Gestão Pública: A Questão do Controle**”, *XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, Paraná, Brasil, 23-25 Outubro. <Disponível em: www.gpi.ufrj.br>. Acesso em 24 de Julho de 2010.

FALBO, R.A, GOMES, S.B, MENEZES, C.S, *Um Modelo Para Acordo de Nível de Serviço em TI*. 2005. 15 f. Mestrado (Tecnologia da Informação), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brasil. <Disponível em: inf.ufes.br>. Acesso em 20 de Novembro de 2010.

GALBRAITH, J.R., 1995, **Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process**. Josey-Bass.

GALLOUJ, F., WEINSTEIN, O., 1997, **Innovation in services; Research Policy**, vol. 26, pp. 537-556.

GRÖNROOS, C, *Marketing – Gerenciamento e Serviços*. 2 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

HEFLEY, B., LOESCHE, E., 2006, **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM- CL) v1.1**; Information Technology Services Qualification Center, Carnegie Mellon University. Pittsburg.

HYDER, E.B., HESTON, K.M., PAULK, M.C., 2005, **Interpreting the eSCM-SP for Insourcing**; Information Technology Services Qualification Center, Carnegie Mellon University. Pittsburg.

HYDER, E.B., HESTON, K. M, PAULK, M.C., 2006, *“Visão Geral do Modelo – A Capacidade do modelo de eSourcing para provedores de serviços (Escm-SP) V2.01”*, capítulo 1, Pittsburgh, Pennsylvania, USA, Carnegie Mellon University. <Disponível em: <http://itsqc.cmu.edu>>. Acesso em 28 de Dezembro de 2010.

IQBAL, M., NIEVES, M., 2007, ITIL V3 – **Service Strategy**

JÓIA, E., MATTOS, M., 2008, **Conceitos e Definições de um Centro de Serviços Compartilhados**; Projeto de Fim de Curso em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LOVELOCK, C.H., GUMMESSON, E., 2004, **Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives**. Journal of Service Research, Vol 7, No. 1, pp. 20-41.

MACIEIRA, A.R, MIRANDA, T.R., SANTOS, R.P.C, 2004, *“Modernização Administrativa em Organizações Públicas – Uma Metodologia Baseada na*

Melhoria dos Processos”, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 03-05 Novembro. <Disponível em: www.gpi.ufrj.br>. Acesso em 24 de Julho de 2010.

Manual da Organização do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Biomanguinhos/Fiocruz, 2008. Rio de Janeiro, Brasil.

MAURER, W., MATLUS, R., 2007, **How to Develop and Apply SLAs in Outsourcing**, Gartner; ID Number: G00143550.

MINTZBERG, H., 2008, **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. Ed. São Paulo, Atlas.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L., 1985, **A conceptual model of services quality and its implication for future research**, Journal of Marketing, vol. 49, no. 4.

RAINEY, H.G., CHUN, Y.H., 2009, “ O Manual de Oxford da Gestão Pública – **Comparação entre a Gestão Pública e Privada.**”, capítulo 4. <Disponível em: http://oxfordhandbooks.com/oso/public/content/oho_business/978019926443/oxfordhb-978019926443-chapter-5.html>. Acesso em 15 de Agosto de 2010.

SALLES, G.G, **Investigando o que é Insourcing, como Gerí-lo e como Tratá-lo, quando Aplicá-lo e como Implantá-lo**. 2010. 168 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Escola Politécnica/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. <Disponível em: www.gpi.ufrj.br>. Acesso em 24 de Julho de 2010.

SALLES, G.G, PROENÇA, A. et al, 2010 “**O Insourcing como Mecanismo para Gestão Interna de Serviços Organizacionais**”, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 17-19 Novembro. <Disponível em: www.gpi.ufrj.br>. Acesso em 04 de Fevereiro de 2011.

SANTOS, W.E.D., 2009, **Centro de Serviços Compartilhados: Um estudo de caso corporativo com ênfase em modelos de custeio**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SHOSTACK, G.L.,1977, **Breaking Free from Product Marketing**. Journal of Marketing, (Apr), pp. 73-80.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R., BETTS, A., 2008, **Gerenciamento de Operações e de Processos**. Bookman, Porto Alegre, 1. Ed.

SOARES, P.F., 2005, **Estratégia de Operações de Serviços e o eSCM-SP**, Projeto de Fim de Curso, Departamento de Engenharia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

VARGO, S.L., LUSCH, R.F., 2008, **Why "service"?**, Journal of the Academic Marketing Science, 36 ed.

VARGO, S.L., LUSCH, R.F., 2008, **Service-dominant logic: continuing the evolution**, Journal of the Academic Marketing Science, 36 ed.

VIA6.COM, 2010. **“Valorizando o Cliente Interno”**. <Disponível em: <http://www.via6.com/topico/15873/valorizando-o-cliente-interno>>. Acesso em 28 de Dezembro de 2010.

8. ANEXOS

Anexo I – Roteiro de Entrevistas com Usuários Críticos

Anexo II – Roteiro de Entrevistas com Gestores da DISEG

Anexo III – Análise das Entrevistas com Outras áreas Prestadoras de Serviços da VGEST

Anexo IV – Proposição de um Pré-Catálogo para a Divisão de Serviços Gerais

Roteiro de Entrevistas com Usuários Críticos

1. Algumas áreas de Biomanguinhos prestam serviços internos à organização. Você acha que é importante que estas áreas se enxerguem como prestadoras de serviços?
2. Qual a sua avaliação sobre o conceito da prestação de serviços da VGEST?
3. Seguindo o mesmo critério, fale sobre a prestação de serviços da DISEG.
4. O que você valoriza mais na prestação de serviços? Pontue de 1 a 5 do critério que você mais valoriza para o que você menos valoriza.

Qualidade	
Flexibilidade	
Rapidez	
Confiabilidade	
Custo	

* Critérios de Desempenho de SLACK

5. Comentários

Roteiro de Entrevistas com Gestores da DISEG

1. O que você considera que seu usuário valoriza mais na prestação de serviços?
Pontue de 1 a 5 do critério que você mais valoriza para o que você menos valoriza.

Qualidade	
Flexibilidade	
Rapidez	
Confiabilidade	
Custo	

* Critérios de Desempenho de SLACK

2. A partir do Manual da Organização identifique os serviços que não são executados pela área, e aqueles que efetivamente são desempenhados e não constam oficialmente.
3. Quais as maiores dificuldades na prestação de serviços?
4. Para que os serviços sejam desempenhados de acordo com as expectativas, deve haver clareza do que se deseja. Relate sobre a experiência com os usuários de Biomanguihos.
5. Alguns serviços, exige-se o cumprimento da Legislação, o que gera algumas restrições na execução das atividades. Os usuários conhecem-nas? Caso positivo elas as respeitam ou criam dificuldades?
6. Existem metas claras para a prestação dos serviços? Os usuários as conhecem?
7. Comentários

Análise das Entrevistas Com Outras Áreas Prestadoras de Serviços da VGEST

DEPEM – Departamento de Engenharia e Manutenção

O Engeman foi um sistema desenvolvido para ordens de serviços da área, contudo seu desempenho ainda não é considerado satisfatório, além da demora no atendimento, não há priorização dos casos emergenciais, solicitações urgentes são tratadas tal quais pedidos rotineiros. Geralmente, nestes casos utilizam-se outros subterfúgios como contatos telefônicos ou por e-mail.

O departamento foi caracterizado como inflexível, além da ausência de feedback, principalmente previsão de prazos sobre a falta de material, muitas vezes, comprometendo a infra-estrutura física da área. Geralmente são feitas diversas solicitações para o mesmo serviço.

Em virtude da inexistência de visita técnica para acompanhamento dos serviços, quando o problema impacta na produção, os colaboradores recorrem diretamente à COOPREST, cooperativa prestadora dos serviços de manutenção, gerenciada pelo Departamento de Manutenção e depois formalizam a ordem de serviço, através da inserção do pedido no sistema.

Alguns colaboradores pontuaram o serviço do DEPEM como segmentado. Com a falta de um profissional qualificado, conseqüentemente há um retardamento na identificação do Problema em relação à avaliação do local, gerando constantes visitas para verificação e demora no atendimento. Muitas vezes serviços considerados simples, que poderiam ser realizados a curto prazo, levam várias dias para serem finalizados.

De acordo com a experiência das áreas é notória a falta de gerenciamento no departamento.

DEREH – Departamento de Recursos Humanos

Algumas áreas reconhecem o esforço dos funcionários em atender melhor, há pouco mais de um ano houve uma melhora significativa na qualidade do serviço, onde os colaboradores estão mais atenciosos e com respostas mais ágeis. Entretanto, a área é deficiente de profissionais para recrutamento e seleção, atrasando os processos de contratação de novos funcionários.

Na opinião dos colaboradores do Laboratório de Febre Amarela, Biomanguinhos cresceu aceleradamente, muitas áreas não acompanharam este crescimento, contudo o Recursos Humanos se destaca, pois aconteceu paralelamente.

Já o Departamento de Garantia da Qualidade, ressaltou que na interface com o Departamento, percebe que ocorre retenção de informações ou respostas inconsistentes ou superficiais. Não há transparência em assuntos relacionados aos terceirizados, gerando descredibilidade e desconfiança.

O grande entrave do DEREH é o processo de afastamento do país, existe uma única pessoa para desempenhar esta função no Departamento para atender a grande demanda, ocorrendo a inexistência, inconsistência ou demora da informação. Vale ressaltar que a colaboradora acumula outras atividades, o que pode ser considerado o ponto crucial do problema. Recentemente, o formulário de solicitação foi alterado, conforme Portaria da Presidência, porém a colaboradora responsável por esta atividade no departamento desconhecia o fato.

A fim de agilizar o processo, as áreas entram em contato diretamente com as interfaces externas as interfaces externas, o que envolve outras unidades da Fiocruz ou até mesmo o Itamaraty e Ministério da Saúde, em Brasília.

Ainda em relação ao processo de afastamento do país há de ser bem definido, sobre a quem recai a responsabilidade do acompanhamento dos vistos, bem como emissões e atualizações dos passaportes oficiais necessários para as viagens internacionais.

Algumas áreas pontuaram que nas prestações de contas de viagens internacionais, os processos ficam retidos no DEREH desnecessariamente, além, de informações divergentes aos colaboradores.

DELOG – Departamento de Logística

Alguns colaboradores pontuaram que o planejamento de compras de materiais deveria ser reestruturado, pois atualmente não atende aos usuários de Biomanguinhos. Devido a rigidez do sistema, muitas vezes a classificação de materiais são equivocadas, constantemente materiais permanentes são classificados como elemento de despesa consumo, devido às restrições financeiras para aquisição de capital. Fato que já foi comunicado diversas vezes aos funcionários da área, todavia as observações são ignoradas.

As áreas que solicitam apenas materiais de escritório e higiene não tem uma visibilidade ampla dos problemas do planejamento de materiais.

O DEGAQ - Departamento de Qualidade de Biomanguinhos, utiliza um papel especial para emissão dos certificados, este material é item de reposição automática, então o Almoxarifado é quem sinaliza sobre a necessidade da aquisição, a partir da margem de segurança do estoque, apesar deste controle ser responsabilidade da gestão de materiais, a colaboradora do DEGAQ assume tal papel, pois o estoque já ficou zerado, o que é um impedimento para entrega dos produtos.

SIGDA – Sistema de Gestão de Documentos

A unidade organizacional foi muito elogiada pelo desempenho dos colaboradores, mas apesar dos seus esforços em prestar um bom atendimento, a área não possui estrutura física adequada para atender a todas as UO's de Biomanguinhos, fazendo com que o Departamento de Garantia de Qualidade e a Assessoria Clínica tenham arquivos próprios.

A ASCLIN possui um arquivo próprio, pois as atividades da área são baseadas na RDC 39, onde os documentos gerados devem ser bem resguardados, respeitando a tabela de temporalidade da Fiocruz, que varia de 5 a 25 anos. Anualmente sofrem auditoria pela ANVISA, com o objetivo de verificar o cumprimento da Legislação.

Atualmente o Departamento de Garantia da Qualidade possui um arquivo com um espaço similar ao da Gestão de Documentos, visto que a área emite diversos certificados e laudos dos produtos, tornando-se imprescindível resguardar toda a documentação, e com o crescimento do portfólio é iminente o crescimento do problema.

DITIN – Divisão de Tecnologia da Informação

Algumas áreas perceberam uma melhora significativa no atendimento (agilidade), os colaboradores se esforçam para prestar um serviço de qualidade, fato percebido no último ano, porém não é a ideal, existem poucos profissionais para dar suporte e uma grande demanda a ser atendida.

Para os colaboradores do Laboratório de Febre Amarela a distância geográfica não é o motivo para a demora no atendimento, pois o laboratório possui um veículo disponível em tempo integral, oferecendo para buscar os profissionais na área, porém devido a grande demanda eles ficam impossibilitados. Muitas vezes os funcionários do LAFAM deslocam-se com os equipamentos, a fim de agilizar o serviço.

Durante a entrevista com o Departamento de Garantia da Qualidade foi mencionado que a melhoria foi somente em casos de suporte remoto no atendimento de falhas mais simples, já os mais complexos, que solicitam de comparecimento do analista são demasiadamente demorados, devido ao déficit de colaboradores, que estão envolvidos em vários projetos ao mesmo tempo.

Para os colaboradores do Departamento de Qualidade o desenvolvimento dos sistemas são limitados, pois os usuários é quem devem se adequar, não há customização visando a real necessidade. Além da inexistência de acompanhamento e integração com as áreas com os sistemas novos.

E para minimizar o problema, as colaboradoras acreditam que deveriam ser realizados estudos nos Laboratórios para que o profissional tenha melhor entendimento do funcionamento, bem como as suas particularidades, a partir daí terá mais subsídios para desenvolver um sistema que tenha mais efetividade para os usuários.

Em virtude da rede de Biomanguinhos estar sobrecarregada e da grande demanda da Assessoria Clínica, a área possui um diretório exclusivo, com sistemas adaptados. Os técnicos são responsáveis apenas pela execução dos serviços, até mesmo as peças de reposição são custeadas com recursos próprios.

Durante a entrevista com as colaboradoras do Departamento de Garantia da Qualidade, foi sugerido que a Instituição deveria investir na aquisição de carrinhos para transporte dos equipamentos, já que frequentemente os funcionários da DITIN têm que se deslocar para realizar manutenção e reparos, esta iniciativa evitaria várias idas e vindas, pois quando eles estão em campo, o setor fica descoberto para atendimento emergenciais.

DEREM – Departamento de Relações com o Mercado

Departamento bem estruturado, colaboradores com experiência e bem qualificados, as distribuições das responsabilidades são bem definidas.

Em casos de eventos sobre a divulgação do portfólio da Instituição, a área faz uma avaliação sobre a real importância, definindo as prioridades.

O Departamento atua conjuntamente com os Laboratórios no suporte educacional (esclarecimentos de dúvidas sobre os produtos produzidos em Biomanguinhos aos clientes).

DIFIN – Divisão Financeira

Há uma unanimidade em relação à prestação do serviço da Divisão Financeira, todas as áreas o consideram satisfatório.

ESPRO – Escritório de Processos

É um setor relativamente novo, alguns desconhecem a sua existência.

Proposição de um pré-catálogo para a Divisão de Serviços Gerais

Área prestadora do serviço	Divisão de Serviços Gerais
Serviço	Telefonia
Descrição dos Serviços	Gestão dos serviços de telefonia dos telefones fixos e móvel, quando necessário, para o desempenho das atividades dos colaboradores de Biomanguinhos
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Funcionamento regular dos aparelhos
Flexibilidade	Atendimento de qualquer solicitação
Rapidez	Rapidez no atendimento das solicitações
Confiabilidade	Serviço entregue de acordo com o solicitado pelos usuários
Custos	Custo com a manutenção dos aparelhos
Serviço	Descarte de resíduos
Descrição do Serviço	Descaracterização de materiais reprovados, por destruição em moinhos, como produtos acabados, embalagens e rótulos, segregação de plásticos e papéis para

	reciclagem, materiais perfuro cortantes.
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Descarte dos resíduos dos Laboratórios
Flexibilidade	Recipientes adequados
Rapidez	Rapidez no atendimento das solicitações
Confiabilidade	Cumprimento das leis ambientais
Custos	Custo com a incineração dos resíduos
Serviço	Suprimento de Fundos
Descrição do Serviço	Gestão de aquisições realizadas em caráter emergencial em cartão corporativo, devidamente justificado e assinado por um servidor de Biomanguinhos.
Critério de Desempenho	Dimensão

Qualidade	Liberação de recursos aos solicitantes
Flexibilidade	Controle de saldo atualizado
Rapidez	Rapidez no atendimento às solicitações
Confiabilidade	Cumprimento do prazo da prestação de contas, conforme estabelecido na Portaria da Fiocruz
Custos	Custo com as aquisições
Serviço	Serviço de Chaveiro
Descrição do Serviço	Solicitados pelos colaboradores de Biomanguinhos, em caso de perda das chaves ou problemas nas fechaduras de armários e portas.
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Funcionamento das fechaduras (armários e portas)
Flexibilidade	Atendimento de qualquer solicitação

Rapidez	Rapidez no atendimento das solicitações
Confiabilidade	Reparo efetuado, de acordo com o solicitado pelos usuários
Custos	Custo com o reparo das fechaduras
Área prestadora do serviço	Setor de Patrimônio
Serviço	Controle de Acesso às áreas
Descrição do Serviço	Gestão e controle de acesso as dependências de Biomanguihos (prédios e anexos), realizado com a necessidade de cada área. Há equipes de vigilantes distribuídos em locais estratégicos da Instituição.
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Área de trabalho preservada
Flexibilidade	Controle do fluxo de pedestres e veículos “full-time”

Rapidez	Rapidez no atendimento
Confiabilidade	Instalações seguras, obedecendo a Portaria Interna da Instituição de Controle de acessos
Custos	Custo com recepcionistas, vigilantes e seguranças (terceirizados pela Diretoria de Administração do Campus – DIRAC)
Serviço	Serviço de Controle de Itens e Disponibilização
Descrição do Serviço	Gestão do mobiliário das áreas
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Guarda e preservação dos bens móveis da Instituição
Flexibilidade	Atendimento às necessidades das áreas
Rapidez	Rapidez atendimento e guarda dos bens

Confiabilidade	Preservação do patrimônio público, em cumprimento Portaria da Presidência
Custos	Custo com local terceirizado para guarda de materiais alienados ou que esperam adequação da área física
Serviço	Serviço de Limpeza e Jardinagem
Descrição do Serviço	Gerenciamento das atividades de Limpeza e Jardinagem nas dependências de Biomanguihos
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Asseio das áreas físicas e entornos
Flexibilidade	Adequação as necessidades das áreas
Rapidez	Rapidez no atendimento às solicitações
Confiabilidade	Interface com as áreas sobre a avaliação os serviços, garantindo que os mesmos sejam satisfatórios.
Custos	Custo com materiais de limpeza e com os colaboradores que são terceirizados pela Diretoria de Administração do Campus - DIRAC

Serviço	Serviço de Segurança Patrimonial
Descrição do Serviço	Gerenciamento da segurança das instalações de Biomanguinhos
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Segurança das áreas e colaboradores
Flexibilidade	Controle de portarias e acessos “full-time”
Rapidez	Rapidez no atendimento das solicitações
Confiabilidade	Monitoramento das dependências
Custos	Custo com lacres, porteiros eletrônicos e livros de registros (circulação de pessoas e veículos)
Área prestadora do serviço	Seção de Apoio Geral
Serviço	Serviço de Rouparia
Descrição do Serviço	Gestão de uniformes dos colaboradores de Biomanguinhos para acesso às

	áreas limpas e convencionais.
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Lavagem e conservação dos uniformes
Flexibilidade	Disponibilidade de uniformes em todos os tamanhos
Rapidez	Rapidez no atendimento das solicitações
Confiabilidade	Entrega dos uniformes, conforme acordado com os usuários
Custos	Custo com a contratação e lavagem dos uniformes
Serviço	Provimento de Passagens e Diárias
Descrição do Serviço	Serviço realizado para colaboradores de Biomanguinhos ou profissionais visitantes; quando aplicáveis; em casos de viagens a serviço ou treinamentos.
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Emissões dos bilhetes de passagens adequados as necessidades dos

	colaboradores e pagamento das diárias anterior a data da viagem
Flexibilidade	Pessoal qualificado para contornar as incertezas e buscar soluções viáveis
Rapidez	Rapidez no atendimento das solicitações
Confiabilidade	Interface entre o colaborador e a agência de viagem, garantindo o bom atendimento do serviço
Custos	Custo com bilhetes de passagens e pagamento de diárias
Serviço	Serviço de Reprografia
Descrição do Serviço	Relacionado à atividade operacional de cada área, através de formulário de solicitação, mediante autorização da chefia imediata.
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Serviços reprográficos
Flexibilidade	Atendimento de qualquer solicitação
Rapidez	Rapidez na execução das solicitações

Confiabilidade	Serviços executados, conforme acordado com os usuários
Custos	Custo com material reprográfico e manutenção dos equipamentos
Serviço	Serviço de Expedição de Documentos
Descrição do Serviço	Distribuição de correspondências nas áreas de Biomanguinhos e em outras Unidades da Fiocruz, respeitando os procedimentos relativos a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Documentos entregues aos seus destinos
Flexibilidade	Atendimento de qualquer documentação
Rapidez	Rapidez na entrega dos documentos
Confiabilidade	Entregas realizadas, conforme solicitações dos usuários
Custos	Custo com as taxas postais

Serviço	Serviço de Abertura de Processos
Descrição do Serviço	Controle de Processos Administrativos
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Controle da tramitação de todos os processos
Flexibilidade	Funcionário qualificado para atender as necessidades dos usuários
Rapidez	Rapidez na abertura dos processos
Confiabilidade	Obedecer às diretrizes da Seção de Protocolo Central da Fiocruz
Custos	Custo com material utilizado no serviço
Serviço	Serviço de Prevenção e Controle de Vetores
Descrição do Serviço	Serviço de Prevenção e Controle de Vetores, realizado cumprindo a programação anual ou por motivo de ocorrências eventuais.

Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Extermínio de insetos e pragas nas áreas
Flexibilidade	Atendimento de qualquer solicitação
Rapidez	Rapidez no atendimento das solicitações de desinsetização
Confiabilidade	Utilização de material adequado para execução das desinsetizações, preservando a saúde dos colaboradores
Custos	Custo com material utilizado nas desinsetizações
Serviço	Auditório
Descrição do Serviço	Gerenciamento do Auditório
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Funcionamento regular dos equipamentos e estrutura física adequada para

	utilização
Flexibilidade	Disponibilidade para acompanhamento de qualquer evento
Rapidez	Rapidez na solicitação de agendamento do local
Confiabilidade	Suporte nos eventos, atendendo ao que foi acordado com os usuários.
Custos	Custo com a manutenção preventiva dos equipamentos e da estrutura física
Serviço	Serviço de Fotos e Filmagens
Descrição do Serviço	Serviço realizado eventualmente, apenas quando não há acompanhamento da Assessoria de Comunicação – ASCOM nos eventos.
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Funcionamento regular dos equipamentos (máquina fotográfica e filmadora)
Flexibilidade	Habilidade para manusear quaisquer equipamentos
Rapidez	Rapidez no atendimento às solicitações

Confiabilidade	Atendimento conforme solicitado pelos usuários
Custos	Custo com aquisições de materiais e manutenção dos equipamentos
Área prestadora do serviço	Seção de Transporte
Serviço	Serviço de Transporte
Descrição do Serviço	Gerenciamento das solicitações de transporte de funcionários, materiais, cargas e mudanças
Critério de Desempenho	Dimensão
Qualidade	Funcionamento regular dos veículos
Flexibilidade	Disponibilidade para atendimento de quaisquer eventualidades
Rapidez	Rapidez no atendimento às solicitações de transporte
Confiabilidade	Locomoção dos colaboradores aos destinos solicitados, com segurança, respeitando as Leis de Trânsito
Custos	Custo com combustível e manutenção preventiva e corretiva dos veículos

