

INDICADORES DE DESEMPENHO COMO GARANTIA DA QUALIDADE NO
ATENDIMENTO PRESTADO PELOS NÚCLEOS ADMINISTRATIVOS DE BIO-
MANGUINHOS: UMA ANÁLISE DO APOIO ADMINISTRATIVO DA VICE-
DIRETORIA DE PRODUÇÃO (AADM-VPROD)

Geraldina Fernandes de Lima

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

Aprovada por:

Prof. Heitor Mansur Caulliraux, D. Sc.

Prof.^a Priscila Ferraz Soares, M. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MARÇO DE 2011

Lima, Geraldina Fernandes de

Indicadores de Desempenho como Garantia da Qualidade no Atendimento Prestado pelos Núcleos Administrativos de Bio-Manguinhos: uma análise do Apoio Administrativo da Vice-Diretoria de Produção/Geraldina Fernandes de Lima – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2010.

108 p.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Monografia (Especialização) – UFRJ/COPPE/Escola Politécnica, 2010.

Referências Bibliográficas: p.106-108

1. Sistema de Medição de Desempenho. 2. Qualidade na Prestação de Serviços Administrativos. I. Caulliraux, Heitor Mansur. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Este trabalho é dedicado à equipe com a qual divido as horas do meu dia de trabalho, em Bio-Manguinhos: Danielle Dias, Gabrielle de Almeida Alexandre, Luiz Otávio Marinho, Ronaldo Teixeira Sampaio e Vanessa Calumby de Mello. Penso não haver nada mais motivador para um líder do que poder conviver com a diversidade de talentos e habilidades que se traduz em um espírito conciliador, criativo, inteligente, bem-humorado, respeitoso, comprometido que, vez por outra, se deixa até tomar por uma pequena dose de questionamentos contraditórios. Contudo, o resultado são boas idéias que ajudam a promover as melhorias, tão sonhadas, no ambiente corporativo. Bom saber que o silêncio profundo é inevitável a que são submetidos alguns que fazem parte desta equipe, fala mais do que mil palavras em atitudes proativas, provando que a real limitação, em certos momentos, vem daqueles que se consideram “perfeitos”. É maravilhoso conviver e aprender com esses que, superando as suas limitações físicas, contribuem com alegria, sempre constante e de modo excelente, para o alcance de objetivos comuns. A contribuição de cada um durante o processo de implantação do AADM-VPROD e as horas investidas na busca de soluções para os problemas organizacionais foram preciosas! As críticas construtivas e a sinceridade presentes no dia a dia são elementos que asseguraram e fortaleceram os laços de amizade, proporcionando a sinergia necessária para a consolidação do espírito em equipe. É assim que enxergo essas pessoas, tão queridas, que abraçaram com empenho, dedicação e profissionalismo a proposta de melhoria interna, em Bio-Manguinhos, tornando possível a realização desta monografia.

Meu agradecimento, em primeiro lugar, é a Deus, o criador dos céus e da terra, que sendo o gerador da vida supre a sua criação, dá inteligência e capacidade cognitiva ao homem para pensar, re-criar, re-inventar e produzir conhecimento. Agradeço a Ele porque é o meu provedor de tudo o que possuo, sendo Ele quem me sustenta, renova as minhas forças, fazendo-me subir com asas, como águias. A Ele, toda a honra e glória em tudo o que eu realizar!

Agradeço aos meus queridos orientadores: Heitor e Priscila. Aprender com vocês foi um grande privilégio para mim! A contribuição de vocês na orientação é notória e foi fundamental para dirimir tantas dúvidas e dar o norte de que eu precisava. Meu agradecimento sincero pelas horas investidas, em meio a tantas demandas que pareciam não ter fim. Meu carinho, a vocês, pela dedicação e paciência comigo ao terem que lidar com tantas perguntas e com a minha ansiedade nas últimas semanas para entregar o trabalho no prazo. Foi um grande prazer desfrutar do conhecimento de vocês!

Agradeço a todos os meus professores com os quais aprendi de modo muitas vezes lúdico, dando um sabor todo especial a cada manhã de aula. “Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim, não morre jamais...” (RUBEM ALVES, 2001).

Agradeço a todos da UFRJ/COPPE que, de alguma forma, contribuíram, direta ou indiretamente, para o meu bem-estar em sala de aula, assim como o preparo da monografia, oferecendo recursos, um espaço agradável, bom alimento, suporte técnico, uma equipe gentil e toda sorte de apoio atendido, quando por mim solicitado.

Agradeço aos colegas do curso com os quais pude compartilhar as minhas apreensões e divertir-me nos alegres momentos do *coffee-break*. Todos vocês fazem parte desse processo!

Agradeço ao Antonio Barbosa, meu vice-diretor, pela oportunidade dada e pela confiança no meu trabalho. O fruto de minha atuação nesses 4 anos, na coordenação do AADM-VPROD, se materializa nas 108 linhas escritas desta monografia.

Agradeço à Elaine Teles, minha chefia imediata, pelo constante incentivo, pelas considerações sempre coerentes, pelo aprendizado diário e pela liderança que dá prazer e me ensina!

Agradeço à equipe com a qual trabalho pela confiança construída ao longo dos últimos 4 anos que permitiu a minha ausência, em muitos momentos, para me dedicar às aulas e à pesquisa, sempre com a certeza de que vocês dariam conta do recado com maestria. Este trabalho não seria realizado da forma como foi, sem o apoio incondicional de vocês. Obrigada!

Meu obrigado especial à minha família e aos meus amigos que são mais chegados que um irmão: pelas orações, pelo cuidado, pelos recursos oferecidos, pelos lanches após o expediente, pelo incentivo, pela contribuição na leitura do material, pelas conversas em torno do tema, enfim, pela torcida em função de um objetivo que eu perseguia, em meio a tantas outras demandas das quais vocês são participantes junto comigo. Vocês são meus maiores incentivadores! Muito obrigada!

“Se não houver um sistema de indicadores, não é possível controlar; sem controle, é impossível gerenciar, e, se não houver gerenciamento, não é possível implantar melhorias”.

Harrington.

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

INDICADORES DE DESEMPENHO COMO GARANTIA DA QUALIDADE NO
ATENDIMENTO PRESTADO PELOS NÚCLEOS ADMINISTRATIVOS DE BIO-
MANGUINHOS: UMA ANÁLISE DO APOIO ADMINISTRATIVO DA VICE-
DIRETORIA DE PRODUÇÃO (AADM-VPROD)

Geraldina Fernandes de Lima

Março/2010

Orientadores: Heitor Mansur Caulliraux

Priscila Ferraz Soares

A motivação para a realização desta monografia se encontra no desejo sempre crescente de ver o serviço público cumprir aquilo para o qual ele existe, ou seja, servir com excelência, de modo a satisfazer as expectativas e os anseios do cidadão. Criar uma estrutura de indicadores de desempenho para mensurar serviços administrativos no setor público é buscar o equilíbrio entre complexidade e simplicidade. A complexidade se dá porque as organizações públicas, de modo geral, não estão focadas na busca por resultados. O tema *Indicadores de Desempenho* está diretamente voltado à prática de resultados. A simplicidade, por sua vez, está no fato de que servir com excelência nos leva a gerir em busca de melhores resultados. Este trabalho, ao propor a construção de

uma metodologia para mensurar a qualidade de um núcleo administrativo, demonstra que os esforços de profissionais em organizações públicas ou privadas devem estar alinhados aos resultados esperados pelas diferentes unidades de negócios, apontando para o objetivo final da organização que é a sua missão. Por esta razão, a agenda inclui uma reflexão sobre uma gestão orientada para resultados. O objeto desse estudo visa propor a extensão dessa estrutura de indicadores para outros núcleos administrativos em formação e a serem implantados na organização. A pesquisa apresenta o estudo de caso do AADM-VPROD, um núcleo de apoio administrativo implantado no ano de 2007, na área de produção de vacinas, em Bio-Manguinhos, cujas práticas administrativas e ferramentas aplicadas foram aprovadas pela Diretoria da unidade, em fevereiro de 2010. Serão analisadas as razões que motivaram a implantação do núcleo, as melhorias alcançadas, bem como apresentado o novo Catálogo de Serviços do núcleo, a partir da metodologia de indicadores de desempenho proposta. Mensurar a qualidade dos serviços prestados por esta área é dar continuidade à iniciativa de melhoria interna, agregando valor ao segmento de serviços de apoio administrativo e contribuindo para a solução de problemas organizacionais. Esta pesquisa, a partir desse estudo de caso, demonstrará a real funcionalidade das práticas aplicadas em uma área administrativa do setor público federal, sugerindo que é possível utilizar técnicas e recursos do sistema privado para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços administrativos prestados.

Palavras-Chaves: Indicadores de Desempenho. Serviços. Qualidade na prestação de serviços administrativos. Gestão por Resultados.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 A ESCOLHA DO TEMA “INDICADORES DE DESEMPENHO”:	
PORQUÊ?.....	1
1.2 OBJETIVOS DA MONOGRAFIA.....	2
1.3 RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS.....	3
1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA E JUSTIFICATIVA.....	10
1.5 ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	12
2 SERVIÇOS.....	14
2.1 O QUE SÃO SERVIÇOS.....	14
2.2 CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS.....	17
2.2.1 A intangibilidade dos serviços.....	17
2.2.2 A necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade..	18
2.2.3 Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.....	21
2.3 O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS.....	24
2.3.1 Classificação de Serviços.....	25
2.3.1.1 Serviços profissionais.....	27
2.3.1.2 Loja de Serviços.....	28
2.3.1.3 Serviço de Massa.....	28
3 INSOURCING.....	31
3.1 TIPOS DE <i>SOURCING</i>	33
3.1.1 <i>Internal Delivery</i>.....	34
3.1.2 Centro de Serviços Compartilhado – CSC.....	34
4 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO POR INDICADORES NA	
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	37
4.1 BIO-MANGUINHOS E SEU PAPEL ESTRATÉGICO PARA A SOCIEDADE	
BRASILEIRA.....	37
4.2 A RELEVÂNCIA DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA	
ORIENTADA POR RESULTADOS.....	40

4.2.1	Posicionamento favorável aos Serviços Prestados versus Posicionamento favorável aos Resultados.....	45
4.3	INCENTIVO À IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO EM SERVIÇOS ORIENTADA PARA RESULTADOS.....	47
5	FORMAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA UMA UNIDADE PRESTADORA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS.....	52
5.1	COMO MENSURAR O DESEMPENHO EM UMA UNIDADE ORGANIZACIONAL INSERIDA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL?.....	55
5.2	ESTUDO DE CASO EM BIO-MANGUINHOS: ANÁLISE DO APOIO ADMINISTRATIVO DA VICE-DIRETORIA DE PRODUÇÃO.....	60
5.2.1	Diagnóstico para o reconhecimento de cada unidade organizacional da VPROD.....	61
5.2.2	Estrutura de funcionamento da equipe do AADM-VPROD.....	64
5.3	PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM OS CLIENTES DO AADM-VPROD...66	66
6	CATÁLOGO DE SERVIÇOS DO AADM-VPROD.....	73
6.1	DEFINIÇÃO DAS METAS, MÉTRICAS E DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS DO AADM-VPROD.....	75
6.2	ENTENDENDO O QUE É UM SLA: PROPOSTA PARA OS NÚCLEOS ADMINISTRATIVOS DE BIO-MANGUINHOS.....	80
6.2.1	Mensurando os níveis de serviço com o uso de um SLA.....	87
6.3	ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO PROPOSTOS PARA AS INTERFACES REALIZADAS ENTRE O AADM-VPROD E A SEAPO.....	95
6.3.1	Sugestão de SLA para o processo “Reparo em Telefonia”.....	97
6.3.2	Sugestão de SLA para o processo de “Afastamento do País”.....	101
6.4	AS DIMENSÕES DA QUALIDADE RELACIONADAS ÀS MÉTRICAS E METAS DOS SLAs PROPOSTOS.....	104
6.4.1	ANS entre o AADM-VPROD e a SEAPO – Serviço: Reparo em Telefonia.....	104
6.4.2	ANS entre o AADM-VPROD, o DEREH e a SEAPO – Serviço: Afastamento do País.....	104
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108

REFERÊNCIAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Serviços Praticados pelo AADM-VPROD até Dezembro/10.....	7
Tabela 2	Arranjos de serviços em unidades funcionais de Bio-Manguinhos.....	27
Tabela 3	Quadro comparativo da evolução dos usuários da VPROD a partir de 2007.....	66
Tabela 4	Resultado da Pesquisa por Serviço.....	68
Tabela 5	Indicadores Quantitativos X Serviços.....	77
Tabela 6	Indicadores Qualitativos X Serviços.....	78
Tabela 7	Elementos das interfaces entre cliente e fornecedor no serviço “Afastamento do País”	82
Tabela 8	Fatores de Qualidade do Serviço.....	92
Tabela 9	Dimensões da Qualidade –SLA para o serviço “Reparo em Telefonia.....	106

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1	O contínuo entre produtos e serviços.....	23
Ilustração 2	As operações de serviço divididas entre <i>front office</i> e <i>back room</i>	25
Ilustração 3	Classificação dos processos de serviço.....	26
Ilustração 4	Lógica <i>top-down</i> e <i>botton-up</i> de alinhamento dos objetivos e acompanhamento da estratégia.....	53
Ilustração 5	As dimensões de desempenho associadas a um serviço.....	57
Ilustração 6	Média de Satisfação Geral dos Usuários do AADM-VPROD.....	67
Ilustração 7	Periodicidade de uso dos Serviços.....	70
Ilustração 8	Grau de Importância dos Serviços Praticados pelo AADM-VPROD.....	74
Ilustração 9	Relação Fornecedor-Cliente no processo de afastamento do país.....	82
Ilustração 10	Relação Provedor Direto Vs Provedor Indireto de Serviço Interno.....	83
Ilustração 11	Expectativas – Satisfação do Cliente.....	89
Ilustração 12	Modelo Simplificado de Hiato de Serviço.....	90
Ilustração 13	Etapas do Processo “Reparo em Telefonia”.....	98
Ilustração 14	Interface entre Fornecedor e Cliente – Reparo em Telefonia.....	99
Ilustração 15	Interface entre Fornecedor e Cliente – Afastamento do País.....	102

LISTA DE SIGLAS

AADM-VPROD	- APOIO ADMINISTRATIVO DA VICE-DIRETORIA DE PRODUÇÃO
ASCLIN	-ASSESSORIA CLÍNICA
ANO	-ACORDO DE NÍVEL OPERACIONAL
ANS	-ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO
ASEIND	-ASSESSORIA DE ENGENHARIA INDUSTRIAL
BM	- BIO-MANGUINHOS
BPS	- <i>BUSINESS PROBLEM SOLUTION</i>
CIG	- COLEGIADO INTERNO DE GESTORES
CIPBR	-CENTRO INTEGRADO DE PROTÓTIPOS, BIOFÁRMACO E REATIVOS
CSCs	- CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS
CLT	- CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS
CRM	- <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>
CTV	- COMPLEXO TECNOLÓGICO DE VACINAS
DEBAC	- DEPARTAMENTO DE VACINAS BACTERIANAS
DEPAD	- DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
DEPFI	- DEPARTAMENTO DE PROCESSAMENTO FINAL
DERED	- DEPARTAMENTO DE REATIVOS E DIAGNÓSTICOS
DEREH	- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEVIR	- DEPARTAMENTO DE VACINAS VIRAIS
DI	- DOCUMENTO INTERNO
DIBIO	- DIRETORIA DE BIO-MANGUINHOS

DIRAC	-DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS
DITIN	- DIVISÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
ESPRO	- ESCRITÓRIO DE PROCESSOS
EUA	- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
FENEIS	- FEDERAÇÃO NACIONAL DE INTEGRAÇÃO E EDUCAÇÃO DOS SURDOS
FIOCRUZ	- FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
IOC	- INSTITUTO OSWALDO CRUZ
IT	- INSTRUÇÃO DE TRABALHO
MPOG	- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
MS	- MINISTÉRIO DA SAÚDE
NUCAD	- NÚCLEO DE ADMINISTRAÇÃO
POP	- PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO
RJU	- REGIME JURÍDICO ÚNICO
SEAPO	- SEÇÃO DE APOIO GERAL
SEGES	- SECRETARIA DE GESTÃO
SLA	- <i>SERVICE LEVEL AGREEMENT</i>
SLM	- <i>SERVICE LEVEL MANAGEMENT</i>
SLO	- <i>SERVICE LEVEL OBJECTIVES</i>
SUS	-SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE
TI	-TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
TQM	- <i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</i>
TT	- TRANSFERÊNCIA E TECNOLOGIA
UO	- UNIDADE ORGANIZACIONAL
VDTEC	-VICE-DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO

TECNOLÓGICO

VGEST	-VICE-DIRETORIA DE GESTÃO E MERCADO
VPROD	- VICE-DIRETORIA DE PRODUÇÃO
VQUAL	-VICE-DIRETORIA DE QUALIDADE

1 INTRODUÇÃO

1.1 A ESCOLHA DO TEMA “INDICADORES DE DESEMPENHO”: PORQUÊ?

Conceituar o termo sujeito *desempenho* é estar frente a vários significados semânticos. Apropriando-se de alguns consensos da literatura que definem a palavra, deve-se compreendê-la como o esforço empreendido na direção de resultados a serem obtidos. Tem-se, então, a equação simplificada: desempenho = esforços + resultados. Conclui-se que, no âmbito corporativo, colaboradores envolvidos em uma tarefa, projetos, processos e inseridos em uma unidade organizacional definem seu desempenho, a partir de sua atuação para atingir certos resultados.

Construir uma metodologia para gerir o desempenho de uma equipe ou de uma unidade, em organizações públicas federal, é caminhar em busca do equilíbrio entre complexidade e simplicidade. Portanto, desenvolver o tema desta monografia não é tarefa fácil. Órgãos e instituições públicas do governo, incluindo os três poderes, têm-se voltado nos últimos anos para o assunto com o propósito de mensurarem seu desempenho. A Secretaria de Gestão (SEGES) vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) é responsável pela excelência na prestação de serviços ao cidadão, por meio de estudos, práticas e avaliação, às quais possibilitam a gestão do desempenho e sua mensuração.

Ao citarem Bowersox e Closs, Ganga *et al* (2009) explicam que as medidas ou perspectivas internas de desempenho estão associadas às atividades necessárias para servir os clientes. Por esta razão, avaliar essas atividades é necessário para aperfeiçoar o desempenho de quem as exerce. Está implícita ainda a necessidade do conhecimento das expectativas desses clientes, pois, esta noção permite às organizações, privadas ou públicas, estabelecerem estratégias de serviço ao cliente. É o que ressalta os autores sobre o ensino de Lambert.

O termo “administração pública” sempre esteve envolvido em uma gama de pensamento dirigido para modelos burocráticos ortodoxos, fruto de arquétipos organizacionais mecanicistas cujas características eram fortalecidas por ações rígidas, hierárquicas e verticalizadas. De forma evolutiva, outras expressões como Governança e Governança para Resultados surgiram com um papel bastante expressivo no processo de mudança organizacional, possibilitando a mensuração do desempenho. A Governança pública atribui ao Estado um enfoque que amplia as suas iniciativas, no momento em

que outros atores passam a fazer parte no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e na prestação de serviços.

Terceiro setor, mercado e outros envolvidos, quando atuam em conjunto com o Estado, qualifica-o de forma positiva, elevando a sua atuação no direcionamento estratégico, indutor e fomentador que são ações essenciais para que os demais participantes desse processo promovam suas iniciativas em benefício da sociedade. Este novo paradigma obriga organizações, como Bio-Manguinhos, a ajustarem seu foco para resultados, uma vez que elas estão inseridas em um ambiente onde sofrem constantes ameaças e seus esforços podem vir a se tornar insuficientes no atendimento de suas demandas.

Dentro do contexto contemporâneo e diversificado em que vivem as organizações do setor público, já é consenso que uma boa gestão se dá no momento em que os resultados são alcançados. Para Bio-Manguinhos, alcançar resultados representa atender às demandas e expectativas do Ministério da Saúde. A complexidade anteriormente mencionada está no fato de que as organizações públicas e governo, em geral, não são orientados para práticas de resultado. Da mesma forma, não basta definir os resultados sem criar mecanismos que os tornem executáveis. Implementar uma gestão desse tipo é crítica, porém, essencial para o atendimento dos objetivos estratégicos do Instituto.

Corporativamente, em Bio-Manguinhos, já é possível perceber esta realidade e os esforços envidados para uma conformação e uniformidade de pensamento na unidade, a partir da reformulação de seu Mapa Estratégico apresentado aos gestores, em junho de 2010, na 8ª Reunião do Colegiado Interno de Gestores (CIG), em Búzios, Rio de Janeiro.

1.2 OBJETIVOS DA MONOGRAFIA

Em função de a busca pelo fortalecimento de seu papel estratégico na área de imunobiológicos, no Brasil, um dos desafios que Bio-Manguinhos tem a sua frente até 2020 é o alcance de novos patamares de investimentos em inovação tecnológica. Para isso, é primordial o estabelecimento das bases da competitividade futura da organização nos próximos dez anos (PLANO ESTRATÉGICO 2010-2020). Reconhecendo que o sistema de medição de desempenho é um dos mais importantes instrumentos para uma gestão inovadora, é fundamental para Bio-Manguinhos que todos os seus colaboradores

estejam conscientes de que o resultado de suas ações diárias está contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Esta monografia tem por objetivo central **propor uma estrutura de indicadores de desempenho** para o Apoio Administrativo da Vice-Diretoria de Produção (AADM-VPROD) alinhada ao Mapa Estratégico do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos – Bio-Manguinhos. Além de tal proposição, a agenda deste trabalho contempla a **aplicação dessa estrutura no AADM-VPROD**, sendo necessária a análise e revisão do atual escopo de serviços prestados pela referida Unidade Organizacional (UO). O AADM-VPROD oferece suporte administrativo aos colaboradores das áreas que desempenham atividades-fim na produção de vacinas e às gerências dos projetos de transferência de tecnologia do Instituto, denominado Bio-Manguinhos - BM no decorrer desta pesquisa.

Como parte relevante deste trabalho, acrescenta-se ao objetivo central **sugerir a extensão dessa metodologia de estrutura de indicadores para os demais núcleos administrativos em funcionamento**, assim como aqueles que estão em formação, no Instituto. A proposição desta estrutura se estabelece, a partir da decisão da Diretoria de Bio-Manguinhos (DIBIO), em 12 de fevereiro de 2010, consolidando as práticas administrativas implementadas no AADM-VPROD e aprovando a formação de novos núcleos, tendo como base o modelo da referida UO, respeitando, todavia, as especificidades de cada área.

Além dos objetivos apresentados neste tópico, a pesquisa realizada deixará outros frutos considerados pela autora produtos intermediários aos objetivos específico e geral desta monografia, são eles:

- Referencial teórico a ser consultado como fonte de pesquisa;
- Catálogo de Serviços do AADM-VPROD (ANEXO VII);
- Acordos de Nível de Serviço entre as áreas prestadoras de serviços administrativos internos (ANEXOS X e XI).

1.3 RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS

Este trabalho foi produzido a partir das experiências da autora na coordenação da equipe do AADM-VPROD e busca, em primeiro lugar, definir e aplicar uma metodologia de indicadores de desempenho para o Catálogo de Serviços da UO com a

finalidade de avaliar sistematicamente o resultado das ações implementadas pela equipe operacional na prestação de serviços administrativos aos gestores da VPROD. Uma das primeiras evidências percebida foi a necessidade de análise do escopo atual dos serviços do AADM-VPROD, resultando em sua reformulação, de acordo com as diretrizes definidas pela DIBIO para os núcleos administrativos da unidade.

Após avaliação dos serviços, análise da clientela e definição das metas, métricas e indicadores, o Catálogo de Serviços foi submetido à assessoria da Vice-Diretoria de Produção (VPROD), às chefias do Departamento de Administração (DEPAD) e Departamento de Recursos Humanos (DEREH), sendo posteriormente validado pela VPROD. Com o fim de saber se a descrição dos serviços estava clara, o catálogo foi submetido a usuários que atuam em diferentes segmentos dentro da VPROD e fora dela, como é o caso da Seção de Importação (SEIMP), cuja interface é realizada com a equipe do AADM-VPROD na operação de alguns serviços administrativos. Outro resultado que a autora espera alcançar é a generalização dessa estrutura de indicadores de desempenho para os demais núcleos administrativos de BM. Essa proposição está fundamentada na noção dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade que a pesquisa deseja transmitir ao leitor. Esses conceitos estão inseridos nas discussões relativas ao gerenciamento dos serviços, sendo de genuína importância na formação da estrutura que está sendo proposta.

Todavia, há um cuidado presente nesta proposição que está relacionado às especificidades inerentes a cada área funcional. A autora traz à luz esta realidade, compreendendo que os ajustes, certamente, serão necessários, uma vez que cada núcleo administrativo, ao apoiar uma vice-diretoria específica, possui objetivos estratégicos distintos e, portanto, deverá funcionar em equilíbrio com essas particularidades.

Como método da pesquisa, o estudo foi direcionado pela literatura acadêmica que trata de questões sobre Serviços, *Sourcing*, *Insourcing*, Indicadores de Desempenho e Acordos de Níveis de Serviço. A autora TROSA (2001) delineou os principais conceitos para uma Gestão por Resultados enriquecendo o trabalho, a partir da ampla experiência da escritora na administração pública. Trabalhos, teses e dissertações de autores nacionais foram pesquisados em fontes disponíveis da *internet* onde se destacam as obras de SOARES, 2005; SALLES, 2010; OLIVEIRA, COSTA e CAMEIRA, 2010 e OLIVEIRA, 2010. Dos autores que, fundamentalmente, cooperaram para o aprendizado e o conhecimento do tema desta monografia destacam-

se FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005; GIANESI e CORRÊA, 1994; GRÖNROOS, 2003 e JOHNSTON e CLARK, 2008.

A metodologia *Business Problem Solution* (BPS) sustentou e orientou todo o trabalho, pois, possui como foco auxiliar estudantes graduados que investem na solução de problemas organizacionais. A BPS objetiva a melhoria da performance de um sistema de negócio, baseando-se na literatura do estado da arte, no senso comum e empírico. Coadunando com a metodologia aplicada ao trabalho, dar-se-á destaque às experiências vivenciadas durante o processo de implantação do AADM-VPROD, evidenciando a iniciativa de melhoria implementada no Instituto com o propósito de solucionar problemas na organização.

Institucionalmente, o AADM-VPROD está inserido na categoria de “Núcleo Administrativo” para dar apoio às áreas finalísticas da Produção de BM. A criação do núcleo é fruto da proposta feita pela Vice-Diretoria de Produção com o intuito de migrar para um único núcleo os colaboradores responsáveis pelo apoio administrativo aos departamentos da área de Produção. Os projetos vinculados a cada departamento também foram incluídos nessa proposta. No primeiro momento, a idealização do núcleo trouxe a expectativa de padronização dos processos administrativos para a área de Produção, buscando a integração dos departamentos com as diversas UO, além de manter sob uma única coordenação as atividades desenvolvidas neste núcleo.

Essa iniciativa visava facilitar, entre outras ações, o controle de documentos internos e externos, assim como toda a rotina administrativa. O uso de normas, padrões, métodos e procedimentos nas operações administrativas, entre os envolvidos, se fizeram necessário e imprescindível para o bom entendimento e a comunicação interna, mantendo todas as premissas de controle das atividades desenvolvidas por cada área. A proposta alinhou-se aos projetos de crescimento e modernização da infra-estrutura do Instituto, bem como às mudanças que a unidade vinha sofrendo na área de gestão e de reestruturação organizacional, desde o ano de 2004.

A migração dos profissionais para um único núcleo, centralizando assim toda a força de trabalho da equipe operacional, possibilitou para a VPROD: (1) a racionalização dos processos administrativos (tornando-os mais eficientes); (2) o aumento da qualidade no apoio administrativo; e (3) a melhoria do fluxo de informações interno. A implementação do AADM-VPROD entrou no rol dos grandes desafios de BM, visando o atendimento das demandas do Sistema Único de Saúde (SUS), objetivo final da unidade.

A razão principal da criação do AADM-VPROD, no ano de 2007, agregando todos os profissionais para um único núcleo visava, ainda, os seguintes objetivos: (1) tornar eficaz cada processo de trabalho executado por esses colaboradores, proporcionando aos gestores qualidade nos serviços e o resultado esperado, eliminando erros e retrabalho recorrentes; (2) ser eficiente na busca pela otimização dos recursos e ferramentas disponibilizados pela unidade; (3) possibilitar um fluxo interno de informações entre os departamentos, áreas de projetos e as outras UO da unidade; e (4) facilitar a comunicação das equipes, o conhecimento das atividades afins entre as diversas unidades organizacionais e a resolução de problemas de maneira mais rápida e eficaz.

Hoje, após quatro anos de implantação, o cenário apresenta algumas mudanças com o alcance dos objetivos inicialmente traçados. Um corpo de colaboradores foi treinado e capacitado durante este período para atuar de forma multifuncional, a fim de atender, ao máximo possível, às necessidades do gestor de cada departamento e área de projetos da Produção. No quadro seguinte, o leitor poderá visualizar as atividades desenvolvidas atualmente pela equipe e compará-las, posteriormente, com o Catálogo de Serviços do AADM-VPROD (ANEXO VII) elaborado para atender às novas proposições desta monografia.

Diferentemente do novo Catálogo de Serviços, o demonstrativo, a seguir, traz apenas a descrição de cada processo e a responsabilidade do núcleo, não contemplando meta, métrica e indicador. Buscou-se nesta demonstração manter o formato inicialmente criado para fazer distinção com o novo Catálogo de Serviços. Vale ressaltar que a idealização de uma estrutura para medição do desempenho configurou-se em um processo natural logo após o segundo ano de implantação do AADM-VPROD. Em função disso, para alguns serviços que dependiam exclusivamente do desempenho da equipe eram atribuídas metas para o atendimento. Como exemplo, destaca-se alguns serviços que tinham por meta serem atendidos em até 1 dia, a partir da solicitação enviada pelo usuário à equipe do AADM-VPROD: Recolhimento e entrega de documentos; Serviços de Reprografia, Impressão e Digitalização; Agendamento de Salas de Reunião e Auditório; Atualização dos Relatórios de Atividades do DEPFI, dentre outros. Estes foram os primeiros passos para a formação do Catálogo de Serviços da UO.

Tabela 1 – Serviços praticados pelo AADM-VPROD até Dezembro de 2010.

Descrição do serviço	Responsabilidade do núcleo
Recolhimento e entrega de documentos.	Recolher a documentação e entregar nas UO com protocolo de recebimento e, posterior, arquivo.
Requisição de material de escritório.	Mensalmente, solicitar aos usuários o envio das necessidades de materiais. Pelo sistema Rightway, requisitar os materiais, acompanhar as pendências e a distribuição feita pela DIMOA. Arquivar a documentação.
Serviços de reprografia, impressão e digitalização.	Copiar documentos até o quantitativo de 100 cópias, imprimir os arquivos encaminhados pelos usuários e digitalizar documentos.
Migrar para o SIGDA a documentação do arquivo físico.	Orientar cada interlocutor na classificação dos documentos. Uma vez por ano, solicitar o envio da documentação classificada para o AADM-VPROD para envio ao Arquivo Central de Bio. Manter em arquivo virtual e físico toda documentação referente a este processo.
Agendamento de salas de reunião e auditório.	Receber a solicitação de agendamento, mediante prévia consulta de disponibilidade, feita pelo usuário, na agenda do Outlook. Agendar o compromisso e confirmar, por e-mail, a solicitação do usuário. Semanalmente, confirmar com cada usuário os agendamentos marcados.
Agendamento de <i>datashow</i> e <i>notebook</i> .	Agendar com a DITIN, ou outra UO (DEBAC, DEVIR) os equipamentos. Coletar os equipamentos e disponibilizar para o usuário.
Requisição de pedido de material de consumo e permanente pelo sistema Fiotec.	Receber do gerente do projeto a solicitação do pedido, mediante formulário próprio. Inserir o pedido, solicitar à Fiotec a liberação de recursos, acompanhar a liberação da RC, OF, informando ao Requiridores todos os passos do processo. Arquivar toda a documentação em arquivo virtual e físico.
Solicitação de cadastro de equipamentos.	Receber do gerente do projeto a solicitação de cadastro. Pelo sistema <i>Rightway</i> , solicitar o cadastro e acompanhar até a liberação. Informar ao requisitante. Arquivar os e-mails no arquivo virtual.
Solicitação de pagamento de hora extra.	Consolidar os dados recebidos pelos supervisores para elaboração de planilha a ser encaminhada à Vice-Diretoria e ao DEREH. Elaborar a lista de plantão a ser encaminhada ao SEAPO. Armazenar os dados no arquivo virtual e físico.
Recebimento da documentação referente ao biofármaco Eritropoetina.	Receber de Cuba as invoices referentes à importação do biofármaco Eritropoetina. Disponibilizar a documentação no Restrito para acesso do SEIMP. Comunicar aos envolvidos no processo a disponibilização da documentação na rede de Bio. Arquivar toda a documentação e as comunicações por e-mail no arquivo virtual e físico. Atualizar as planilhas: (1) Recebimento de Formulado; (2) Controle Financeiro; (3) Embarque de Eritropoetina. A pedido da VGEST, encaminhar a planilha de Controle Financeiro atualizada.
Atualização dos relatórios de atividades do DEPFI	Consolidação dos dados encaminhados pelo DEPFI e atualizados dos relatórios. Manter os dados no arquivo virtual.
Autorização de saída de material e equipamento	Receber, por e-mail, a solicitação do usuário e preencher o formulário.
Serviço de manutenção para a área externa do DEPFI	Receber do usuário, por e-mail, a solicitação de reparo. Pelo sistema Engeman, abrir uma RS. Encaminhar ao usuário uma mensagem confirmando a execução do serviço. Acompanhar, pelo sistema, a finalização do processo.

Solicitação de água	Pelo sistema Rightway, requisitar água e atualizar a planilha de controle de pedidos feitos e entregues pela DIMOA. Informar ao solicitante sobre o pedido efetuado.
Controle do acesso ao CPAB	Receber dos supervisores a solicitação para liberação de cartão para acesso de novo colaborador. Atualizar a planilha de controle e informar ao usuário a disponibilização do cartão. Receber do usuário informações acerca de perda ou inutilização do cartão de acesso. Manter atualizada a planilha de controle e disponível na rede.
Controle dos armários do CEPFI	Receber, por e-mail, a solicitação de necessidade de armário para novo colaborador. Atualizar a planilha de controle e informar ao usuário a disponibilidade, ou não, de armário.
Fluxo de documentação dos projetos	Execução e acompanhamento da implantação do fluxo, organizando toda a documentação disponível e a lógica de armazenamento nos arquivos virtual e físico. Manter todas comunicações geradas, por e-mail, no arquivo virtual.
Organização do arquivo administrativo.	Organização e classificação referente à documentação administrativa não pertencente à área de laboratório e/ou produção. Envio da documentação para o Arquivo Central de Bio-Manguinhos e controle da documentação enviada.
Solicitação de uniformes novos, troca e reposição.	Receber do supervisor a solicitação para confecção de uniformes novos, troca ou reposição. Acompanhamento da entrega e monitoramento das pendências.
Serviço de plastificação, encadernação, copiadora.	Receber do usuário a solicitação e encaminhar ao SEAPO. Após conclusão, encaminhar material ao departamento.
Serviços de telefonia, Correios.	Receber do usuário a solicitação e encaminhar ao SEAPO. Acompanhamento do processo até a conclusão, informando ao usuário.
Solicitação de emissão de bilhete nacional e internacional.	Receber do usuário a solicitação de serviço e proceder à operacionalização do sistema SCDP. Acompanhamento da solicitação de diárias, reserva de passagens, emissão de bilhete e prestação de contas com SEAPO. Informar ao usuário cada etapa necessária e arquivar a documentação no arquivo virtual e físico.
Solicitação de afastamento do país.	Receber do usuário o formulário de afastamento preenchido. Conferir a documentação e informar ao usuário o envio da documentação para o DEREH. Acompanhar com o usuário e o SEAPO a emissão dos bilhetes e liberação das diárias. No retorno do colaborador, solicitar a documentação necessária para a prestação de contas. Manter a documentação arquivada no nos arquivos virtual e físico.
Solicitação de treinamento interno e externo.	Receber do usuário o formulário preenchido, conferir e encaminhar ao DEREH. Realizar o acompanhamento junto ao DEREH e/ou SEAPO quando envolver emissão de bilhete e diária.
Operacionalização e acompanhamento da distribuição de contracheques de funcionários e terceirizados.	Coletar no DEREH os contracheques e distribuir em cada UO com protocolo de recebimento de cada supervisor de área.
Envio de justificativas ao DELOG	Receber do DELOG a solicitação para envio de justificativa e aguardar a confirmação de cada chefia para formatação, impressão, coleta de assinatura e encaminhamento à UO. Arquivar a justificativa protocolada pelo DELOG e manter atualizado o arquivo virtual com todas as comunicações feitas.
Solicitação de transporte.	Receber a solicitação do usuário, preencher o formulário e encaminhar ao SETRA, mediante o livro de protocolo. Informar ao usuário do envio feito.

Solicitação de serviços ao SEPAT.	Receber, por e-mail, a solicitação do usuário e acompanhar com o SETRA até a conclusão do serviço, mantendo o usuário informado.
Solicitação de água para o DEPMI e AADM-VPROD	Requisitar, semanalmente, o pedido de água pelo sistema Rightway. Inserir na planilha de controle o quantitativo requisitado e acompanhar a entrega com a DIMOA.
Solicitação de carimbos.	Receber a solicitação, por e-mail, do usuário e verificar com outros colaboradores a necessidade de carimbo ou troca de borracha. Encaminhar a relação necessária à DIFIN para autorização. Sendo autorizado, manter interface com a FIOTEC e aguardar a entrega do material para encaminhamento às UO. Atestar a Nota Fiscal de serviço e armazenar a documentação no arquivo virtual e físico.
Organização, acompanhamento e apoio às reuniões dos projetos de Transferência e Tecnologia.	Realizar interface com a VPROD e Gerência de Projetos para definição do calendário anual. Confirmar com o gerente de cada projeto a data e o tema para cada reunião. Receber das chefias de departamento e gerentes de projetos indicação de nomes para participação. Encaminhar a convocação, preparar lista de presença e acompanhar desistências. Elaborar os Termos de Confidencialidade para cada projeto, caso os colaboradores não estejam contemplados na lista encaminhada pela DIDOC. Organizar o coffee-break (relacionar itens necessários, comprar os itens, solicitar recursos e prestar contas com a FIOTEC). Armazenar toda a documentação nos arquivos virtual e físico.
Serviço de chaveiro.	Receber, por e-mail, a solicitação do usuário e redirecionar para a DIRAC. Acompanhar o serviço até a sua conclusão, informando ao usuário.
Organização dos arquivos virtual e físico do AADM-VPROD	Armazenar toda a documentação administrativa oriunda das solicitações efetuadas por cada colaborador. No final de cada ano, encaminhar para o Arquivo Central de Bio-Manguinhos, conforme a classificação do SIGDA.
Pedidos de Compras.	Efetuar os pedidos de compra necessários para andamento da rotina operacional do AADM. Acompanhar o andamento do processo pela intranete e com o SECOM, quando necessário.
Elaboração e atualização de POP e IT	Padronização dos processos administrativos, criando procedimentos para uniformidade das ações com cada UO de interface. Elaboração de instruções internas para orientar a equipe na execução de suas atividades.

Os próximos passos, a partir das proposições nesta monografia, incluem: (1) Aplicar a estrutura de indicadores de desempenho no AADM-VPROD; (2) Disponibilizar o novo Catálogo de Serviço para todos os colaboradores de BM; (3) Generalizar a estrutura de indicadores de desempenho do AADM-VPROD para os demais núcleos administrativos de BM; (4) Disponibilizar o referencial teórico desta monografia para consulta de outros profissionais da área; e (5) Aplicar os Acordos de Níveis de Serviços entre o AADM-VPROD e as UO indicadas neste trabalho, iniciando um processo de melhoria na gestão de serviços para os núcleos administrativos do Instituto.

Para avaliar esta iniciativa, o trabalho apresentará o resultado da Pesquisa de Satisfação realizada pelo Escritório de Processos (ESPRO) com os clientes internos do AADM-VPROD. Intentou-se com esta ferramenta mensurar a satisfação dos clientes e diagnosticar alguns *gaps*¹, após as ações administrativas aplicadas, a partir do ano de 2007 (ano de implantação do núcleo). Todo o conteúdo produzido nesta pesquisa é identificado por terceiros e traz reflexões e análises de outros autores com o objetivo de compor a fundamentação teórica e metodológica do trabalho.

1.4 A RELEVÂNCIA DO TEMA E JUSTIFICATIVA

A proposta de uma estrutura de indicadores de desempenho para o AADM-VPROD e a sua extensão para os demais núcleos administrativos da área de Produção está alicerçada sob quatro pilares: (1) Decisão da DIBIO, em 12/02/10, aprovando a implementação de núcleos administrativos em BM e definindo o seu escopo de serviços; (2) Elaboração do Catálogo atual de Serviços do AADM-VPROD; (3) Catálogo Final de Serviços do AADM-VPROD validado pela VPROD e (4) Pesquisa de Satisfação realizada pelo ESPRO com os clientes internos do AADM-VPROD.

A importância e justificativa para o tema proposto estão alinhadas às estratégias institucionais da organização. O Mapa Estratégico de Bio-Manguinhos, representado no ANEXO I, traduz em objetivos balanceados os esforços requeridos à unidade para sustentar a sua visão de futuro e assegurar o cumprimento da missão para os próximos dez anos. Nesse aspecto, ressalta-se três objetivos dos catorze que o Mapa Estratégico apresenta. Eles devem orientar todas as operações nos diversos níveis da organização: (1) Atendimento das demandas de saúde pública; (2) Satisfação do Cliente e (3) Fortalecimento da Imagem Institucional. Reconhece-se a conscientização necessária de todas as Unidades Organizacionais - UO, envolvendo cada grupo, ou equipe, com a noção de que esses objetivos estratégicos devem nortear e conduzir a operação de uma atividade, seja ela técnica, ou administrativa. A autora ressalta que o tema da monografia está relacionado a serviços de cunho administrativo, sendo classificados na categoria “Loja de Serviços”, conforme classificação apresentada no tópico 2.3.1.2.

A relevância da discussão sobre o tema proposto está associada a um contexto sócioeconômico que não pode ser deixado de lado, haja vista o crescimento da área de

¹*Gaps*, em Inglês, significa fenda ou diferença.

serviços nos países desenvolvidos que oferece inúmeras oportunidades de negócios para as organizações. Acerca da evolução deste segmento, o assunto será analisado no Capítulo 2. No Brasil, este segmento experimenta, nos últimos anos, um processo de contínua redefinição de suas estratégias e adequação de suas práticas. Assim, os atores envolvidos no segmento de serviços buscam alternativas criativas e concretas que possibilitem melhoria constante e sistemática da qualidade, da produtividade e da inovação (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005). Para organizações como BM, garantir a qualidade em unidades funcionais que prestam serviços internos é dar continuidade ao processo de re-estruturação na área de gestão com o objetivo de consolidar a sua posição de destaque no cenário nacional como produtor de imunobiológicos. Johnston & Clark (2008) postulam que a qualidade da prestação do serviço é o teste decisivo da habilidade de uma organização para reunir uma estratégia efetiva, motivar seus colaboradores e gerenciar os seus recursos.

Nos últimos dez anos, BM vem aprimorando ações no campo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, buscando desenvolver produtos e serviços internamente. A evolução do contexto internacional no que se refere aos imunobiológicos aponta para uma expectativa de adequação e um olhar para o futuro, criando estratégias que suportem as ameaças desse cenário e assegurem o cumprimento de sua missão como descrita: “Contribuir para a melhoria dos padrões de saúde pública brasileira, por meio do desenvolvimento tecnológico e produção de imunobiológicos e prestação de serviços para atender prioritariamente às demandas de saúde do país” (PLANO ESTRATÉGICO 2010 – 2020). A missão de BM está diretamente relacionada à sociedade brasileira, seu cliente final.

Pensar a estrutura de indicadores de desempenho para núcleos administrativos visa apoiar e fortalecer as iniciativas da unidade para o alcance de seus objetivos estratégicos. O Plano Estratégico 2010 – 2020 ressalta como forma de materialização da missão, visão e dos valores do Instituto maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades e nos processos que levam a um desempenho superior e respostas às demandas da sociedade brasileira. Infere-se a isso que, mesmo no serviço público, a prestação de serviços administrativos precisa ser bem concebida, sem improvisos e com foco para o cliente final.

Nesse aspecto, o caminho é tornar todas as atividades integradas de modo que possam agregar valor às iniciativas estratégicas já mencionadas. Para organizações como BM, cuja complexidade é notória, prover serviços administrativos com qualidade

e efetividade comprovadas é um desafio frente à cultura organizacional fortemente presente e às fragilidades de ordem estrutural. Os indicadores de desempenho, portanto, possibilitarão mensurar a qualidade desses serviços que suportam as ações estratégicas dos gestores e as operações produtivas, consideradas finais, visando uma gestão orientada por resultados.

Assim, e por considerar o momento de busca pelo melhor modelo de gestão que atenda eficaz e efetivamente os compromissos assumidos, prover serviços administrativos com qualidade corrobora e salienta alguns dos valores do Instituto. O compromisso com a saúde brasileira deve permear todas as áreas de BM e ser expresso em esforços que redundem em qualidade, nesse caso, qualidade na prestação de serviços administrativos. A excelência em produtos e serviços supridos de forma oportuna precisa alcançar a mente de todos os colaboradores, aqueles que desempenham atividades-fim, mas, também, aqueles que atuam em atividades-meio, como é o caso dos profissionais habilitados a exercer funções administrativas.

O foco no cliente, a saber, a sociedade brasileira, deve orientar todas as ações do colaborador, seja ele técnico ou administrativo; pesquisadores ou especialistas, reforçando a missão institucional. Adotando esta visão, a qualidade que se imprime em cada esforço individual, integrado nas diversas unidades organizacionais, será um diferencial que, certamente, resultará no cumprimento da missão do Instituto. A qualidade almejada nas diversas operações desempenhadas pelos colaboradores da unidade fortalece, além disso, o ideal estabelecido pela visão da organização para 2020: “Ser a base tecnológica do Estado Brasileiro para as políticas do setor, e protagonizar a oferta de produtos e serviços de interesse epidemiológico, biomédico e sanitário”.

1.5 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

De forma a alcançar os objetivos da pesquisa, esta monografia encontra-se dividida em 7 (sete) capítulos, estando estruturada do seguinte modo:

- O presente capítulo buscou introduzir o assunto conceituando o tema e dando as primeiras impressões acerca da construção de uma estrutura de indicadores de desempenho dentro da administração pública federal. O capítulo apresenta o objetivo central, os objetivos gerais, o método da pesquisa e conduz o estudo

explicitando os resultados que espera-se alcançar, ressaltando a importância na escolha do tema proposto para esta monografia.

- No Capítulo 2, o leitor encontrará uma análise com o propósito de responder à pergunta sobre o segmento de serviços, seu conceito, suas características e classificação sob a ótica acadêmica.
- Em relação a *Sourcing* e *Inourcing*, o Capítulo 3 fundamentalmente busca compreender o que são. Os dois assuntos agregam valor ao tema proposto para este trabalho, pois estão co-relacionados. Será considerada neste capítulo a necessidade de um Acordo de Nível de Serviços entre os prestadores de serviço do AADM-VPROD e os demais colaboradores da organização. Os assuntos serão apresentados como forma de solução organizacional objetivando implantar uma estrutura interna de gestão por serviços.
- No Capítulo 4, serão investigados os conceitos centrais sobre Indicadores de Desempenho, contextualizando o tema com a medição de desempenho no Setor Público. O papel estratégico de BM e a memória de sua fundação serão ressaltados como arcabouço para a proposição de uma gestão orientada por resultados no que tange à prestação de serviços administrativos.
- O Capítulo 5 demonstrará a relevância de uma estrutura de indicadores de desempenho para uma área prestadora de serviços administrativos, além de uma análise do processo de implantação do AADM-VPROD e sua evolução até a atualidade. O capítulo trará reflexões, tentando responder à pergunta como medir o desempenho na administração pública federal.
- No Capítulo 6, a proposta do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD alinhada à necessidade dos Acordos de Níveis de Serviço – SLAs com seus clientes.
- O Capítulo 7 encerra a pesquisa com as considerações finais da autora da monografia.

2 SERVIÇOS

2.1 O QUE SÃO SERVIÇOS?

Grönroos (2003) afirma que um serviço é um fenômeno complicado. À vista disso, defini-lo não é tarefa fácil, uma vez que seus conceitos ainda hoje são discutidos nos campos de disciplinas, como o *Marketing*, e subdisciplinas, como as Operações. Seus primeiros ensinamentos surgiram por volta dos anos 70 entre profissionais da área de *marketing* que tinham por objetivo conhecer a natureza dos serviços, discutindo suas implicações sobre o *marketing* de serviços. O autor explica que o fato se dava em virtude de questões como o tipo de relacionamento com o cliente, a natureza das operações, o processo de produção e entrega e a qualidade do serviço não serem aplicáveis aos modelos tradicionais de *marketing*. As discussões sobre como definir serviços têm diminuído desde a década de 1980. Contudo, Grönroos (2003) apresenta um conceito proposto, em 1990, por ele próprio, com relutância e pequenas modificações:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente. (GRÖNROOS, 2003, p. 65).

O caráter específico de alguns serviços requer conhecimento e práticas diferenciados no momento em que são operacionalizados. A complexidade na operação de serviços se dá uma vez que este segmento pode transitar desde uma simples entrega de um jornal à porta de casa, até a prestação de uma consultoria que envolve expertise sobre determinado assunto. Isto caracteriza a diversidade de atividades possível durante a prestação de um serviço. A autora destaca alguns exemplos que comprovam a variedade neste segmento: hotelaria, alimentação, restaurante, entrega rápida, consultoria, segurança, aluguel de carro, aluguel de roupa, suporte à informática e uma gama de outros serviços difícil de ser esgotada. Em função disso, a literatura não apresenta uma conceituação que abranja toda a variedade de serviços existentes. As discussões acadêmicas giram em torno da diferenciação entre bens e serviços que não chegam ao conhecimento de sua essência, natureza e do modo como são regidos (SOARES, 2005).

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) concordam que uma análise da natureza dos serviços é iniciada com a percepção de que um serviço consiste em um pacote de benefícios implícitos e explícitos, executado dentro de instalações de apoio e utilizando-se de bens considerados facilitadores. Reconhecer as especificidades e complexidade dos serviços é fundamental para o desenho e o controle de um sistema de prestação de serviços. Com relação ao papel do gerente de serviços nesse contexto, os autores ensinam que ele deve atuar sob uma perspectiva de um sistema aberto em que os clientes fazem parte desse ambiente, contrastando com as empresas de manufatura que ficam isoladas ou contam a existência de estoques de produtos acabados.

Diferentemente de gerenciar produtos, gerenciar este segmento exige que o gestor esteja ciente das especificidades de um serviço que variam conforme as necessidades de cada cliente. A diferença entre um e outro é explicada por Gummesson, indicado por Soares (2005). Tratando-se de produtos, as organizações se preocupam com a produtividade que possui papel fundamental e com a qualidade que conforma padrões e especificações. Em contrapartida, concernente a serviços, há um sustentáculo que apóia as discussões referentes ao cliente e a sua interação com o provedor dos serviços.

Na tentativa de trazer a discussão para o campo da prática, aproximando-a do objeto desta pesquisa, a autora pontua a diferença positiva que há na operação de um serviço prestado pela equipe do AADM-VPROD, quando esta possui o conhecimento, básico que seja, das atividades em que um gestor está envolvido às quais geram a solicitação de um serviço. Mesmo que essas atividades sejam técnicas, conhecer minimamente as especificidades do processo gerido pelo gestor, nesse caso cliente em potencial, auxilia a equipe operacional (provedora dos serviços) a atendê-lo com mais efetividade. O dinamismo do ambiente em que a equipe está inserida, geralmente, dificulta esta interação com o cliente, mas, conforme argumentado pelos autores, a busca por esta interação é necessária.

Gianesi e Corrêa (1994) assumem que os serviços são experiências vivenciadas pelos clientes, enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas por eles. Nos últimos anos, este setor cresceu rapidamente nos países industrializados em função da urbanização das populações, do uso cada vez mais freqüente de diferentes tecnologias e do aumento da qualidade em produtos e bens. Esses fatores contribuíram para que o setor ganhasse relevância na economia mundial, tanto em países desenvolvidos quanto

subdesenvolvidos, como é o caso da América Latina e do Caribe. Nesses países, mais da metade do Produto Nacional Bruto é representado pelo Setor de Serviços.

Outra percepção interessante é a intensa competição e o crescente aumento em redes de emprego derivado do setor de serviços. O volume significativo da demanda tem sua origem, a partir de alguns aspectos apresentados por Giansi e Corrêa (1994):

- Anseio por melhor qualidade de vida;
- Busca por mais tempo de lazer;
- Necessidade de segurança, conforto, facilidades, dentre outros, devido à urbanização;
- Maior variedade de serviços em função do aumento da quantidade de crianças e idosos;
- Aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, passando a sofrer maior pressão sobre o seu tempo pessoal;
- Aumento da sofisticação dos consumidores, levando-os a necessidades mais amplas;
- Avanço da tecnologia da informação e da comunicação;
- Inovação de produtos, dentre outros aspectos.

A evolução do Setor de Serviços na economia mundial é apresentada em sua origem por meio de estudos e pesquisas desenvolvidos em décadas passadas. Já nos anos 60, o setor representava 30 a 40 por cento dos gastos em moeda americana. Nos anos 70, metade da força de trabalho ou mais estava empregada na produção dos serviços; é o que destaca Soares (2005) concordando com os autores Rathmell e Hill, respectivamente. Originalmente, as técnicas de operações foram desenvolvidas para a indústria manufatureira. Giansi e Corrêa (1994) assumem que para tornar mais profissional as operações de serviços, as organizações tiveram que adaptar as técnicas de administração industrial ao ambiente de produção de serviços.

Outros avanços foram possíveis no setor com o uso da Tecnologia da Informação - TI. A maioria dos serviços é habilitada pelo uso freqüente da TI que deixa de ser um diferencial para se tornar uma necessidade das corporações. Sua utilização permitiu a terceirização de serviços digitalizáveis, rompendo com a barreira da competição. O advento da *Internet* alargou as fronteiras entre países, permitindo a comunicação *on-line* e o surgimento de uma economia globalizada em que as

informações e o conhecimento são compartilhados entre parceiros, fornecedores, clientes e competidores (SOARES, 2005).

O investimento em novos conceitos e a adequação a metodologias tradicionais da administração da produção resultou na busca por profissionais da área de Administração Industrial por parte de empresas geradoras de serviços. Nesse sentido, buscando adaptar-se ao novo contexto econômico mundial, o setor de serviços necessita desenvolver conceitos e metodologias apropriados, a fim de atender às especificidades dos diversos segmentos, valorizando a função de operações que é a parte responsável em prover produtos ou serviços aos clientes dentro da organização. A função operações é reconhecida também como o coração ou a função central da maioria das organizações.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS

Gerir as operações de um serviço é muito diferente de gerir a produção de bens ou produto. A diferença está nas características presentes nos serviços que tornam sua operação bem específica em relação à operação de um bem ou produto. Giansi e Corrêa (1994) apresentam as principais particularidades que diferem uma operação de outra:

- A intangibilidade dos serviços;
- A necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade e;
- O fato de que normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

2.2.1 A intangibilidade dos serviços

Ser intangível significa que não pode ser tocado ou perceptível pelo tato, portanto, impalpável e incorpóreo (HOUAISS, 2007). A noção oferecida por Giansi e Corrêa (1994) explica a intangibilidade dos serviços: eles não podem ser possuídos e sim experimentados pelos clientes. Esta característica, segundo os autores, dificulta a avaliação do resultado e da qualidade dos serviços prestados pelos gerentes, colaboradores e clientes. Outro traço que acompanha esse aspecto é a difícil padronização de um serviço que torna a gestão do processo mais complexa.

Quanto à dificuldade de se avaliar um serviço em vista da intangibilidade presente, é preciso, antes de tudo, experimentar! Assim, os clientes consideram comprar

um serviço mais arriscado do que adquirir um produto. Para minimizar o risco, é comum os clientes, antes da compra de um serviço, basearem-se em referências de terceiros e na idoneidade das empresas com às quais mantêm negócios. Desse modo, os serviços não são patenteáveis.

Grönroos (2003) defende o posicionamento de que serviços não são coisas e sim processos ou atividades, sendo essas atividades de natureza intangível. Ele assume a intangibilidade como regra para que o cliente avalie o serviço por meio das interações com o provedor durante o processo. Segundo este autor, “interações usualmente estão presentes em serviços e são de substancial importância, embora as partes envolvidas nem sempre estejam conscientes disso”. Para Grönroos (2003), nem todo bem físico é tangível na mente do cliente, apesar de grande parte da literatura de serviço assumir que a intangibilidade é o aspecto mais relevante de um serviço. Por exemplo, “um quilo de tomates ou um carro podem ser percebidos de modo subjetivo e intangível”. Essa peculiaridade não diferencia serviços de bens físicos tão claramente como exposto na literatura.

Normalmente, um serviço é percebido de modo subjetivo. Quando clientes descrevem um serviço eles usam palavras como: “experiência”, “confiança” e “sentimento” que são formas abstratas, segundo Grönroos (2003), de se formular o que vem a ser um serviço. Contudo, nesse segmento pode-se incluir elementos considerados tangíveis, como: a comida de um restaurante, os documentos que uma empresa de entregas utiliza, as peças de reposição usadas por uma oficina de reparos. Entretanto, é a intangibilidade a essência de um serviço, sendo ela um dos critérios mais freqüentemente citado. Como atribuir valor a um “sentimento” ou à “confiança”? A literatura ensina que deve-se tornar um serviço o mais tangível possível para o cliente, possibilitando a sua avaliação por meio de evidências concretas e físicas, tais como cartões de plástico (em serviços bancários) e vários tipos de documentos.

2.2.2 A necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade

Durante o processo em que o serviço está sendo realizado, a presença do cliente é fundamental. Sem a sua presença ou um bem de sua propriedade, o serviço não acontece. Os autores Giancesi e Corrêa (1994) são categóricos ao afirmar que os clientes motivam o processo que dá entrada em um sistema operacional. São eles que determinam quando e como o serviço será realizado. Esta característica apresenta uma

peculiaridade, indicando a dificuldade que os gestores encontram para controlar esta fase inicial do processo.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) ratificam este entendimento acrescentando que, por conta desta característica, combinar a capacidade do serviço com a demanda é um desafio para os gestores. Eles ressaltam que um aspecto relevante da prestação de serviço é a compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo. Os autores fazem uma distinção entre insumos e recursos. Os insumos são considerados a entrada no sistema de operações, ou seja, os próprios clientes. Os recursos são os bens facilitadores (mão-de-obra dos funcionários e o capital sob o comando do gerente). Por esta razão, esses autores concordam com os demais citados que, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes no papel de participantes do processo de serviço.

Grönroos (2003) dá a sua contribuição ao tema, argumentando que a característica mais importante de serviços é a sua essência em processo. Das diversas atividades inerentes ao processo de serviço, decorre uma diversidade de tipos de recursos utilizados (pessoas, equipamentos, conhecimento, dentre outros). Esses recursos, na maioria das vezes, são usados nas interações diretas com o cliente com o objetivo de encontrar uma solução para um problema por ele identificado. Infere-se ao processo no qual o cliente tem participação ativa como parte da solução. Este autor é de opinião que a maioria das demais características pertencentes a serviços deriva de sua característica essencial de processo.

Outro aspecto a ser destacado é o custo e o tempo geralmente computados para o deslocamento do cliente até as dependências do local onde o serviço será realizado. Do mesmo modo, o inverso também é levado em consideração, ou seja, o custo e o tempo para o deslocamento do prestador de serviço até o lugar onde o cliente se encontra, ou onde o bem de sua propriedade se localiza. O tempo que o cliente está disposto a esperar para ser atendido é um dos fatores que conta no momento em que o serviço for avaliado.

Já no que tange às organizações, os recursos humanos que elas dispõem são determinantes para a eficácia do serviço. A autora do trabalho analisa essa questão sendo uma das partes mais importantes de um negócio, cujo segmento é serviços. A mão-de-obra especializada no atendimento às especificidades desse setor é fundamental para o resultado excelente no que diz respeito às expectativas do cliente. Para que elas sejam atendidas com a efetividade desejada, o nível de contato entre o cliente e o

prestador de serviços é alto. É neste entrosamento que as dúvidas são dirimidas e a clareza acerca do desejo do cliente se estabelece. Compreender o modelo mental do cliente, assimilar as suas expectativas e promover a solução de um problema são habilidades intrínsecas a quem fornece determinado serviço.

Os ajustes são possíveis mediante a flexibilidade de ambas as partes. Giansi e Corrêa (1994) referem-se à importância dos recursos humanos na prestação do serviço no que concerne, muitas vezes, ao julgamento pessoal necessário para o atendimento das expectativas do cliente. Entretanto, diante da complexidade de alguns serviços, monitorar os resultados torna-se tarefa difícil. Para esses casos, normalmente o monitoramento dos resultados só é possível mediante as reclamações encaminhadas pelos clientes. A autora do estudo ressalta a prática de muitas organizações que, para avaliar o resultado dos serviços prestados, utilizam o recurso da Pesquisa de Satisfação com o cliente. Esta tem sido uma ferramenta bastante eficaz para saber se todos os esforços de determinada área de uma organização estão indo ao encontro das necessidades de seus clientes. Além de avaliar os resultados, a Pesquisa de Satisfação possibilita conhecer novas expectativas não evidenciadas anteriormente.

A importância da presença do cliente não se dá somente sob o aspecto das operações. Como participante do processo, a presença do cliente requer das organizações atenção ao *design* das instalações, por exemplo. Na manufatura tradicional, não há esta preocupação, uma vez que o cliente não participa nas operações do processo produtivo. Em uma indústria automobilística, os automóveis são produzidos em fábricas quentes, sujas e barulhentas, mas este fato não influencia no ato da compra, pois o produto é apresentado ao cliente em um *show-room* elegante e confortável. Além do *design*, o ambiente onde ocorre o processo das operações de serviço requer alguns cuidados. Para o cliente, o serviço é uma experiência que acontece nas instalações da empresa, sendo a qualidade do serviço reforçada se o ambiente for projetado sob a perspectiva do cliente. Cuidados especiais com a decoração interior, mobília, o layout, o nível de ruído e até as cores influenciam a percepção do serviço pelo cliente (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005).

Concluindo este tópico, Grönroos (2003) complementa que, dependendo do tipo de serviço (tema a ser discutido no tópico 2.3.1), apenas parte dele é experimentada pelo cliente. O serviço de um cabeleireiro é quase todo produzido enquanto o cliente está presente, recebendo o serviço. O exemplo citado está relacionado a terceira característica de serviços: a inseparabilidade do produto e do consumo. O tema será

explorado no próximo tópico. Não obstante, ao entregar produtos, somente parte do processo de produção de um serviço é experimentada e, dessa forma, simultaneamente, consumida pelo cliente. A maioria dos processos é invisível, afirma o autor. Entretanto, quem fornece o serviço precisa entender que, para o cliente, “é a parte visível do processo de serviço que importa”. Com relação à parcela que o cliente não vê, ele a experimentará no final de todo o processo, mediante o resultado. As atividades visíveis, ou mesmo os aspectos que o influenciam, como transcrito no parágrafo anterior, são vivenciados e avaliados pelo cliente em todos os detalhes.

2.2.3 Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente

A produção e o consumo de um serviço ocorrem de modo simultâneo, inviabilizando a estocagem durante o processo de prestação de serviço que é uma estratégia utilizada pela manufatura tradicional para lidar com as flutuações na demanda. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) esclarecem que os estoques funcionam como um conveniente sistema de limites para o fabricante. Os estoques separam as operações internas de planejamento e controle do meio ambiente externo. Normalmente, não existe uma etapa intermediária entre um processo e outro. Dessa importante característica, resulta a dificuldade de se utilizar eficientemente a capacidade produtiva em sistemas de prestação de serviços. Em situações em que a demanda é baixa ou nula, a capacidade produtiva não utilizada se perde para sempre. Esta ocorrência se dá uma vez que a demanda por serviços oscila bastante, podendo variar ao longo de um dia, de uma semana, ou de um período ainda maior (mês ou ano). Esta variação exige maior flexibilidade no sistema de operações de serviços como explica os autores Gianesi e Corrêa (1994).

O caráter simultâneo entre a produção e o consumo dificulta mensurar a qualidade na prestação de serviços. Esta característica impossibilita a introdução de um mecanismo de controle da qualidade na etapa final do processo como inspeção. Assim, é fundamental que se avalie outras maneiras de garantir a qualidade dos resultados. O controle e a garantia da qualidade dos processos que envolvem as várias etapas de um serviço são indicativos de exemplos para mensurar a qualidade. Uma peculiaridade neste segmento é o contato necessário entre cliente e prestador para a realização dos serviços em que se exige mão-de-obra intensa. Para esses, a qualidade é criada quando o

contato se evidencia entre as partes. A qualidade dos serviços não é temática a ser tratada na agenda deste trabalho, por isso, o assunto não será explorado.

Durante a execução de serviços, é requerido aos prestadores envolvidos no processo de atendimento aos clientes habilidade e performance que auxiliam na detecção das necessidades do cliente. Este é o momento em que a qualidade do serviço é criada, ou seja, o momento do contato entre prestador e cliente. Normalmente, a habilidade e performance requeridas fazem parte do perfil de profissionais que desempenham funções de gerência, operações e *marketing*. O fato é que, frequentemente, o pessoal que atua na prestação de serviços é de nível médio ou baixo, não possuindo essas importantes capacitações para o atendimento, podendo vir a prejudicar uma operação se o grau de julgamento pessoal não for adequado.

Contudo, para o bom desempenho do serviço esses profissionais devem possuir sensibilidade para perceber a necessidade e atender as expectativas dos clientes. Em geral, esta é parte mais importante do pacote produto/serviço, ou seja, a tradução das necessidades do cliente (GIANESI E CORRÊA, 1994), conforme descrito no tópico 2.2.2. Para tanto, empresas criam pacotes de serviços, personalizando-os com o fim de atingir as expectativas de seus clientes específicos. O grau de personalização desses pacotes pode variar desde o quantitativo de opções padronizadas até o atendimento perfeito a uma necessidade específica. Obviamente, diferentes graus de personalização exigirão da empresa, em contrapartida, diferentes graus e tipos de flexibilidade por parte de seu sistema de operações, de seus recursos, de sua mão-de-obra e de seus sistemas.

A compreensão do conjunto de características analisado acima auxilia na gestão de operação dos serviços, dando elementos aos profissionais dessa área para definirem o que é puramente serviço. Isto é relevante para empresas de manufatura que podem, a partir dessa compreensão, distinguir que boa parte do que produzem são serviços. Esta lógica exige dos gestores reconhecerem e analisarem as especificidades de cada serviço, de acordo com as suas características. Giansesi e Corrêa (1994) oferecem o exemplo de uma empresa fabricante de equipamentos para controle de processos. O que esta empresa precisa fornecer para o cliente é um “sistema de controle”, mas o que ela precisa traduzir são as necessidades de seu cliente. Isto é serviço. A fabricação do sistema de controle até poderia ser desenvolvida por terceiros, a partir das especificações corretas fornecidas pelo cliente, no momento do contato com o profissional.

A figura, a seguir, demonstra a lógica utilizada por Sasser e outros autores para definir o pacote produtos e serviços durante o processo de operação. Nesse sentido, produto e serviço são considerados componentes de um determinado pacote de operação. O mais importante neste processo não é classificar se determinada operação é “de serviço” ou “de manufatura” e sim entender a natureza da operação.

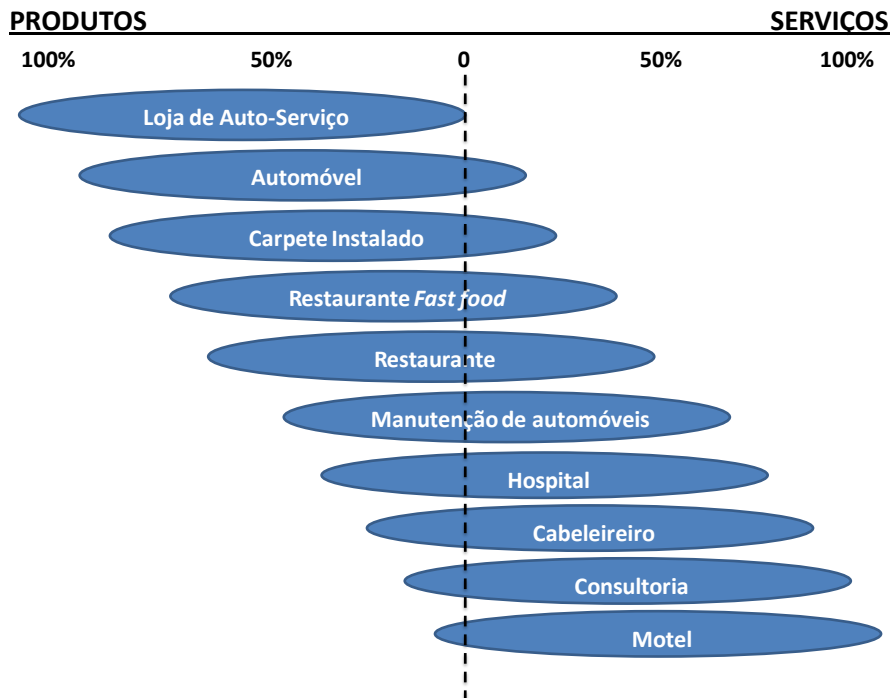


Ilustração 1 - O contínuo entre produtos e serviços (Fonte: Giansesi e Corrêa, 1994).

Alguns autores apresentam outras características para os serviços que não enfatizadas por Giansesi e Corrêa (1994) como a heterogeneidade, a perecibilidade e a inseparabilidade. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) assegura que, para serviços, deve-se fazer uma distinção entre o que é insumo e recurso. Na visão dos autores, os insumos correspondem à entrada, configurando-se nos próprios consumidores. Os recursos são os chamados bens facilitadores que possibilitam a realização de um serviço, além do próprio cliente: a mão-de-obra e o capital comandado pelo gerente. Para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes, uma vez que eles participam do processo.

Contudo, para alguns serviços, o foco não estará nas pessoas e sim no processo de informações. É o caso do serviço bancário. Para este tipo de serviço, a Tecnologia da Informação poderá substituir operações realizadas pelo cliente e a sua presença torna-se desnecessária. Por ser o segmento de serviços singular, os autores salientam que muitas das características particulares dos serviços, como a participação do cliente e a perecibilidade, estão inter-relacionadas. Giansesi e Corrêa (1994) partem desse raciocínio ao destacarem três das principais características especiais de serviços, uma vez que dessas três decorrem outros aspectos já analisados.

2.3 O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

Compreender a natureza de cada operação nos direciona a uma outra verdade: gerenciar serviços é bem diferente de gerenciar operações. As operações que envolvem maior contato com o cliente possuem um contexto mais amplo de incerteza e variabilidade, dando maior complexidade à prestação de serviços. Giansesi e Corrêa (1994) consideram que essas operações, baseadas em pessoas, tendem a ser mais flexíveis do que os processos baseados em equipamentos, rígidos em sua natureza e mais propensos à padronização. A autora deste trabalho concorda que a padronização em serviços é necessária como medida de organização das tarefas, visando melhor aplicabilidade dos recursos e ferramentas disponíveis, oferecendo transparência aos processos, gerando conformidade. Contudo, em alguns casos, dependendo da especificidade do serviço, o padrão inicialmente adotado poderá ser alterado, a fim de melhor atender às expectativas do cliente.

Em virtude do grau de incerteza e variabilidade dos serviços, o controle dos processos que envolvem as operações torna-se mais difícil. O contrário disso assemelha-se às operações cuja ênfase dada a pessoas é menor pelo baixo contato com o cliente. Nesse caso, o ambiente torna-se mais previsível, de fácil padronização, possibilitando maior controle e produtividade. É o caso das operações de manufatura. Em um sistema de operações, o segmento que lida com baixo contato com o cliente é denominado *back room* ou retaguarda e aquele em que as operações exigem alto contato com o cliente são denominados *front office* ou linha de frente. Esta distinção (que designa menor ou maior contato com o cliente) permite que as operações sejam geridas de forma diferente utilizando recursos diversos. A figura, a seguir, representa claramente este entendimento:

SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

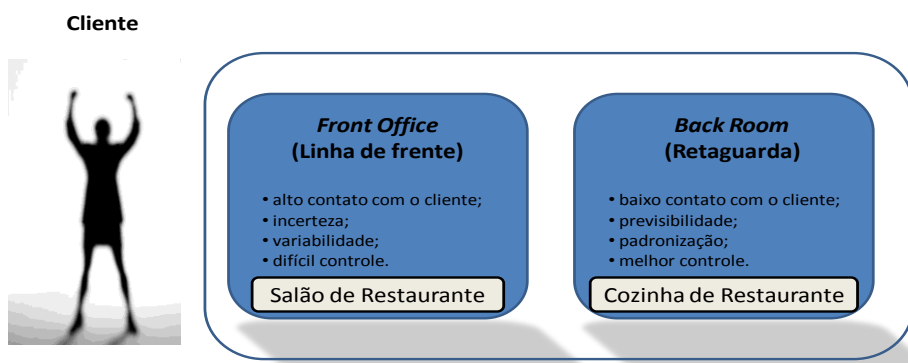


Ilustração 2 – As operações de serviço divididas entre *front office* e *back room* (Fonte: Gianesi e Corrêa, 1994).

2.3.1 Classificação de Serviços

O grau de participação do cliente no processo define a forma como eles serão classificados na lógica de gerenciamento das operações de serviços. O referido grau é diferente do grau de contato com o cliente que permite ao prestador de serviços conhecer a necessidade do cliente e as expectativas por ele esperada. O grau de participação do cliente durante as operações avalia a sua participação como recurso durante o processo produtivo em que tarefas, a princípio executadas pela empresa, seriam executadas pelo próprio cliente. Um exemplo prático a ser dado são os caixas de auto-atendimento nas agências bancárias. Quanto a isso, pode ser avaliada a produtividade por meio da participação do cliente no processo. O assunto trata da gestão do cliente, tema que não faz parte do escopo da pesquisa, não sendo aqui explorado.

Gianesi e Corrêa (1994) postulam que a dimensão do grau de participação do cliente nas operações auxilia na classificação de serviços em determinado ponto entre os extremos “Serviço total” e “Auto-serviço (self-service)”. No primeiro extremo, todas as atividades são executadas pelo prestador do serviço, ou seja, em *front office* ou *back room*. No segundo extremo, quase todas as atividades são executadas pelo cliente, cabendo ao prestador do serviço a preparação.

A figura que segue apresenta uma classificação para serviços avaliada por Silvestro *et al* (1992, apud GIANESI E CORRÊA, 1994) baseada nas dimensões já analisadas nesse estudo: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos prestadores, foco no produto ou no processo e *front office* ou *back room*.

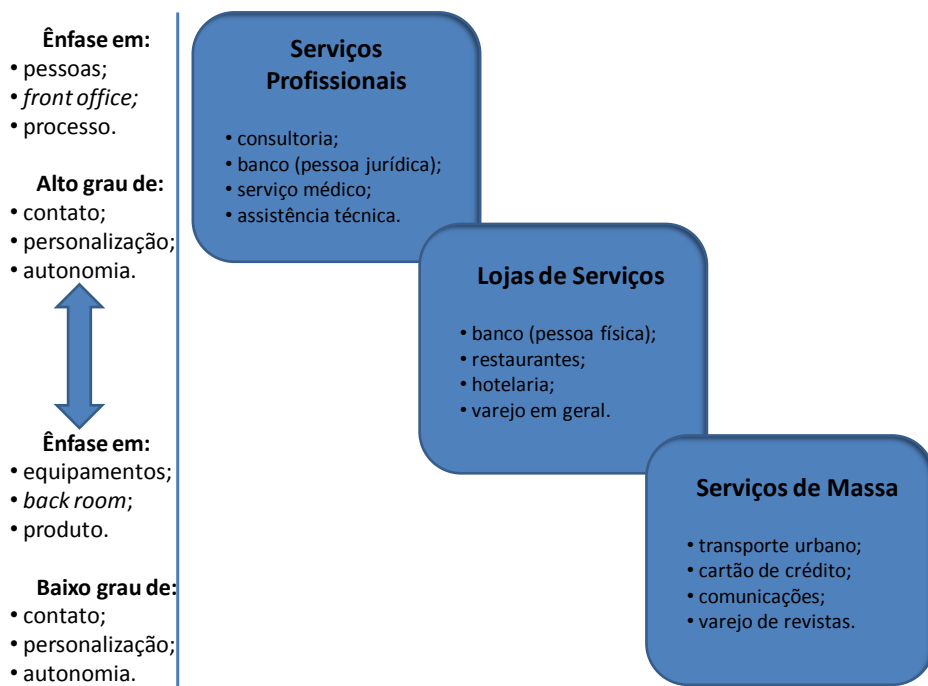


Ilustração 3 – Classificação dos processos de serviço (Fonte: Gianesi e Corrêa, 1994).

Os autores buscaram cruzar as seis dimensões destacadas com a dimensão do volume de serviços, ou seja, número de clientes processados em um dia em uma unidade típica de trabalho. Esta classificação alcançou certo grau de correspondência entre as seis dimensões (descritas na ordenada do gráfico) e a dimensão do volume (descrita na abscissa). Os autores destacam alguns serviços que podem ser considerados uma restrição à classificação acima. O transporte aéreo de passageiros é um exemplo, pois, baseia-se em equipamentos, mas possui ênfase tanto no produto, neste caso o resultado, como no processo, sendo que o valor gerado no *front office* é de alto grau de contato com o cliente. A tabela, a seguir, exemplifica a classificação proposta pelos autores, a partir de unidades funcionais em BM:

Tabela 2 – Arranjos de serviços em unidades funcionais de BM. Fonte: Adaptado pela autora de Salles (2010).

UNIDADE ORGANIZACIONAL	SERVIÇO PROFISSIONAL	LOJA DE SERVIÇO	SERVIÇO EM MASSA
AADM-VPROD (*)	Desenvolvimento de melhorias no gerenciamento dos uniformes convencionais	Acompanhamento das necessidades dos gestores para a promoção de melhorias	Distribuição dos uniformes convencionais
DITIN	Desenvolvimento de software	Manutenção de hardware	Suporte aos usuários
DEREH	Desenvolvimento Gerencial	Plano de Desenvolvimento Gerencial Individual	Integração do novo gestor
(*) Atividades executadas durante o período de abril/2007 a dez/2009.			

Gianesi e Corrêa (1994) esclarecem, ainda, que o modelo de classificação não representa consenso e não é universalmente aplicável, mas, auxilia no tratamento e na gestão das operações da maioria de serviços.

2.3.1.1 Serviços profissionais

São considerados aqueles em que o cliente busca no prestador de serviço um conhecimento ou capacidade que não possui. Gianesi e Corrêa (1994) citam como exemplo os serviços médicos ou de assistência jurídica em que a ênfase está nas pessoas e os equipamentos são utilizados como recursos que oferecem apoio. A utilização mais intensa de equipamentos neste tipo de serviço se dá quando o serviço requer uma personalização para clientes específicos. Os autores destacam os serviços de projeto de engenharia cuja produção conta com o auxílio de equipamentos de CAD (*computer aided design*), *hardware* e *software*. Sem esses recursos, dificilmente um fornecedor desse tipo de serviço se tornaria competitivo para o mercado. Hoje, os serviços de diagnóstico médico já podem contar com a utilização mais intensa de equipamentos.

A segunda característica dessa classe de serviços é o alto grau de contato com o cliente, um pré-requisito para a personalização do serviço, visando atender às expectativas específicas para cada cliente. O alto grau de contato se estabelece,

normalmente, no *front office*, proporcionando valor ao serviço a ser produzido. Neste caso, é dada grande ênfase ao processo, mais do que ao resultado propriamente dito, mas a presença do cliente é fundamental no processo. A este tipo de prestação de serviço em que a presença do cliente é fundamental para que haja personalização, é dado alto grau de autonomia aos prestadores que realizam o contato com o cliente. Frequentemente, o processo de prestação do serviço possui um ciclo longo com baixo quantitativo de clientes registrado em um dia de trabalho.

2.3.1.2 Loja de Serviços

Trata-se do processo intermediário no contínuo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Diferentemente dos serviços considerados profissionais, caracteriza-se por um número maior de clientes registrado em um dia de trabalho. É o caso de serviços prestados em hotéis, restaurantes, varejo em geral e atendimento a pessoas em bancos. Nos exemplos citados, o valor do serviço é criado tanto no *front office* (quarto e *lobby* dos hotéis, salão do restaurante e balcão das lojas) como no *back room* (lavanderia e limpeza de quarto de hotéis, cozinha de restaurantes e setor de compra em lojas). Nesse tipo de serviço, o cliente está interessado tanto no resultado do serviço como no processo. No caso de um restaurante, o cliente desejará apreciar uma boa comida, saciando o seu apetite (resultado), mas, também, usufruir de momentos agradáveis durante a degustação (processo). Nesse tipo de processo, há certo grau de personalização unido à padronização das operações o que requer baixo grau de autonomia por parte de quem realiza o contato com a clientela.

2.3.1.3 Serviço de Massa

É o processo que atende ao maior número de clientes por unidade de tempo. São serviços pouco personalizados que apresentam alto grau de padronização em suas operações. O grau de contato com os clientes para esta classe de serviços é baixo e impessoal, apesar de ser necessária a sua presença na maioria dos casos. Por ser as operações padronizadas, o uso de equipamentos é favorecido na produção do serviço. Giansi e Corrêa (1994) citam alguns exemplos típicos: transporte urbano (metrô e ônibus), grandes supermercados, serviços de comunicações telefônicas e transmissão de rádio e televisão.

Os autores chamam a atenção para o fato de que uma mesma empresa pode oferecer serviços, utilizando-se de processos diferentes. É o caso de uma administradora de cartões de crédito. No que se refere ao serviço disponível para a utilização básica do cartão de crédito, o serviço é de massa. Quando há algum problema com a fatura do cliente (atraso, erro de lançamento), este entra em contato com a empresa e o processo de serviço é alterado. O contato aumenta e passa a ser mais próximo, o cliente avalia o processo de atendimento (resolução do problema) e não apenas o resultado, a ênfase passa do equipamento para as pessoas. Visando a resolução rápida de um problema específico ou incomum, muitas vezes, o prestador precisará de certo grau de autonomia para tomar decisões.

Gianesi e Corrêa (1994) citam que a classificação apresentada não obriga que determinado processo de serviço esteja identificado em uma das três classes. Em verdade, ocorre um contínuo entre os extremos dos serviços profissionais e dos serviços de massa, passando pela loja de serviços. Em algum ponto desse contínuo, os diversos processos de serviços se encontrarão e se posicionarão, variando em suas características, conforme apresentado na Ilustração 3.

Como visto anteriormente, os autores consideram importante a compreensão das principais características dos serviços, assim como a discussão de suas características secundárias ou derivadas, de modo a entender os fatores influenciadores do poder de competitividade em um ambiente de serviços. Além disso, a classificação para os processos de serviços, segundo Gianesi e Corrêa (1994), foi adotada em função da enorme variedade de serviços existentes e do conhecimento de que os conceitos ligados à gestão de suas operações não são generalizáveis a todos os tipos. Esta classificação é o resultado da análise das principais dimensões de um processo de serviço que afetam a gestão de suas operações.

Tomando por base a classificação de serviços proposta por Gianesi e Corrêa (1994), os serviços prestados pelo AADM-VPROD podem estar inseridos na categoria “Loja de Serviços”, uma vez que um número maior de clientes é alcançado em um dia de trabalho. Este contexto é diferente da categoria “Serviços Profissionais”, assim como se distancia do “Serviço de Massa, conforme apresentado pelos autores citados. O valor dos serviços administrativos fornecidos por esta UO se estabelece, conforme análise de Gianesi e Corrêa (1994), tanto no *front office* quanto no *back room*. Para esta unidade organizacional, o termo *front office* se insere no atendimento direto ao cliente no próprio estabelecimento do AADM-VPROD. O termo *back room* compreende todo o

atendimento fora da linha de frente com o cliente, ou seja, o oferecimento de um ambiente adequado e funcional; a disponibilização de equipamentos que suportam as operações sempre funcionando; a existência de um estoque mínimo de material de consumo para atendimento às eventualidades; o desenvolvimento de uma postura em equipe organizada, antecipando situações que podem vir a ser um problema, dentre outros. Isto porque, conforme preconizado pelos autores, na categoria “Loja de Serviços” os clientes estão interessados nos resultados, mas, também, nas etapas de todo o processo.

A autora argumenta a singularidade desta categoria no momento em que, para a consecução efetiva de alguns processos administrativos (ou seja, o resultado efetivo do serviço), há uma dependência intrínseca em relação ao desempenho de outra unidade organizacional que esteja envolvida no processo. O processo de afastamento do país, por exemplo, começa com uma solicitação feita pelo usuário ao AADM-VPROD. Entretanto, duas outras UO fazem parte deste processo, conforme demonstrado na Ilustração 9 (vide Capítulo 6). Essas interfaces, quando realizadas entre as partes, precisam alcançar um nível de satisfação no atendimento que atenda às expectativas do cliente, agregando valor ao resultado final do serviço.

O próximo capítulo apresentará o modelo de *insourcing* que busca compreender melhor a gestão de serviço nas organizações. O modelo traz uma abordagem para resultados, resultados esses que podem ser alcançados de formas diferentes no mesmo ambiente ou ainda em diferentes ambientes.

3 *INSOURCING*

Salles (2010) postula o termo *insourcing* como um caso particular. Antes de conceituá-lo faz-se necessário definir a relação geral de *sourcing* cuja caracterização é posterior ao uso do termo “*outsourcing*” que passou a ser adotado por executivos de indústrias manufatureiras, a partir de 1970 (COBERT, 2004, apud SALLES, 2010). A relação entre esses termos não se refere a qualquer processo de prestação de serviços, conforme afirmação de Salles (2010). Jesus (2005) esclarece o conceito:

“O termo *sourcing* se aplica ao subconjunto de serviços que são entregues em base repetitiva, usualmente no longo prazo. Segundo DIBBERT *et al* (2004), *sourcing* é entendido como a estrutura formal de responsabilidade e delegação de tarefas instituída para a obtenção de serviços e para o gerenciamento de recursos e atividades requeridas para a produção destes serviços” (JESUS, 2005).

A fim de esclarecer o termo *outsourcing*, toma-se como exemplo alguns trabalhadores que deixam determinada empresa para formar outra, mantendo com a empresa anterior um vínculo de prestação de serviços. Salles (2010, apud YOUNG, 2000) afirma que, para este caso, a situação encontrada é de sub-contratação e não um *outsourcing*. Traduzindo o termo, temos: *out* = fora / *sourcing* = fonte. Trata-se da utilização de recursos estratégicos para as atividades principais de uma organização. Ou ainda, designar serviços a terceiros que demandam equipamentos, conhecimento e mão-de-obra especializada. A proposição de alguns autores para definir este arranjo é que os terceiros envolvidos “devem estar fora das condições de empregabilidade que governam as relações normais de trabalho, e o serviço em *outsourcing* deve ter sido previamente desempenhado dentro da organização” (SALLES, 2010, apud YOUNG, 2000).

É comum certa confusão ao utilizar-se a palavra *outsourcing* fazendo referência à terceirização que está relacionada a serviços de origem braçal que não requerem conhecimentos muito específicos. Para o caso de empresas que se apropriam da terceirização como solução de gestão interna de serviços, é frequente a presença física de processos na própria empresa (onde estavam antes da terceirização), porém, o gerenciamento da equipe e da tecnologia passa a ser pelo terceirizado (SLACK *et al*, 2008). Esta realidade dá um traço de complexidade à relação entre as partes tal como registrado por Jesus (2005). Para minimizar o fato, acordos de níveis de serviço ou

SLA² (*Service Level Agreement*) são instituídos pelas gerências como mecanismo de gestão com o objetivo de facilitar o controle entre as partes envolvidas. Os acordos possuem a forma de contratos em que as regras de serviços são estabelecidas e negociadas entre cliente e prestador de serviços.

Após extensa bibliografia, Beaumont (2006) deixa claro que o *sourcing*, como um mecanismo para gerir serviços, deve proporcionar um relacionamento contínuo entre as partes de longo prazo, sendo administrado com inteligência. Uma das características do *sourcing* é a busca pela melhoria dos processos, muito mais do que penalizar o prestador por um serviço mal-prestado. O *sourcing* traz em sua natureza a busca pelo restabelecimento da qualidade do serviço. Muito do que se discute sobre o assunto se apóia diretamente nas considerações da literatura a respeito da Tecnologia da Informação – TI, mas a delimitação dada ao tema desta monografia não evidenciará o assunto em detalhes.

Salles (2010) expõe em seu Projeto de Graduação a convergência, na literatura, indicando que *insourcing* e *outsourcing* são casos específicos de *sourcing*. Todavia, o termo *insourcing* “não possui uma definição muito clara ou difundida tanto na literatura quanto no meio acadêmico e empresarial” é como resumem Jóia & Mattos (2008). *Insourcing* poderia, ainda, ser traduzido para “terceirização interna”, mas Salles *et al* (2010) ressalta que esta semântica contraria o fato de que este mecanismo pode vir a ser uma solução de gestão interna de serviços cujas implicações organizacionais pouco se relacionam com a tradução inicialmente sugerida. Dito de outro modo, o *insourcing*, encarado como uma solução organizacional, visa criar uma estrutura interna de gestão por serviços.

Como exemplo, algumas organizações possuem uma unidade organizacional que presta serviços para outra unidade interna. Neste caso, não foram instituídos acordos por escrito esclarecendo o grau de responsabilidade da unidade prestadora dos serviços e nem quais serviços ela está apta a atender. Beaumont (2006) esclarece ser esta uma maneira de as empresas se “organizarem” internamente. Apesar disso, muitas organizações instituem o *insourcing* para formalizar a relação fornecedor-cliente entre as unidades organizacionais.

²Acordo de Nível de Serviço – SLA: Este assunto será retomado no Capítulo 6.

É neste contexto que os SLAs passam a ser utilizados, entretanto, sem valor jurídico, mas, dimensionando a relação entre cliente e prestador de um serviço. Esta situação implica diretamente nos mecanismos de premiação e punição que fazem parte da negociação e gestão dos SLAs. Nesta relação, fornecedor-cliente, em que a expectativa do cliente deve ser alcançada, é relevante a distinção de cada serviço, de modo que os acordos entre as partes sejam estabelecidos na forma dos SLAs. Sendo o *insourcing* uma solução organizacional na gestão dos serviços, o autor observa que, nele, não existe tanta preocupação em estabelecer acordos legais quanto há em um *outsourcing* com relação à propriedade intelectual.

3.1 TIPOS DE *SOURCING*

Hyder *et al*, 2005 apresentam as diversas formas de relacionamento de um *sourcing*:

- *Outsourcing* tradicional - presença de um provedor externo;
- *Co-Sourcing* – presença de dois provedores, sendo um deles, em geral, interno;
- *Multi-Sourcing* - múltiplos provedores em que os clientes se responsabilizam pela gestão de múltiplos fornecedores;
- Aliança - parte do pressuposto do *Multi-Sourcing* em que apenas um provedor faz a interface de contato com o cliente;
- *Joint-Venture* – múltiplos provedores de serviços formam uma organização colaborativa e servem um ou mais clientes, sendo que o primeiro cliente faz parte dessa organização;
- *Insourcing* – uma unidade organizacional presta serviços à outra unidade organizacional dentro de uma mesma empresa, estabelecendo a relação cliente-fornecedor.

Cohen & Young (2006) afirmam a possibilidade de um conflito entre as escolhas que empresas precisam fazer com respeito a melhor configuração dos sub-tipos de *sourcing* a ser adotada. Entretanto, diante das possibilidades apresentadas para o provimento de serviços, pode-se optar internamente pelos Centros de Serviços Compartilhado – CSC ou por *outsourcing* e suas variações. Nesse sentido, alguns

arranjos organizacionais são possíveis para organizações que adotam o *insourcing*. Por exemplo:

3.1.1 *Internal Delivery*

Internal Delivery ou Entrega Interna é um tipo de *insourcing* que as empresas optam constituído de provedores internos que prestam serviços apenas às suas unidades de negócios (COHEN & YOUNG, 2006). A prestação de serviços para outras áreas da estrutura corporativa, quando acontece, é em caráter excepcional. Iqbal & Nieves (2007) esclarecem que esses provedores são representados, normalmente, pelas seguintes funções de negócios: Administração, Finanças, Logística, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação. Este arranjo possibilita o controle na entrega do serviço e o ajuste dessas áreas ao negócio em que elas estão submetidas. Os autores, contudo, apresentam uma restrição que é a limitação provocada pela própria unidade de negócios ao crescimento.

Comparado ao CSC o prestador de entrega interna não usufrui de vantagens como escala, escopo de atuação e autonomia exclusivas a este. Como servem a apenas um cliente, o risco de insuficiência no atendimento do mercado é maior, ficando reféns da flutuação da demanda de seu cliente. Em relação à carteira de clientes do CSC, isto não ocorre.

3.1.2 Centro de Serviços Compartilhado – CSC

Trata-se de outro arranjo organizacional possível às corporações. Esta configuração é inviável para organizações que possuem uma única unidade de negócios ou sem divisões regionais. No Brasil, das poucas empresas que possuem uma relação de *insourcing*, raras são aquelas que constituem em sua estrutura organizacional um CSC³ (JÓIA & MATTOS, 2008).

³ CSC – São unidades dentro das organizações habilitadas para processar atividades transacionais de baixa especificidade (maior volume e menor variabilidade), conforme defendido por Jóia & Mattos (SALLES, 2010).

Este centro é uma unidade semi-autônoma à organização que presta serviços às demais divisões. Um CSC atua na lógica de operacionalizar processos específicos originados de funções, tais como: Finanças, Logística, Recursos Humanos e TI. Ao invés desses processos se agruparem no nível da unidade de negócio, passam a ser mantidos em nível corporativo como uma unidade semi-autônoma (IQBAL & NIEVES, 2007, JÓIA & MATTOS, 2008).

Os CSCs, de modo geral, possuem um cliente direto que é uma das unidades de negócio dentro da organização. Nesse caso, os CSCs provém serviços internos a esse cliente dentro de uma estrutura de governança mais delegada, assim como podem buscar clientes externos. A obrigatoriedade do atendimento às políticas no nível da unidade de negócios é substituída pela autonomia, auto-regulação e possíveis ofertas de serviços padronizados (IQBAL & NIEVES, 2007). Os CSCs tornaram-se alvos de comparações com o mercado, incentivando a adoção de melhores práticas; o cultivo de espaços de mercado; a formulação de estratégias de negócio; e, em última análise, a eficiência operacional rumo à criação de capacitações competitivas.

Seja por um Centro de Serviços Compartilhado ou por entrega interna, quando um *insourcing* é instituído, é primordial a clareza do que está incluso no pacote de determinado serviço, assim como o que não está, bem como os níveis de acordo. Este assunto será discutido com mais detalhes no Capítulo 6. Hyder *et al* (2005) assumem que os acordos escritos devem ser estabelecidos. Por meio das negociações, é possível garantir acordos sobre a forma como os serviços serão providos, a fim de alcançar as expectativas dos clientes. Além disso, os papéis de cada parte são clarificados, assim como suas responsabilidades.

Para finalizar o capítulo, cabe ressaltar os requisitos principais necessários ao *insourcing* com o objetivo de comparar uma organização cuja estrutura é tradicional com aquela que investe neste arranjo como uma solução organizacional e visa implantar uma metodologia interna para gerir serviços com qualidade. Uma estrutura tradicional por definição é aquela que não pratica esses requisitos principais, a saber: um relacionamento de longo prazo, a distinção dos serviços prestados e a criação de SLA, a partir desta distinção. Neste sentido, na visão da autora, BM pode estar inserida em uma estrutura tradicional. Desse modo, há uma proposição no Capítulo 6 (Vide Tópico 6.1) para a instituição de Acordos de Níveis de Serviço entre os núcleos que prestam e fornecem serviços administrativos. No capítulo seguinte, a autora apresenta a sua

proposta de formação de uma estrutura de indicadores de desempenho para os núcleos administrativos de BM.

4 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO POR INDICADORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

“As possibilidades de mensurar, de quantificar a utilidade de um serviço público são maiores do que se podia pensar. Os próprios dados, que pareciam vir de uma simples impressão, da avaliação qualitativa, são suscetíveis de receber uma determinação quantitativa. (...) Mensurar o desempenho é necessário, tanto para escolher dentre o grosso das despesas públicas possíveis àquelas que são mais úteis, quanto para assegurar uma verdadeira reforma administrativa”. Gabriel Ardant” (TROSA, 2001, p. 171).

4.1 BIO-MANGUINHOS E SEU PAPEL ESTRATÉGICO PARA A SOCIEDADE BRASILEIRA

Bio-Manguinhos é a unidade técnico-científica que produz e desenvolve imunobiológicos para atender às demandas dos programas de saúde pública do Ministério da Saúde - MS, seu maior cliente no âmbito nacional. O surgimento de BM se deu, há 34 anos, quando Vinícius da Fonseca, à época presidente da Fundação Instituto Oswaldo Cruz (hoje Fiocruz) assinou a norma regulamentar 02/76 criando o Laboratório de Tecnologia em Produtos Biológicos de Manguinhos (hoje Bio-Manguinhos). O virologista Herman Schatzmayr, vindo do Instituto Oswaldo Cruz (IOC), foi chamado para organizar no laboratório que herdou do IOC a atividade de produção de vacinas e soros.

Apesar de ter participado do processo de erradicação da varíola, em 1973, a planta produtiva se restringia à vacina contra febre amarela, mesmo assim, em condições muito precárias de uso, com métodos ultrapassados, não atendendo às normas internacionais de fabricação, conforme afirma Nara Azevedo, citando Homma (2007, p. 70). O ambiente em que BM foi constituído não era nada favorável, muito menos animador. Ao assumir a presidência da Fiocruz (1975-1979), Vinícius da Fonseca se viu frente ao grande desafio de reestruturar (ou recuperar) uma instituição em decadência. O *campus*, conforme registrado por Nara Azevedo, na concepção de Fonseca era “a imagem dramática de seu declínio”. BM surge neste cenário no dia 4 de maio de 1976.

Na atualidade, BM é uma referência institucional de desenvolvimento tecnológico e científico em saúde, mas, no início de sua formação, precisou superar, por exemplo, o padrão tido como utilitário inerente aos institutos daquela época. De modo

geral, os institutos públicos eram inaugurados, a partir de uma situação emergencial, envolvendo quadros epidêmicos. Quando solucionados, esses institutos ou se mantinham de modo muito precário ou eram extintos. Não foi o caso de BM. Ao contrário, muitos fatores contribuíram para que, de forma emergencial, fossem geradas iniciativas para uma inovação institucional e técnico-científica que perdura até os dias atuais.

A atuação de Vinícius da Fonseca foi de grande importância para BM, principalmente no que se refere à disponibilidade de imunobiológicos, sobretudo vacinas, que eram dependentes da importação e não supriam as necessidades dos programas de controle de doenças e de imunização da população. Destaca-se em sua gestão, a defesa pela capacitação nacional em termos tecnológicos e produtivos, somente possível, segundo sua crença, pela estratégia de transferência de tecnologia. Hoje, vários projetos em andamento no Instituto são fortalecidos mediante acordos de cooperação técnica com base na transferência de tecnologia é o caso dos Biofármacos Eritropoetina Humana Recombinante e Interferon Alfa 2b Humano Recombinante. A produção e o desenvolvimento desse segmento tem sido destaque na unidade, desde 2004, e faz parte do Programa de Medicamentos Excepcionais da Secretaria da Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. A distribuição de biofármacos garante à população brasileira acesso gratuito a produtos de alta tecnologia e reduz o impacto econômico em pacientes portadores de doenças como Aids, Câncer e pacientes com Insuficiência Renal Crônica, dentre outras doenças.

Para Fonseca, a auto-suficiência nacional em imunobiológicos contribuiria, fortemente, para a superação do subdesenvolvimento do país. Por isso, reuniu esforços para mover o cenário político nacional e internacional, a fim de obter do Instituto Mérieux a transferência de tecnologia da vacina contra a meningite. Os franceses doaram a fábrica de vacinas (denominada por eles *usine pilot*), de onde se ergueu BM, e Fonseca continuou buscando outras oportunidades para ampliar seu projeto inicial.

Ao assumir a presidência da Fiocruz, Fonseca trouxe toda a gama de valores e conceitos de um pensamento ideológico e político que se traduzia no planejamento da vida social, além de um fervor nacionalista. Seu pensamento ideológico abriu portas no governo do general Ernesto Geisel (1975-1979) para gerar política de ciência e tecnologia, resultando na estruturação de um sistema científico e tecnológico, até então inexistente. Fonseca implementou na Fiocruz uma ampla estruturação e seu alvo principal era incrementar a produção de vacinas, de modo a atender às necessidades do

Ministério da Saúde. Este propósito continua sendo um dos principais braços da missão institucional de BM traduzido em um de seus 14 (catorze) objetivos estratégicos “Atendimento das demandas de saúde pública” (PLANO ESTRATÉGICO 2010 – 2020).

O modelo de ação da época, com base nas experiências vivenciadas naquele cenário, fundamentou-se sob a égide de adquirir capacidade tecnológica e produtiva, a partir de esforços próprios de adaptação. Para os estudiosos do processo de inovação, a capacidade de absorção de tecnologia é a variável-chave para o êxito e a obtenção de conhecimento em países em desenvolvimento. Nesses, um sistema de inovação se baseia na tecnologia que precede a inovação institucional. Nos países em desenvolvimento, a inovação institucional é considerada um pré-requisito, já que não dispõem de sistemas de inovação maduros. Este contexto se dá pela necessidade de introdução de novas tecnologias que muitas vezes são imitadas e, em outras, são criadas. Daí, a importância das iniciativas estratégicas que reforçam o papel da organização e sustentam a sua missão. Nesse sentido, agentes públicos associam o aprendizado técnico-científico acumulado com as situações inesperadas decorrentes da sociedade que, na maioria dos casos, exigem respostas rápidas, diante da gravidade estabelecida.

Pensando o futuro, BM estabeleceu a sua visão no Plano Estratégico. Não se estabelece uma visão de futuro sem olhar o presente e, ainda, sem um olhar para o passado. Trazer à memória o cenário em que BM foi constituído é atestar a continuidade temporal, nesse caso da própria organização, possibilitando a compreensão da passagem do tempo presente (AZEVEDO, 2007, p. 140). É reter um conjunto de ações e iniciativas assumidas por um grupo ou atores que forma um arcabouço que definirá e sustentará a trajetória para os próximos dez anos. Em outra análise, o ato de recordar o passado dá sentido à realidade que se apresenta e possibilita construir, desconstruir ou, ainda, reconstruir a história sob marcos cronológicos para atingir objetivos não alcançados.

A importância do período, sob a gestão de Fonseca, está no fato de que nele se estabeleceu o princípio do processo de reestruturação de condições institucionais que, consolidadas mais tarde, fizeram da Fiocruz “um dos principais protagonistas da política de imunização do país” (AZEVEDO, 2007). BM que representa fortemente a Fiocruz e tem por tradição construída ao longo dos anos legitimidade e reconhecimento social no mercado nacional se estrutura para ser “um dos principais laboratórios públicos fornecedores do MS por meio do atendimento às demandas do MS por imunobiológicos

e serviços de qualidade” (PLANO ESTRATÉGICO 2010 – 2020). Erguido em um cenário crítico e sombrio, enfrentando desafios e grandes ameaças, BM continua se fortalecendo e criando mecanismos necessários para servir à nação brasileira por meio da produção de imunobiológicos, do desenvolvimento de ciência e tecnologia e da capacitação em inovação, reforçando seu papel estratégico e o da Fiocruz no campo da saúde pública.

4.2 A RELEVÂNCIA DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA ORIENTADA POR RESULTADOS

A formulação e a comunicação da estratégia em todos os níveis hierárquicos de uma organização fazem parte do conjunto de fatores necessários à promoção de uma gestão orientada por resultados. Liderança capaz de influenciar e mobilizar pessoas, assim como uma estrutura bem definida no quesito competência, áreas e níveis de responsabilidade compõe esse conjunto. Somados a isso, outros elementos se destacam: a existência de processos bem definidos e detalhados; projetos; pessoas comprometidas e capacitadas; tecnologia de informação e comunicação, além dos recursos financeiros. Todas essas necessidades atendidas consolidam o desejo das organizações de atenderem às expectativas de seus clientes ou, como a literatura chama, de seus *stakeholders*.

Os *stakeholders* são representados por todas as entidades envolvidas e interessadas em um resultado específico da organização: clientes, acionistas, fornecedores, empregados, entidades externas (comunidades legais e regulatórias; grupos de pressão). Uma abordagem mais ampla na medição do desempenho assegura que as organizações devem ter um olhar voltado para os seus *stakeholders*. Eles sempre esperam algo das organizações e vice-versa. A imagem dos clientes auxilia as organizações a traçarem as suas estratégias, compreenderem que processos são importantes para suportá-las e quais capacidades darão suporte a esses processos. A afirmativa é de Ganga *et al* (2009) ao citar Neely e Adams.

No que se refere à gestão de serviços na Administração Pública, Sylvie Trosa (2001) também concorda que uma análise dos *stakeholders*, ou atores deve ser feita para o conhecimento de suas estratégias e expectativas. Seja para fazer escolhas ou para saber como mudar a lógica de ação. Ela chama a atenção para o fato de que a administração pública não governa por decreto e uma iniciativa só será bem sucedida se as estratégias desses atores forem bem gerenciadas. Assim, uma empresa ou entidade

que opta pela gestão do desempenho deverá se qualificar por meio de algumas ações que definam quais resultados devam ser alcançados e quais esforços deverão ser necessários para o seu alcance.

Todas as particularidades apresentadas devem estar alinhadas ao conjunto de políticas, programas, projetos e organizações parceiras, a fim de obter os resultados desejáveis que devem ser monitorados e avaliados, com o propósito de promover o aprendizado, a transparência e responsabilização⁴. Mensurar resultados é essencial nesse processo, mas esta ação deve ir além da geração de indicadores de desempenho. Na concepção de Trosa (2001), apenas quantificar o número de visitas, cursos, etc. “é uma versão gerencial patética” cuja origem está no “stakhanovismo” (sistema de incentivo na União Soviética nos anos 30-40 que premiava os trabalhadores de acordo com a sua produção). Segundo a autora, gerenciar por resultados é compreender o que está sendo produzido e para quem.

Segundo o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores elaborado pela SEGES, um sistema de mensuração deve permitir:

- A criação de indicadores em diferentes dimensões de esforço e resultado, com pesos distintos entre estes, uma vez que a medida de cada um desses possui distinta importância;
- A geração de uma nota para cada indicador, comparando o valor mensurado com um valor-meta, ou com um *benchmarking* correspondente. Essa nota deverá expressar uma medida relativa, ou seja, medida atual em relação a uma medida “ideal”.

O guia aponta alguns dos principais mitos, posturas e imposturas existentes em torno do assunto:

- Nem tudo deve ser mensurado e controlado. Gerir o desempenho é uma forma de controle, contudo, bastante seletiva. Deve-se medir o que for essencialmente importante e significativo para a organização.

⁴Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>.

- A fim de medir o que seja essencialmente importante, a informação é uma necessidade, mas nem todas devem ser geradas de forma exaustiva e precisa. A geração de indicadores ou medidas requer um nível de informação que pode ser alto ou baixo e demanda custos. A disponibilidade das informações ou dados não deve ser um problema significativo, pois, pode-se usar o recurso da aproximação na construção dos indicadores, a partir de dados existentes e tratados com padrão de qualidade aceitável.
- O ato de medir é para melhorar o desempenho de determinado processo. A medição deve ser orientada para a melhoria do desempenho e esta deve ser orientada pela medição.
- A necessidade de um bom modelo de mensuração supera a carência de um sistema de informática perfeito. Um bom modelo de mensuração permite a definição correta do desempenho e, a partir daí, como mensurá-lo. Sistemas informacionais devem estar a serviço da lógica e não o contrário.

Na literatura acadêmica, encontram-se várias propostas metodológicas para implantação de um sistema de medição de desempenho, todavia, nenhuma dessas propostas trata com profundidade da escolha dos indicadores mais favoráveis para este sistema de medição. A importância de um sistema adequado está no fato de que ele ajuda na tomada de decisão, sustentando o posicionamento competitivo da organização (OLIVEIRA, COSTA E CAMEIRA, 2007). Para o desenvolvimento do tema proposto nesta agenda, estabeleceu-se que a visão por processos deve fundamentar a escolha do método a ser definido para os núcleos que prestam serviços administrativos na unidade. Isto porque, BM adotou essa visão como uma de suas ferramentas de gestão para alcançar resultados.

Fortalecendo o que já foi explorado anteriormente, conforme traduzido por Neely e Adams⁵, são os processos que suportarão as estratégias traçadas pela organização e definirão quais capacidades serão necessárias para o seu gerenciamento. A gestão orientada para processos aproxima as pessoas das diretrizes estratégicas definidas na organização. Compreendendo essas diretrizes, os esforços empreendidos para atingir os resultados esperados se tornam mais efetivos. Ao tentarmos conceituar

5 Ganga *et al* no artigo Medindo o Desempenho Logístico: a perspectiva do nível de serviço logístico. Disponível em: <<http://www.pessoas.feb.unesp.br>>.

processos, encontraremos diversas abordagens. Para este estudo, delimitaremos o assunto aos processos considerados operacionais, dada a natureza do tema a ser desenvolvido. Nesse caso, afirma-se que processos operacionais são uma sequência de atividades que transformam insumos em produtos. No que tange às atividades desenvolvidas pela equipe do AADM-VPROD, as demandas recebidas dos colaboradores das unidades organizacionais da VPROD (os insumos) são transformadas em serviços (produtos).

Estabelecer um sistema de medição de desempenho requer uma avaliação em torno de questões muito complexas, por isso, ao se tentar criar uma estrutura que mensure o desempenho, as organizações se obrigam a responder algumas perguntas que nortearão a formulação desse sistema: Medir para quê? Medir o quê? Medir para quem? Como medir? As respostas resultarão em um conjunto de atividades que têm por objetivo “quantificar variáveis e atributos de interesse do objeto a ser estudado”. Este é o raciocínio de Oliveira, Costa e Cameira (2007). Esses autores reforçam a opinião, afirmando que as atividades envolvidas na medição de um desempenho são mecanismos para monitorar se as estratégias estabelecidas por uma organização estão sendo, realmente, seguidas de modo satisfatório e se as ações implementadas pelas pessoas estão alinhadas a essas estratégias.

Sylvie Trosa⁶ (2001) autora do livro “Gestão Pública por Resultados” possui vasta experiência no assunto. Sua vivência internacional em vários governos possibilita desenvolver uma discussão em torno da modernização do serviço público servindo-se das vantagens que o aporte das técnicas e ferramentas do sistema privado possui e que possibilita a melhoria da eficiência dos serviços prestados e da qualidade no atendimento realizado, não por recursos, mas por resultados. Os resultados podem ser quantificáveis, tangíveis e imediatos (serviços oferecidos), ou por resultados voltados para o atendimento ao usuário (impactos). A abordagem da autora em torno de uma gestão orientada por resultados indica que o sistema tradicional, ao elaborar seu orçamento baseado nos recursos (*inputs*), ao invés de basear-se nos resultados que a organização almeja atingir, não poderá sobreviver, a não ser sob uma perspectiva mesquinha da vida pública. Os recursos referidos são considerados os meios oferecidos para a prestação de um serviço, a saber: pessoal, créditos de operação, equipamentos,

⁶Sylvie Trosa trabalhou no governo da França, Europa e além-mar como assessora em reformas do sistema de administração pública. No Brasil, ela coopera com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

etc. Trosa (2001) afirma que é muito mais fácil para os gestores prestarem conta de pessoal, viagens e lápis, por exemplo, do que da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. A autora insiste que é muito mais fácil quantificar os indicadores inapropriados do que os resultados que fazem realmente sentido.

Desse modo, há concordância com os escritos de Oliveira, Costa e Cameira (2007). Sob o risco de paralisar a ação administrativa, Trosa (2001) assume que deve existir um equilíbrio entre os adeptos dos serviços prestados e dos impactos, ou resultados. No raciocínio da autora, é necessário re-arrumar a lógica do que seja “resultados” para uma organização que presta serviços. Alguns deles são imediatos, denominado “serviços prestados”. Outros resultados são considerados por ela intermediários, denominado “resultados intermediários ou impactos intermediários”. Na visão da autora, os resultados intermediários ou impactos intermediários são aqueles que revelam se os objetivos iniciais da organização estão em via de serem alcançados.

A partir de sua experiência com países da OCDE⁷, Trosa (2001) ressalta o modo como estes simplificaram o seu sistema de gestão:

- Mensurando os serviços prestados e resultados (impactos), ao invés de mensurar recursos (*inputs*);
- Alinhando as regras para o gerenciamento do orçamento e da prestação de contas, em sintonia com os serviços a serem prestados e os impactos acordados no momento da elaboração do orçamento.

O manual australiano define algumas iniciativas que os gestores devem administrar na elaboração do orçamento por resultados:

- Identificar e priorizar os serviços prestados conforme o interesse dos *stakeholders* e os objetivos do governo;

⁷OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico criada com o Plano Marshall de pós-guerra e destinada a promover o desenvolvimento e o intercâmbio de experiências entre as nações. Inicialmente, a OCDE era largamente anglo-americana, vindo mais tarde a “europeizar-se”, englobando países asiáticos como o Japão e a Coreia.

- Gerenciar, eficazmente, os custos indiretos, o preço e a qualidade dos serviços prestados;
- Determinar o preço para cada serviço prestado;
- Alterar a alocação dos recursos, quando houver mudança na demanda dos serviços prestados;
- Criar uma metodologia com indicadores quantitativos e avaliadores para o controle dos resultados;
- Definir claramente os serviços a serem prestados, estabelecendo ligações entre a eficácia da administração e a de cada indivíduo;
- Comparar com o mercado o preço dos serviços prestados.

4.2.1 Posicionamento favorável aos Serviços Prestados *versus* Posicionamento favorável aos Resultados

Trosa (2001) ao abordar sobre as discussões inerentes ao debate entre serviços prestados e resultados propõe, não a escolha entre uma e outra filosofia, mas, que um meio termo entre os dois temas seja alcançado pelas organizações. Frequentemente, serviços prestados ou *outputs* (como traduzido pela língua inglesa) são mensurados de modo tangível. Ou seja, o produto gerado na prestação de um serviço ao cliente, considerado um resultado imediato pela autora, pode ser medido por meio de um percentual, número ou quantitativo. Como exemplo: “X” número de participantes em determinado treinamento. Pensar na lógica de resultados ou impactos significa fazer a seguinte pergunta: “Que tipo de mudança o conhecimento adquirido no treinamento provocou nos participantes?”. A resposta a esta questão seria mais relevante do que o simples quantitativo de pessoas treinadas.

Outra controversa está no fato de os adeptos dos serviços prestados acreditarem na impossibilidade de se mensurar os impactos ou *outcomes* (como no Inglês), assim como de atribuir-lhes custos. Para eles, o *outcome* seria uma declaração de intenção vaga, contrapondo a tangibilidade dos serviços prestados que oferece, segundo os adeptos, transparência, clareza e efeitos imediatos. Os seguidores desse pensamento não excluem, contudo, as consequências perversas decorrentes dos serviços prestados, entretanto, assumem que elas são facilmente detectáveis. Eles preferem correr o risco

em relação a esses efeitos, uma vez que são conhecidos e analisáveis, do que lidarem com a falta de conhecimento intrínseca à filosofia dos resultados.

Quanto a isso, a autora é de opinião que nem todos os impactos ou resultados são difíceis de mensurar. Alguns deles, mensuráveis a longo prazo por sua complexidade, só terão resposta mediante estudos de avaliação. São esses considerados os resultados finais. Entretanto, se forem definidos inicialmente como resultados intermediários⁸, Trosa (2001) afirma que eles são perfeita e continuamente mensuráveis. A questão, portanto, está na escolha correta do indicador que seja capaz de avaliar o resultado a que se deseja chegar com determinado serviço prestado. O exemplo mais próximo que pode-se extrair da unidade prestadora de serviço, sendo analisada neste trabalho, seria comparar o quantitativo de processos de afastamento do país recebido pela equipe do AADM-VPROD e o quantitativo dos mesmos processos devolvidos pelo DEREH por causa de algum erro no preenchimento ou falta de documentação.

A devolução do processo pelo DEREH significa que os usuários estão cometendo falhas no preenchimento dos formulários ou sendo omissos em relação à entrega de algum documento. O preenchimento incorreto, a falta de alguma documentação e a devolução do processo pelo DEREH tem impacto no prazo estabelecido para entrega do processo de afastamento. O cumprimento desse prazo possibilita que o processo tramite em todas as instâncias necessárias. Minimizar este problema exige da equipe do AADM-VPROD orientar e treinar os colaboradores nesse processo para evitar a devolução por erro. Sendo assim, um indicador não é apenas quantitativo. Voltando ao exemplo anteriormente fornecido, nenhum indicador quantificado resolverá o problema dos processos devolvidos por erro. Uma avaliação crítica a respeito do exemplo oferecido e da forma como ele é operacionalizado trará respostas para a solução do problema. Isto é uma maneira de mensurar resultados considerados intermediários, segundo Trosa (2001).

Porém, outros seguidores preferem adotar a filosofia dos resultados e possuem alguns argumentos contra os serviços prestados. Em primeiro lugar, esses adeptos afirmam que certas atividades desempenhadas por profissionais estão distantes de serem mensuradas sob o prisma de serviços prestados. A eficácia de um médico, por exemplo, não pode ser medida pelo número de pacientes atendidos, afirma Trosa (2001). Em se-

⁸Resultados ou Impactos Intermediários são aqueles que indicam se os objetivos iniciais estão em via de serem alcançados, conforme a estimativa do gestor.

gundo lugar, somente os impactos indicam que os objetivos iniciais foram atingidos. O terceiro argumento fundamental, considerado pela escritora, está firmado na crença dos defensores que os impactos criam a cultura da responsabilidade nos colaboradores, tornando mais visível para os agentes o elo com os objetivos perseguidos pelas organizações, dando real sentido ao seu trabalho.

Outro sentimento aceito como relevante nesse debate é a diferença entre sentir-se responsável por um resultado e sentir-se responsável por uma prestação de serviço imediata. Trosa (2001) resume essa discussão revelando a importância de os colaboradores de uma instituição sentirem-se responsáveis pelos resultados de suas atividades, entendendo que esses resultados estão relacionados aos objetivos estratégicos da organização. A autora afirma que os agentes “não são simplesmente produtores de objetivos quantificáveis”.

4.3 INCENTIVO À IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO EM SERVIÇOS ORIENTADA PARA RESULTADOS

Definir qual é a melhor das visões tratadas anteriormente não é fácil, à medida que evidenciar serviços na administração pública é considerado de enorme complexidade, haja vista as múltiplas tarefas executadas pelos gestores e funcionários em seu cotidiano. Além disso, em termos de produto ou serviço, a falta de padronização e as disfunções encontradas na estrutura, são determinantes para limitar uma gestão orientada para resultados. Assim, como definir resultados?

Trosa (2001) ressalta a importância na definição dos resultados a que se quer chegar, pois, sem isso, determinar prioridades e fazer escolhas torna-se impossível. Uma das maiores dificuldades de um agente público é determinar a ação prioritária em seu dia a dia. Isto porque, além das dificuldades comuns presentes, a demanda da sociedade pelo serviço público é crescente. Obviamente, esta realidade se faz presente desde o nível estratégico, onde as relações são mais estreitas com o órgão máximo, até o nível operacional.

Sem definir os resultados a que se quer chegar, também fica extremamente difícil reconhecer se o que foi produzido em termos de serviço é essencial, tanto para o serviço público como para o cliente. Com relação aos serviços administrativos que são praticados pelo AADM-VPROD, alguns deles fazem parte do escopo atual, porém, foram absorvidos no momento da implantação do núcleo pela ausência de profissionais

que os operacionalizasse, ou ainda pela dificuldade de colaboradores capacitados para o exercício da atividade. Por esta razão, parte desta monografia trata da revisão do Catálogo de Serviços da UO. O tema será novamente discutido no Capítulo 6.

Definir aquilo que é obsoleto e menos importante para dar lugar a outras atividades, ou mesmo realizá-las de modo mais eficaz e efetivo, não é facilmente administrado no serviço público. Trosa afirma (2001, p. 191) que a administração pública comumente tem mais facilidade em acrescentar do que em suprimir. Normalmente, a tendência é quase sempre evitar a definição de produtos ou serviços. Existe uma dificuldade latente que é pensar em termos de resultados para os usuários. Sob a ótica de produzir serviços pensando os resultados favoráveis para os clientes, a autora assinala três etapas importantes neste processo:

- Analisar as partes envolvidas, ou os *stakeholders*;
- Analisar o modo de intervenção do serviço a ser realizado;
- Analisar as ações resultantes das etapas 1 e 2, visando a competitividade.

A exemplo do serviço “Agendamento de Salas e Auditório” que faz parte do escopo do AADM-VPROD, a primeira pergunta a ser feita é: O que é feito para agendar salas e auditório? A resposta, normalmente, se dá em termos tão genéricos que não se tem a clareza do que, de fato, é realizado para atender o usuário desse serviço. Nesse sentido, analisar os interesses e expectativas das partes envolvidas auxilia na definição dos resultados. A autora deste trabalho acrescenta que, ao ser analisado o interesse e as expectativas do usuário, é imputado ao prestador do serviço um interesse, não apenas em prestar um serviço, mas, em superar os obstáculos e buscar soluções que possibilite o atendimento em um nível o mais satisfatório possível. Esta ação, como explica Trosa (2001), está relacionada às perguntas: o que fazer e para quem?

Toda ação administrativa costuma confrontar interesses que, às vezes, se apresentam de maneira divergente. Para fazer escolhas ou tomar decisões, é necessário o conhecimento prévio dos atores envolvidos, suas expectativas e estratégias que precisam ser gerenciadas. Sob os objetivos a serem alcançados, estão os atores. Sob os atores, está o sistema e como ele funciona dentro da estrutura. Surge uma segunda pergunta: como fazer? Responder à pergunta define qual será a lógica de atuação em determinada atividade ou ação, abrindo espaço para algumas alternativas.

Os serviços têm objetivos gerais que passam desses para atividades concretas por meio de algumas etapas. Definir a melhor maneira de passar por essas etapas através de ações precisas ajuda a explicitar a coerência da ação administrativa do objetivo universal às modalidades de ação prática, cita Trosa (2001, p. 193). Explicitar a lógica de atuação força os agentes a explicar sua compreensão acerca dos objetivos traçados e as estratégias consideradas por eles mais eficazes. O nível das estratégias é considerado o mais importante nessa discussão, pois, ele define que ações serão implementadas para que os objetivos sejam alcançados. Delimitando as considerações da autora com o tema da monografia, a importância do debate está fundamentada no princípio de que um indicador de desempenho “só pode ser compreendido, julgado válido ou não, somente e apenas se a estratégia de execução dos objetivos tiver sido esclarecida”.

As três etapas descritas são indispensáveis no processo que define produto, serviço ou resultados. Isto porque no serviço público as atividades não são decididas pelos agentes. Elas devem responder a uma demanda que pode ser de interesse geral, de clientes específicos, etc. Sem contar que um determinado resultado pode possuir significado distinto para uma e outra parte envolvida, por exemplo. Uma segunda razão para que essas etapas sejam adotadas é a suposição de que os resultados decorrem logicamente dos objetivos da instituição ou do órgão. E, por último, atribui-se a ideia de que os resultados façam diferença no serviço público. Trosa (2001, p. 194) conclui a temática e deixa mais uma pergunta como tema para reflexão: “Por que o serviço público os assumiria se eles fossem executados da mesma forma e com os mesmos efeitos que teria se o prestador fosse privado?”

O papel estratégico de BM se desenhou, desde a sua criação em 1976, com base na Tecnologia de Transferência. Hoje, esta realidade ainda faz parte da unidade, ou seja, adquirir capacidade tecnológica e produtiva, a partir de esforços próprios de adaptação, conforme relatado na parte introdutória deste capítulo. O Mapa Estratégico de BM (ANEXO I) norteia as ações de cada unidade organizacional rumo ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. Ele traz a visão que reflete como a unidade deseja ser em 2020: “Ser a base tecnológica do Estado Brasileiro para as políticas do setor, e protagonizar a oferta de produtos e serviços de interesse epidemiológico, biomédico e sanitário”.

Os autores que se destacam neste capítulo, contribuindo essencialmente para a proposta aqui descrita são Oliveira, Costa e Cameira (2007) e Trosa (2001). Trazendo a

linha de raciocínio de Trosa (2001) para o contexto do AADM-VPROD, as expectativas e as estratégicas definidas para esta UO devem ser analisadas e conhecidas, a fim de saber se estão coerentes com os objetivos estratégicos traçados pela organização. Este conhecimento é relevante, pois servirá como parâmetro, diante da visão de futuro da unidade. Mesmo sendo uma área administrativa, todos os esforços implementados pela equipe deverão coadunar com o objetivo final do Instituto. Assim sendo, a autora discerne que uma das preocupações inerentes a este núcleo deve estar relacionada às ações que dão suporte operacional aos projetos de transferência de tecnologia, por exemplo. Na lógica de Trosa (2001), gerenciar por resultados é ir além de possuir uma métrica que quantifique um determinado serviço, mas, é saber o que se produz e para quem. Trata-se de um ponto de reflexão para todas as áreas existentes na organização e não somente para os núcleos administrativos.

O gerenciamento dos serviços administrativos voltado para resultados requer uma visão de processos já adotada por BM em sua gestão. A criação de uma estrutura para mensurar a qualidade dos serviços prestados nos núcleos administrativos da unidade se afirma também no pensamento dos autores Oliveira, Costa e Cameira (2007) com respeito à realidade de que tal sistema, quando adequado, sustentará o posicionamento competitivo do Instituto. Dentro dessa ordem, a formação dessa estrutura tenderá a avaliar o desempenho de outras áreas que atuam em conjunto com o AADM-VPROD, na execução de um determinado processo administrativo. Sentir-se responsável pelo resultado a que se pretende chegar é um diferencial indicado por Trosa (2001) que possui relevância, quando os atores envolvidos em um processo (mesmo que pertençam a UOs distintas) atuam de forma sistêmica, ou seja, pensando na interdependência existente entre eles. Quando esta lógica está em funcionamento, a autora postula o entendimento de que os resultados alcançados se relacionam aos objetivos estratégicos da organização.

Conclui-se que pensar uma gestão de serviços voltada para resultados é primariamente defini-los a partir do conhecimento dos interesses e expectativas dos clientes e parceiros. O segundo pressuposto é refletir sobre as melhores estratégias a serem executadas e, em seguida, comparar os resultados com outros possíveis prestadores de um mesmo serviço. Acrescenta-se a este ponto a realidade de que os critérios utilizados nesta avaliação, ou seja, aqueles que determinam as forças e fraquezas ou vantagens e atrativos, não podem ser os mesmos no setor público e no setor privado. Eles devem ser adaptados ao serviço público. Importante ressaltar que a

perspectiva comparativa entre outros prestadores, públicos ou privados, deve sempre estar presente.

5 FORMAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA UMA UNIDADE PRESTADORA DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

A relevância de um sistema de medição de desempenho para uma área prestadora de serviços administrativos, em BM, ou em qualquer outra organização se ampara na complexidade do ambiente em que as empresas estão inseridas e no conjunto de ações ou medidas organizado em torno das respostas que daremos às perguntas “para quê, o quê, para quem e como”. Essas respostas, em verdade, estão diretamente relacionadas ao propósito estabelecido na missão de uma organização. Se um serviço não auxiliar na realização dos objetivos institucionais, deve ser considerado um mau serviço. Sendo assim, a clareza na identificação e descrição de um serviço deve ser evidenciada, caso contrário não se terá um serviço real (TROSA, 2001).

Quando se pensa em criar uma estrutura de indicadores de desempenho como garantia da qualidade no atendimento prestado por núcleos administrativos em uma organização como BM, vislumbra-se fortalecer o propósito da missão do Instituto nas bases operacionais que exercem atividades-meio. Conseqüentemente, se essas bases estão fortalecidas e ajustadas às estratégias que suportam a missão, agrega-se valor ao apoio dado aos colaboradores que realizam as atividades-fim. Uma vez que a missão de BM está intrinsecamente voltada para o atendimento das demandas do MS, é esperado que este tenha influência ou poder de controle na prestação dos serviços. Trosa (2001, p. 176) tem a seguinte opinião: se o órgão máximo que rege uma instituição não puder influenciar no serviço prestado, o indicador estabelecido não é válido para mensurar o desempenho desse órgão.

O tema proposto para o desenvolvimento deste trabalho se adequa ao momento vivido pelo Instituto em que as estratégias estabelecidas por seus dirigentes passam a ser comunicadas dentro da organização. O Mapa Estratégico de BM (ANEXO I) traduz em objetivos para seus colaboradores a estratégia do Instituto. Como em uma cadeia, esses objetivos estratégicos são desdobrados em objetivos gerenciais e operacionais, no sentido *top-down* (de cima para baixo) como mostra a Ilustração 4. Percebe-se nesta figura que há um mesmo desdobramento em termos hierárquicos dos objetivos estratégicos aplicado aos indicadores de desempenho. O acompanhamento desses indicadores em diferentes níveis desencadeia a gestão por indicadores de desempenho, no sentido *botton-up* (de baixo para cima).

Este acompanhamento por meio de uma gestão é o que possibilita a verificação do alcance dos objetivos em todos os níveis hierárquicos da organização. Salles (2010, apud DEMING, 1997) defende que uma dimensão de desempenho, quando não é medida, é incapaz de ser gerenciada. A gestão orientada pela medição do desempenho, além de entender os objetivos da organização, possibilita identificar os *gaps*, ou seja, perceber por meio dos resultados atingidos quando o padrão estabelecido para as ações não condiz com a estratégia. Trata-se da busca pela efetividade nas ações implementadas pelas pessoas, em torno dos resultados a serem alcançados.



Ilustração 4: Lógica *top-down* e *bottom-up* de alinhamento dos objetivos e acompanhamento da estratégia. (Fonte: Adaptação da autora, a partir do artigo de Oliveira, Costa e Cameira (2007)).

A importância de um sistema de medição de desempenho para uma área prestadora de serviços administrativos consiste ainda no fato de que, para organizações como BM que competem com empresas multinacionais cada vez mais inovadoras em seus produtos para saúde pública, é necessário criar mecanismos que avaliem sua

competitividade e verifiquem sua forma de atuação para que haja aperfeiçoamento. O comentário é de Biazzi, Muscat & Biazzi (2006) ao ressaltarem a opinião de Muscat & Fleury. Portanto, para melhoria do desempenho competitivo, os indicadores devem ser definidos, medidos e monitorados em todos os níveis hierárquicos. Os autores argumentam que a medição é um ponto chave nas organizações (2006, apud HARRINGTON, 1991). Não havendo um sistema de indicadores, o controle não é possível. Sem controle, não há gerenciamento, e, sem gerenciamento, não é possível implantar melhorias. Pensando em uma lógica sistêmica, a autora deste trabalho chama a atenção para a necessidade de todas as unidades organizacionais caminharem com as mesmas intenções, no que concerne à proposição de melhorias internas, a partir de ações mobilizadas em cada área. A autora encontra apoio no posicionamento de Trosa (2001, p. 176) ao questionar se os serviços prestados por uma unidade permitirão que o desempenho de diferentes prestadores de serviços seja comparado.

O Plano Estratégico 2010 – 2020 de BM ressalta como forma de materialização da missão, visão e dos valores do Instituto maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades e nos processos que levam a um desempenho superior e respostas às demandas da sociedade brasileira. Eficiência, eficácia e efetividade só são possíveis com controle e gerenciamento de ações em todas as instâncias de uma organização. Este tem sido o movimento no setor público nas últimas décadas na busca pela melhoria em sua forma de operar os serviços prestados à sociedade. Por esta razão, a prestação de serviços administrativos precisa ser bem concebida, sem improvisos e com foco para o cliente final. Nesse aspecto, o caminho é tornar todas as atividades integradas dentro da organização, de modo que possam agregar valor às iniciativas estratégicas já mencionadas.

Para organizações como BM, cuja complexidade é notória, prover serviços administrativos com qualidade e efetividade comprovadas é um desafio frente à cultura organizacional fortemente presente e às fragilidades de ordem estrutural. Esta monografia não contempla uma discussão sobre as disfunções organizacionais que poderiam dificultar ou limitar este processo. Assim, o assunto poderá ser mencionado, mas não será tratado em detalhes. Os indicadores de desempenho possibilitarão mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo AADM-VPROD que suportam as ações estratégicas dos gestores e as operações produtivas, consideradas finais.

5.1 COMO MENSURAR O DESEMPENHO EM UMA UNIDADE ORGANIZACIONAL INSERIDA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL?

Mensurar a qualidade de serviços administrativos dentro da administração pública é um grande desafio. A afirmação está baseada no conceito de que a mensuração, geralmente, é apresentada como a “besta negra” da modernização. Mensurar desempenhos para alguns estudiosos significa reduzir a complexidade existente nas tarefas administrativas a números. Segundo este posicionamento, a capacidade dos agentes em encontrar soluções adequadas para os problemas dos usuários estaria limitada. Para esses, haveria uma preferência aos números em detrimento da qualidade do serviço (TROSA, 2001, P. 205).

A mensuração do desempenho se dá mediante duas vertentes: quantitativa e qualitativa. Mensurar por indicadores quantitativos é atuar no campo da atividade exercida. Quando indicadores qualitativos são utilizados, o foco está na satisfação do cliente. Indicadores quantitativos estão relacionados à eficiência da prática de um serviço. Isto é: fazer as coisas bem e corretamente (CHIAVENATO, 1999). Os indicadores qualitativos estão voltados para a qualidade do serviço. Trosa (2001) pontua que eficiência e qualidade podem ser melhoradas ao mesmo tempo por meio de prioridades e da organização do trabalho.

Por muito tempo os estudos acadêmicos estiveram voltados à discussão sobre eficiência no que diz respeito às dimensões atreladas às transformações conduzidas por uma operação de serviços. Porém, dois “novos” critérios surgem, a partir do advento da Gestão Total da Qualidade: eficácia e efetividade (SALLES, 2010, apud SIQUEIRA & CANÇADO, 2001). Segundo Aragão (1997, apud SALLES, 2010), apesar de não existir divergência significativa entre os três termos, eles apresentam diferentes definições que cabem ser registradas nesse estudo. Para o autor, eficiência é a melhor utilização dos recursos da organização, visando o produto final. Siqueira & Cançado (2001, apud SALLES, 2010) conceituam o termo como rendimento técnico e/ou administrativo, baseado no grau de utilização dos recursos, referenciado a um padrão ou uso “ótimo”.

É nesse contexto, da visão primeiramente citada em que as organizações buscam a racionalidade máxima de seus recursos (eficiência) como objetivo único, que a administração pública está inserida (MODESTO, 2000, apud SALLES, 2010). Em contrapartida, a eficácia se faz presente no desempenho externo da organização, ou seja,

no modo como o seu produto é materializado no mercado. No campo da eficácia, se apresentam os conceitos de qualidade e as expectativas do cliente, com desdobramentos para indicadores de satisfação do cliente. Como se vê, tratam-se de conceitos subjetivos (SIQUEIRA & CANÇADO, 2001 apud SALLES, 2010).

A efetividade é resumida por Aragão (1997, apud SALLES, 2010) sendo referência entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos, durante certo período de tempo. A efetividade pode ainda ser descrita como o valor social do produto, portanto, uma dimensão puramente qualitativa. Em verdade, essa dimensão materializa a missão institucional da organização e por ser essencialmente valorativa, a sua mensuração é complexa. Finalmente, Modesto (2000, apud SALLES, 2010) defende o ensino de que eficácia e efetividade são sub-componentes da eficiência. O desafio, principalmente no que se refere à administração pública, é aumentar a efetividade por meio do uso racional da eficácia (*output*) e eficiência (*input*), concluem Siqueira & Cançado (2001, apud SALLES, 2010).

Trazendo a discussão de volta para a operação de serviços em *sourcing*, mais especificamente em *insourcing*⁹, cabe ressaltar como premissa a existência de um padrão necessário na entrega do *output* de um serviço, caso contrário, a sua efetividade, conforme proposto pelos autores precedentes, será avaliada de modo insatisfatório. Mas, como avaliar a efetividade de um serviço, considerando em todo o conjunto tanto a eficiência quanto a eficácia? Eficiência, eficácia e efetividade são dimensões consideradas interdependentes e mensurá-las com uma única métrica na tentativa de equalizá-las concomitantemente é inviável para o segmento de serviços.

Não obstante, é reconhecida a utilização do indicador composto da produtividade na indústria, associando *output* e *input*, ou seja, eficácia e eficiência (SALLES, 2010, apud KATZ & KAHN, 1987 apud ARAGÃO, 1997). Entretanto, em serviços, o uso de um indicador industrial não daria conta de medir racionalmente um serviço, devido ao contexto emergencial em que ele se encontra, assim como o descompasso conceitual já apresentado no Capítulo 2. A figura seguinte sintetiza a realidade desse trabalho, considerando as discussões, até este ponto, em torno da proposta orientada por resultados (ver o tópico 4.2), assim como da criação de uma estrutura de desempenho e, conseqüentemente, dos Acordos de Nível de Serviço, ou SLA.

⁹Para rever a discussão sobre *sourcing* e *insourcing* vide o Capítulo 3.

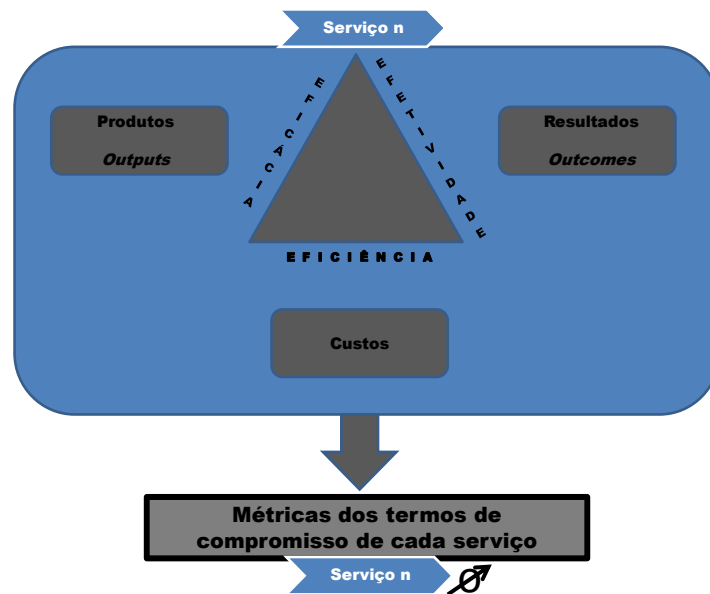


Ilustração 5 – As dimensões de desempenho associadas a um serviço. Fonte: Adaptado de SALLES, 2010.

Trosa (2001) é de opinião que uma das etapas importantes ao criar uma estrutura para mensurar o desempenho de uma atividade por meio de indicadores é ouvir os usuários. Discutir os indicadores previamente, antes de defini-los, com grupos de diferentes categorias possibilita enxergar melhor as expectativas dos usuários. A autora destaca a necessidade de uma distinção entre indicadores quantitativos e indicadores qualitativos, isto é, aqueles relacionados à eficiência e à eficácia, respectivamente. A autora informa que os indicadores qualitativos são os mais usados, pois, eles indicam se a organização está caminhando bem ou não. Por eles, o gestor pode avaliar a satisfação do cliente. Em verdade, os indicadores qualitativos funcionam como pisca-piscas de alerta para o gestor.

Muitos indicadores que se configuram em uma lista interminável, quase ingerenciável, não são reconhecidos como a melhor prática a ser adotada para assegurar a confiabilidade do julgamento, esclarece a autora. A dica é que os indicadores qualitativos e quantitativos se cruzem. Desse modo, é possível avaliar a efetividade de um serviço. Como exemplo, será utilizado o serviço prestado pelo AADM-VPROD “Serviços para Afastamento do País”. A rapidez no encaminhamento do processo de afastamento para o DEREH é um indicador quantitativo, pois, mensura a eficiência da

equipe mediante os recursos disponíveis. Ao passo que a disponibilização das diárias e passagens, com antecedência à data da viagem, é um indicador qualitativo para o cliente que deseja, ter em mãos, o bilhete aéreo e recursos para a viagem.

Tanto um quanto o outro indicador, deve ser cruzado, contrabalançado e conferido entre si, a fim de retratar uma imagem satisfatória ao objetivo que se deseja alcançar. Outro ponto destacado por Trosa (2001, p. 207) é quanto a não utilização dos indicadores como indicativo absoluto acerca de um serviço. Ao contrário dessa lógica, os números devem dar início a um processo de reflexão acerca de um resultado a que se chega. Como um sinal e nada mais que isso, todo indicador deve ser interpretado.

Um aspecto prejudicial à eficácia, mas presente nas organizações públicas é a centralização das decisões ao nível das direções gerais. A autora esclarece que, em projetos de serviços, o caráter estabelecido nas organizações públicas de modo geral é longo demais, diluído demais, oneroso demais. Ao invés de simplificar as ações, uma quantidade em demasia de consultas é feita, grupos de trabalho são mobilizados e exaustivas trocas de informação são realizadas para resultar em modelos considerados por Trosa (2001) autoritários em que tudo é decidido e posto em prática pelas direções.

Na produção de indicadores quantitativos e qualitativos, é possível reunir grupos diversos de trabalho sem tornar os processos sem fim, desde que os objetivos sejam claros, a vontade de fornecer resultados seja comum a todos e as reuniões forem bem conduzidas. Trata-se, portanto, de problemas mais culturais do que técnicos que impedem a realização de planos de ação precisos e com responsáveis definidos. A conclusão da autora para este tópico é apresentada em sete etapas, às quais todo o gestor deve atentar:

- Esclarecer os objetivos que se quer atingir;
- Analisar as estratégias de execução que são importantes;
- Determinar os fatores de êxito, orientando o que deve ser feito;
- Relacionar os indicadores quantitativos existentes balizados com os objetivos;
- Decidir os indicadores que podem ser de progresso ou de nível a atingir (valor absoluto);
- Diferenciar os indicadores quantitativos em função dos produtos e serviços;
- Por em prática os indicadores qualitativos que serão pisca-piscas de alertas.

Os fatores para se obter êxito na formação de uma estrutura de indicadores de desempenho se estabelecem sob outros aspectos. É necessário admitir, por exemplo, que um sistema não deve ser perfeito, mas útil e utilizável no dia a dia. Para isso, a criação de indicadores quantitativos e qualitativos não convém ser exagerada com o fim de refletir a realidade. Medidas e indicadores devem ser presumidos de maneira simples. Uma vez instituída uma estrutura de indicadores que possibilite a mensuração, ela deve ser utilizada como um instrumento de análise precioso do gestor junto com a sua equipe. Uma série de indicadores só faz sentido se gerentes e equipes analisarem os resultados para saber que norte tomar em relação à prestação dos serviços (TROSA, 2001).

Outra condição para o sucesso na criação dos indicadores é que eles devem estar claramente ligados aos objetivos institucionais. Indicadores que não contribuem para os objetivos da organização não servem praticamente para nada. Em verdade, a medição deveria estar alinhada aos indicadores daquilo que a organização almeja alcançar e não à realidade existente. Trosa (2001) ressalta que, comumente, mede-se aquilo que se pode medir e não o que deveria ser feito. A razão para isto é que os sistemas informatizados dificilmente permitem que se meça de outra forma sem um investimento de tempo e de meios.

Para finalizar as considerações dessa autora, além de saber se foi feito o melhor, os indicadores têm também por finalidade saber se os outros fazem melhor. A principal qualidade de um indicador é a perseverança. O ideal é que os indicadores se mantenham durante vários anos, com o objetivo de permitir comparações úteis. Este é um dado a ser considerado, principalmente, na prestação de serviços praticada pelo AADM-VPROD em que muito do sucesso da equipe depende de uma parte do processo que é executada por outra unidade organizacional.

A comparação de mensurações entre unidades diferentes costuma causar certo desconforto ou sérias animosidades entre equipes. Porém, se os indicadores de desempenho forem usados de modo inteligente como um instrumento de discussão e análise, esta comparação não deveria ser apavorante, afirma Trosa (2001, p. 214). Ao contrário, deveria ser tranquilizador, ao permitir uma análise sobre bases objetivas do que se passou durante certo período. A comparação entre indicadores de unidades diferentes deveria ser utilizada para melhor compreender por que dois prestadores com os mesmos efetivos produzem serviços com 50% de variação, exemplifica a autora. Ao invés de promover uma discussão saudável, resultando em melhorias para as organizações, esta comparação, geralmente, acarreta o senso equivocado de punição.

No próximo tópico, um detalhamento acerca do AADM-VPROD, a partir de sua implantação.

5.2 ESTUDO DE CASO EM BIO-MANGUINHOS: ANÁLISE DO APOIO ADMINISTRATIVO DA VICE-DIRETORIA DE PRODUÇÃO

O Apoio Administrativo da Vice-Diretoria de Produção foi implantado em 19 de abril de 2007, a partir da iniciativa do vice-diretor da área Antonio de Pádua Risolia Barbosa. A expectativa inicial para criação do núcleo visava à padronização dos processos administrativos de cada UO e a busca pela integração de departamentos e áreas de projetos vinculados à produção. Buscou-se com a implantação facilitar o controle interno e externo de documentos, a operacionalização da rotina administrativa e migrar, para um único núcleo, profissionais que desempenhavam atividades de apoio administrativo que estavam pulverizados em seções, divisões ou departamentos da área.

Ballestero-Alvarez (2000, p. 37) argumenta que o uso de normas e padrões uniformes para métodos e procedimentos por todos os envolvidos é necessário e imprescindível ao bom entendimento e fluidez da comunicação, mantendo todas as premissas de controle necessárias ao trabalho desenvolvido por uma área. As ações iniciais tinham por objetivo principal dar apoio administrativo aos gestores dos departamentos da área de produção, de modo que eles pudessem se concentrar nas atividades finais de suas UO, atendendo às demandas do MS. Para melhor compreensão da estrutura anterior, o organograma da UO à época da implantação do núcleo está exposto no ANEXO II.

A migração dos profissionais que estavam pulverizados nas UO da VPROD para um único núcleo foi fundamentada com base nos seguintes propósitos: (1) Centralizar toda a força de trabalho da equipe operacional administrativa sob a coordenação de uma única gerência; (2) Dar visibilidade ao vice-diretor da área das ações administrativas executadas por cada UO; (3) Racionalizar os processos de trabalho, tornando-os eficientes; (4) Qualificar os serviços administrativos; e (5) Promover a melhoria do fluxo de informações interno e externo. A implantação do AADM-VPROD veio corroborar outras ações alinhadas aos projetos de crescimento e modernização da infraestrutura de BM e as mudanças que o Instituto vem sofrendo na área de gestão e de reestruturação organizacional ao longo dos últimos dez anos. Além disso, ela pode ser considerada uma iniciativa que entra para o rol dos desafios do Instituto, promovendo a

melhoria interna com foco no atendimento das demandas do Sistema Único de Saúde - SUS objetivo final da unidade.

Além dos motivos iniciais para a implantação do núcleo, outras razões se agregam às já mencionadas: (1) Tornar eficaz cada processo administrativo executado pelos colaboradores, proporcionando aos gestores qualidade nos serviços e o resultado esperado, eliminando erros, o ócio e o retrabalho; (2) Otimizar os recursos e as ferramentas disponibilizados pela unidade para a realização de tarefas administrativas; (3) Possibilitar um fluxo interno de informações entre os departamentos, gerências de projetos e assessorias da VPROD, facilitando a comunicação entre as demais equipes de BM; e (4) Promover o conhecimento das atividades afins entre as unidades organizacionais da unidade, assim como a resolução de problemas de maneira mais rápida e eficaz, incentivando a melhoria dos processos na equipe do AADM-VPROD e fora dela.

5.2.1 Diagnóstico para o reconhecimento de cada unidade organizacional da VPROD

Uma das primeiras ações para o reconhecimento da realidade daquele cenário foi possível por meio de contatos com as chefias de departamentos e gerências de projetos que possibilitaram uma visão e análise das atividades desempenhadas pelos profissionais de apoio administrativo. Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas com os próprios colaboradores para conhecer o perfil e as tarefas por eles desempenhadas. Mediante este conhecimento, foi possível elaborar um diagnóstico das áreas, traçar diretrizes para o estabelecimento do escopo de serviços do núcleo e estimar a mão-de-obra necessária a médio prazo, visando atender às necessidades de cada departamento, áreas de projeto e assessoria da produção.

Destaca-se a importância da qualificação dos recursos contratados naquele momento, da existência de um trabalho desenvolvido em equipe multifuncional e de uma gestão participativa e transparente com foco no alcance dos objetivos institucionais e na qualidade da prestação dos serviços. Utilizar as ferramentas e os meios disponíveis, treinar profissionais para serem efetivos e valorizar os pontos fortes da equipe, impulsionou a implementação do núcleo, buscando a eficiência, eficácia e efetividade no atendimento aos usuários. A autora desta pesquisa, também coordenadora da UO em análise, ressalta a maneira como a equipe atua nas operações dos processos

administrativos. Além de promover os benefícios esperados na VPROD, a performance da equipe evidencia a ineficiência das operações administrativas em outras unidades organizacionais. Essa realidade se apresenta no momento em que as interfaces são realizadas entre as diferentes equipes. Sob esse aspecto, a condução dada pela coordenação do núcleo é promover sempre a melhoria dos processos administrativos internos, compartilhando com as demais UO que prestam serviços afins o conhecimento e as práticas adotadas e bem-sucedidas no AADM-VPROD.

Em relação a esta dinâmica adotada, cujo foco está direcionado para o incentivo às melhorias internas, a autora desta monografia participou do Projeto para Reestruturação dos Núcleos Administrativos de BM, em setembro de 2009, sob a coordenação de Elaine Curvelo Yamashita, à época assessora da Vice-Diretoria de Gestão e Mercado (VGEST). Tal iniciativa tinha como propósito conhecer as áreas do Instituto que possuíam profissionais atuando em atividades de apoio administrativo.

O projeto apresentou cinco etapas: (I) Identificação dos núcleos administrativos atuando em BM; (II) Levantamento de informações sobre os núcleos de administração (atividades e responsabilidades, documentos internos e manuais formais, quantidade e perfil dos colaboradores); (III) Definição de atribuições gerais dos núcleos de administração, da posição na estrutura organizacional e dos mecanismos de coordenação lateral; (IV) Definição da quantidade e vinculação dos núcleos de administração e das atribuições específicas; e (V) Implantação dos novos núcleos administrativos: dimensionamento, composição das equipes, elaboração de manuais e treinamento (piloto).

Foram realizadas entrevistas para levantamento das informações nas seguintes UO: VPROD, VDTEC, VQUAL, VGEST e DIBIO. Em dezembro de 2009, foi apresentado à VGEST um diagnóstico da pesquisa realizada, na qual foram identificadas três unidades organizacionais às quais possuem núcleos administrativos formais¹⁰: (I) Assessoria Clínica (ASCLIN), (II) Núcleo de Administração (NUCAD) e (III) AADM-VPROD. A partir dessas informações, foi elaborada uma proposta para estruturação dos núcleos administrativos e do escopo de serviços para apresentação à VGEST e DIBIO.

¹⁰Núcleo Administrativo Formal – Assim chamado por possuir uma equipe estruturada e capacitada para o exercício de atividades de cunho administrativo.

As proposições contidas no relatório foram aprovadas pela DIBIO e a nova estrutura de apoio contará com cinco núcleos administrativos distribuídos nas vice-diretorias e na diretoria de BM. O AADM-VPROD foi considerado um núcleo formal, cuja estrutura montada e metodologia de trabalho aplicada atendem à proposta apresentada e aprovada pela DIBIO, servindo de modelo para o projeto de reestruturação dos núcleos existentes e implantação de novos núcleos administrativos na unidade.

Tal validação por parte da DIBIO reconhece como legítimo o trabalho disseminado pela coordenadora do AADM-VPROD e desempenhado pela equipe operacional, durante o período de implantação do núcleo até o momento. Além desse reconhecimento, essa decisão fortaleceu as práticas administrativas e as ferramentas implementadas no núcleo com o propósito de normatizar e padronizar os processos administrativos da área de produção. Mesmo reconhecendo que algumas dessas práticas serão revistas, em função das especificidades dos demais núcleos a serem criados e da necessidade de identificação de possíveis *gaps* no próprio AADM-VPROD, o fato de esta UO ser considerada um modelo para a unidade, ratifica que é possível gerir os processos na administração pública com excelência.

Trosa (2001) ao discutir sobre a melhor forma de prestação de um serviço, seja diretamente pelo Estado, seja por terceiros contratados, assume o seu posicionamento em não se abdicar de todas as vantagens que o aporte das técnicas e recursos do sistema privado pode levar à melhorias da eficiência dos serviços prestados e da qualidade no atendimento. É notória para a autora desta pesquisa os esforços envidados e os desafios no processo de implantação do núcleo e na manutenção da qualidade dos serviços. Todavia, concordando com a escritora citada, é possível reunir um conjunto de conhecimento proporcionado por outras organizações (mesmo que privadas), buscando o alinhamento para as especificidades das instituições públicas, a fim de ganhar excelência nos resultados.

O Plano de Implementação da Estrutura de Apoio Administrativo validado pela DIBIO, em 12 de fevereiro de 2010, é um desdobramento das iniciativas desenvolvidas no projeto coordenado por Elaine Yamashita. Atualmente, o Plano é conduzido pelo Escritório de Processos (ESPRO) sob a responsabilidade da chefe do Departamento de Administração (DEPAD) Priscila Ferraz Soares. A nova estrutura para os núcleos administrativos existentes e aqueles que poderão ser criados na unidade encontra-se disponibilizada para o leitor no ANEXO III.

5.2.2 Estrutura de funcionamento da equipe do AADM-VPROD

Inicialmente, a equipe foi constituída com quatro pessoas. Além da coordenadora do núcleo que deu início ao processo de implantação, três profissionais que executavam tarefas administrativas foram migradas das UO e trazidas para compor a equipe operacional. Após alguns meses de trabalho conjunto que serviram para avaliação do perfil e das capacitações dessas colaboradoras, houve a necessidade de substituição e outros profissionais vieram preencher o quadro funcional do núcleo, após a realização de um extenso processo seletivo. É esta equipe que permanece até hoje, após quase quatro anos consecutivos de trabalho.

A equipe é composta por seis pessoas: cinco assistentes administrativos e uma analista administrativa que coordena todas as operações e age como facilitadora, atuando na interface de questões estratégicas ligadas às gerências de cada área administrativa da unidade com o fim de promover as melhorias internas, no que diz respeito aos processos administrativos. Foi adotado pela coordenação do núcleo desenvolver a performance da equipe de modo multifuncional. Todas as colaboradoras, em número de três, que atuam diretamente no atendimento aos usuários são treinadas em cada processo¹¹ administrativo, permanecendo responsável por este durante um determinado período.

Após esse período, há um rodízio das atividades na equipe. Com este aprendizado e treinamento, é freqüente a permanência de um processo sob a responsabilidade de uma única colaboradora por um tempo maior. Isto acontece, pois, há uma identificação com o serviço por parte do profissional. Normalmente, essa identificação decorre de uma habilidade específica ou da capacitação profissional. Dessa forma, a equipe pode desenvolver as suas reais competências, não excluindo, no entanto, o seu envolvimento nos demais processos administrativos.

Para ajudar na rotina operacional, a coordenação do núcleo optou por um grupo configurado ao correio eletrônico que possibilita toda a equipe, inclusive a coordenadora, receber em tempo real as solicitações de serviços dos usuários. Cada colaboradora capta o processo que está sob a sua responsabilidade, naquele momento, e avança para o atendimento do usuário. Esta dinâmica permite à coordenação do núcleo

¹¹Processo: Uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas (BIAZZI, MUSCAT & BIAZZI, 2006).

conhecer todas as entradas de serviço, mensurar o desempenho da equipe no atendimento ao cliente e atuar, quando houver necessidade, em situações que exijam uma ação que não esteja no poder de decisão ou resolução da equipe.

A multifuncionalidade da equipe traz muitos benefícios e dinamismo ao trabalho. Além de o profissional conhecer todas as etapas de um processo administrativo, esta forma de atuação agiliza o atendimento, não permitindo, por exemplo, que um usuário deixe de ser atendido, caso o “dono” do processo esteja ausente por curto ou longo período. Seja a prestação do serviço por e-mail, ou por telefone, ou ainda presencial, toda a equipe está apta a atender o cliente, a qualquer momento, independente de ela estar completa ou não.

Decorridos quase quatro anos desde que o AADM-VPROD foi implantado, a equipe enfrenta alguns desafios para manter a qualidade na prestação dos serviços. As fragilidades da estrutura organizacional, frente aos desafios do Instituto, e a falta de padronização nos processos administrativos em outras UO da unidade dificultam, porém não impedem, a continuidade dos trabalhos em busca da qualidade. Ao invés de limitar, essas disfunções atuam como um dispositivo que mobiliza toda a equipe na busca de solução para problemas específicos.

De modo geral, há um sentimento que visa à otimização dos processos administrativos, salientando a necessidade de mudança, na unidade, em relação à metodologia de trabalho e às práticas administrativas relevantes, diante do crescimento explosivo de BM nos últimos anos. O aspecto da mudança provocado pela implantação do núcleo é trabalhado continuamente, não somente com a equipe operacional, mas com todos os integrantes de cada UO que compõem os departamentos e as áreas de projetos.

Por ser BM uma unidade bastante dinâmica e estratégica, as mudanças são naturais e crescentes. Assim, desde a criação do AADM-VPROD, outras áreas de projetos e assessorias têm sido agregadas a esta estrutura (Vide o ANEXO IV). O crescimento da unidade é rápido e visível. Em contrapartida, a equipe operacional passou a ter mais responsabilidades devido ao aumento das demandas. Esta realidade mantém o olhar da coordenação do núcleo voltado para a constante avaliação com respeito à necessidade de aumento do quadro de colaboradores, a fim de dar continuidade à prestação do serviço sem perder a qualidade até então conquistada.

A próxima ilustração mostra a evolução do quadro de usuários da VPROD desde o início, quando o AADM-VPROD foi implantado, até hoje. O trabalho da equipe é

atender a esses clientes, priorizando as suas necessidades, algumas delas bem específicas.

Tabela 3: Quadro comparativo da evolução dos usuários da VPROD, a partir de 2007.
Fonte: Dados fornecidos pelo DEREH, em Dez/2010. Elaboração da autora.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	Nº USUÁRIOS	
	2007	2011
VPROD	3	2
DEBAC	47	41
DEPFI	138	151
DEVIR	90	102
DERED	77	89
PROJ. CIPBR	2	5
PROJ. BIOFÁRMACOS	2	10
PROJ. ROTAVÍRUS	1	1
PROJ. PNEUMO	0	1
PROJ. MENINGO	0	1
PROJ. EXPANSÃO DO CPFI	1	1
AADM-VPROD	4	6
ASSESSORIA DA VPROD	0	1
ASEIND	6	8
TOTAL DE USUÁRIOS	368	417

5.3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM OS CLIENTES DO AADM-VPROD

Gianesi e Corrêa (1994) apresentam a intangibilidade dos serviços como uma característica que dificulta a avaliação do resultado e da qualidade dos serviços prestados por uma unidade organizacional. Por isso, os autores citam que, para avaliar um serviço, ele precisa ser experimentado pelo cliente. A Pesquisa de Satisfação (ANEXO V) realizada com os usuários da VPROD, em agosto de 2010, visava saber o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela equipe do AADM-

VPROD, desde a implantação do núcleo, em 2007. A média de satisfação geral em relação aos serviços prestados está registrada por meio do gráfico, abaixo:



Ilustração 6 – Média de Satisfação Geral dos Usuários do AADM-VPROD (Fonte: ESPRO – Elaboração da autora).

O quadro seguinte descreve a percepção dos clientes que participaram da pesquisa, representando cada UO da VPROD, em relação aos serviços por eles utilizados.

Tabela 4 – Resultado da Pesquisa por Serviço (Fonte: ESPRO – Elaboração da autora).

RESULTADO DA PESQUISA POR SERVIÇO			
SERVIÇO	R	B	MB
	%		
DISTRIBUIÇÃO DE CONTRACHEQUES	4	47	49
CONTROLE E ENVIO DAS JUSTIFICATIVAS DE COMPRAS AO DELOG	4	52	44
AGENDAMENTO DE SALA DE REUNIÃO E AUDITÓRIO DO DEPMI	0	40	60
SOLICITAÇÃO DE AFASTAMENTO, EMISSÃO DE PASSAGENS, DIÁRIAS E TREINAMENTO EXTERNO	0	59	41
SOLICITAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PEDIDOS DE MATERIAL DE CONSUMO E PERMANENTE	6	66	28
SOLICITAÇÃO DE ÁGUA AO DEPMI	0	71	29
RECOLHIMENTO E ENTREGA DE DOCUMENTOS	0	41	59
SOLICITAÇÃO DE MATERIAL DE ESCRITÓRIO	4	40	56
SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO DE HORA-EXTRA	2	37	61
AVALIAÇÃO DA EQUIPE (*)	2	40	58
ATENDIMENTO PRESTADO PELA EQUIPE (**)	0	30	70
AVALIAÇÃO DA DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES	2	65	33

LEGENDA: R – Regular | B – Bom | MB – Muito Bom

(*) CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO: Capacidade de Execução | Prontidão | Rapidez

() CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO:** Gentileza | Competência | Resolução de Problemas

A Pesquisa de Satisfação foi respondida por 58 usuários distribuídos entre departamentos, seções, divisões, assessoria e projetos da VPROD. A coordenadora do AADM-VPROD explica que os respondentes representaram as 55 (cinquenta e cinco) unidades organizacionais da área de produção. Importante citar que a decisão de realizar a pesquisa partiu da coordenação do núcleo pelo seguinte motivo. Após três anos de efetivas ações em que vários procedimentos e uma nova metodologia para o atendimento a esses usuários foram instituídos, era o momento de conhecer o nível de satisfação dos clientes com o fim de identificar falhas no processo e promover a melhoria no atendimento.

Curioso ressaltar que durante o período indicado de implantação e implementação do núcleo, apesar de todos os procedimentos e práticas terem sido submetidos às chefias de cada departamento para aprovação e tendo sido essas práticas postas em andamento, não houve nenhum retorno por parte dos usuários, indicando um nível de insatisfação com os serviços praticados. Quanto a isso, Johnston & Clark (2008) são de opinião que algumas suposições sobre o que os clientes realmente desejam são feitas e, mesmo que tenham sido consultados, isso pode ter sido há tanto tempo que tal informação torna-se irrelevante e, frequentemente, perigosa se levada a termo. Nesse sentido, entender o que satisfaz e encanta os clientes é um processo contínuo que requer transparência e diálogo entre os interessados. Entretanto, gerenciar a satisfação do cliente é algo possível até certo ponto, influenciando as percepções e as expectativas dos clientes em relação à entrega do serviço. Os autores concordam que isso requer entendimento do assunto em profundidade.

A periodicidade com que os usuários utilizam os serviços do núcleo é representada pelo gráfico ilustrado a seguir:

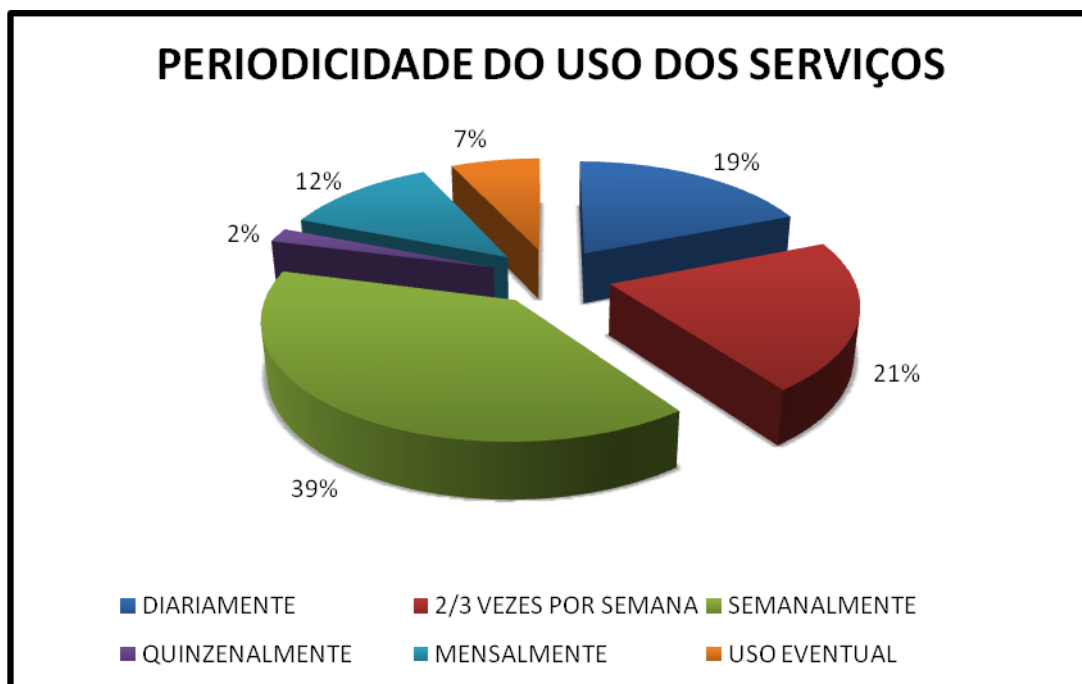


Ilustração 7 – Periodicidade de uso dos serviços (Fonte: ESPRO – Elaboração da própria autora).

O resultado da pesquisa demonstrou a satisfação dos usuários, uma vez que os serviços foram avaliados positivamente. Os principais ganhos com o trabalho desenvolvido pela equipe foram destacados pelos respondentes:

- Rapidez e agilidade nos serviços;
- Centralização e padronização das atividades;
- Maior organização e rastreabilidade;
- Tempo;
- Qualidade e retorno;
- Desburocratização;
- Sugestões da equipe que melhoram o resultado do que foi pedido pelo usuário;
- Liberação dos gestores para executar tarefas técnicas;
- Suporte nas solicitações de afastamento do país;
- Controle e registro do fluxo de documentos para as áreas de interface.

A pesquisa possibilitou ainda que os usuários sugerissem algumas melhorias que foram submetidas à avaliação da coordenadora do núcleo. O ANEXO VI mostra as

melhorias propostas pelos usuários e a avaliação da coordenadora do AADM-VPROD, após reunião com a equipe para discussão dos assuntos levantados pelos clientes. O ESPRO que atuou junto com o núcleo neste processo, cuidando da distribuição da pesquisa e da consolidação dos dados que gerou os resultados apresentados neste trabalho, emitiu o parecer final considerando que os serviços foram avaliados em sua maioria absoluta sempre como “muito bons” ou “bons”.

Apesar de a boa avaliação, a orientação do ESPRO é para que uma discussão seja promovida com os gestores da VPROD objetivando avaliar a necessidade de novos serviços ou, mesmo, a exclusão de alguns. Neste processo construtivo, visando à melhoria dos serviços prestados por este núcleo, deverá ser levado em consideração, prioritariamente, a decisão da DIBIO em relação às atribuições previstas para os núcleos administrativos de BM, aprovadas em fevereiro de 2010. O ESPRO chama a atenção para algumas sugestões de melhorias indicadas pelos usuários que estão fora do escopo de atuação do núcleo, oferecendo pouca margem de atuação da equipe para o aperfeiçoamento dos serviços.

A indicação desta UO engloba o estabelecimento de níveis de serviços para os que são praticados pelo AADM-VPROD, assim como a divulgação dos mesmos para os usuários, após prévia negociação entre as partes. Esta prática estabelece as expectativas dos clientes, fator considerado extremamente importante na qualidade da prestação de serviços. Johnston & Clark (2008, p. 121) defendem que é preciso entender o que o cliente espera durante a operação de um serviço. Assegurar que há compatibilidade entre essas expectativas e a entrega dos serviços é uma ação a ser desenvolvida por cada gestor que deseja satisfazer ou mesmo encantar seus clientes.

A motivação inicial que deu origem à criação do AADM-VPROD, no ano de 2007, manteve-se durante certo período como um foco direcionando as ações da coordenação do núcleo. Hoje, quatro anos após a implantação, uma adequação se faz necessária, a partir dos resultados até então alcançados e das novas expectativas da unidade relatadas em seu Plano Estratégico (2010 – 2020). As opiniões de Trosa (2001) descritas neste capítulo fundamentam as iniciativas propostas por este trabalho. Quando ela afirma que um mau serviço é aquele que não auxilia na realização dos objetivos institucionais, obriga-nos a rever os serviços prestados pelo AADM-VPROD. Criar uma metodologia que possibilite mensurar a qualidade desses serviços é fortalecer, como visto anteriormente, o propósito da missão do Instituto. Nesse sentido, os indicadores a

serem criados deverão sofrer influência do órgão máximo, nesse caso o MS, que rege a instituição.

A realidade, em BM, de unidades como o AADM-VPROD se configura na ausência de uma medição de desempenho que não é medida e, portanto, não pode ser gerenciada. Deming (1997, apud SALLES, 2010) afirma que essa ausência impossibilita, além de entender os objetivos da organização, identificar os *gaps* que são percebidos por meio dos resultados alcançados. Isto está diretamente relacionado à efetividade dos serviços prestados, uma lacuna fortemente presente em algumas áreas cuja interface é realizada com o AADM-VPROD. Uma comparação natural já se instalou nessa esfera quando a equipe do AADM-VPROD interage com outras equipes que atuam na operação de serviços administrativos. Conforme salientado por Trosa (2001) neste capítulo, espera-se que os serviços fornecidos por este núcleo administrativo fomentem a comparação do desempenho entre os prestadores de serviços da unidade. Por esta razão, a autora compreende ser benéfica para a organização a generalização dessa estrutura de indicadores de desempenho alcançando os núcleos administrativos existentes e aqueles que se formarão nas demais vice-diretorias.

O próximo capítulo registrará o instrumento final discutido com a chefia do DEPAD, do DEREH, a assessoria da VPROD e aprovado pela Vice-Diretoria de Produção: o Catálogo de Serviços do AADM-VPROD.

6 CATÁLOGO DE SERVIÇOS DO AADM-VPROD

Levando-se em consideração todas as orientações descritas no capítulo anterior, o documento final aprovado pelas áreas da VPROD resultou no Catálogo de Serviços do AADM-VPROD apresentado no ANEXO VII. Na reformulação deste documento, a participação do máximo possível de usuários, ou daqueles que os possa representar com propriedade e conhecimento técnico, é imprescindível para o sucesso na prestação de serviços. Isto porque o cliente é tido como o juiz final que avalia se a qualidade do serviço atende às exigências e, por seu apoio contínuo, é ele que determina o sucesso desse empreendimento a longo prazo (JOHNSTON & CLARK, 2008).

O propósito da reformulação do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD tem sua origem no alinhamento dos serviços praticados por este núcleo de modo que possam auxiliar na realização dos objetivos estratégicos do Instituto, conforme indicação de Trosa (2001), no capítulo anterior. A autora da pesquisa compreende a relevância do assunto e admite que tal iniciativa, por tratar-se de uma área administrativa, é desprezada pela maioria em detrimento das atividades-fim desempenhadas por outras UO. Porém, é vital para o alcance, com excelência, da missão de uma organização desmistificar o assunto sob a ótica sistêmica, em função da integração de todas as operações realizadas em BM. Desse modo, os objetivos estratégicos do Instituto devem ser divulgados e entendidos em todas as instâncias da unidade, permeando todos os níveis hierárquicos, resultando em ações homogêneas que visam ao mesmo fim: o atendimento às demandas do MS e a promoção da qualidade da saúde da sociedade brasileira (PLANO ESTRATÉGICO, 2010 – 2020).

O alinhamento do Catálogo de Serviços aos objetivos estratégicos de BM resultou na criação de metas, métricas e alguns indicadores, possibilitando o acompanhamento contínuo do resultado de cada serviço prestado, desencadeando a gestão por indicadores de desempenho no sentido *botton-up*, conforme a Ilustração 4 (vide Capítulo 5). Dos 14 objetivos estratégicos presentes no Mapa Estratégico de BM (ANEXO I), três foram destacados pela autora da monografia como aqueles, cujo olhar estaria voltado no momento da criação da estrutura de indicadores de desempenho, objeto da pesquisa. São eles:

- Atendimento das demandas de saúde pública;
- Satisfação do cliente e;
- Fortalecimento da imagem institucional.

Cumpra-se destacar o nível da importância dada para alguns serviços, em virtude de serem mais estratégicos do que outros. O gráfico seguinte reúne os 16 (dezesseis) serviços que constam do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD (ANEXO VII) em grau de relevância em uma escala de 0% a 100%. Entende-se que, quanto maior o percentual demonstrado, maior deve ser considerada a importância do serviço para o núcleo. O grau de importância é avaliado, considerando o impacto causado para os usuários envolvidos no processo, em virtude de algum conflito ou até mesmo a não prestação do serviço.

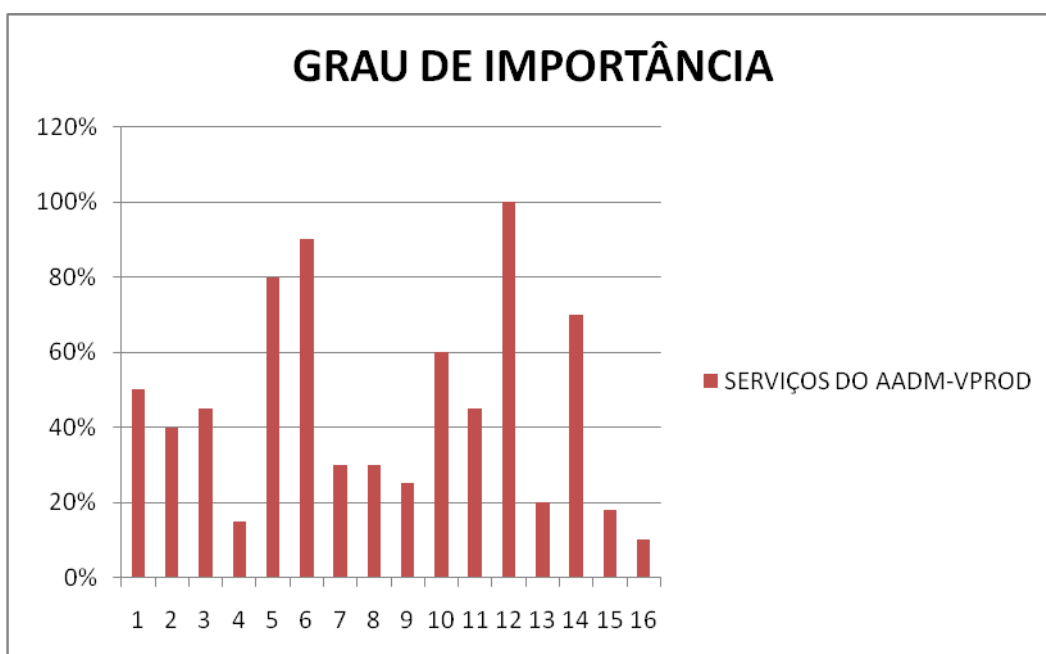


Ilustração 8 – Grau de Importância dos Serviços Praticados pelo AADM-VPROD.

LEGENDA PARA OS SERVIÇOS:

- 1- Agendamento de Salas e Auditório.
- 2- Expedição e Controle de Documentos.
- 3- Solicitação e Distribuição de Material de Escritório.
- 4- Reprografia.
- 5- Gestão de Documentos & Arquivo.
- 6- Solicitação de Compras e Serviços.
- 7- Consolidação e Encaminhamento da Lista de Plantão.
- 8- Solicitação de Transporte.
- 9- Solicitação de Manutenção Predial.
- 10- Controle de Pessoal para o Gerenciamento do Uso de Uniforme Convencional.
- 11- Serviços Gerais.
- 12- Serviços para Viagem Nacional e Internacional.
- 13- Recolhimento e Distribuição de Contracheques.
- 14- Controle do Fluxo de Justificativas de Compra.
- 15- Solicitação de Carimbos.
- 16- Controle de Atas.

A gestão por indicadores de desempenho proporciona a satisfação dos clientes da VPROD. Johnston & Clark (2008) conceituam satisfação como “o resultado da avaliação de um serviço por um cliente”. À medida que as expectativas dos clientes são definidas por um serviço, é possível, por meio do alcance das metas e do monitoramento dos indicadores, avaliar se uma UO está no caminho certo em relação aos objetivos inicialmente traçados.

Uma vez que o Instituto adota a sua visão institucional baseada por processos e para isto é necessário que todas as partes da organização atuem de maneira integrada, a mensuração dos serviços prestados pelo núcleo em análise possibilitará, também, uma avaliação dos processos administrativos de outras UO, durante as interfaces realizadas. Trata-se de uma iniciativa que visa à melhoria contínua de todos os processos administrativos da unidade, levando-se em conta a realidade de que uma organização deve funcionar de forma sistêmica e todas as partes envolvidas devem interagir com sinergia para o alcance da excelência corporativa.

Como exposto inicialmente na introdução deste trabalho, esta monografia propõe a criação de uma estrutura de indicadores de desempenho para os serviços prestados pelo AADM-VPROD, sua aplicação nesta UO e a extensão desta ferramenta aos demais núcleos administrativos, assim como aqueles em formação no Instituto. Para tanto, as especificidades de cada área deverá ser respeitada, de modo que não haja engessamento dos processos gerenciados por cada núcleo administrativo. O objetivo da coordenação do núcleo é garantir a qualidade dos serviços praticados pela equipe, cuja motivação primária é atender às expectativas dos clientes da VPROD, buscando um nível de excelência no atendimento que exceda a essas expectativas.

O próximo tópico tentará mostrar ao leitor de que forma as métricas, metas e alguns dos indicadores que constam do Catálogo de Serviços (ANEXO VII) foram definidos.

6.1 DEFINIÇÃO DAS METAS, MÉTRICAS E DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS DO AADM-VPROD

Nesse aspecto, a autora ressalta que, de forma empírica, a maioria das métricas e metas tem sido trabalhada nas operações da equipe, desde a implantação do AADM-VPROD. A coordenação do núcleo atribui muito do êxito operacional da equipe, durante os últimos quatro anos, à utilização desses recursos para medição do

desempenho das atividades administrativas. Ao longo do processo de implantação, conforme a carteira de serviços crescia, as metas e métricas eram discutidas pela coordenação do núcleo com a equipe, de modo a realizar os ajustes necessários.

A necessidade de elaboração do Catálogo de Serviços surge para deixar claro aos usuários da VPROD quais serviços, de fato, fazem parte do escopo do AADM-VPROD. Resgatando a visão distorcida que alguns possuem acerca da função administrativa e dos profissionais nela envolvida, ainda há pessoas que atribuem à classe administrativa atividades fora de seu escopo. Normalmente, elas confundem uma função de apoio administrativo com a categoria de serviços gerais, por exemplo. Assim, o Catálogo de Serviços do AADM-VPROD expõe todos os serviços que os colaboradores do núcleo estão aptos a executar.

Na revisão e definição das métricas e metas, assim como na formação de alguns indicadores, partiu-se do princípio embasado por Trosa (2001) e Oliveira, Costa e Cameira (2007) de que, para o sucesso na criação de indicadores, eles devem ter ligação com os objetivos da organização, caso contrário, não servirão para praticamente nada. Os autores concordam que as atividades envolvidas na medição do desempenho são mecanismos de monitoramento das estratégias estabelecidas na organização e devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos, conforme declaram Muscat & Fleury (1993, apud BIAZZI, MUSCAT & BIAZZI, 2006). Ou seja, esses mecanismos servem para saber se as ações implementadas pelas pessoas estão alinhadas às estratégias institucionais.

Bio-Manguinhos, hoje, caminha rumo à superação de alguns desafios, muitos dos quais relacionados à gestão operacional, a fim de reforçar o seu papel estratégico na resposta às demandas de saúde pública do país (PLANO ESTRATÉGICO 2010 – 2020). A partir daí, a autora compreende que todas as áreas do Instituto, técnica ou operacional, devem estar fundamentadas na noção dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade em suas atividades. As metas e métricas relacionadas à dimensão da eficiência são aquelas que traduzem o modo correto de se executar uma operação para que ela seja considerada bem feita. Elas estão relacionadas aos indicadores quantitativos, de acordo com a visão de Trosa (2001) e referem-se à melhor utilização dos recursos da organização, conforme o ensinamento do autor Aragão (1997, apud SALLES, 2010).

Os indicadores considerados quantitativos relacionados à eficiência da prática dos serviços que constam do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD (ANEXO VII)

estão relacionados na Tabela 5. Para os serviços elencados no quadro, o leitor encontrará as dimensões da qualidade que foram avaliadas na formação e definição das métricas, metas e dos indicadores. Para visibilidade de todos os fatores da qualidade do serviço, ver a Tabela 8 – Tópico 6.2.1.

Tabela 5 – Indicadores Quantitativos X Serviços (Fonte: Elaborado pela autora).

INDICADOR QUANTITATIVO	SERVIÇO	DIMENSÃO DA QUALIDADE
% Agendamento feito em até 1 dia = Total Agendamento feito até 1 dia / Total Agendamento Realizado x 100	Agendamento de Salas e Auditório.	Comprometimento, Comunicação, Competência, Flexibilidade, Funcionalidade, Integridade, Confiabilidade e Responsividade.
% Doc.Destinada ao Arq.Intermediário no Prazo = Total Doc.Destinada ao Arq.Intermediário no Prazo / Total Geral Doc. Recebida x 100	Gestão de Documentos e Arquivo.	Acesso, Estética, Atenção/Assistência, Disponibilidade, Cortesia, Limpeza/Atratividade e Comprometimento.
% Solicitação Atendida nos Prazos = Total Solicitações Atendidas no Prazo / Total Geral Solicitações Recebidas x 100	Solicitação de Compras e Serviços.	Atenção/Assistência, Comprometimento, Competência, Flexibilidade, Funcionalidade, Integridade, Confiabilidade e Responsividade.
% Solic.Lista de Plantão encaminhada ao SEAPO no Prazo = Total Sol.Lista de Plantão encaminhada no Prazo / Total Geral de Solicitações x 100	Consolidação e encaminhamento da lista de plantão.	Atenção/Assistência, Disponibilidade, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Flexibilidade, Cordialidade, Funcionalidade, Confiabilidade.
% Solicitação Atendida no Período de 1 semana = Total Solic. Atendida no Prazo / Total Geral de Solic. Atendida x 100	Controle de Pessoal para o gerenciamento do uso de uniforme convencional.	Atenção/Assistência, Disponibilidade, Cuidado, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Confiabilidade.
% de Justificativa Encaminhada ao DELOG no prazo = Total Justificativa Encaminhada no Prazo / Total Geral Justif. Encaminhada x 100	Controle do Fluxo de Justificativa de Compras.	Atenção/Assistência, Disponibilidade, Cuidado, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Flexibilidade, Cordialidade, Funcionalidade, Integridade, Confiabilidade, Responsividade.

$\% \text{ Serviço Atendido no Prazo} = \frac{\text{Total Solicitação Atendida no Prazo}}{\text{Total Geral Solic. Atendida}} \times 100$	Serviços Gerais.	Atenção/Assistência, Disponibilidade, Cuidado, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Flexibilidade, Cordialidade.
---	------------------	--

Os indicadores qualitativos relacionados à eficácia possuem o foco na satisfação do cliente e suas expectativas. No Catálogo de Serviços do AADM-VPROD, eles estão distribuídos da seguinte forma, conforme a Tabela 6:

Tabela 6 – Indicadores Qualitativos X Serviços (Fonte: Elaborado pela Autora).

INDICADOR QUALITATIVO	SERVIÇO	DIMENSÃO DA QUALIDADE
$\% \text{ Usuário Satisfeito} = \frac{\text{Total Us. Satisfeito}}{\text{Total Geral Us. Atendido}} \times 100$	Solicitação e Distribuição de Material de Escritório.	Atenção/Assistência, Cuidado, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Cordialidade, Confiabilidade.
$\% \text{ Usuário Satisfeito} = \frac{\text{Total Us. Satisfeito}}{\text{Total Geral Us. Atendido}} \times 100$	Solicitação de Manutenção Predial.	Atenção/Assistência, Disponibilidade, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Cordialidade, Confiabilidade.
$\% \text{ Usuário Satisfeito} = \frac{\text{Total Usuário Atendido e Satisfeito}}{\text{Total Geral Usuário Atendido}} \times 100$	Serviços Gerais	Atenção/Assistência, Disponibilidade, Cuidado, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Cordialidade, Integridade.
$\% \text{ Usuário Satisfeito com o Serviço do DEREH} = \frac{\text{Total Usuário Satisfeito}}{\text{Total Geral Us. Atendido}} \times 100$	Serviços para viagem nacional e internacional.	Atenção/Assistência, Disponibilidade, Cuidado, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Cordialidade, Integridade, Confiabilidade.
$\% \text{ Usuário Satisfeito c/o Serviço do AADM-VPROD} = \frac{\text{Total Us. Satisfeito}}{\text{Total Geral Us. Atendido}} \times 100$	Serviços para viagem nacional e internacional.	Atenção/Assistência, Disponibilidade, Cuidado, Comprometimento, Comunicação, Competência, Cortesia, Flexibilidade, Cordialidade, Funcionalidade, Integridade, Confiabilidade, Responsividade.

Para alguns serviços do catálogo, adotou-se a instrução do Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, elaborado pela SEGES, que orienta sobre a criação de um sistema de mensuração (Rever o Tópico 4.2). Quanto ao quantitativo exaustivo de indicadores em um sistema de medição, Trosa (2001) aconselha que o excesso é prejudicial. Segundo esta autora, os indicadores de desempenho devem ser gerenciáveis. Ela também é de opinião que todo sistema tende a ser imperfeito, contudo, deve ser útil no dia a dia. Em face desse conhecimento, a criação de indicadores não deve ser exagerada. Medidas e indicadores devem ser presumidos de modo simples. Indicadores só fazem sentido se os seus resultados forem analisados. Para os serviços relacionados, a seguir, não foram pensados indicadores, apenas métricas e metas. A autora do trabalho esclarece que, apesar de os resultados relacionados a esses serviços não serem medidos, por ausência dos indicadores, a existência das métricas e metas auxilia a equipe operacional na execução de suas atividades, sem perder o foco para um atendimento pontual e rápido aos colaboradores da VPROD. A seguir, os referidos serviços que possuem somente métricas e metas:

- Expedição e Controle de Documentos;
- Reprografia;
- Solicitação de Transporte;
- Recolhimento e Distribuição de Contracheques;
- Solicitação de Carimbos e;
- Controle de Atas.

A descrição, a meta e a métrica para cada um dos serviços acima especificados constam do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD, disposto no ANEXO VII. A ausência de indicadores para esses serviços se dá em função do baixo impacto dessas atividades. São serviços inseridos na categoria dos menos relevantes, cuja mão-de-obra para a sua execução não requer um nível de capacitação profissional elevado. O não atendimento do serviço, no prazo estabelecido com cada UO, não traz sérios prejuízos para as áreas. De acordo com o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores da SEGES nem todo serviço deve ser mensurado. Levando-se em conta, por exemplo, o serviço “Expedição e Controle de

Documentos” que abrange a coleta de documentos e sua distribuição nas UO, apenas a métrica e a meta são suficientes para o controle eficaz dessa operação.

Para a natureza desse serviço que é de baixo impacto, criar um indicador com uma nota ou percentual para o seu desempenho seria custoso. O gerenciamento para mensurar o desempenho, segundo o Guia utilizado, deve ser seletivo. Deve-se medir o que for essencialmente importante e significativo para a organização. O tempo gasto e os recursos utilizados na análise dos resultados e na avaliação do desempenho desse serviço representa mais custo, para quem gerencia, do que benefícios em termo de melhoria do processo. A resposta resultante da pergunta “Medir para quê?”, neste caso, não representaria quase nada, se comparada às estratégias estabelecidas por BM. A métrica “Periodicidade diária na coleta de documentos” e a meta “Atendimento em até 1 dia”, sendo atendidas, são suficientes para o controle das atividades que envolvem esse processo, mantendo um resultado qualitativo da prestação do serviço. Cabe ressaltar que métrica e meta estabelecidas foram previamente submetidas à avaliação das áreas envolvidas e interessadas no serviço. Significa dizer que, havendo coleta diária em cada UO e retorno aos usuários dos desbobramentos, no mesmo dia, o AADM-VPROD atende à expectativa de cada cliente.

O tópico seguinte trará uma exposição que faz parte desta categoria de serviços e seguirá como proposição da autora para as áreas cuja interface se dá com a equipe do AADM-VPROD. Trata-se de uma abordagem referente à instituição de Acordos de Nível de Serviço, necessários ao gerenciamento dos indicadores de desempenho propostos nesta agenda de trabalho.

6.2 ENTENDENDO O QUE É UM SLA: PROPOSTA PARA OS NÚCLEOS ADMINISTRATIVOS DE BIO-MANGUINHOS

A definição de um projeto de serviços e dos seus níveis é considerada um dos desafios na gestão de serviços. A esta realidade acrescenta-se o gerenciamento dos níveis dos serviços prestados e dos múltiplos fornecedores envolvidos neste segmento. Gerir os níveis de serviços significa mensurar a qualidade do serviço que está sendo prestado, mas, para que isso aconteça, o serviço precisa ser projetado, ou de outra forma, ele não poderia ser contratado. SLA é a sigla em Inglês para *Service Level Agreement* e em Português significa Acordo de Nível de Serviço. Um SLA estabelece os indicadores da qualidade de um determinado serviço e serve para que todos os

envolvidos em uma rede saibam o que devem fazer. Este instrumento formal e escrito, entre cliente e fornecedor, é utilizado por algumas empresas na contratação de um serviço ou *sourcing*. Entre outras coisas, o SLA, quando adotado por uma unidade organizacional, visa identificar as expectativas e necessidades do cliente, reduzindo os possíveis conflitos durante a execução do serviço (MECENA, 2010). Este instrumento estabelece as bases de relacionamento de um contrato de prestação de serviço, considerando prazo, custo e qualidade. Baseado nos níveis de serviços, a empresa contratada orienta todos os seus esforços na prestação de serviço para o cliente (CASEIRA & KOSOWER, 2009).

Johnston & Clark (2008) explicam que, ao tentar entender as expectativas dos clientes, o gestor assegura que o serviço pode ser preparado e entregue para atender a essas expectativas. Os clientes ficam satisfeitos quando essas expectativas são atendidas durante a operação do serviço ou, ainda, quando elas são excedidas. Esse mecanismo para muitas organizações, cujo negócio está totalmente voltado para este segmento, é lucrativo, pois, o fato de os clientes ficarem satisfeitos com seus serviços e voltarem alegremente faz com que eles recomendem outros.

Antes de avançar na conceituação dos SLAs, é recomendável aproximar o assunto ao tema desta monografia. O AADM-VPROD, objeto de análise desta agenda, está inserido em um contexto de *insourcing* como uma solução organizacional que tem por finalidade criar uma estrutura interna de gestão por serviços (Vide Capítulo 3). Um dos motivos para a instituição de *insourcing* nas organizações é formalizar a relação entre fornecedores e clientes. Nesse sentido, temos de um lado o AADM-VPROD como fornecedor de serviços administrativos e do outro lado os clientes. Quanto à clientela, os gestores e colaboradores da VPROD são os clientes, em potencial, do núcleo em referência. Contudo, outras UO que não fazem parte da VPROD, em algum momento durante as interfaces realizadas (AADM-VPROD X COLABORADORES VPROD), tornam-se também clientes ou ainda fornecedores.

O ciclo apresentado na Ilustração 9 demonstra a relação entre as UO, no momento em que um colaborador da VPROD solicita ao AADM-VPROD o serviço “Afastamento do País”. O ciclo é simples e não trata em detalhes as inúmeras etapas desse processo que estão registradas no ANEXO VIII. No serviço em questão, a expectativa do cliente gira em torno da emissão do bilhete e do pagamento das diárias, de modo que, em um prazo razoável antes data da viagem, ele possa estar com os bilhetes em mãos e as diárias depositadas em sua conta-corrente. O leitor observará que,

para a realização do serviço, existem três relações fornecedor-cliente estabelecidas e demonstradas na Tabela 7.

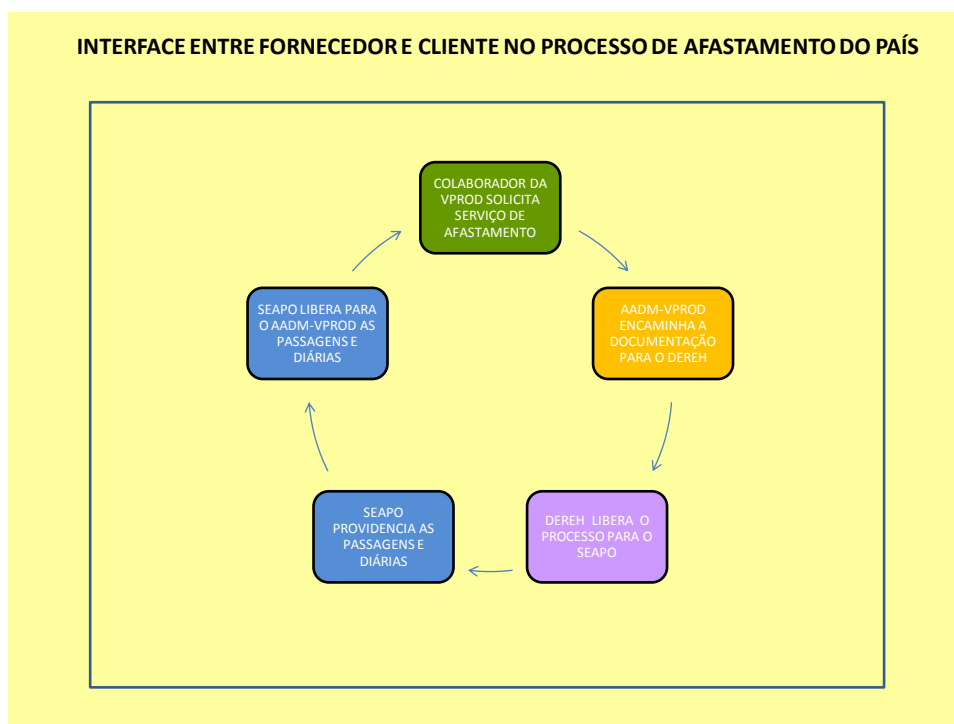


Ilustração 9 – Relação Fornecedor-Cliente no serviço “Afastamento do País” – Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 7 – Elementos da interface Cliente-Fornecedor no serviço “Afastamento do País” – Fonte: Elaborado pela autora.

ELEMENTOS DAS INTERFACES	CLIENTE DO AADM-VPROD	CLIENTE DO DEREH	CLIENTE DO SEAPO	PRESTADOR DE SERVIÇO PARA O COLABORADOR DA VPROD	PRESTADOR DE SERVIÇO PARA O AADM-VPROD	PRESTADOR DE SERVIÇO PARA O SEAPO
COLABORADOR DA VPROD						
AADM-VPROD				[Direto]		
DEREH				[Indireto]		
SEAPO				[Indireto]		

Visando melhor entendimento da Tabela 7, cabe uma referência em relação à interface existente entre o Cliente X Prestador de Serviço Direto e Indireto. A literatura

acadêmica instrui que, para a lógica de um *insourcing*, como é o caso do núcleo administrativo objeto dessa análise, existe uma relação direta entre o cliente e o provedor do serviço. No caso da tabela anterior, essa relação direta ocorre entre o colaborador da VPROD e o AADM-VPROD. Entretanto, existem outros provedores que atuam indiretamente no processo, visando atender às necessidades do cliente. Neste caso, a referência está para o DEREH e a SEAPO que atuam como provedores de serviço para o AADM-VPROD, cujo objetivo final é atender ao colaborador da VPROD.

Apesar de a equipe do AADM-VPROD interagir com outros provedores internos para atender ao colaborador da VPROD, este (o cliente) lidará diretamente com o AADM-VPROD para a obtenção do serviço desejável. Significa dizer que, para atender o cliente com um nível de satisfação desejável, o AADM-VPROD depende dos demais provedores internos que agem indiretamente em benefício do cliente. O índice de satisfação do cliente VPROD em relação ao processo de Afastamento do País se dá em um nível relativamente baixo, quando as ações dos provedores indiretos do serviço são comparadas com às ações do prestador direto do serviço. Em face dessas inadequações, no sentido de promover a melhoria para este processo, este trabalho contempla a proposição de um SLA entre as áreas, conforme o Tópico 6.3.3.

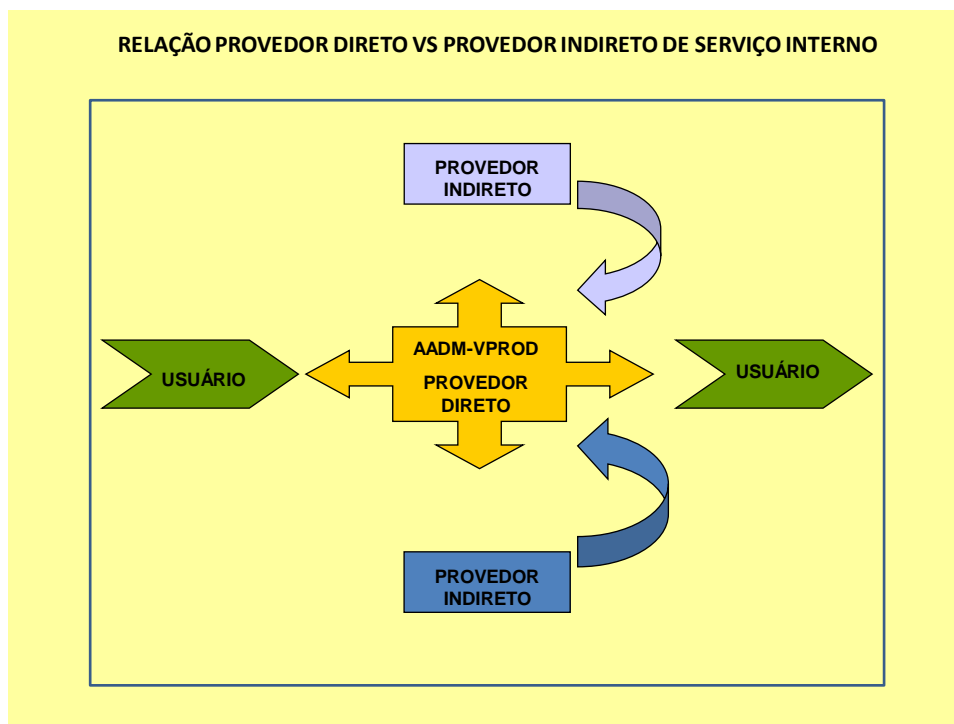


Ilustração 10 – Relação Provedor Direto Vs Provedor Indireto de Serviço Interno
(Fonte: Elaborado pela autora).

Para o atendimento pleno do serviço indicado, de acordo com as expectativas geradas pelo cliente do AADM-VPROD, os três elementos que compõem as relações fornecedor-cliente têm papéis e responsabilidades a serem cumpridos. É nesse contexto que um SLA se enquadra em uma unidade prestadora de serviços como um mecanismo fundamental de gestão dos relacionamentos de *sourcing*, em particular do *insourcing*. Salles (2010, apud SLACK *et al*, 2008) assim o apresenta:

“Os SLAs são melhor entendidos como uma abordagem para decidir as prioridades dos serviços entre processos e como uma base para melhorar o desempenho do processo da perspectiva dos clientes internos. Em sua melhor abordagem, eles podem ser o mecanismo para esclarecer exatamente como os processos contribuem para as operações como um todo” (SLACK *et al* 2008, p. 403).

Os SLAs também são conceituados como um contrato que define os serviços que serão providos ao cliente por um determinado prestador. Porque possui um caráter contratual, eles especificam informações sobre o acordo entre as partes envolvidas, estabelecendo a forma de negociação de desacordos e as mudanças inerentes ao processo (SALLES, 2010 apud BEAUMONT, 2006). Outras informações relevantes devem fazer parte de um SLA como a clientela alcançada, as responsabilidades do usuário do serviço, o calendário de horário para a entrega do serviço, dentre outros como atentado por Salles (2010, apud TONKS & FLANAGAN, 1994). Outro elemento para o rol apresentado até aqui é a necessidade de definir os requisitos para o desempenho do serviço em conjunto com o usuário e o provedor do serviço. Esses requisitos são os objetivos do nível de serviço ou *Service-Level Objectives* – SLO, conforme indicado por Salles ao citar Maurer & Matlus (2007).

É deste processo que se obtém a identificação dos indicadores-chave de desempenho, medidas que quantificam os fatores críticos ao sucesso do negócio e que se focam nas necessidades de negócio do usuário. Os autores defendem o posicionamento de que esses elementos são considerados a fundação para efetivos níveis de serviço e para os SLAs. Eles assim os definem: “níveis de serviço são as informações que encapsulam os objetivos de desempenho de processos de negócio, específicos para conciliar objetivos gerais da unidade de negócio. SLAs são os procedimentos contratados que descrevem como o serviço será entregue. Eles também especificam as métricas com que será medida, examinada, alterada e controlada a efetividade das atividades, funções e processos do serviço”.

Quando SLAs são instituídos para a melhoria da gestão de serviços, a tendência é de que as organizações passem a usufruir de mais liberdade para se adaptar, de acordo com a ocasião e suas necessidades. Salles (2010, apud MAURER *et al*, 2007) identificou alguns preceitos orientadores:

- SLAs devem ser breves (menos métricas possibilitam ao cliente focar-se);
- SLAs devem ser diretos (as métricas devem estar vinculadas aos resultados do negócio);
- SLAs devem ser claros (os enunciados do acordo devem ser claros e concisos).

Possuindo ainda um caráter normativo no processo de melhoria, o SLA deve ser passível de ser cumprido. Ele deve ser rígido o suficiente para gerir os serviços, entretanto, a rigidez não pode ser em demasia a ponto de prejudicar ou impedir o desenvolvimento das melhorias em prol do serviço (SALLES, 2010 apud PRANTY & GRIFFITHS, 2001). Sob esse aspecto, a autora chama a atenção para a necessidade de todas as áreas prestadoras de serviços administrativos, em BM, estarem na mesma sintonia em relação às melhorias necessárias aos seus processos operacionais. Como visto anteriormente na Tabela 7, algumas relações fornecedor-cliente podem emergir durante a operacionalização de um serviço. Nem todos os processos são gerenciados por uma única área. Geralmente, eles perpassam as UO, retornando, em sua conclusão, para o usuário solicitante como demonstrado na Ilustração 9.

Aplicando ao ambiente de BM o que está fundamentado pelos autores citados, significa dizer que, uma vez estabelecido o uso dos SLAs nos núcleos administrativos da unidade, todas as UO envolvidas na prestação de serviços internos deverão atuar em torno de objetivos comuns. A autora observa ainda que tornar-se-á nula esta iniciativa de melhoria caso não sejam levados em consideração os seguintes aspectos:

- Foco das áreas envolvidas nos objetivos comuns durante as interfaces realizadas para a prestação de um serviço;
- Avaliação por parte do gestor de cada área no que tange à capacidade do quadro atual de colaboradores para o desempenho de atividades relacionadas ao serviço a ser prestado;

- Avaliação do gestor no que se refere às competências requeridas para que a equipe, por ele gerenciada, esteja capacitada a responder pelos resultados propostos nos SLAs;
- Re-avaliação em torno do modo como será responsabilizado o gestor que não cumprir as metas estabelecidas e acordadas nos SLAs.

Conforme mencionado, um SLA deve ser passível de cumprimento, entretanto, as áreas envolvidas, ou seus colaboradores, devem estar preparados e serem capacitados ao exercício de suas responsabilidades. Por exemplo, Salles (2010) aponta para o caso de um SLA Reverso que é a contrapartida que o cliente interno deve se comprometer para que o provedor do serviço possa realizar, efetivamente, o serviço dentro dos padrões estabelecidos. Por exemplo, para que uma passagem aérea seja emitida de modo que atenda às necessidades do usuário, ele deve preencher o “Formulário para Solicitação de Passagem” (ANEXO IX) com todas as informações consideradas necessárias pelo provedor do serviço, neste caso o AADM-VPROD.

Na falta de alguma informação, a SEAPO, que realiza a interface com o agente de viagem, poderá ter dificuldades na solicitação da cotação do trecho da viagem e subsequente emissão do bilhete. A proposição de SLAs para os núcleos administrativos de BM visa preencher uma lacuna na operacionalização dos serviços, estabelecendo, como no exemplo citado, padrões de prazo para o atendimento e/ou qualidade pré-definidos, conforme proposto por Santos (2009, apud SALLES, 2010). Se esses padrões, seja definindo prazos, critérios ou responsabilidades das partes, não estiverem claramente firmados e acordados entre cliente e fornecedor, a autora entende ser muito difícil atingir um nível de efetividade em todo um processo. O formulário apresentado no ANEXO IX, ao ser idealizado pela equipe do AADM-VPROD, teve por objetivo munir a SEAPO de informações para auxiliá-la na execução de um serviço que atende concomitantemente ao AADM-VPROD e ao colaborador da VPROD, conforme demonstra a Tabela 7.

A autora chama a atenção do leitor para a existência na unidade de Documentos Internos (DI) do tipo: Procedimento Operacional Padrão (POP), Instrução de Trabalho (IT) e Manual Organizacional. O POP traz de forma detalhada o passo-a-passo para um determinado processo administrativo. Nem sempre este detalhamento existe, pois, nem todas as áreas, principalmente àquelas que executam atividades administrativas, se preocupam em elaborar este instrumento. O Manual Organizacional, por sua vez, traduz

as atribuições de cada área, definindo o seu papel. Entretanto, nenhum desses dois mecanismos atende ao que se propõe um SLA que na concepção de Maurer & Matlus (2007, apud SALLES, 2010) é considerado um componente-chave para o processo de Gestão dos Níveis de Serviço ou *Service Level Management* (SLM).

Ao ser instituído um SLA, gerir os níveis dos serviços por meio do SLM torna-se necessário à organização. O SLM consiste em uma metodologia e procedimentos que asseguram a entrega dos serviços em níveis adequados, de acordo com as prioridades do negócio e com um custo aceitável. Nele, além de constar os objetivos do negócio, é estabelecido o tempo de resposta do serviço, os parâmetros da capacidade de fornecimento e o desempenho; tudo em forma contratual entre o fornecedor e seus clientes. Uma observação relevante deve ser feita em relação às penalidades. Caso elas não estejam atreladas aos níveis de serviços previamente estabelecidos passam a ser meros objetivos, não agregando valor ao contrato (2007, MAURER *et al* apud SALLES, 2010).

Quanto ao posicionamento deste autor e a realidade de BM no que concerne à gestão de serviços administrativos, pode-se inferir que a ausência de um instrumento, como o SLA, que chama à responsabilidade fornecedor e cliente é prejudicial na avaliação dos serviços prestados e do desempenho das áreas que os gerenciam. Como explicitado anteriormente, um DI não cumpre a função de penalizar, quando provedor ou cliente deixam de cumprir parte do acordo. A autora esclarece que, apesar de as penalidades terem o seu lugar em um SLA, mas do que punir, a utilização desse instrumento visa tornar perene a relação entre provedor do serviço e cliente por meio do diálogo freqüente e construtivo, promovendo as melhorias necessárias ao serviço (MECENA, 2010).

6.2.1 Mensurando os níveis de serviço com o uso de um SLA

Na governança de um *insourcing*, os mecanismos de avaliação do serviço possuem um importante papel. Gummesson (1994, apud SOARES, 2005) atribui à produtividade e à qualidade um papel fundamental, tratando-se de produtos ou bens produzidos por uma organização. Entretanto, comparar serviços com bens, na tentativa de se obter resultados quantificáveis e objetivos, quanto à produtividade e à qualidade, é muito difícil devido às características específicas desse segmento. Para Giancesi e Corrêa (1994) uma dessas particularidades é a intangibilidade dos serviços (Vide Capítulo 2).

Diferentemente dos bens produzidos, a falta de especificações técnicas, no caso dos serviços, limita a mensuração da qualidade. Como os serviços são experiências vivenciadas, diferente dos bens que são possuídos, a percepção da qualidade do serviço pelo cliente é resultante da comparação entre as suas expectativas e o desempenho, de fato, alcançado pelo serviço. Assim, muito mais criterioso do que em relação aos bens, a avaliação da qualidade não se baseia apenas no resultado do serviço, mas, também, envolve a avaliação do processo de entrega, conclui Parasuraman *et al* (1985, apud SALLES, 2010).

O conceito de qualidade em serviços contribui nesse processo, uma vez que traz à luz a lacuna existente entre os aspectos técnicos do serviço e aqueles que são valorizados pelo cliente. Na literatura acadêmica, a qualidade do serviço sempre foi analisada em contraposição aos níveis de produtividade e lucratividade. Gummesson (1994, apud SOARES, 2005) afirma que esta tríade não pode ser analisada em separado. Soares (2005) esclarece o assunto na passagem seguinte:

“Alguns tipos de serviços são extremamente difíceis de serem avaliados, seja pela dificuldade de homogeneidade na própria prestação de serviços, pela inexistência de critérios de avaliação claros (i.e, como se medir a efetividade de uma consulta a um terapeuta) ou pela própria subjetividade do resultado, como no caso de um corte de cabelo. Por outro lado, alguns tipos de serviços possuem formas de mensuração menos complexas, como por exemplo, a disponibilidade de uma rede que é gerida por determinado prestador de serviços. A indisponibilidade neste caso é diretamente visível e percebida pelo cliente e o desenvolvimento de um sistema de monitoramento da rede já garante um mecanismo efetivo de se medir os desvios da prestação de serviços frente aos níveis de serviços acordados. Há, portanto, nestes dois casos, agendas diferenciadas sobre as práticas de gestão da qualidade a serem desenvolvidas e implementadas na organização” (SOARES, 2005, p.64).

A próxima figura ilustra os componentes que fazem parte do processo de avaliação de um serviço pelo cliente, a partir de suas expectativas iniciais. A satisfação do cliente se configura no modo como ele avaliará o serviço fornecido. Os elementos que desencadeiam a satisfação ou não do cliente, são:

- Percepção;
- Experiência durante o processo;
- Resultado do serviço.

Esses componentes são considerados pelos estudiosos peças-chave para a entrega de um serviço com qualidade. O cliente ficará satisfeito se a percepção, a experiência e os resultados do serviço corresponderem a suas expectativas. O nível de

satisfação pode ser medido de “Satisfeito” a “Encantado”, quando as expectativas do cliente são superadas. Entretanto, o nível de satisfação pode ficar entre “Insatisfeito” ou até “Irritado” caso as percepções do cliente não atenderem a suas expectativas.

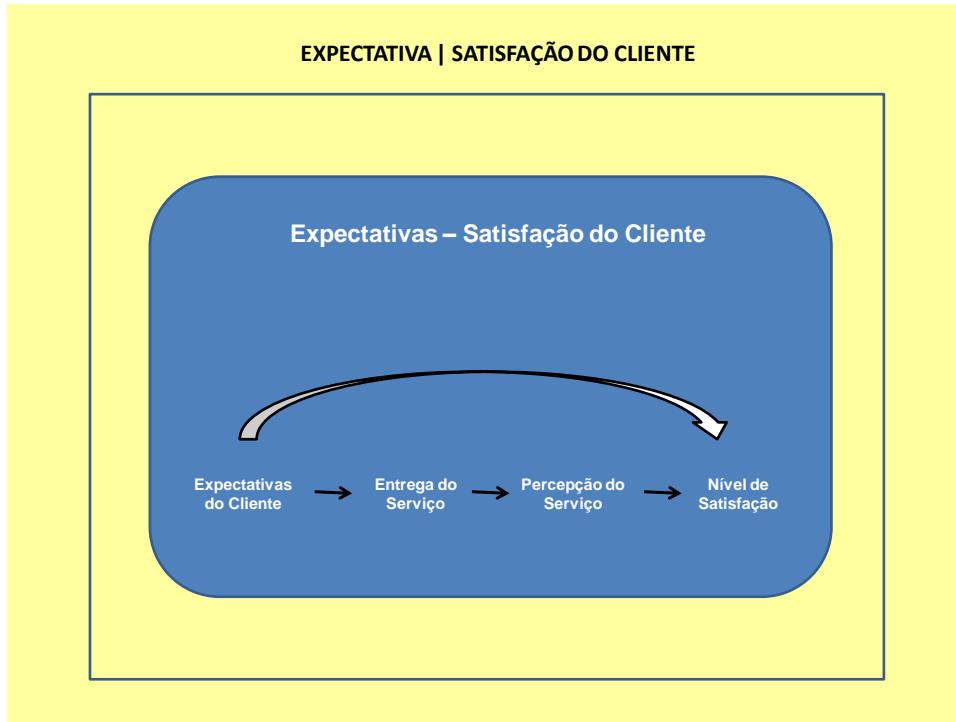


Ilustração 11 – Expectativas – Satisfação do Cliente (Fonte: Adaptado de Johnston & Clark, 2008).

Johnston & Clark (2008) chamam a atenção para o real significado da expressão “qualidade do serviço”. Eles indicam duas formas usadas por gerentes para identificar o termo. Alguns identificam “qualidade do serviço” na maneira de tratar os seus clientes. Outros avaliam pelo resultado e pela experiência do serviço recebido. Os autores concordam que esta análise deve ser feita na sua totalidade, ou seja, avaliando todo o conjunto que faz parte do processo. Não cabe, segundo a ótica desses escritores, uma análise concentrada em pontos específicos por mais importantes que eles sejam.

Quando o tema é analisado com base na primeira indicação, ou seja, o modo como o cliente é tratado, deparamo-nos com a satisfação do cliente. A satisfação, de acordo com Johnston & Clark (2008), é o grau de ajuste entre as expectativas do cliente e as suas percepções em relação ao serviço. Oliver (1993, apud JOHNSTON & CLARK, 2008) ensina que a qualidade do serviço é mais subjetiva, podendo ser percebida pelo cliente mesmo sem experimentar o serviço. Enquanto a qualidade do

serviço é algo mais duradouro, a satisfação, para ser avaliada, precisa ser experimentada. Taylor e Baker (1994, apud JOHNSTON & CLARK, 2008) sugerem por meio de um trabalho empírico a existência de um relacionamento interativo entre satisfação e qualidade do serviço. Outros autores, como Patterson e Johnson (1993, apud JOHNSTON & CLARK, 2008), afirmam que a avaliação decorrida da satisfação do cliente se decompõe na qualidade do serviço. Trata-se, portanto, de considerações analisadas de forma global e mais abrangente.

Partindo da segunda perspectiva apresentada por Johnston & Clark (2008), isto é, conceituar qualidade de serviço, a partir do resultado e da experiência, passa-se a considerar a consistência do serviço prestado. A qualidade do serviço é avaliada segundo o atendimento às especificações de um determinado serviço. Quando partimos dessa perspectiva, alguns desencontros ou hiatos podem vir à tona durante o processo. Esses *gaps* podem ser originados por uma discrepância do resultado entre expectativa e entrega e/ou entrega e percepção, conforme a figura, a seguir.

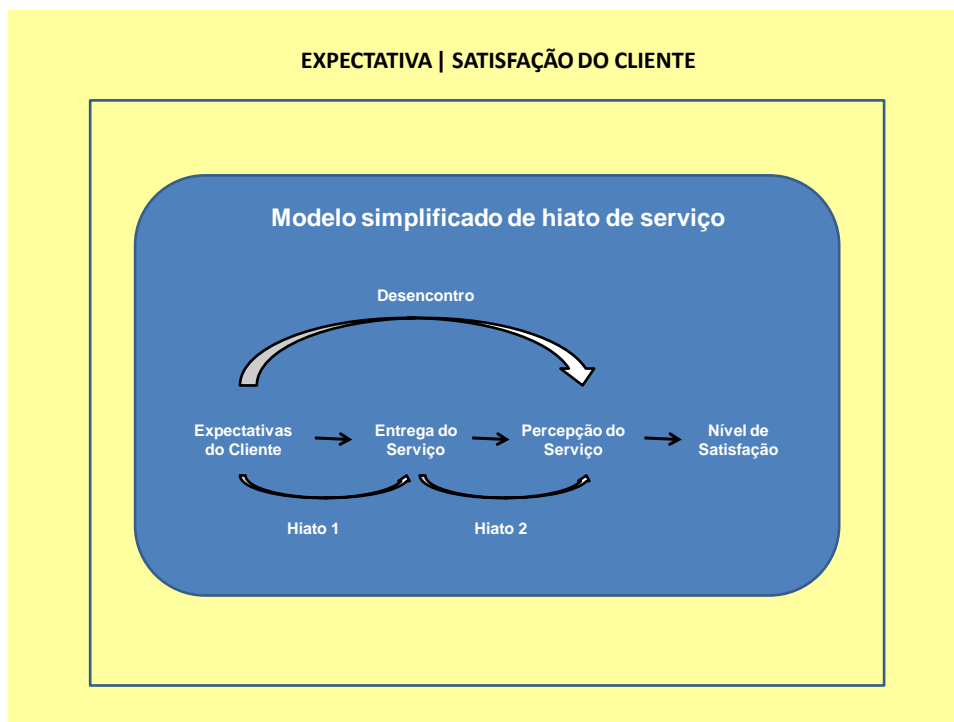


Ilustração 12 – Modelo Simplificado de Hiato de Serviço (Fonte: Adaptado de Johnston & Clark, 2008).

Algumas razões, segundo os autores, para a existência do Hiato 1:

- O serviço não foi bem especificado ou desenhado;

- Os recursos para atender às expectativas do cliente são insuficientes;
- As expectativas do cliente podem ser inadequadas.

Um serviço mau especificado, geralmente, é consequência da falta de entendimento das expectativas do cliente por parte dos gerentes. Nesse processo, é relevante o investimento de tempo para a compreensão exata daquilo que o cliente espera. Esse investimento auxiliará na conceituação do serviço e de sua entrega. Além disso, é bastante relevante obter-se um retorno dos clientes com relação ao nível de serviço considerado apropriado.

Uma das razões para a insuficiência dos recursos nas organizações, dificultando o atendimento das expectativas do cliente é a falta de entendimento da própria organização em relação às exigências ou ao perfil requeridos pelo mercado. Os autores ressaltam que algumas razões internas são originadas pela falta de determinação da organização em manter uma entrega consistente balizada em alto padrão.

As expectativas inadequadas da clientela podem ser geradas, normalmente, por promessas feitas e que não são atendidas, fruto, por exemplo, de um *marketing* inapropriado. A má comunicação feita boca a boca ou a imagem organizacional distorcida, resultante de más experiências do passado, também são elementos que contribuem para a frustração das expectativas dos clientes. Outra situação bem comum refere-se às expectativas irrealistas por parte dos clientes. Nesse caso, elas deverão ser refeitas, antes ou durante a operação do serviço, ou mesmo serem diluídas a fim de ajustar o processo de atendimento (JOHNSTON & CLARK, 2008).

O Hiato 2 sinaliza um *gap* possível entre a entrega do serviço e sua percepção. Esta ocorrência pode ser resultante da entrega incorreta de um serviço ou ainda da percepção inadequada por parte do cliente. Uma vez que as atividades no segmento de serviços são dirigidas a pessoas e por pessoas, elas se tornam complexas. Por isso, a entrega incorreta de um serviço pode ser considerada algo comum nas organizações. Nessas situações em que a existência de um mau serviço foi detectada, o caminho é a recuperação do serviço, trazendo-o a níveis aceitáveis de satisfação. Os autores alertam quanto à realidade presente nas organizações de serviços. Cada serviço será percebido de modo pessoal, emocional e, às vezes, irracional, daí a complexidade do segmento. Eles reiteram que a percepção da qualidade do serviço pode não ser a mesma para a organização e para os clientes.

Esta situação decorre de alguns fatores importantes que levam os clientes a filtrar o que vêem e a experimentar:

- Filtragem seletiva (percepção do que é relevante para suas necessidades atuais);
- Distorção seletiva (apropriar-se de informações para apoiar suas crenças e preconceitos);
- Retenção seletiva (lembrar apenas do que fortalece suas necessidades e crenças).

O quadro, a seguir, pontua 18 atributos que compõem os fatores de qualidade de um serviço, os quais fortalecerão as expectativas dos clientes que precisam ser atendidas com algum nível de especificação. Esses fatores, propostos por Johnston & Clark (2008), procuram envolver a totalidade da qualidade do serviço, podendo ser consolidados em dimensões mais amplas, ou ainda, podem não envolver, necessariamente, todos os aspectos da qualidade do serviço em todas as organizações. Trata-se, segundo os autores, de um ponto de partida que auxilia os gestores na definição, entrega e mensuração da qualidade de um serviço.

Tabela 8 – Fatores de Qualidade do Serviço (Fonte: Adaptado de Johnston & Clark, 2008).

DIMENSÃO DA QUALIDADE		DEFINIÇÃO
1	ACESSO	Acessabilidade do local onde o serviço se realiza. Clareza do trajeto.
2	ESTÉTICA	Componentes do pacote de serviços, de acordo com o cliente. Aparência, atmosfera do ambiente, apresentação das instalações e dos colaboradores.
3	ATENÇÃO/ ASSISTÊNCIA	A disposição da equipe de atendimento em servir e fornecer ajuda ao cliente.
4	DISPONIBILIDADE	Disponibilidade das instalações do serviço, dos colaboradores e dos bens oferecidos ao cliente. Tempo dedicado à clientela.
5	CUIDADO	Preocupação, consideração, simpatia e paciência mostradas ao cliente. Inclui a extensão em que o cliente fica à vontade com o serviço e sente-se emocionalmente (em vez de fisicamente) confortável.
6	LIMPEZA/ ATRATIVIDADE	A limpeza, aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do serviço, incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal.
7	CONFORTO	Conforto físico do ambiente e das instalações do serviço.

8	COMPROMETIMENTO	Comprometimento aparente dos colaboradores com o trabalho, incluindo o seu orgulho, satisfação, diligência e perfeccionismo.
9	COMUNICAÇÃO	Comunicar o serviço ao cliente de modo inteligível. Inclui a clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita comunicada ao cliente e a habilidade da equipe de ouvir e entender o cliente.
10	COMPETÊNCIA	Habilidade, <i>expertise</i> e profissionalismo na execução do serviço. Inclui a adoção de procedimentos corretos, a execução correta das instruções ao cliente, o grau de conhecimento do serviço, a entrega de produtos finos, orientação consistente e habilidade geral para fazer um bom trabalho.
11	CORTESIA	Educação, respeito e experiência durante o contato com o cliente. Habilidade da parte dos colaboradores em não ser desagradáveis.
12	FLEXIBILIDADE	Disposição por parte do prestador do serviço a complementar ou alterar a natureza do serviço, a fim de atender às necessidades do cliente.
13	CORDIALIDADE	O calor e a natureza da abordagem pessoal (em vez da abordagem física). Atitudes agradáveis que demonstrem que o cliente é bem-vindo.
14	FUNCIONALIDADE	A natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da qualidade do serviço.
15	INTEGRIDADE	A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados.
16	CONFIABILIDADE	Confiabilidade e consistência do desempenho das instalações, dos serviços e do pessoal. Inclui a pontualidade na entrega e manutenção dos acordos firmados entre cliente e fornecedor.
17	RESPONSIVIDADE	Velocidade e pontualidade na entrega do serviço. Inclui velocidade da produção e habilidade da equipe de serviço de responder prontamente às solicitações do cliente com espera e tempo mínimos.
18	SEGURANÇA	Segurança pessoal do cliente e de suas posses, enquanto participa do processo do serviço. Inclui a manutenção da confidencialidade.

O referencial teórico proposto pelos autores descrito neste capítulo aproxima à realidade das ações implementadas no AADM-VPROD durante o período de implementação do núcleo, assim como fundamenta a pesquisa relacionada ao tema desta monografia. O quadro anterior demonstrado por Johnston & Clark (2008) retrata uma preocupação inicial da coordenação do núcleo em relação ao perfil desejável para os profissionais que atuariam na equipe, levando-se em conta a natureza dos serviços a serem prestados, assim como a natureza da clientela, considerada, na opinião da autora, bastante heterogênea, cujos interesses e expectativas em alguns momentos são bem específicos.

Sob esses aspectos, a autora do trabalho destaca os itens 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16 e 17 da Tabela 8. A autora ressalta a relevância dessas dimensões, razão pela qual elas têm sido trabalhadas com a equipe do AADM-VPROD desde a sua implantação com o objetivo de prestar um serviço de qualidade. Os fatores de qualidade do serviço descritos na referida tabela foram apresentados às colaboradoras do núcleo para uma avaliação. A autora do trabalho, na função de coordenadora da equipe, considerou importante que fosse feita uma avaliação pessoal, de maneira que elas enxergassem se as dimensões descritas no quadro estão presentes no momento do atendimento ao cliente da VPROD.

Foi solicitado ainda um olhar, não somente individual, mas voltado para a equipe como um todo. Ou seja, os fatores de qualidade do serviço apresentados na Tabela 8 estão sendo aplicados pela equipe na sua totalidade? As colaboradoras foram orientadas a não compartilhar, uma com as outras, as suas percepções para que não houvesse influência no diagnóstico. Após avaliação da equipe, os seguintes fatores foram ressaltados: Acesso, Estética, Atenção/Assistência, Cuidado, Conforto, Comunicação, Competência, Flexibilidade, Cordialidade e Integridade. Na concepção das colaboradoras, são essas dimensões que necessitam ser mais aprimoradas na equipe como um todo. Em função disso, posteriormente, a coordenação do núcleo promoverá um encontro da equipe para discussão em conjunto desse tema, pontuando cada fator, a fim de perceber a dificuldade em sua aplicabilidade no momento da prestação do serviço. Na média, ao serem avaliados pelas três colaboradoras, os fatores que mais coincidiram foram: Atenção/Assistência, Conforto, Cordialidade e Integridade.

A qualidade dos serviços prestados por esta UO, segundo a avaliação da autora desse estudo, depende da manutenção dos fatores apresentados, mas, principalmente do entendimento de que os acordos de níveis de serviço é o que estabelecerá os indicadores da qualidade, conforme exposto por Mecena (2010) no tópico 6.1, devendo ser adotado também pelos demais núcleos administrativos da unidade. Para BM, a instituição dos SLAs nas áreas que dão suporte administrativo, mais precisamente, nos núcleos administrativos vinculados às vice-diretorias do Instituto, possibilitará o reconhecimento do que cada UO está apta a fornecer. Como esclarecido por Beaumont (2006, apud SALLES, 2010), os contratos ou acordos definem os serviços claramente.

Além dessa clareza, o acordo fornecerá as bases para avaliar o desempenho das partes (Fornecedor e Cliente), assim como poderá dimensionar a real disponibilidade em relação aos recursos disponíveis. Esta característica de um SLA foi explicada por Pranty

& Griffiths (2001, apud SALLES, 2010). Em verdade, um acordo dessa natureza deverá ser passível de cumprimento pelo provedor do serviço. Daí a importância de o cliente saber o que o fornecedor poderá prover e o provedor reconhecer até que ponto ele tem condições reais de atender ao cliente. Essa aplicabilidade advinda dos SLAs é muito benéfica quando se almeja iniciar um processo de melhoria em busca de solução para conflitos internos e problemas organizacionais.

A prática nas operações dos serviços, durante os últimos quatro anos, gerou inúmeras interfaces entre o AADM-VPROD, DEREH e SEAPO. Esta realidade deixa clara a urgência em ajustar algumas arestas, de modo que haja o conhecimento mútuo dos processos administrativos gerenciados por essas UO. Deve-se partir do princípio que um processo iniciado pela equipe do AADM-VPROD perpassa outras unidades, cujo fluxo operacional, na maioria das vezes, é desconhecido pela equipe. A coordenação do núcleo atua como agente facilitador, criando meios para conhecer o processo como um todo e, a partir daí, propor as mudanças necessárias, visando a otimização do fluxo operacional entre as partes. A falta de clareza nas informações advindas das referidas UO e o desconhecimento de cada etapa de um determinado processo prejudicam sensivelmente a qualidade do trabalho desempenhado pelo AADM-VPROD. A utilização dos SLAs ajudará essas áreas a identificar as necessidades dos clientes da VPROD, reduzindo os conflitos existentes e criando mecanismos que possam suprir as deficiências de cada unidade. Os autores Johnston & Clark (2008) e Mecena (2010) auxiliaram na fundamentação desta consideração da autora que insiste na necessidade de formalizar a relação entre fornecedores e clientes. A instituição de Acordos de Níveis de Serviço, como uma ferramenta advinda do *insourcing*, possibilitará uma gestão dos serviços mais eficiente, eficaz e efetiva para os núcleos administrativos do Instituto.

6.3 ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO PROPOSTOS PARA AS INTERFACES REALIZADAS ENTRE O AADM-VPROD E A SEAPO

Conforme apresentado na Tabela 7 desse capítulo, o AADM-VPROD atua diretamente com o colaborador da VPROD, provendo serviços referentes ao processo de “Afastamento do País”. Para o provimento desse serviço que inclui, principalmente, a emissão de bilhetes e o pagamento de diárias, a SEAPO, assim como o DEREH, atuam no processo como provedores indiretos, mantendo o relacionamento direto com a equipe

do AADM-VPROD e não com o colaborador da VPROD. As duas unidades organizacionais provêm serviços ao AADM-VPROD, os quais beneficiarão ao colaborador interno.

O processo “Afastamento do País” está inserido na categoria de serviço relacionada no item 12 do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD (ANEXO VII). Situação semelhante ocorre, por exemplo, com o processo “Reparo de Telefonia” inserido no item 11 do mesmo instrumento na categoria “Serviços Gerais”. A autora propõe um SLA entre as partes na operacionalização dos dois processos apresentados, de modo a definir formalmente o nível da prestação de serviço de cada UO para estes serviços e estabelecer o relacionamento entre a equipe do AADM-VPROD e da SEAPO. A formalidade desse tipo de contrato interno define claramente o objetivo das partes no fornecimento de seus serviços e a exatidão de como os processos efetivamente contribuem para as diversas operações realizadas entre essas UO.

Essa proposição parte do descompasso existente entre as referidas equipes, durante as operações dos serviços internos e visa ajustar algumas lacunas, promovendo um relacionamento saudável a longo prazo que beneficie os usuários da VPROD e por conseguinte os colaboradores de BM. Uma das lacunas presente durante as operações para o atendimento das solicitações de reparo em telefonia diz respeito à ausência de prazo para a execução do serviço. Outra lacuna, é a falta de retorno da SEAPO, posicionando a equipe do AADM-VPROD, quanto ao avanço ou não dos serviços à ela demandados. Vale destacar nessa operação, a atuação da DIRAC como provedor indireto do serviço, uma vez que são os técnicos desta UO que realizam os reparos.

As atribuições dos agentes envolvidos na execução do processo “Reparo de Telefonia” constam do Catálogo de Serviços, no item 11 (ANEXO VII). Percebe-se claramente o envolvimento de diferentes instâncias no desempenho desse serviço. A autora lembra que, de nada adiantará o esforço de uma unidade em produzir serviços com excelência se, parte de um processo executado por outra unidade, não estiver fundamentada em uma mesma lógica de esforço, buscando a eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços. A relevância de um SLA, conforme postulado anteriormente por Slack *et al* (2008, apud SALLES, 2010), está em sua aplicabilidade no gerenciamento dos relacionamentos entre os envolvidos na prestação de um serviço, sobretudo, no provimento de serviços internos.

Em todo SLA, estão previstas as penalidades, no caso de descumprimento dos acordos mantidos, entre diferentes organizações. Entretanto, como a prestação de

serviços tratada nesta agenda se dá internamente, dentro de uma mesma organização, não seria razoável criar critérios para penalizar uma ou outra unidade, dentro de um mesmo ambiente corporativo. Assim, a literatura acadêmica recomenda a utilização de SLOs – *Service Level Objectives* (CASEIRA & KOSOWER, 2009). Esse recurso é utilizado quando determinado cliente não possui experiência de medição e evidências dos níveis de serviço existentes. Para este caso específico, os SLOs são definidos de acordo com o requerimento do cliente e a experiência do prestador de serviço, podendo ser validados em um prazo de seis meses, quando sofrerão as alterações necessárias, de forma a serem formalizados como SLAs. Ao invés de penalidade, o relacionamento entre as áreas envolvidas seria regido por avaliações formais de desempenho.

É segundo esta lógica que a autora da pesquisa propõe a instituição de acordos de níveis de atendimento entre o AADM-VPROD e a SEAPO para que fiquem estabelecidas claramente as responsabilidades de cada UO nos processos “Reparo de Telefonia” e “Afastamento do País”, conforme demonstrado nos ANEXOS X e XI, respectivamente.

6.3.1 Sugestão de SLA para o processo “Reparo em Telefonia”

O item 11 do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD descreve “Serviços Gerais” como o encaminhamento à SEAPO das solicitações feitas pelos usuários da VPROD para os serviços que são gerenciados por essa UO. Dentre eles, estão relacionados: Reparo em Telefonia, Remessa de Documentos via-Correios, Desinsetização, Multimeios e Chaveiro. O processo “Reparo em Telefonia” passa, a partir deste ponto, a ser o objeto de análise visando atender à proposta da autora na formação de um modelo de SLA a ser apresentado, posteriormente, para validação entre as unidades envolvidas, a saber: AADM-VPROD e SEAPO. A figura seguinte descreve as etapas desse processo:

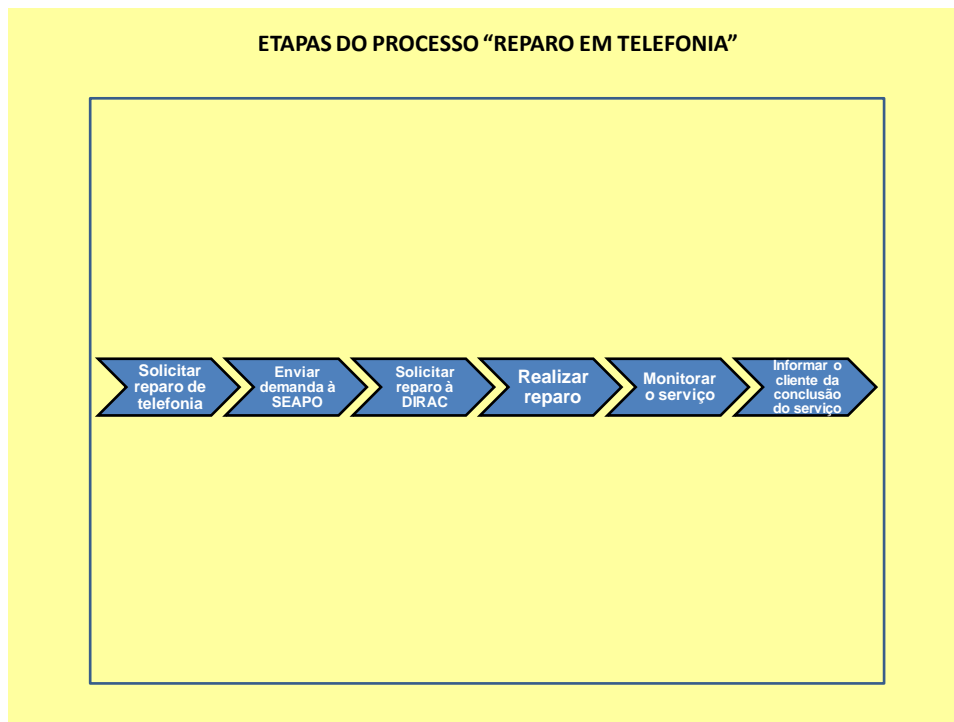


Ilustração 13 – Etapas do Processo “Reparo em Telefonia” (Fonte: Elaborado pela autora).

Frequentemente, os usuários da VPROD solicitam à equipe do AADM-VPROD reparo para os ramais ou para problemas com aparelhos telefônicos. A criticidade desse serviço se dá na demora do atendimento pela SEAPO e na falta do estabelecimento de critérios entre esta UO e a Diretoria de Administração do Campus (DIRAC). A DIRAC é uma das unidades Técnico-Administrativa da Fiocruz que provê alguns serviços para Bio-Manguinhos, realizando interface direta com a SEAPO. Na figura, a seguir, está representado o ciclo das interfaces realizadas entre o usuário da VPROD, o AADM-VPROD, a SEAPO e a DIRAC.

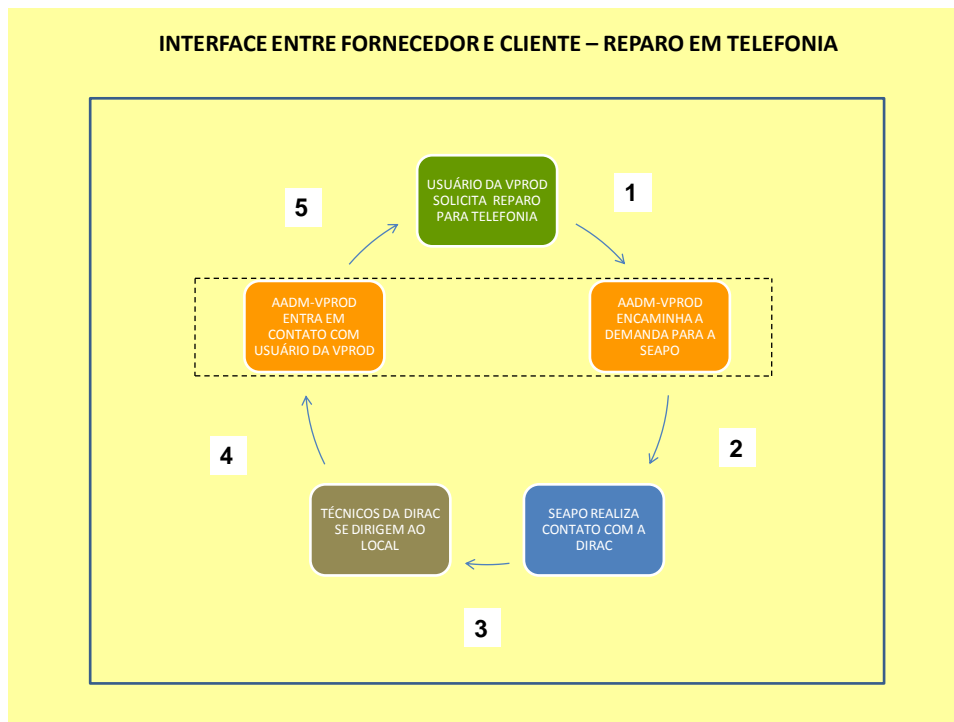


Ilustração 14 – Interface entre Fornecedor e Cliente – Reparo em Telefonia (Fonte: Elaborado pela autora).

A criticidade desse serviço é percebida durante as operações realizadas na interface 3. Nessa relação, dois problemas foram evidenciados ao longo dos últimos quatro anos de implantação do AADM-VPROD os quais ainda persistem. Primeiro, o prazo para atendimento do serviço não é estimado pela SEAPO. O cliente, ao encaminhar a solicitação ao AADM-VPROD não sabe em quanto tempo será atendido. A UO alega que o serviço é prestado pelos técnicos da DIRAC, sendo realizado por ordem de chegada e, por isso, não há como estimar o prazo para atendimento. A autora entende que, nesse estágio, a SEAPO poderia solicitar à DIRAC uma estimativa de prazo para o atendimento, pois, havendo um acompanhamento ou monitoramento contínuo desse serviço, é possível estimar a média em relação ao prazo para atendimento.

A segunda dificuldade nessa interface, diz respeito à ausência de um retorno à equipe do AADM-VPROD, por parte da SEAPO. Esta informação é relevante para o cliente (usuário da VPROD) que deseja saber, por intermédio do núcleo administrativo, quando o serviço será realizado ou, de outra forma, não sendo possível o atendimento imediato, quanto tempo ele deverá aguardar. Na prática, o usuário solicita o serviço ao núcleo (Interface 1) que, imediatamente, encaminha ao provedor do serviço, neste caso,

a SEAPO (Interface 2). Entretanto, por mais que haja prontidão da equipe do núcleo em disparar a demanda, um *gap* se instala, prejudicando a finalização do processo. Se o serviço foi realizado ou não, só é possível saber monitorando diretamente com o usuário (Interface 5). Caso o serviço não tenha sido realizado, a equipe do AADM-VPROD estabelece novo contato com a SEAPO (Interface 2), a fim de saber o porquê de o serviço não ter sido realizado até aquele momento.

Obviamente, esta dinâmica não é a mais produtora e facilitadora e, certamente, não atende às expectativas do cliente. Ao solicitar este serviço ao AADM-VPROD, o usuário espera ser atendido o mais breve possível, mas, na maioria das vezes, não é isso exatamente o que acontece. A autora propõe que seja instituído um Acordo de Nível de Serviço – ANS estimando um tempo de até sete dias úteis para o atendimento efetivo desse serviço. Um ANS ou SLA visa, como visto anteriormente, estabelecer tempos e metas de qualidade para a entrega de serviços pelo provedor. Entende-se que o provedor para este serviço é a SEAPO que age como intermediário, ou provedor indireto, entre o AADM-VPROD e a DIRAC.

Outra forma de assegurar a qualidade das atividades exercidas nessas operações é a instituição de um Acordo de Nível de Serviço Reverso. Um ANS Reverso determina o tempo que o cliente possui para realizar suas atividades dentro do processo. O cliente para este caso que está sendo tratado é o AADM-VPROD. A autora propõe um ANS Reverso para esta UO de até 1 dia, a partir da demanda encaminhada pelo usuário da VPROD. Importante ressaltar que, para este serviço, a UO já atua com este ANS Reverso (Ver Metas no ANEXO VII – Item 11).

Por último, faz-se necessário o estabelecimento de metas entre as partes para a realização do serviço “Reparo em Telefonia”. A autora sugere que seja instituído entre o AADM-VPROD e a SEAPO um Acordo de Nível Operacional – ANO, conforme demonstrado no ANEXO X. Para o AADM-VPROD, a meta já existe e vem sendo trabalhada pela equipe, conforme consta de seu Catálogo de Serviços. Para a SEAPO, a sugestão é uma meta de, no mínimo, 80% dos clientes satisfeitos. Conforme é percebido, um ANS é um instrumento essencial para o gerenciamento das expectativas de um cliente. Ele proporciona o claro entendimento dos compromissos firmados entre fornecedor e cliente e dos diversos elos de uma cadeia. Um ANS funciona como uma ferramenta de comunicação e prevenção de conflitos.

6.3.2 Sugestão de SLA para o processo de “Afastamento do País”

O processo “Afastamento do País” está inserido no escopo do item 12 “Serviços para viagem nacional e internacional” do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD (ANEXO VII). A necessidade de atendimento para este serviço surge quando o colaborador da VPROD precisa afastar-se do país a serviço do Instituto. O deslocamento pode ocorrer em razão de um treinamento para capacitação profissional, participação em curso ou congresso, visitas técnicas ou a realização de testes em equipamentos fornecidos por empresas estrangeiras. A maior expectativa do usuário a ser atendida é o recebimento, com a menor brevidade possível, das passagens aéreas e das diárias.

Trata-se de um processo cujos trâmites não são simples, em virtude das várias interfaces realizadas com unidades organizacionais no âmbito de BM, da Fiocruz e do MS, em Brasília. O mapeamento do processo (ANEXO VIII) demonstra, em detalhes, as diversas interlocuções feitas entre as UO, internas e externas à Fiocruz, até que, efetivamente, o colaborador tenha em suas mãos as passagens aéreas, o seguro para a viagem e o depósito das diárias em sua conta-corrente.

A criticidade no atendimento ao colaborador com um nível satisfatório de qualidade é apresentada de diversas formas. Durante a implantação do AADM-VPROD, alguns avanços nesse processo foram realizados, visando à melhoria desse serviço. O primeiro deles, diz respeito à juntada da documentação necessária para que o processo de afastamento seja preparado e encaminhado ao DEREH. O segundo avanço foi no preenchimento correto dos documentos por parte do usuário. Vários formulários são requeridos para o terceirizado e para o servidor. Inicialmente, todos os processos enviados ao DEREH retornavam pela falta de documentos ou por falha no preenchimento.

A terceira melhoria alcançada se deu em relação ao prazo exigido pelo DEREH para que a documentação fosse encaminhada a este departamento, de modo que todas as etapas do processo pudessem ser realizadas, antes da data da viagem do colaborador. Esses avanços só foram possíveis mediante um trabalho realizado pela equipe do AADM-VPROD, criando e ajustando alguns procedimentos, mas, sobretudo, trabalhando individualmente com cada usuário, dando-lhe a noção de que o processo não é simples e, portanto, o prazo para envio do processo ao DEREH precisava ser atendido. Foi um trabalho de conscientização.

Vencidas essas dificuldades, hoje, outros ajustes são necessários ao processo, os quais envolvem as demais UO que atuam junto com o AADM-VPROD no atendimento ao usuário. Apesar de quase 100% da totalidade de processos de afastamento serem encaminhados ao DEREH, dentro do prazo estipulado por esta UO, na maioria desses processos, o colaborador não recebe as passagens e diárias em um prazo considerado razoável. Normalmente, o trâmite se estende até quase às vésperas da viagem, gerando um *stress* para o usuário e alguns conflitos entre as UO que fazem parte do processo. Obviamente, que todo o esforço envidado pela equipe do AADM-VPROD, promovendo as melhorias destacadas anteriormente, não gerou um nível de satisfação esperado por parte do colaborador em relação ao serviço prestado por essa UO. Para o usuário, não importa se a falha no processo está relacionada ao desempenho de uma unidade ou outra. A expectativa do cliente está no objeto de seu interesse que, neste caso, é a liberação das passagens aéreas e do depósito das diárias, em um prazo considerado razoável, antes da data de sua viagem, e não “em cima da hora”.

A figura seguinte retrata a complexidade desse processo que poderá ser melhor visualizada pelo leitor, também, no ANEXO XII.

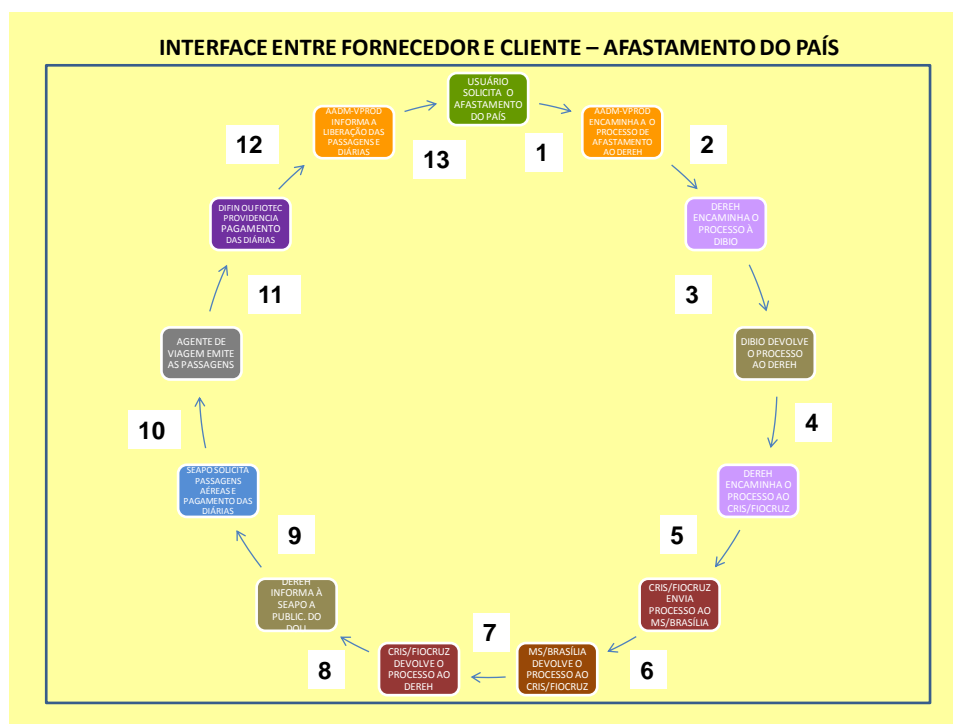


Ilustração 15 – Interface entre Fornecedor e Cliente – Afastamento do País
(Fonte: Elaborado pela autora).

Em face dessa complexidade e por tratar-se de um serviço de grande relevância, a autora do trabalho propõe um Acordo de Nível de Serviço – ANS ou SLA entre o AADM-VPROD, o DEREH e a SEAPO, conforme apresentado no ANEXO XI. Segundo o entendimento dos autores SLACK *et al* (2008, apud SALLES, 2010). Os SLAs, quando instituídos, atuam com uma abordagem para decidir as prioridades dos serviços entre processos. Como visto no mapeamento do processo de afastamento do país (ANEXO VIII), são vários os processos que constituem o serviço sendo analisado neste tópico. Nada mais lógico, então, que se busque melhorar o desempenho desses processos da perspectiva dos clientes internos, conforme avaliação dos autores citados.

A expectativa da autora do estudo é que, a partir dessa avaliação e com a sugestão das métricas, metas e dos indicadores apresentados, haja uma reflexão em conjunto entre as áreas que participam desse processo, ou seja, o AADM-VPROD, a SEAPO e o DEREH, de modo que o desempenho dessas UO seja mensurado e discutido com o objetivo de atender às necessidades dos colaboradores da VPROD. É claro que, ao pensar os usuários da VPROD, todos os colaboradores das demais vice-diretorias serão beneficiados, uma vez que, tanto a SEAPO quanto o DEREH, interagem com os demais colaboradores do Instituto. A autora acredita que todo o processo de melhoria deve envolver diálogo entre as partes na busca pelos resultados que se deseja alcançar. O fato de a mensuração do desempenho expor determinada UO não deve causar desconforto nem animosidades entre as equipes, ao contrário, deve ser visto como parte do processo de melhoria da eficiência dos serviços administrativos, visando à qualidade como um todo.

A autora concorda com Trosa (2001) quando discute a gestão de serviços por resultado e admite que os indicadores têm, em essência, a finalidade de saber se os outros fazem determinada coisa melhor. Os indicadores permitem comparações entre unidades diferentes, entretanto, devem ser usados de modo inteligente, permitindo uma análise acerca de determinado processo sobre bases objetivas do que se passou em certo período. Trosa (2001) avalia que essa comparação deve ser levada a termo como medida de compreensão por cada unidade organizacional, objetivando a efetividade na operação de seus serviços.

6.4 AS DIMENSÕES DA QUALIDADE RELACIONADAS ÀS MÉTRICAS E METAS DOS SLA PROPOSTOS

6.4.1 ANS entre o AADM-VPROD e a SEAPO – Serviço: Reparo em Telefonia

Trosa (2001) ressalta a importância da escolha correta do indicador que seja capaz de avaliar o resultado a que se pretende chegar com determinado serviço prestado (Ver tópico 4.2.1). A autora informa, ainda, que os indicadores qualitativos são aqueles cujo foco está na satisfação do cliente e estão pautados na eficácia do serviço (Ver tópico 5.1). Este é o caso da métrica formulada para mensurar o nível de satisfação do usuário da VPROD em relação ao serviço “Reparo em Telefonia” prestado pelo AADM-VPROD. A mesma situação ocorre com a métrica estipulada para o SLO² que visa mensurar o índice de satisfação dos usuários com os serviços prestados pela SEAPO.

As demais métricas referentes ao SLO¹ e SLO², conforme descritas a seguir, estão relacionadas aos indicadores quantitativos que visam à eficiência dos processos, conforme fundamentado por Trosa (2001):

- Percentual dos serviços efetivamente atendidos pela SEAPO, em 7 dias úteis;
- Percentual dos serviços efetivamente atendidos pela DIRAC em 5 dias úteis.

6.4.2 ANS entre o AADM-VPROD, o DEREH e a SEAPO – Serviço: Afastamento do País

Para o SLA a que se refere este tópico, buscou-se alinhar as métricas destacadas, a seguir, a indicadores qualitativos, ou seja, aqueles cujos conceitos de qualidade e as expectativas do cliente estão no campo da eficácia com desdobramento que indicam a satisfação do cliente, considerados conceitos subjetivos, conforme abordado pelos autores Siqueira & Cançado (2001, apud SALLES, 2010), são elas as métricas:

- Índice de satisfação do usuário com o serviço de afastamento do país e;
- Índice de satisfação do usuário da VPROD com o serviço de emissão de passagens aéreas e pagamento de diárias (SLO²).

As métricas relacionadas a indicadores quantitativos são ainda aquelas que estão presentes no campo em que as atividades são desenvolvidas, por isso, conforme já expresso no texto, estão ligadas à eficiência da prática de um serviço. Conceitualmente, eficiência significa desempenhar uma atividade bem e corretamente, conforme definido por Chiavenato (1999). A métrica relacionada à eficiência, no SLA a que se refere este tópico é:

- Percentual dos serviços efetivamente atendidos pelo DEREH até 10 dias úteis, antes da data da viagem do usuário (SLO¹).

Cabe ressaltar para fins de reflexão que as organizações buscam a efetividade na prestação de serviços. Esta dimensão busca referência nos resultados alcançados e objetivos pretendidos durante certo período, conforme resumido por Aragão (1997, apud SALLES, 2010), no Capítulo 5 – Tópico 5.1. Sendo uma dimensão qualitativa, possui como premissa materializar a missão institucional da organização. Tanto a eficácia, quanto a efetividade são sub-componentes da eficiência como já analisado neste trabalho. Entretanto, uma vez que a prestação de serviços que está sendo tratada acontece na Administração Pública, aumentar a sua efetividade é um desafio, levando-se em conta algumas disfunções dessa estrutura e a sua cultura. Pela necessidade de delimitar o tema, os dois assuntos referidos não serão discutidos nessa monografia, contudo, a autora considerou relevante mencioná-los, pois, no dia a dia das operações administrativas essas especificidades requerem algumas habilidades para o bom desempenho das atividades relacionadas à prestação de serviços.

Com referência aos SLA sugeridos pela autora desta monografia, buscou-se utilizar indicadores qualitativos e quantitativos para cada serviço. Desse modo, conforme orientado por Trosa (2001), é possível alcançar a efetividade em uma determinada prestação de serviço.

No Capítulo 6, foi apresentada a Tabela 8 com os fatores de qualidade do serviço sugeridos por Johnston & Clark (2008), cujo objetivo é fortalecer as expectativas do cliente, às quais precisam ser alcançadas com um nível satisfatório de especificação. Segundo os autores, as dimensões da qualidade são atributos que visam auxiliar os gestores na definição, entrega e mensuração da qualidade de um serviço. Na elaboração

dos Acordos de Nível de Serviço apresentados nos ANEXOS X e XI, foram consideradas as seguintes dimensões da qualidade:

Tabela 9 – Dimensões da Qualidade – SLA para o serviço “Reparo em Telefonia” (Fonte: Elaborado pela autora).

ATRIBUTOS		DEFINIÇÃO
1	ATENÇÃO/ ASSISTÊNCIA	A disposição da equipe de atendimento em servir e fornecer ajuda ao cliente.
2	DISPONIBILIDADE	Disponibilidade das instalações do serviço, dos colaboradores e dos bens oferecidos ao cliente. Tempo dedicado à clientela.
3	CUIDADO	Preocupação, consideração, simpatia e paciência mostradas ao cliente. Inclui a extensão em que o cliente fica à vontade com o serviço e sente-se emocionalmente (em vez de fisicamente) confortável.
4	COMPROMETIMENTO	Comprometimento aparente dos colaboradores com o trabalho, incluindo o seu orgulho, satisfação, diligência e perfeccionismo.
5	COMUNICAÇÃO	Comunicar o serviço ao cliente de modo inteligível. Inclui a clareza, a totalidade e a precisão da informação verbal e escrita comunicada ao cliente e a habilidade da equipe de ouvir e entender o cliente.
6	COMPETÊNCIA	Habilidade, <i>expertise</i> e profissionalismo na execução do serviço. Inclui a adoção de procedimentos corretos, a execução correta das instruções ao cliente, o grau de conhecimento do serviço, a entrega de produtos finos, orientação consistente e habilidade geral para fazer um bom trabalho.
7	FLEXIBILIDADE	Disposição por parte do prestador do serviço a complementar ou alterar a natureza do serviço, a fim de atender às necessidades do cliente.
8	FUNCIONALIDADE	A natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da qualidade do serviço.
9	INTEGRIDADE	A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados.
10	CONFIABILIDADE	Confiabilidade e consistência do desempenho das instalações, dos serviços e do pessoal. Inclui a pontualidade na entrega e manutenção dos acordos firmados entre cliente e fornecedor.
11	RESPONSIVIDADE	Velocidade e pontualidade na entrega do serviço. Inclui velocidade da produção e habilidade da equipe de serviço de responder prontamente às solicitações do cliente com espera e tempo mínimos.

A autora considerou que essas dimensões, em verdade, se mostram ausentes em vários momentos durante as interfaces realizadas, pelo AADM-VPROD, entre as equipes da SEAPO e do DEREH. Uma vez que os SLAs não foram submetidos a essas

áreas e, sendo este fato uma prerrogativa para que os instrumentos sejam validados ou não, a autora desse estudo propõe que os SLAs sejam discutidos em conjunto com cada UO e como desdobramento, após validação, sejam expandidos para os demais núcleos administrativos existentes na unidade, assim como aqueles que serão criados. Certamente, o diálogo proposto entre essas áreas com o objetivo de obter a qualidade na prestação de serviços por elas gerenciadas, trará luz com respeito aos reais motivos para a ausência dessas importantes dimensões, possibilitando uma reflexão em busca da otimização dos processos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso do AADM-VPROD mostrou ser possível alcançar um bom desempenho nas operações administrativas desenvolvidas no setor público, utilizando como referenciado por Trosa (2001) técnicas e ferramentas oriundas de organizações privadas. A autora que fundamenta boa porção do referencial teórico nesta pesquisa acredita na gestão por resultado e é de opinião que a definição dos resultados responderá à pergunta se o que foi produzido em termos de serviço é ou não essencial para o serviço público, assim como para o cliente, seja ele interno ou não.

Mas, o que significa gerenciar por resultados? Quais seriam os benefícios e implicações desse tipo de gestão para uma organização como BM? De forma resumida, gerenciar por resultados é saber o que se produz e para quem se está produzindo. É definir o resultado que se deseja alcançar, compreendendo os interesses e as expectativas de todos os atores envolvidos em um determinado processo. Em uma organização cujo funcionamento é sistêmico é, ainda, pensar a estratégia ideal a ser implementada, de modo que, no final, os resultados obtidos possam ser comparados aos resultados de outras unidades funcionais.

Para que haja alcance efetivo na lógica de gestão por resultados, com foco na medição do desempenho de serviços administrativos em BM, algumas necessidades precisam ser consideradas como primícias. Em primeiro lugar, as estratégias da organização precisam ser formuladas e comunicadas em todos os níveis funcionais. Este processo, como citado nesta agenda de trabalho, já foi iniciado na unidade. Entretanto, na visão da autora, este tema requer maior disseminação entre as áreas e comprometimento com as iniciativas já implementadas pelo Instituto por aqueles que supervisionam, coordenam, gerenciam ou lideram equipes.

Sob este aspecto, a autora assume o posicionamento de que à liderança é requerida o perfil capaz de influenciar e mobilizar pessoas, a despeito das disfunções encontradas na administração pública. Esta realidade está presente em BM, se faz notória no dia a dia das atividades dos gestores, contudo, existem mecanismos e ferramentas que, alinhados ao nível de responsabilização de cada líder, auxilia na superação dos obstáculos comuns ao serviço público, promovendo ações bem gerenciadas, capazes de responder aos objetivos estratégicos do Instituto.

Uma das ferramentas que podem ser citadas é a visão por processos, já adotada em BM, demonstrando os esforços envidados pelo Instituto na melhoria da gestão. A

visão por processos, como tratado no capítulo 4, é o que deve fundamentar a escolha de um método para medição do desempenho de uma área, possibilitando uma tomada de decisão adequada pelo gestor. Sobre as estratégias institucionais, são os processos que as suportam e aproximam os colaboradores das diretrizes definidas por BM. Trata-se de elementos relevantes que fazem parte de um conjunto que atenderá à proposta desta monografia. A autora citada que fundamenta teoricamente a proposição de uma “Gestão Pública por Resultados” qualifica este processo como uma modernização do serviço público, à medida que se utiliza do aporte das técnicas e ferramentas do sistema privado.

No que tange à BM, a autora compreende, a partir dessa pesquisa e da reflexão feita nos escritos de Trosa (2001), a necessidade de re-arrumar a lógica do pensamento em relação às expectativas de cada unidade funcional. Ela concorda na busca pelo equilíbrio entre o pensamento de Trosa (2001) e a realidade que é vivenciada no setor público brasileiro. Definir os objetivos iniciais e confirmá-los, à medida que um determinado processo é desenvolvido, é uma lógica interessante e produtora na prestação de serviços, inclusive, administrativos.

Nesse contexto, é notório a importância de priorizar e fazer as escolhas certas. Pela crescente demanda do serviço público, esta ação se revela uma grande dificuldade durante a rotina de um gestor em BM. Esta limitação está presente em todos os níveis hierárquicos do Instituto. Trata-se de mais um desafio diário por parte da unidade, visando dirimir situações que podem ser consideradas como obsoletas ou menos importantes do que outras que requerem maior atenção e dedicação de cada profissional. Esta é a tendência natural do serviço público, entretanto, pensar em termos de resultados exigirá uma performance diferenciada e, porque não dizer, competências alinhadas a esta visão.

É nesta lógica que a autora deste trabalho compreende a urgência em relação a algumas ações importantes neste processo que viabilizem o melhor gerenciamento no provimento de serviços administrativos para sustentar os objetivos estratégicos de BM. O conceito equivocado, generalizado nos ambientes corporativos, que coloca em segundo ou terceiro plano as atividades de cunho administrativo, não se sustenta mais, em virtude do contexto contemporâneo e de rápidas mudanças em que vivem as organizações públicas. Esta realidade leva a autora a refletir sobre o processo de mudança necessário em BM, direcionando cada ator envolvido em determinada atividade (administrativa ou produtiva) a sentir-se responsável pelo resultado a que se pretende chegar.

Com registrado, gerir por resultados não é uma prática comum no setor público. A experiência mostra que a cultura de “apagar incêndios” é o que norteia, na maioria das vezes, as ações de muitos gestores e colaboradores. BM não está à parte desse contexto. Criar mecanismos e sistemas que suportem as novas posturas e ações voltadas para uma gestão por resultados, inclui profissionais com visão integradora que compreendam a necessidade de conhecer os diversos processos nos quais estão inseridos. Nessa lógica de gestão, além da interação com todos os envolvidos, há uma necessidade de resposta rápida às crescentes demandas, sejam elas estratégicas ou operacionais. A autora acrescenta que ajustar o foco para este tipo de gerenciamento é benéfico às organizações como BM, cujo crescimento nas últimas décadas tem se apresentado de forma bastante dinâmica. Trata-se, na lógica da gestão proposta, de um diferencial no serviço público que terá como desdobramento a qualidade na prestação de serviços.

O objetivo central desta monografia é propor a criação de uma estrutura de indicadores de desempenho para os núcleos que prestam serviços administrativos em BM. Além da mensuração do desempenho nessas áreas, existe a intenção de que outras unidades que operam junto com os núcleos tenham o seu desempenho mensurados, visando à qualidade no fornecimento do serviço interno. Quanto a isso, o nível das estratégias dentro da organização precisa novamente ser considerado. O princípio para a proposição de um indicador de desempenho está no fato de que ele será compreendido, validado ou não, somente e apenas, se a estratégia de execução dos objetivos institucionais for esclarecida internamente a todos os colaboradores (TROSA, 2001).

Trata-se de uma mudança de paradigma para o serviço público, direcionando todos os colaboradores ao entendimento da missão institucional, gerando esforços em conjunto para a sua realização efetiva. A autora citada traz à tona a relevância que deve pesar sobre cada um dos envolvidos na prestação de um serviço, acerca de seu papel como parte do processo que visa alcançar a missão. O profissional responsável por uma operação administrativa não deve se distanciar desta premissa.

Para assegurar o alcance da missão de BM e sustentar o seu posicionamento competitivo no mercado, esta estrutura de indicadores deverá ser adequada aos seus objetivos (OLIVEIRA, COSTA E CAMEIRA, 2007). A autora deste trabalho reconhece que a gestão de serviços com foco para resultados, além de defini-los previamente, requer maior envolvimento de unidades funcionais e pessoas, em torno de um objetivo comum. Assim, como avaliado no Capítulo 3, o *sourcing*, mais especificamente o

insourcing, se encaixa à realidade de BM como uma solução organizacional, possibilitando a melhoria dos processos administrativos internos. Quando, de fato, adotado, este arranjo organizacional provê o alinhamento das relações entre parceiros internos, restabelecendo a qualidade do serviço entre as unidades funcionais nas quais estão inseridos e são por elas responsáveis.

O papel fundamental dos SLAs é estabelecer padrões de prazo para o atendimento e/ou qualidade pré-definidos estando inerente ao processo de melhoria proposto nesta monografia. Sendo assim, os SLAs devem ser considerados pela organização nas operações realizadas entre as equipes do AADM-VPROD, da SEAPO e do DEREH. As três UO estão inseridas em um contexto de *insourcing* e, portanto, devem formalizar as relações operacionais entre si, por meio de acordos assinados entre as partes. Como anteriormente sinalizado, as sugestões de SLAs para as referidas áreas não foram submetidas a um processo de discussão e nem validadas entre elas. Trata-se de proposições da autora desta monografia, a partir das experiências vivenciadas operacionalmente com essas UO. Nesse sentido, a expectativa é de que o assunto ganhe forma e seja tratado, posteriormente entre as áreas, a fim de realizar os ajustes necessários, de acordo com as especificidades de cada UO.

Para a implementação de todas as proposições contidas nesta monografia, ações essenciais devem ser consideradas como premissa básica: (1) A validação do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD pela chefia de cada departamento da VPROD e as áreas que se constituem intermediárias; (2) A criação de um ambiente interno da VPROD na intranet de BM para disponibilização do Catálogo de Serviços do AADM-VPROD; (3) A elaboração de POP para cada serviço elencado no Catálogo de Serviços; (4) O ajuste do foco para uma Gestão por Resultados pelos demais Núcleos Administrativos de BM; (5) A criação de mecanismos internos que possibilitem resultados executáveis; (6) A validação dos Acordos de Níveis de Serviços pela SEAPO, pelo DEREH e AADM-VPROD; e (7) Sugerir a utilização de SLA nas áreas que prestam serviços administrativos em BM.

A autora, sempre movida pelo sentimento da melhoria contínua nos processos administrativos, afirma que este é o momento para uma inovação nesse aspecto, levando-se em consideração, inclusive, a visão de futuro de BM. O Plano Estratégico do Instituto chama a atenção do leitor para as expectativas da unidade em relação ao seu futuro e o desejo de alcançar novos patamares de investimentos em inovação tecnológica, nos próximos 10 anos. Para isto, a autora não enxerga outro caminho que

não a integração e o envolvimento de grupos e equipes em torno dos objetivos estratégicos da organização. Este trabalho fez um destaque a três deles, os quais direcionaram as propostas e sugestões pontuadas nesta pesquisa. São eles: (1) Atendimento das demandas da saúde pública; (2) Satisfação do Cliente; e (3) Fortalecimento da Imagem Institucional. Sem dúvida, uma estrutura que possibilite mensurar a qualidade dos serviços prestados por núcleos administrativos, agregará valor às iniciativas do Instituto alinhadas à sua re-estruturação na área de gestão, materializando, conforme abordado neste trabalho, a missão, a visão e os valores de BM.

Os avanços tecnológicos alcançados pelo Instituto, assim como o seu crescimento e a sua modernização na infra-estrutura, fortalecem as iniciativas propostas nesta agenda, visando o enrijecimento das bases na área de gestão. Com a evolução cada vez mais acelerada na biotecnologia e imunobiológicos e, diante da necessidade de respostas rápidas aos grandes desafios de BM, um processo natural de mudança tem sido desencadeado na unidade, nos últimos anos. Entretanto, esse processo deve alcançar e permear todas as UO, não se restringindo às áreas de desenvolvimento tecnológico e pesquisa. Quanto à necessidade de mudança, a autora é de opinião que algumas limitações tendem a dificultar este processo. Ela reconhece as barreiras de ordem cultural e da própria estrutura organizacional, como salientado anteriormente. Contudo, este será mais um desafio entre tantos já superados pelo Instituto.

Finalmente, o trabalho desenvolvido pela coordenação do AADM-VPROD nos últimos quatro anos, alinhado à decisão da DIBIO em consolidar as práticas administrativas implementadas neste núcleo, aprovando a formação de novos núcleos com base no modelo da referida UO, corrobora e fortalece as proposições feitas nesta pesquisa. A criação e aplicação de uma estrutura de indicadores de desempenho para o AADM-VPROD e a sua ampliação aos demais núcleos existentes, deflagra a busca pelo desempenho nas unidades de apoio administrativo, visando à eficiência, eficácia e efetividade em seus processos operacionais.

Essas dimensões somente são possíveis, a partir de um sistema de medição que possibilite controle, gerenciamento e implantação de melhorias. Sem uma estrutura de indicadores de desempenho, essas ações tornam-se inviáveis dentro da organização. Além disso, tal metodologia possibilita a busca pelo aperfeiçoamento constante da unidade, facilita a tomada de decisões e as ações dos gestores e, no que tange à prestação dos serviços administrativos, trará melhoria e modernização aos processos.

Desse modo, garantir a qualidade em unidades funcionais que prestam serviços internos por meio da proposta realizada neste trabalho é, ainda, dar continuidade ao processo de re-estruturação na área de gestão, visando à consolidação da posição de destaque do Instituto no cenário nacional como produtor de imunobiológicos.

REFERÊNCIAS

AKEN, J.E.V.; BERENDS, H.; BIJ, H.V.D. **Problem-solving in Organizations: a methodological handbook for a business student**. New York: Cambridge University Press, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Citações em documentos: NBR-10520**. São Paulo, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Referências: NBR-6023**. São Paulo, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Trabalhos acadêmicos: NBR-14724**. São Paulo, 2005.

AZEVEDO, N.; GADELHA, C.A.G.; PONTE, C.F.; TRINDADE, C.; HAMILTON, W. (Org.). **Inovação em Saúde dilemas e desafios de uma instituição pública**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

BALLESTERO-ALVAREZ, M.E. **Manual de organização, sistemas & métodos – abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

BIAZZI, M.R. da; MUSCAT, A.R.N; BIAZZI, J.L. de. Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos: Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Ceará. **Anais ENEGEP TR470326 7741**. Disponível em: <<http://www.publicacoes.abepro.org.br>>. Acesso em: 07 ago. 2010.

BIO-MANGUINHOS – INSTITUTO DE TECNOLOGIA EM IMUNOBIOLOGICOS (Rio de Janeiro, RJ). **Trabalhando em prol da saúde pública**. Rio de Janeiro, 2007. Assessoria de Comunicação de Bio-Manguinhos.

BIO-MANGUINHOS. **Plano Estratégico de Bio-Manguinhos, 2010-2020**. Rio de Janeiro: Bio-Manguinhos/Fiocruz. Assessoria de Planejamento e Organização, 2010.

CASEIRA, A.C. de; KOSOWER, S.M. **Outsourcing da área de tecnologia da informação da Sulamérica para a IBM**. Trabalho apresentado para a obtenção de grau na disciplina Planejamento e Controle da Produção II, Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, L.; YOUNG, A. **Multisourcing – Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility**; Gartner Inc. 2006.

DE LIMA, G.F. **Núcleo de Apoio Administrativo à Área de Produção de Bio-Manguinhos: uma análise da aplicação de métodos e procedimentos visando à qualidade na prestação de serviços**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2009.

ERITROPOETINA HUMANA RECOMBINANTE. **Momento Terapêutico**. Bio-Manguinhos/Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro: Assessoria de Comunicação de Bio-Manguinhos, 2006.

FITZSIMMONS, J.A; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GANGA, G.M.D. *et al.* **Medindo o Desempenho Logístico: a perspectiva do nível de serviço logístico**. São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.pessoas.feb.unesp.br>>. Acesso em 07 ago. 2010.

GESTÃO DE PROCESSOS. Um Guia Rápido Orientado a Resultados. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br>>. Acesso em 24 jul. 2010.

GIANESI, I.G.N; CORRÊA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Tradução da 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss de Sinônimos e Antônimos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 2ª reimpressão com alterações. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

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

JESUS, L.S. **Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação e Serviços Habilitados por Tecnologia da Informação: conceitos gerais e a terceirização via Fábrica de Software**. Projeto de Fim de Curso em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2005.

JÓIA, E.; MATTOS, M. **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.

JOHNSTON, Robert; CLARK Graham. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2008.

MANUAL DE REDAÇÃO DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Coordenadoria de Comunicação Social | Presidência da Fiocruz. 2009.

MECENA, Sergio. **Gestão de Serviços, Redes de Organizações, Estratégias de Sourcing e Gestão de Riscos**. Apostila do Curso de Especialização em Gestão Industrial de Imunobiológicos com foco em competitividade, produtividade, qualidade e inovação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA POR MEIO DA DEFINIÇÃO DE UM GUIA REFERENCIAL PARA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DA GESTÃO, E CONTROLE PARA O GERENCIAMENTO DOS INDICADORES DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E DE RESULTADOS DO PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. 1. ed. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

MIRANDA, T.R.; MACIEIRA, A.R.; SANTOS, R.P.C. Modernização administrativa em Organizações Públicas – uma metodologia na melhoria de processos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais ENEGEP 0707.0967**. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

OLIVEIRA, A.R. de.; COSTA, B.S.R. da.; CAMEIRA, R.F. Proposta para Concepção de um Sistema e Medição de Desempenho Orientado por Processos: Aplicação em uma Prestadora de Serviços de Suporte Operacional. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14., 2007, São Paulo. **Anais**. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

OLIVEIRA, A.R. de. **Uma avaliação de Sistemas de Medição de Desempenho para P&D Implantados em Empresas Brasileiras Frente aos Princípios de Construção Identificados na Literatura**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2010, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br>>.

SALLES, G.G. **Investigando o que é Insourcing: como geri-lo, quando aplicá-lo e como implantá-lo**. Projeto de Graduação do Curso de Engenharia de Produção. 2010, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br>>.

SALLES, G.G. et al. O Insourcing como Mecanismo para Gestão Interna de Serviços Organizacionais. In: **SIMPÓSIO BRASILEIRO DE CIÊNCIA DE SERVIÇOS**, 1., 2010, Brasília. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/>>.

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

SOARES, P.F. **Estratégia de Operações de Serviços e o eSCM-SP**. Projeto de Fim de Curso. 2005, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br>>.

TROSA, S. Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.