

Larissa Ribeiro Braga

RH RESPONDE: O ATENDIMENTO DO ATUAL SERVIÇO RH RESPONDE NO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2016

Larissa Ribeiro Braga

RH RESPONDE: O ATENDIMENTO DO ATUAL SERVIÇO RH RESPONDE NO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Monografia do Curso de Graduação em
Administração Pública da Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João
Pinheiro, como requisito para obtenção do título de
bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Cláudia Beatriz M. M. de Lima Nicácio

Belo Horizonte

2016

B813r

Braga, Larissa Ribeiro.

RH Responde [manuscrito]: o atendimento do atual serviço RH Responde no estado de Minas Gerais / Larissa Ribeiro Braga. -- 2016. [8], 66 p. : il.

Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2016.

Orientadora: Cláudia Beatriz M. M. de Lima Nicácio

Bibliografia: p. 68-72

1. RH Responde – Minas Gerais. 2. Administração de pessoal – Minas Gerais. 3. Tecnologia da informação – Minas Gerais. I. Nicácio, Cláudia Beatriz M. M. de Lima. II. Título.

658.3(815.1)

Larissa Ribeiro Braga

RH Responde: o atendimento do atual serviço RH Responde no Estado de Minas Gerais

Trabalho de monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada na Banca Examinadora

Profa. Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio
Orientadora, Fundação João Pinheiro

Profa. Adriana Kely de Souza
Avaliadora, Fundação João Pinheiro

Profa. Rosânia Rodrigues de Sousa
Avaliadora, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 24 de novembro de 2016

AGRADEÇO,

A minha família pelo apoio e preocupação com o meu aprendizado.

À professora Cláudia Beatriz pela presteza e paciência durante esse período de orientação.

Ao Fernando e a todos os colegas do Projeto Masp, que me receberam com muito carinho durante o período de estágio supervisionado e sempre estiveram dispostos a me ajudar.

Aos amigos do 31 CSAP pelo companheirismo nessa jornada da minha formação.

E a todos que contribuíram para esse trabalho, meu muito obrigado.

RESUMO

A administração pública tem sido ultimamente pressionada pelos cidadãos para a prestação de serviços com qualidade e eficiência. Para isso o setor público vem procurando modernizar as suas diversas áreas, incluindo a área de Gestão de Pessoas por meio da valorização dos seus funcionários e o suporte da Tecnologia da Informação para a inovação, redução dos custos e eficiência dos serviços desenvolvidos. No Estado de Minas Gerais, a implementação da Central de Atendimento RH Responde pelo Projeto Masp é uma iniciativa nesse sentido. O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o atendimento do atual serviço do RH Responde considerando o seu objetivo e as necessidades das Diretorias de Recursos Humanos (DRHs), importantes usuários desse serviço. Nesse sentido, são objetivos específicos desse estudo a contextualização do RH Responde, a análise do atendimento e a identificação dos benefícios e dificuldades desse serviço sob o ponto de vista das DRHs. A contribuição principal dessa pesquisa é o registro dos sucessos, das dificuldades e potenciais do RH Responde a fim de orientar a melhora contínua desse serviço. Para o alcance dos resultados dessa pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa. Quanto às técnicas, foram utilizadas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante e entrevistas. Por fim, a partir dessa pesquisa constatou-se que o RH Responde é um serviço importante para a Gestão de Pessoas em Minas Gerais e no geral atende as necessidades das DRHs. O RH Responde evita o deslocamento desnecessário dos servidores e permite o melhor desempenho das DRHs. Entretanto, esse serviço ainda apresenta dificuldades, riscos e desafios que precisam ser trabalhados, sendo a demora na solução dos chamados e a falta de comprometimento dos respondentes suas principais dificuldades.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; RH Responde; Projeto Masp.

ABSTRACT

Public administration has been pressed by the citizens lately to provide services with quality and efficiency. To achieve that the public sector seeks to modernize its diverse areas, including the Personnel Management area by valuing its employees and supporting the Information Technology sector for innovation, cost reduction and efficiency of their services. In the State of Minas Gerais, the implementation of the *Central de Atendimento RH Responde* by Project Masp is an initiative in that direction. The present work has as its general objective to analyse current *RH Responde* considering its goal and the needs of the Human Resources Directories (DRHs), important users of this service. In this sense, are specific objectives of this study to contextualize *RH Responde*, the analysis of the service and the identification of the benefits and difficulties of this service under the DRHs' view. The main contribution of this research is registering the successes, troubles and potentials of the *RH Responde* to orient the continuous improving of this service. Considering the reach of this research a qualitative approach was chosen. About the techniques, were used: bibliographic research, documental research, observation and interviews. Finally, from this research it was stated that the *RH Responde* is an important service to the Personnel Management in Minas Gerais and in general supplies the needs of the DRHs. The *RH Responde* avoids unnecessary movement of public employees and allows better performance of the DRHs. However, this service still presents difficulties, risks and challenges that need to be worked, with the delay in the call's solution and the answerers' lack of commitment its main difficulties.

Key-words: Personnel Management; Information Technology; RH Responde; Project Masp.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANS – Acordo de Nível de Serviço

C10 - Comitê dos 10

CRM - Gestão de Relacionamento com o Cliente

CTI - Integração entre Computador e Telefonia

DRH - Diretoria de Recursos Humanos

E-GOV - Governo eletrônico

FHEMIG - Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

IPSEMG - Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais

IVR - Resposta de Voz Interativa

PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental

Projeto Masp - Projeto de Modernização na Administração dos Serviços de Sistema de Pessoal

RH - Recursos Humanos

SAP - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

SCAP - Superintendência Central de Administração de Pessoal

SCPMSO - Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional

SCPRH - Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos

SECCRI - Secretaria de Estado de Casa Civil e Relações Institucionais

SEDS - Secretaria de Estado de Defesa Social

SEE - Secretaria de Estado de Educação

SEF - Secretaria de Estado da Fazenda

SEMAD - Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SES - Secretaria de Estado de Saúde

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SUGESP - Subsecretaria de Gestão de Pessoas

TI - Tecnologia da informação

TIC - Tecnologia da Informação e da Comunicação

URA - Unidade de Resposta Audível

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Porcentagem de tempo gasto nas atividades de Recursos Humanos do Estado de Minas Gerais.....	39
Figura 2 - Estrutura de atendimento ao servidor no novo modelo de RH do Estado de Minas Gerais.....	41
Figura 3 - Balanço da Gestão de Chamados nos primeiros 30 dias de funcionamento da ferramenta Gestão de Chamados SAP-CRM.....	45
Gráfico 1 - Atendimento do RH Responde às necessidades das DRHs do Estado de Minas Gerais em 2016.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.1 A evolução da área de Gestão de Pessoas.....	13
2.2 Novos papéis da Gestão de Pessoas	19
2.3 Setor público e Gestão de Pessoas.....	24
3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS.....	28
3.1 O uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação no setor público.....	28
3.2 O uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação e a Gestão de Pessoas.....	32
3.3 Centrais de atendimento de RH e a Tecnologia da Informação.....	34
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO RH RESPONDE	38
4.1 O Projeto Masp.....	38
4.2 Concepção do RH Responde	41
4.3 Processo de atendimento do RH Responde	43
4.4 A nova ferramenta do RH Responde	45
5 METODOLOGIA.....	48
6 ANÁLISE DO SERVIÇO DO RH RESPONDE.....	51
6.1 Avaliação geral do serviço.....	52
6.3 Atendimento da Central de Atendimento	55
6.4 A nova ferramenta SAP-CRM	58
6.5 Dificuldades, riscos e desafios do RH Responde	62
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A.....	74

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a administração pública vem sendo pressionada pelos cidadãos para a oferta de serviços de qualidade e que atendam às suas necessidades. Em resposta a essas exigências da população, o setor público tem buscado aumentar a eficiência dos seus serviços e, também, modernizar suas diversas áreas.

Essa busca se aplica à área de Gestão de Pessoas, na qual a Gestão Estratégica de Pessoas ganha destaque observados os bons resultados desse modelo nas organizações privadas. A Gestão Estratégica de Pessoas adaptada aos objetivos e especificidades do setor público torna-se importante à medida em que valoriza os seus funcionários e desenvolve práticas que visam o alcance de resultados e o atendimento satisfatório dos cidadãos (MARCONI, 2005).

Nessa tentativa de evolução da Gestão de Pessoas do modelo operacional para o estratégico, no qual há a valorização e o reconhecimento da importância das pessoas para a organização, a tecnologia também ganha relevância nessa área do setor público. As transações eletrônicas, o uso de sistemas e outras tecnologias possibilitam a redução dos custos, a otimização do tempo e a eficiência dos processos operacionais da Gestão de Pessoas atribuindo qualidade e inovação aos serviços desenvolvidos.

No Estado de Minas Gerais, o Projeto de Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal (Masp) pode ser entendido como um esforço nesse cenário. Iniciado no ano de 2013, em resposta a problemas da aposentadoria e à necessidade de reestruturação da Gestão de Pessoas do Estado, esse projeto propôs uma série de ações de melhoria para a área.

Após a realização de um diagnóstico e redesenho de processos, pessoas e sistemas de pessoal, uma das ações de melhoria propostas pelo Projeto Masp foi a implementação da Central de Atendimento RH Responde. Esse serviço teve início em novembro de 2013 com o objetivo de atender dúvidas e solicitações de serviços relativos ao setor de Recursos Humanos do Estado feitas por servidores, unidades de Recursos Humanos e outros usuários por meio de atendimento telefônico ou via ferramenta *online* possibilitando maior controle e produtividade dos atendimentos.

Nesse sentido, o atendimento do RH Responde no Estado de Minas Gerais é o tema do presente trabalho. Ressalta-se que as Centrais de Atendimento de RH podem ser importantes mecanismos para a área de Gestão de Pessoas para agilizar e melhorar a comunicação com os funcionários.

O presente estudo possui como objetivo geral analisar o atendimento do atual serviço do RH Responde do Estado de Minas Gerais considerando o seu objetivo e as necessidades das Diretorias de Recursos Humanos (DRHs), público alvo importante desse serviço.

Para alcançar o objetivo geral apresentado, foram definidos três objetivos específicos:

- a) Contextualizar o RH Responde;
- b) analisar o atendimento do serviço RH Responde sob o ponto de vista das DRHs;
- c) identificar benefícios e dificuldades enfrentados por esse serviço, também na perspectiva das DRHs.

Estes objetivos foram definidos diante da hipótese inicial de que o RH Responde ainda apresenta dificuldades, riscos e desafios que precisam ser trabalhados para atender as necessidades das DRHs com eficiência.

Assim, analisar o RH Responde sob a perspectiva de um importante usuário desse serviço, as DRHs, como se propõe esse trabalho, é essencial para que estas unidades tenham suas necessidades atendidas e, conseqüentemente, desempenhem de maneira satisfatória suas atividades, que têm conseqüências diretas no atendimento aos servidores.

A relevância desse trabalho também se reflete em registrar os possíveis sucessos, as dificuldades e os potenciais do RH Responde e, se possível, orientar futuras mudanças desse serviço. Além disso, o Projeto Masp é um investimento estratégico do Estado que promete fortes impactos sobre os sistemas e serviços de Recursos Humanos e, sendo a criação da Central de Atendimento RH Responde uma das tentativas que pretendem mudar esse panorama, é importante verificar os avanços do projeto no alcance de uma Gestão de Pessoas mais estratégica e menos operacional.

Metodologicamente, esta pesquisa adotou o tipo de pesquisa descritiva quanto aos seus objetivos e qualitativa quanto à sua abordagem. Em relação aos procedimentos e instrumentos técnicos para atingir os resultados foram utilizados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante proporcionada pelo período de estágio supervisionado desenvolvido no Projeto Masp e entrevistas com indivíduos estratégicos para o tema escolhido. Somado a isso, a análise de conteúdo foi o método utilizado para a análise das entrevistas realizadas com os representantes das DRHs.

Além dessa seção que faz a delimitação do tema de estudo, o trabalho apresenta outras seis seções. A seção Gestão de Pessoas aborda primeiramente a evolução do conceito e das práticas de Gestão de Pessoas até a Gestão Estratégica de Pessoas, para então discutir seus novos papéis, os diferentes modelos e, por último, o contexto atual do setor público frente a essa evolução da área.

A terceira seção dedica-se à discussão da incorporação da Tecnologia da Informação (TI) na Gestão de Pessoas, mais especificamente no setor público. Para apresentar essa relação, essa seção faz uma breve contextualização do uso da TI no setor público antes de concentrar-se nos seus impactos sob a área da Gestão de Pessoas e, finalmente, caracterizar as Centrais de Atendimento de RH, evidenciando a importância do suporte tecnológico para o desempenho desse tipo de serviço.

A seção de contextualização do RH Responde primeiramente descreve de maneira resumida o Projeto Masp para depois caracterizar o RH Responde por meio da sua concepção, do seu processo de atendimento e por sua nova ferramenta, o Gestão de Chamados SAP-CRM.

A quinta seção esclarece a metodologia utilizada para a elaboração desse trabalho explicando detalhadamente o tipo de pesquisa e os procedimentos técnicos escolhidos. A seção seis é a análise do serviço do RH Responde sob o ponto de vista das DRHs a fim de atender o objetivo proposto por essa pesquisa.

Por último, as considerações finais apresentam as principais conclusões atingidas por esse trabalho, evidenciando suas contribuições, dificuldades e os seus potenciais de continuação.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Esta seção está dividida em três partes. A primeira parte trata detalhadamente da evolução do conceito e das práticas de Gestão de Pessoas até os dias atuais. Na segunda parte, é proposta uma discussão sobre os novos papéis da Gestão de Pessoas em um contexto de valorização da Gestão Estratégica para então apresentar os diferentes modelos de Gestão Estratégica de Pessoas existentes. Por fim, na terceira parte dessa seção essa discussão é levada para o âmbito público, demonstrando o contexto atual da Gestão de Pessoas no setor público levando em consideração as suas peculiaridades.

2.1 A evolução da área de Gestão de Pessoas

O grande diferencial das organizações que desejam competitividade no mercado e resposta rápida às demandas está atualmente na Gestão de Pessoas, uma vez que as pessoas constituem seu ativo mais importante. Segundo Gil (2010, p.17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Gil (2010) acrescenta que o termo Gestão de Pessoas só surgiu no final do século XX. No entanto, o relacionamento entre empresas e empregados é uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2010). Nesse sentido, é pertinente uma análise histórica dessa evolução para a compreensão do cenário recente da Gestão de Pessoas.

O modo de gerenciar o trabalho das pessoas na organização vem evoluindo paralelamente às mudanças de paradigmas trazidas pelas Escolas da Administração (GALLI, 2010). Por isso, nessa seção serão abordadas as contribuições das Escolas de Administração para a Gestão de Pessoas.

No final do século XIX, devido à II Revolução Industrial e a necessidade do controle do processo de produção surgiu a primeira das Escolas da Administração, a Administração Científica.

O movimento da Administração Científica teve origem com as experiências de Frederick W. Taylor e Henri Fayol. “O objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o

empirismo.” (GIL, 2010, p.18).

Segundo Goulart (2002), Taylor, com base em suas pesquisas feitas em oficinas, concluiu que os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. Para ele, o homem era um ser naturalmente preguiçoso, que tinha de ser controlado para se tornar produtivo. Nota-se que Taylor pensava no trabalhador como uma simples peça de uma máquina.

A partir daí se desenvolveu o sistema de Administração Científica fundamentado na racionalização do trabalho e na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa a fim de buscar a redução do tempo consumido.

Galli (2010) destaca que, diferentemente de Taylor, Fayol teve uma visão mais global da organização, isto é, relacionada à estrutura da organização. Sua maior contribuição para o movimento da Administração Científica foi a criação de uma doutrina administrativa que dividia as funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Do fim do século XIX até a década de 30 esse movimento se expandiu e tornou-se uma das principais bases da organização industrial cujo foco estava concentrado na elaboração e produção em grande quantidade – a Era da Produção em massa.

Ainda de acordo com Galli (2010), nesse período, a área de gestão de pessoal era conhecida como Administração de Pessoal e tinha uma atuação estritamente operacional, desempenhando funções burocráticas como pagamento de folha e de seguros sociais, controle das horas trabalhadas e contratações. Apesar das inovações do ponto de vista técnico dessa Escola, a preocupação com o empregado restringia-se a garantir que ele estivesse oferecendo o máximo de trabalho, sem a mínima atenção com as condições de trabalho e a saúde do trabalhador.

Gil (2010) enfatiza que a perspectiva em relação à Gestão de Pessoas começou a mudar com o surgimento da Escola das Relações Humanas. A base desse movimento que teve como principal contribuição a valorização das relações humanas se deu por meio dos estudos desenvolvidos por Elton Mayo. Esta pesquisa pretendia investigar a influência de alguns elementos tais como iluminação e intervalos no trabalho sobre a produtividade. Entretanto, esta experiência, pioneira no campo do comportamento humano no trabalho, revela a influência de

fatores psicológicos e sociais na produtividade.

Nesta perspectiva, essa experiência ressalta a relevância do fator humano na organização. Apesar da estrutura do modelo de produção não ter se alterado, a Administração de Pessoal passou a ter em pauta atividades ligadas a temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão, mudando o foco das preocupações dos especialistas em administração da tarefa para o homem.

Para Goulart (2002),

O grande mérito das pesquisas que embasaram a Escola das Relações Humanas foi ter desvendado a organização informal, isto é, uma estrutura nem sempre claramente delineada e consciente para os membros da organização, e que se fundamenta na relação entre as pessoas e se origina das necessidades pessoais dos membros dos grupos (GOULART, 2002, p.193).

A partir de então o homem é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, ele é visto como amplamente movido por necessidades sociais. Sendo assim, as organizações começaram a pensar sobre como o comportamento individual de cada trabalhador poderia ser induzido ao alcance dos resultados esperados pela organização.

A década de 50, logo após a Segunda Guerra Mundial, foi marcada pelo movimento das Relações Industriais. Nesse período as organizações sindicais começaram a ganhar mais poder, o que trouxe mudanças significativas na área de pessoal das empresas.

Gil (2010) realça que a Administração de Pessoal foi substituída pelo Departamento de Relações Industriais que atuava como conciliador entre a organização e os trabalhadores em assuntos sindicais de conteúdo reivindicatório. Diferente da Administração de Pessoal, esse departamento passou a preocupar-se com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados.

Nesta mesma linha, Chiavenato (2010), argumenta que além das funções da Administração de Pessoal e de fazerem cumprir os aspectos jurídicos e administrativos referentes à administração dos direitos e deveres dos empregados, os Departamentos de Relações Industriais assumem também um papel de negociador com os sindicatos. Entretanto, esse modelo de Gestão de Pessoas ainda se restringia a atividades operacionais e burocráticas, onde as pessoas continuavam sendo vistas como os demais fatores de produção.

Na década de 60 começa a se falar em Administração de Recursos Humanos devido à influência dos conceitos trazidos pelos movimentos da Teoria Sistêmica e da Teoria da Contingência. De modo geral, ambas as teorias falavam da interação das organizações e das pessoas com o ambiente.

De acordo com Gil (2010), a Teoria Sistêmica teve origem com Ludwig von Bertalanffy, quem propôs que os princípios dessa teoria poderiam ser aplicados às demais ciências, desde que seus objetos pudessem ser percebidos como sistemas, independente se fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos etc. Entendendo sistema como qualquer conjunto de partes unidas entre si onde elas são estreitamente ligadas e interdependentes e o comportamento do todo seja o foco da atenção, é compreensível a visão de uma organização como um sistema, visto que é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.

Goulart (2002) observa que por sua vez, a Teoria Contingencial, esta propunha a visualização de dentro para fora da organização e afirmava que o funcionamento de uma organização só podia ser compreendido por meio da análise das relações entre **esta** e o e o ambiente. A partir dessa teoria chegou-se à conclusão que o ambiente e o desenvolvimento tecnológico tinham impacto sobre as organizações de modo que suas alterações influenciavam a estrutura e os processos internos da organização.

Conforme destaca Galli (2010), é nesse contexto que as empresas adotam um enfoque sistêmico e passam a executar tarefas táticas, além das operacionais, no sentido de auxiliar a tomada de decisão da alta administração e dos demais departamentos na administração de suas necessidades em relação aos trabalhadores através da estruturação de processos de recursos humanos como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração.

Neste sentido, Gil (2010) afirma

Isto não significa, entretanto, que as empresas, ao manterem um departamento com o nome de recursos humanos, desenvolvem, de fato, a gestão sistêmica de seu pessoal. Muitas vezes, essa designação é dada unicamente para conferir ares de modernidade às empresas, ficando as atividades de pessoal restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares (GIL, 2010, p.21).

Finalmente, a partir da década de 90 do século XX ocorrem mudanças nas

relações entre capital e trabalho. O panorama tornou-se mais competitivo em função da globalização e do desenvolvimento tecnológico. As empresas passaram a enfrentar desafios que as fizeram dar maior destaque ao elemento humano das empresas e, conseqüentemente, influenciaram nas ações da Administração de Recursos Humanos.

Ainda segundo Gil (2010), nesse cenário de profundas mudanças, passou-se a questionar também o papel dos indivíduos nas organizações. Surgiram críticas com relação ao termo recursos humanos, pois este implicava na percepção das pessoas apenas como recursos, tais como os recursos materiais e financeiros da organização e, uma vez tratadas como recursos, as pessoas precisariam ser administradas através de uma política que tentasse obter delas o máximo rendimento possível.

Então, a partir desse período, inicia-se o reconhecimento das pessoas como “[...] fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência” (Chiavenato, 1999, p.7 *apud* GIL, 2010, p.23). Destaca-se, portanto, a singularidade do humano, que passa a ser um capital intelectual da organização diferenciando-o dos demais recursos e dando início ao modelo de Gestão de Pessoas.

O modelo de Gestão de Pessoas “[...] pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos” (FISCHER, 1998 *apud* GOULART, 2002, p. 201).

De acordo Galli (2010), verifica-se no ambiente organizacional um esforço para o reconhecimento do empregado como um parceiro da empresa que coloca seus conhecimentos e habilidades à disposição da empresa para o alcance tanto dos objetivos e metas individuais e como organizacionais.

Cabe ressaltar, entretanto, que ainda hoje a nomenclatura Administração de Recursos Humanos é a mais comum quando se trata do modo de lidar com as pessoas na organização. Às vezes, também, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas são utilizados como sinônimos. Para Goulart (2002),

Gestão indica uma ação para qual há menor previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido. Uma empresa pode ser administrada, mas a uma

pessoa humana, que é dotada de consciência e vontade próprias, pode-se aplicar, no máximo, o termo gestão, para fazer referência ao resgate de seu caráter humano e sobreposição do mesmo ao aspecto técnico. (GOULART, 2002, p.202)

Goulart (2002) observa que a Gestão de Pessoas é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno. Desde a Revolução Industrial as organizações valeram-se dos princípios da Administração para terem o formato que possuem e assegurarem o funcionamento capaz de lhes garantir as vantagens do capital à medida que evoluía o capitalismo, o corpo teórico de ciências humanas e sociais e, conseqüentemente, as novas necessidades.

A maior parte do século XX foi caracterizada pelo trabalho focado no lucro e nas mudanças de um ambiente cada vez mais competitivo, dando-se pouca atenção ao elemento humano. Contudo, a década de 90 desse século apontou uma mudança de perspectiva da ênfase no capital financeiro para o capital humano e intelectual (GOULART, 2002).

Mais recentemente, a Gestão de Pessoas vem se transformando em Gestão Estratégica de Pessoas, com a valorização do elemento humano e a preocupação das organizações em assumir mais atividades estratégicas e menos operacionais. Os trabalhadores são vinculados à estratégia da organização junto com a área de Gestão de Pessoas, uma vez que esta tem o conhecimento do seu pessoal.

A função da Gestão Estratégica de Pessoas é

[...] identificar e suprir às capacidades organizacionais em termos de competências dos colaboradores (conhecimentos, habilidades e atitudes), capazes de colocar em prática os fatores de desempenho de diferenciação competitiva e de estabelecer estratégias que [*sic*] sustentáveis para negócio no qual a empresa está inserida” (LUCENA, 1995 *apud* GALLI, 2010, p.24).

Esse modelo de Gestão de Pessoas será abordado com maiores detalhes na seção a seguir.

Goulart (2002) salienta que no Brasil, as contribuições da Administração apenas ocorreram após a década de 1950, uma vez que o desenvolvimento da área no Brasil foi bastante diferente do ocorrido nos Estados Unidos e na Europa, devido aos discrepantes contextos sociais, históricos e econômicos. O país teve dificuldade de inserção no processo de desenvolvimento tecnológico, o que provocou o grande atraso na implantação dos modelos de

gerenciamento de pessoas.

Segundo Mascarenhas (2003), alguns autores como Albuquerque percebem uma tendência de aceitação do planejamento estratégico da área de Gestão de Pessoas pela alta administração em organizações brasileiras mais bem estruturadas. Entretanto, essa área ainda não atingiu o mesmo patamar de importância se comparado ao atingido nos países desenvolvidos.

Para Gil (2010), a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte atualmente mantém departamentos de recursos humanos, porém a adoção dessa classificação parece estar mais relacionada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade, ou seja, percebe-se uma distância entre a prática empresarial e o seu discurso.

Ainda de acordo com Gil (2010), a Gestão de Pessoas é uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas, mas é notável que aos poucos essa área vem ganhando adeptos, já que muitas organizações têm demonstrado uma disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros que participam das decisões e contribuem para o desenvolvimento e alcance dos resultados esperados.

2.2 Novos papéis da Gestão de Pessoas

No ambiente competitivo atual, para que as organizações obtenham sucesso é necessário que além das formas tradicionais de competição – custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos – as organizações também sejam capazes de implementar estratégias tais como rapidez, capacidade de aprendizagem e inovação dos funcionários (ULRICH, 2000 *apud* MASCARENHAS, 2003).

De acordo com Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), na Gestão Estratégica é essencial que a estratégia esteja presente em todas as áreas da organização, especialmente na área de Gestão de Pessoas. É nesse contexto de visão estratégica que o capital humano e intelectual é percebido como vantagem competitiva e surge o termo Gestão Estratégica de Pessoas.

Marconi (2005) destaca que a Gestão Estratégica de Pessoas é a definição de políticas e diretrizes para os recursos humanos, visando a aumentar a habilidade dos funcionários – e, por consequência, da própria organização – para realizar seu trabalho de modo

a alcançar seus objetivos.

A Gestão Estratégica de Pessoas é pertinente uma vez que as pessoas são o ativo mais importante das organizações. As organizações e as pessoas são interdependentes, enquanto as pessoas passam parte de suas vidas trabalhando nas organizações, a fim de atingir objetivos pessoais e individuais, as organizações precisam das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes e alcançar seus objetivos estratégicos. Ou seja, não há como pensar o funcionamento de uma organização sem a existência das pessoas. (CHIAVENATO, 2010)

Nesse sentido, segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) (1993), a Gestão de Pessoas além de tratar da estratégia da empresa a fim de atingir os objetivos organizacionais deve sobretudo atentar-se para as expectativas das pessoas, já que as organizações são feitas para servir às pessoas, sejam clientes ou funcionários.

Seguindo esse mesmo pensamento, Mascarenhas (2003) diz que o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas não se resume apenas a ações planejadas, integradas e alinhadas aos objetivos e metas da empresa, ele deve também ser capaz de gerar competitividade organizacional por meio das pessoas, que precisam ser compreendidas como recursos estratégicos “[...] capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade da sua competitividade” (MASCARENHAS, 2003, p. 19).

Sendo assim, a Gestão de Pessoas tem evoluído de tal forma que tem se transformado de uma área voltada para a tradição e o passado para uma área destinada ao futuro, isto é, uma área cujo foco é o destino e continuidade da organização no futuro e, por isso, uma área estratégica (CHIAVENATO, 2010).

Apesar da visível necessidade de se transmitir a estratégia da empresa às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade, existe uma multiplicidade de modelos de Gestão Estratégica de Pessoas. Dessa forma, cabe a cada organização adotar aquele modelo que melhor se adapte à sua realidade.

Para Dutra (2013), por exemplo, o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas deve se basear nas competências, que podem ser entendidas como qualidades humanas que permitem desempenhar determinada tarefa.

No modelo de Gestão de Pessoas por competências, a organização investe seu patrimônio nas pessoas com o intuito de prepará-las para enfrentarem novas situações profissionais e pessoais e, à medida que as pessoas desenvolvem suas capacidades individuais, elas transferem à organização seus aprendizados e os colocam em prática. A consequência disso é a ampliação das capacidades organizacionais e o enfrentamento de novos desafios por meio da qualificação e da capacitação do seu pessoal. (DUTRA, 2013).

Por isso, a operacionalização desse modelo exige a utilização das competências como um preceito para os sistemas de recrutamento e seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreira e remuneração (GALLI, 2010).

Longo (2007), por sua vez, propõe um modelo de sistema integrado de Gestão de Pessoas composto por sete subsistemas: (1) planejamento, (2) organização do trabalho, (3) gestão do emprego, (4) desempenho, (5) compensação, (6) desenvolvimento e (7) relações humanas e sociais. O objetivo desse sistema é adequar as pessoas à estratégia da organização para alcançar os resultados organizacionais esperados.

Os sete subsistemas são interligados e em cada um deles são recomendadas políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Para que esse conjunto de políticas e práticas seja capaz de gerar resultados para a organização, todos os subsistemas devem estar funcionando de maneira coerente e interligada. Além disso, as políticas e práticas dos subsistemas devem sempre coincidir com as prioridades da organização. (LONGO, 2007).

No entanto, considerando-se o tema dessa pesquisa, o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas que mais se adequa ao estudo e que, por isso, será melhor explorado é proposto por Dave Ulrich, quem sugere a existência de quatro papéis principais dos profissionais da área de Gestão de Pessoas capazes de gerar valores e resultados para a organização: (1) administração de estratégias de recursos humanos, (2) administração da infraestrutura da empresa, (3) administração da contribuição dos funcionários e (4) administração da transformação e da mudança. (ULRICH, 2000).

Antes de entrar em detalhes sobre cada um dos papéis propostos por Ulrich (2000), cabe observar que diferente dos demais autores que focam nas práticas realizadas pelos profissionais do setor de Gestão de Pessoas, ele se concentra na definição de metas para garantir os possíveis resultados gerados pelo setor, isto é, execução estratégica, eficiência administrativa,

contribuição do funcionários e capacidade para mudança. (ULRICH, 2000).

Além disso, segundo Ulrich (2000), os papéis dos profissionais de Recursos Humanos (RH) não podem ser encarados de maneira simplista como uma transição do operacional para o estratégico ou do policiamento para a parceria, por exemplo. Na verdade, os profissionais de RH devem desempenhar papéis cada vez mais múltiplos, complexos e até mesmo paradoxais.

Na estrutura concebida por Ulrich (2000), os profissionais precisam agir de forma estratégica no longo prazo e operacional no curto prazo. Suas atividades vão desde a administração de processos à administração de pessoal. É nessa estrutura que se definem os quatro papéis citados anteriormente.

O papel do parceiro estratégico – metáfora para o profissional de RH responsável por administrar as estratégias de recursos humanos - é converter a estratégia organizacional em ação. Esse profissional trabalha com os gerentes de linha e discutem os processos a fim de viabilizar a implementação de estratégias que atendam às necessidades da organização (ULRICH, 2000).

Com o apoio dos gerentes de linha, os profissionais de RH devem realizar o diagnóstico organizacional, ou seja, a identificação e análise das forças e fraquezas da organização com o propósito de aperfeiçoar suas práticas e alcançar suas metas (ULRICH, 2000).

Para exercer esse papel, o parceiro estratégico deve aplicar planos estratégicos, atender de forma equilibrada investidores, consumidores e funcionários, ajustar os planos de RH aos planos empresariais, precaver-se contra consertos rápidos e criar na empresa um foco de capacitação para aplicar a estratégia da organização (ULRICH, 2000).

O especialista administrativo – papel que tem maior relação com o tema dessa pesquisa - é encarregado da administração da infraestrutura da empresa cujo resultado da sua ação é a eficiência administrativa.

Segundo Ulrich (2000), a eficiência administrativa se dá por duas etapas: melhoria de processos e reconsideração de valor de RH. Na primeira etapa, os especialistas administrativos identificam os processos empresariais ineficazes de RH e concentram-se na sua

reengenharia. Na segunda etapa, após o aprimoramento dos seus processos básicos (contratação, treinamento, avaliação etc.), esses profissionais atuam no sentido de buscarem maior simplicidade, eficiência e eficácia de todos os processos da organização através da reconsideração do modo de funcionamento das estruturas do trabalho e da inovação de serviços comuns.

Nesse sentido, o trabalho do especialista administrativo vai além da redução dos gastos desnecessários, pois inclui também a reestrutura do pensamento organizacional, ou seja, decidir sobre qual trabalho é realizado, onde e como é realizado e quem o realiza, buscando assim o constante aprimoramento da execução das atividades e a criação de valor de RH para a empresa (ULRICH, 2000).

Cabe ressaltar que, embora esse seja um papel tradicional de RH e, por isso, desprezado com a valorização da visão estratégica, o seu desenvolvimento é imprescindível para a criação de valor para a empresa.

Outro papel proposto por Ulrich (2000) é o de defensor dos funcionários. Os profissionais de RH que desempenham esse papel enfrentam desafios complexos provocados pelo contexto de competição mundial.

O desafio principal é o fomento à contribuição dos funcionários. Para garantir o comprometimento e envolvimento dos funcionários, os profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto a eles por meio de ações que valorizem sua inserção, desenvolvimento e relacionamento com a organização. Além disso, incentivam os gerentes de linha a fazerem o mesmo (ULRICH, 2000).

Ulrich afirma que “quando os funcionários são competentes e dedicados, o capital intelectual deles torna-se um importante ativo mensurável que é refletido nos resultados financeiros da empresa” (ULRICH, 2000, p.46).

No atual período de transformações aceleradas e contínuas, cabe às empresas acompanhá-las e desenvolverem capacidade para mudança. É nesse contexto que se faz necessário o agente de mudanças, o último papel apresentado por Ulrich (2000).

O agente de mudanças faz a gestão da transformação e da mudança. Eles auxiliam as organizações a criarem a capacidade de melhorar e implementar iniciativas e,

ajudam os funcionários a aceitarem e se adaptarem a uma nova cultura. (ULRICH, 2000).

Assim, para que as organizações sejam renovadoras e inovadoras, os agentes de mudança devem conseguir substituir a resistência pela resolução e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às suas possibilidades (ULRICH 2000).

2.3 Setor público e Gestão de Pessoas

Da mesma forma que as organizações privadas dependem de gestão que gere valores e resultados, no setor público brasileiro a sociedade tem exigido modelos de gestão orientados para resultados que além de oferecer uma relação custo-benefício satisfatória sejam também capazes de atender suas necessidades.

Sendo assim, em resposta às demandas da população e na tentativa de modernizar os seus processos, a administração pública tem procurado soluções no setor privado, que possui modelos de gestão mais consolidados e avançados. Isso não é diferente para a área de Gestão de Pessoas. Porém, a transposição desses modelos para o setor público exige adaptações devido às especificidades do setor público. (PANTOJA; CAMÕES e BERGUE, 2010).

Para Bergue (2014),

Pensar gestão estratégica no setor público requer, inicialmente, pensar a gestão pública em seu contexto, reconhecendo seus valores e elementos culturais mais essenciais e estruturantes, assumindo sua construção histórica e especificidades, além da complexidade e necessária transversalidade que envolvem o mais aparentemente singelo de seus objetos. Qualquer esforço de transformação da administração pública e de suas organizações que não coloque em relevo esses aspectos provavelmente contém em si o germe do insucesso (BERGUE, 2014, p.3).

Longo (2007) afirma que a segurança jurídica e a prestação eficaz de serviços públicos são objetivos específicos da administração pública, ou seja, diferentes das empresas do setor privado e, para isso, é necessário que existam mecanismos, incentivos, regras de jogo que dão singularidade à gestão do emprego público.

Além disso, são peculiaridades do setor público a maior estabilidade da relação patronal, o maior impacto das normas, a maior rigidez nos procedimentos e a maior dificuldade para medir o desempenho em zonas de definição de políticas (BLANCO, 2003 *apud* LONGO

2007).

Apesar da tendência de adoção de um modelo estratégico de Gestão de Pessoas, o setor público no Brasil como um todo apresenta ainda características que correspondem ao perfil da área denominada Administração de Recursos Humanos, vista no item anterior dessa pesquisa (PANTOJA; CAMÕES e BERGUE, 2010).

No âmbito público federal, só em 2006 foi lançado o Decreto 5.707/06 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional com o objetivo de dar um caráter mais estratégico à Gestão de Pessoas, substituindo o modelo burocrático de Gestão de Pessoas presente até então. (CAVALCANTE, 2013).

Segundo Marconi (2005), Minas Gerais apresenta uma experiência de sucesso e inovadora (não executada em nível federal) em relação a ações de políticas integradas de Gestão de Pessoas. Até 2005 o estado estava regulamentando e implementando tópicos de emenda constitucional como demissão por insuficiência de desempenho e a possibilidade de pagamento de bônus vinculado ao alcance de resultados definidos em contrato de gestão.

Além disso, Marconi (2005) diz que em Minas Gerais,

[...] as diversas carreiras foram reestruturadas; suas atribuições foram ampliadas e suas regras de progressão possibilitam um desenvolvimento mais amplo dos servidores ao longo de sua vida profissional [...] foi também instituída uma ampla sistemática de avaliação de desempenho cujo resultado está associado ao pagamento de gratificações, à progressão e até à demissão (MARCONI, 2005, p.16).

O modelo de Gestão de Pessoas recorrente nos órgãos públicos atualmente se dedica principalmente às atividades administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios de aposentadoria, proposição de leis, regras e outros regulamentos. São poucas e pontuais as ações de treinamento e capacitação dos profissionais, sem ênfase em políticas para o desempenho e desenvolvimento do profissional. Essa área tem um comportamento reativo, ou seja, só age quando requisitadas ou em questões emergenciais, demonstrando um descontrole sobre as suas responsabilidades. Com tais características, a área de Gestão de Pessoas no setor público prioriza mais suas tarefas rotineiras em detrimento do estabelecimento de metas e objetivos alinhados às estratégias do órgão. (PANTOJA; CAMÕES e BERGUE, 2010).

Marconi (2005) reconhece que o setor público brasileiro apresenta problemas tais como estruturas com número excessivo de carreiras sem relação com as atividades a serem desempenhadas; valorização do tempo de serviço em detrimento das competências, proteção dos cargos e funções, inexistência da definição de diretrizes para as políticas de recursos humanos; falta de informatização e, um quadro de funcionários acomodados, desmotivados e antigo.

Longo (2007) também identifica uma série de disfunções da Gestão de Pessoas na administração pública. Entre elas estão: excesso de uniformidade nos padrões reguladores que reduzem a capacidade de adaptação e de reação às mudanças; regulamentos em demasia provocando um alto grau de padronização das práticas de pessoal; gestão centralizada, na qual os dirigentes têm pouca autonomia; organização do trabalho engessada e fragmentada; baixa mobilidade interna e externa; sistemas de recrutamento e seleção longos, complexos e excessivamente formalizados; excesso de segurança do trabalho devido à estabilidade garantida; ascensão dificultada; separação entre o desempenho no cargo e os sistemas de promoção e retribuição; mecanismos ineficazes de avaliação e, paternalismo dos dirigentes.

Ademais, conforme exposto por Bergue (2014), nota-se nas organizações públicas a adoção da expressão estratégico na Gestão de Pessoas mesmo que de forma contrastante com a realidade de preservação do modelo tradicional de Gestão de Pessoas nessas organizações, sugerindo então a banalização da expressão.

Longo (2007) compreende esse fenômeno como o “dilema da estratégia”. Esse termo sugere a premissa da coerência entre o conteúdo das políticas de Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional em contraste com as estratégias ambíguas, inconsistentes ou mesmo inexistentes das organizações públicas. Assim, “são os resultados [...] e não apenas a adequação das políticas a certas pautas, que determinarão o êxito de um sistema de gestão do emprego e das pessoas” (LONGO, 2007, p.79).

Portanto, existe uma série de desafios que devem ser superados para a construção de um modelo de Gestão Estratégico de Pessoas nesse setor. Marconi (2005) preconiza que as políticas de Gestão de Pessoas devem ser integradas e precisam desenvolver os seguintes aspectos: (a) o recrutamento eficiente e rigoroso; (b) uma estrutura de carreira cujas regras de progressão estejam relacionadas ao desempenho, às competências adquiridas, à capacitação e a possibilidade de assumir novas responsabilidades; (c) uma estratégia de capacitação que

aprimore a força de trabalho; (d) uma estrutura de incentivos ao servidor; (e) uma estrutura de avaliação e, (f) uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores.

A Gestão de Pessoas no setor público enfrenta dinâmicas que também são observadas nas empresas privadas e que provocam mudanças extensas nas estruturas das tarefas e na preparação das pessoas. As novas situações implicam, pois, na substituição das carreiras hierárquicas por carreiras horizontais baseadas no crescimento de competências. (LONGO, 2007)

Somados a esses desafios, Pantoja, Camões e Bergue (2010) acrescentam que os usuários do serviço público têm ficado cada vez mais críticos em relação aos serviços. Posto isto, as entidades da administração pública têm se preocupado mais em relação à qualidade e adequação dos serviços às necessidades dos usuários implicando no uso de novas tecnologias, principalmente a tecnologia da informação – assunto que será tratado na próxima seção dessa pesquisa – para dar suporte às decisões gerenciais e que exige da Gestão de Pessoas a capacitação e desenvolvimento dos profissionais.

Apresentadas as peculiaridades da Gestão de Pessoas no setor público, seus principais obstáculos e desafios, observa-se um gradual esforço para a valorização do fator humano e sua importância para o sucesso das ações do governo nas organizações públicas, afastando assim os serviços públicos de um modelo instrumental ultrapassado e ineficaz. (LONGO, 2007).

Portanto, apesar da constatação de que a Gestão Estratégica de Pessoas no setor público se dá mais na teoria do que na prática, posto que essa área ainda apresenta muitas práticas do modelo tradicional, nota-se uma preocupação da administração pública para a evolução das práticas da Gestão de Pessoas de um nível operacional para o nível estratégico. Essa mudança é influenciada principalmente pela demanda da população por serviços públicos de qualidade bem como pelos resultados positivos desse modelo no setor privado.

3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

O objetivo desta seção é discutir a incorporação da Tecnologia da Informação (TI) na Gestão Pessoas. Para isso a seção está dividida em três partes. A primeira parte contextualiza o uso da Tecnologia da Informação no setor público dando destaque para os programas de governo eletrônico e os benefícios da Tecnologia da Informação para a prestação dos serviços públicos e, conseqüentemente, para os cidadãos. Já na segunda parte, levando em conta o tema do estudo, concentra-se nos impactos do uso da TI na Gestão de Pessoas para então na terceira parte caracterizar as Centrais de Atendimento de RH evidenciando a importância do suporte tecnológico para o seu melhor desempenho.

3.1 O uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação no setor público

Nos últimos anos os avanços no domínio da informação e da comunicação somados aos avanços tecnológicos têm influenciado mudanças sociais, econômicas e culturais. O resultado disso é um ambiente dinâmico e digital onde as organizações devem se inovar continuamente para sobreviverem e atenderem às necessidades das pessoas (GIL, 2010).

Nessa perspectiva, as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) também influenciam o setor público. O uso de computadores e, principalmente, a tecnologia da internet criou uma nova forma de comunicação entre as pessoas. As pessoas demandam a disponibilização *online* de informações e serviços acessíveis a qualquer hora e lugar, exigindo dos governos a publicação dos seus serviços e informações na *web*, bem como um novo modo de interação com os cidadãos, no qual as tecnologias assumem papel fundamental para o aprimoramento da qualidade na prestação de serviços públicos. (BARBOSA, 2014).

O uso das TICs pelo setor público atribui modernização à administração pública e é importante na medida em que auxilia na eficiência dos seus processos administrativos e operacionais. Isso permite a ampliação do relacionamento entre a administração pública e os diversos segmentos da sociedade, possibilitando que ocorram fluxos de informações bidirecionais, isto é, que possibilitam o controle da sociedade civil sobre as ações do Estado (VILELLA, 2003).

De acordo com a Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação do Comitê Gestor da Internet no Brasil,

A ideia de modernização da administração pública pode ser traduzida pela busca de aumento da eficiência dos processos internos de governo, melhoria da qualidade dos serviços públicos, redução de custos, aumento da produtividade dos servidores, transparência e controle social. (BARBOSA, 2014, p.25)

Associadas à adoção das tecnologias da informação e comunicação e ao objetivo do setor público de fomentar a modernização da administração pública estão as ações dos programas de governo eletrônico (e-governo ou e-gov, de forma abreviada).

O termo governo eletrônico ganhou notoriedade no Brasil no final dos anos de 1990. Inicialmente, as ações do governo eletrônico estavam restritas à expansão da oferta de serviços públicos, mas mais recentemente o termo tem incorporado também à tentativa de aumento da transparência governamental e da participação da sociedade no governo (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2014). Para Vilella (2003), esse termo possui diferentes abordagens e, por isso, sua definição exata é tarefa árdua. A autora, no entanto, destaca o seguinte conceito de e-gov:

[..] uma estratégia pela qual o aparelho de Estado faz uso das novas tecnologias para oferecer à sociedade melhores condições de acesso à informação e serviços governamentais, ampliando a qualidade desses serviços e garantindo maiores oportunidades de participação social no processo democrático. (JARDIM, 2000 *apud* VILELLA, 2003, p.24).

De maneira similar, Torres, Deus, Júnior (2014) destacam a seguinte definição de governo eletrônico:

[...] o conjunto de atividades conduzidas digitalmente e que são realizadas pelo governo ou relacionadas ao mesmo. Mais especificamente, governo eletrônico descreve o uso de tecnologias da informação baseadas na Internet para melhorar a performance e a governança do governo, através da melhor, mais rápida e mais barata execução de atividades governamentais, acesso a informações e participação dos cidadãos e organizações nas decisões públicas. (DEBENEDICTIS, 2002 *apud* TORRES et al, 2014, p.491).

Nesse sentido, entende-se o governo eletrônico como o conjunto de tecnologias e práticas que buscam a melhor interação entre gestores públicos e cidadãos ao possibilitarem o acesso destes aos serviços prestados pelo governo e, conseqüentemente, também buscam a transparência, prestação de contas e planejamento do governo.

Assim sendo, dentre os benefícios da utilização do e-gov, pode-se citar a disponibilidade de serviços mais integrados devido à capacidade das organizações de se

comunicarem a qualquer hora e lugar. Como consequência, há a diminuição dos gastos com pessoal da administração pública, visto que com a possibilidade de acesso aos serviços pelos próprios cidadãos, o número de pessoas necessárias para a operacionalização destes serviços se reduz. (JARDIM, 1999).

Outro benefício do e-governo tem a ver com a oferta de serviços mais eficientes das organizações governamentais para a sociedade, que com melhores níveis de informação tem maior controle social sobre o governo configurando na maior possibilidade de otimização dos recursos públicos. Além disso, a aproximação dos cidadãos à administração pública por meio da presença virtual facilita a participação popular nas políticas públicas fortalecendo, assim, a democracia. (JARDIM, 1999).

Segundo Siau e Long (2006, p.48), o governo eletrônico pode ser classificado em quatro grandes áreas: (1) Governo-para-cidadão (G2C); (2) Governo-para-empresas (G2B); (3) Governo-para-funcionários (G2E) e (4) Governo-para-governo (G2G).

O Governo-para-cidadão é voltado para o fluxo de comunicação entre o governo e os cidadãos garantindo o acesso à informação. O Governo-para-empresas tem como objetivo promover um melhor serviço para as empresas eliminando a redundância na coleta de dados e reduzindo custos para o governo por meio de portais únicos de banco de dados. Já o Governo-para-funcionários visa o aumento da eficiência e eficácia da administração pública através de serviços prestados pelo governo aos servidores como, por exemplo, uma intranet que proveja informações sobre treinamento e folha de pagamento para os funcionários. Por último, o Governo-para-governo refere-se às interações realizadas internamente em uma instituição pública ou entre agências estatais de diferentes níveis de forma a aumentar a eficiência, eficácia e a efetividade da ação estatal e permitir um avanço na cooperação e colaboração entre os governos. (SIAU; LONG, 2006)

Dessa forma, percebe-se que a operacionalização dessas interações se dá principalmente por meio de portais públicos. Os portais públicos são a porta de acesso único para todos os conteúdos e serviços que buscam o compartilhamento e a disseminação da informação, além da provisão dos serviços para comunidades de interesse (HAGERDORN, 2000 *apud* VILELLA, 2003).

A título de exemplo e de maior interesse para esse trabalho, no Estado de Minas

Gerais existe o Portal do Servidor cujo objetivo principal é a disponibilização de informações para os servidores públicos do estado sobre os seus dados pessoais, funcionais e financeiros, em ambiente *web*. É no Portal do Servidor que se encontra o RH Responde – tema dessa pesquisa e um dos serviços presentes nesse portal. Cabe notar também que o Portal do Servidor se enquadra no grupo Governo-para-funcionários (G2E) dentre as classificações de governo eletrônico apresentadas anteriormente, uma vez que são destinados aos servidores públicos do estado e os seus serviços principais envolvem pagamento e cadastro funcional.

São destaques nesses portais eletrônicos canais como e-mails, “fale conosco” e o fornecimento de telefones para contato (FREIRE; STABILLE, 2014). Dufloth, Freitas e Rocha (2014) evidenciam que poucos portais de governo apresentam serviços *online* classificados como “interações de serviços”, ou seja, que estabelecem uma interação com os usuários dos serviços que fazem uma solicitação provocando o movimento da máquina pública para ser efetivada. A maioria deles preocupam-se apenas com a disponibilização de links para a consulta de informações.

Ademais, a utilização de meios eletrônicos para a prestação dos serviços governamentais exige que sites e portais desenvolvidos e mantidos pela administração pública sejam fáceis de usar, relevantes e efetivos. O que se observa atualmente é que a disponibilização dos serviços e informações é geralmente feita de forma confusa, fazendo com que o usuário perca tempo, paciência, levando-o a desistir da transação eletrônica e buscar o atendimento presencial nos balcões das instituições públicas. (OLIVEIRA; ARAÚJO; AGUIAR, 2014).

Portanto, é preciso que o setor público amplie o nível de sofisticação dos serviços públicos eletrônicos para que a Tecnologia da Informação possa gerar benefícios tanto para os cidadãos como também ao próprio governo.

Fontes Filho (2014) levanta uma outra discussão importante nesse contexto de transformação das sociedades e da migração dos serviços públicos para o ambiente *online*. O autor chama atenção para os impactos das novas tecnologias sobre o estado moderno trazendo questionamentos tais como: como enfrentar as demandas da sociedade, mediatizadas pela rapidez introduzida pela comunicação via internet?

Para enfrentar essas transformações é necessária a realização de mudanças de estruturas, competências e comportamentos. Muitos desses novos serviços via internet exigem,

por exemplo, um treinamento específico para a sua operação por parte dos funcionários públicos. Desse modo, o servidor público deve aprender novos conceitos e adquirir conhecimentos, ou seja, é preciso investir em políticas de desenvolvimento desses funcionários (FONTES FILHO, 2014). Posto isso, o uso de novas tecnologias de informação e comunicação exige também adaptações e a modernização da área de Gestão de Pessoas, assunto que será tratado a seguir.

3.2 O uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação e a Gestão de Pessoas

Na Era da Informação, os recursos estratégicos conforme Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) são: a informação, o conhecimento e a criatividade. Esses recursos, no entanto, só podem ser adquiridos pelas organizações por meio de um suporte humano e inteligente. Mesmo com todos os equipamentos que envolvem a comunicação, fazem-se indispensáveis as capacidades humanas (GIL, 2010). Isso significa que há uma forte pressão sobre a área de Gestão de Pessoas no sentido de transformar as suas práticas para acompanhar as mudanças provocadas pelo avanço das tecnologias.

Nesse contexto de evolução do modelo de Gestão de Pessoas mais operacional e tradicional para uma gestão mais estratégica caracterizada pela vinculação de pessoas às estratégias da organização, a incorporação da Tecnologia da Informação, principalmente por meio da implementação de sistemas de RH torna-se fundamental e, conseqüentemente, assume também um papel estratégico.

Segundo Ulrich (2000), os profissionais de RH, mais especificamente os especialistas administrativos, devem levar em consideração os sistemas de informação no processo de reestruturação da área de Gestão de Pessoas, uma vez que o uso e desenvolvimento crescente desses sistemas são capazes de promover a qualidade dos serviços ao proporcionarem a redução de custos suportando mais funcionalidades e ao provocarem o aumento da eficiência das respostas nas transações.

De forma prática, as organizações podem, por exemplo, utilizar a Intranet para gerenciar dados de pessoas, contabilizar folha de pagamento, e planejar o gerenciamento de benefícios (ALBERTIN, 2001 *apud* MASCARENHAS, 2003). Ulrich (2000) cita também a criação de programas automatizados nos quais seja possível selecionar currículos reduzindo assim o ciclo na contratação.

Mascarenhas (2003) afirma que atualmente há uma tendência de implementação de sistemas de RH autoatendimento nas organizações, isto é, sistemas que podem abranger diferentes estágios que vão desde a publicação de informações e o acesso de banco de dados pelos funcionários numa via de mão única até processos mais complexos de prestação de serviços de maneira automatizada que envolvem a comunicação bidirecional entre funcionários e a área de Gestão de Pessoas.

Nesse sentido, a partir de canais de interação entre clientes e RH por meio das máquinas, questões mais simples e de menor relevância passam a ser resolvidas de forma mais rápida e fácil, aumentando a satisfação dos usuários. Todavia, além da maior eficiência na resposta aos funcionários, economia de custos ou diminuição do trabalho administrativo e ampliação dos serviços estratégicos de RH, os benefícios das práticas da Tecnologia da Informação para a Gestão de Pessoas podem ser compreendidos além da lógica da automatização. (MASCARENHAS, 2003).

Mascarenhas (2003) destaca a existência de duas lógicas distintas na implementação da Tecnologia da Informação: a lógica da automatização e a da informatização. A primeira preocupa-se com a redução dos custos, “[...] é uma ferramenta que promove o aumento do controle e da concordância” ao oferecer dados aos superiores e a segunda “[...] proporciona um acesso mais amplo às informações”, ou seja, inclui os funcionários permitindo gerar informações sobre si mesma (MASCARENHAS, 2003, p.44).

A lógica da informatização permite o acesso dos funcionários às informações gerando maior transparência no relacionamento entre a área de Gestão de Pessoas e seus clientes e, também, maior independência dos funcionários. Porém, a execução dessa lógica implica numa área da Gestão de Pessoas mais consultiva do que operacional, ou seja, requer inovações mais profundas nas organizações e, por isso, pode apresentar riscos e dificuldades na sua implantação. (MASCARENHAS, 2003)

Sendo assim, com as novas tecnologias aplicáveis à Gestão de Pessoas, seja por meio de computadores ou assistência via telefone por profissionais de RH, os funcionários podem solicitar informações relevantes para a sua vida profissional e serviços da área de modo mais fácil e rápido.

3.3 Centrais de atendimento de RH e a Tecnologia da Informação

Tendo em vista o tema desse trabalho e os benefícios do uso dos recursos de TI em serviços de Gestão de Pessoas, essa parte do referencial teórico se dedicará à caracterização das centrais de atendimento de RH e o uso das tecnologias nessas unidades de atendimento.

É importante frisar que são escassos os estudos quanto às centrais de atendimento voltadas para a Gestão de Pessoas, principalmente quando se trata do setor público. Por isso, nessa revisão a lógica de funcionamento das centrais de atendimento de RH do setor privado pode ser adaptada ao setor público considerando o objetivo comum de buscarem através desse serviço o melhor atendimento dos seus funcionários.

As centrais de atendimento segundo Ponte (2007, p.1) surgiram da “[...] necessidade da formulação de canais abertos com o público, em especial, com os clientes e consumidores, para o atendimento de suas dúvidas, reclamações e sugestões”.

Neste trabalho a expressão central de atendimento será utilizada como sinônimo de *call center*. *Call center* pode ser definido como:

Uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade tais como pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos ou serviço, indicações ou mesmo reclamações. (MADRUGA, 2006, p. 31)

Nas centrais de atendimento ocorrem o recebimento e processamento de chamados relativos às funções de vendas, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada. (MADRUGA, 2006). Mais especificamente na Gestão de Pessoas, a central de atendimento pode ser um serviço de atendimento sobre assuntos rotineiros da área tais como os serviços comuns propostos por Ulrich (2000): benefícios, pagamentos, desenvolvimento, cidadania da organização, cadastro e contratação.

A central de atendimento pode ser então compreendida como uma estrutura onde há a centralização da comunicação entre a organização e seus clientes para dar informações sobre determinado serviço contando com uma infraestrutura tecnológica de informação e comunicação.

Dentre os benefícios de uma central de atendimento estão os “[...] diferenciais competitivos para as empresas [...]” e o cumprimento do “[...] papel social de atender, aproximar e auxiliar as pessoas.” (MADRUGA, 2006, p. 31). Apesar do diferencial competitivo não ser aplicável à lógica pública, e sim a empresarial, uma central de atendimento, mais especificamente voltada para a área de Gestão de Pessoas no setor público, pode ser um importante canal de comunicação que permita o acesso a informações e serviços de forma mais eficiente por parte dos servidores públicos.

Além desses benefícios, Greengard (1999) aponta que ao invés dos empregados terem que ir pessoalmente até o setor de Recursos Humanos para obter informações, eles podem ter essa informação de forma imediata e da forma que for mais conveniente a ele. Ele também cita o benefício de poder registrar todas as informações com o auxílio das tecnologias de forma a evitar desentendimentos e até mesmo complicações legais.

Segundo Lapointe (1999), as tecnologias usadas para o funcionamento das centrais de atendimento de RH sofreram alterações ao longo do tempo. Inicialmente eram utilizados os sistemas de interação voz-teclado nos quais os usuários escolhiam uma opção de serviço por meio dos botões do telefone sem qualquer tipo de comunicação entre um funcionário e atendente. Dependendo da complexidade da informação, no entanto, essa tecnologia não era bem-sucedida.

Mais recentemente foram integrados ao *call center* sistemas de Integração entre Computador e Telefonia (CTI) e de Resposta de Voz Interativa (IVR) que permitem um tratamento mais especializado das demandas. (LAPOINTE, 1999)

Os sistemas de IVR, também conhecido como URA (Unidade de Resposta Audível), permitem que o cliente por meio de um botão no telefone acesse um menu e obtenha a informação desejada sem a necessidade de interação física com o atendente. Além disso, podem disponibilizar o reconhecimento da voz do cliente, ou seja, o cliente pode dar comandos de voz ao invés de teclá-los, o que torna menos cansativo quando os menus são longos (MANCINI, 2006). Já os sistemas de CTI permitem a integração da base de dados de sistemas computacionais com as funcionalidades telefônicas oferecendo funções mais avançadas (GREENGARD, 1999).

Segundo Greengard (1999), as centrais de atendimento de RH ajudam as pessoas,

por meio de telefones ou sistemas da *Web* a obterem informações que nem sempre estão disponíveis. Assim, as organizações devem perceber que essas tecnologias também podem beneficiar seus clientes internos atendendo seus pedidos bem como a própria área de Gestão de Pessoas, reduzindo e oferecendo maior flexibilidade para as suas transações.

Outro conceito de relevância para esse estudo e utilizado nas centrais de atendimento mais modernas trata-se da estratégia CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente). De acordo com Swif (2001 *apud* GARRAFONI JÚNIOR *et al*, 2005, p.307), CRM é uma “[...] ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdade e a lucratividade”.

De acordo com Peppers And Rogers Group Brasil (2001), o CRM permite capturar dados do cliente em larga escala, consolidá-los em um banco de dados central e a partir de suas análises, usar as informações obtidas para a interação com o cliente. Mancini (2006) acrescenta que estes sistemas são elementos desejáveis na integração CTI (anteriormente mencionada), pois permitem atender cada cliente de acordo com as suas características e necessidades individuais, ou seja, de maneira personalizada.

Ressalta-se, porém, que muitas vezes o CRM é reduzido a um *software* ou a uma simples solução tecnológica, sendo que o CRM deve ser entendido como uma estratégia de negócios que envolve toda a organização e requer uma mentalidade comum da organização com foco no cliente (GARRAFONI JÚNIOR *et al*, 2005)

Segundo os estudos de Ponte (2007, p. 38), o CRM no setor público é um fenômeno recente que “[...] tem buscado diminuir os custos operacionais das instituições, gerenciar as reclamações e demandas dos cidadãos e diminuir o prazo de atendimento.”

Considerando todas as soluções tecnológicas mencionadas que dão suporte ao funcionamento das centrais de atendimento, Greengard (1999) destaca alguns desafios. Apesar dos ganhos de custos e a eficiência obtidos pela organização com as novas tecnologias, os empregados acreditam que por mais avançados que sejam os sistemas, eles não são capazes de substituir o contato humano. De modo similar, Ulrich (2000) afirma que muitas vezes os usuários e os próprios atendentes podem sentir falta do contato pessoal, o que o autor chama de despersonalização e sugere como solução a mudança da valorização do contato pessoal para a

valorização dos resultados eficientes.

Outro risco citado por Greengard (1999) é que a implantação de novos sistemas implica em novos comportamentos e mudanças na estrutura não só da área de Gestão de Pessoas como de toda a organização. Por isso, é necessário o apoio da alta administração para o desenvolvimento de políticas de adaptação para os funcionários frente a mudança cultural.

Por fim, as centrais de atendimento de RH, trabalhados seus riscos e dificuldades e com o apoio de infraestruturas tecnológicas podem ser importantes mecanismos estratégicos para a Gestão de Pessoas no sentido de facilitarem a comunicação com os funcionários além de oferecerem o acesso à informação de forma rápida e com melhor qualidade.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO RH RESPONDE

Esta seção procura atender ao objetivo específico de contextualização do RH Responde tal como foi proposto por essa pesquisa. Para isso a seção descreve brevemente o Projeto Masp do qual o RH Responde faz parte para depois caracterizá-lo a partir da sua concepção, do seu processo de atendimento e da nova ferramenta adquirida. Como base para essa contextualização foram utilizados um trabalho acadêmico referente ao Projeto Masp e ao RH Responde, informações obtidas através de duas entrevistas semiestruturadas realizadas com atendentes do RH Responde (uma atendente do nível 1 e outra da **área central** da SEPLAG), consultas ao Portal do Servidor, materiais institucionais do Masp adquiridos durante o estágio supervisionado na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG) além do próprio aprendizado proporcionado pelo trabalho em campo.

4.1 O Projeto Masp

O Projeto Masp - Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal - é atualmente uma das ações estratégicas do Programa Gestão e Manutenção dos Sistemas Corporativos do Estado, programa sustentador do Plano Plurianual de Ações Governamentais (PPAG) do quadriênio 2016-2019 do Governo do Estado de Minas Gerais. Seu objetivo central é modernizar a Gestão de Pessoas do Estado de Minas Gerais, por meio da implantação de um novo modelo que integrará os processos de gestão relativos à vida funcional dos servidores estaduais no Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIGRH), a fim de garantir uma maior agilidade e maior eficiência no processamento da vida funcional do servidor e na concessão de vantagens e benefícios como aposentadoria e progressões (MINAS GERAIS, 2016a).

Segundo dados presentes no diagnóstico realizado no âmbito do contrato 1260/12, os principais motivadores da Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal estão relacionados aos problemas de esgotamento do processo de aposentadoria e à necessidade de reestruturação da área de Recursos Humanos do Estado de Minas Gerais frente às demandas por serviços de RH mais eficientes, eficazes e focados na geração de valor para o servidor e para o Estado (MINAS GERAIS, 2015a).

No modelo de Gestão de Pessoas ainda vigente, os Órgãos e Entidades da administração pública enfrentam os mais diversificados tipos de problemas: desde a piora

acelerada do nível dos serviços prestados pela área de recursos humanos, a perdas financeiras resultantes da ineficiência dos processos e das informações de pessoal, e à possibilidade de ocorrência de fraudes e erros na folha de pagamento.

Além disso, neste modelo os servidores de RH são excessivamente sobrecarregados com atividades transacionais, não sobrando tempo adequado para se dedicarem às questões estratégicas tais como a implementação efetiva das políticas de Recursos Humanos, a atração e retenção de talentos, o mapeamento e desenvolvimento de competências, entre outras questões. ¹

Sendo assim, a fim de entender com mais profundidade e melhorar os processos e atividades da Gestão de Pessoas do Estado, em novembro de 2012 deu-se início o Projeto Masp. Com o apoio da *Accenture* - consultoria especializada contratada através da Concorrência n.º 004/2011 foi inicialmente realizado o Diagnóstico de Processos, Pessoas e Sistemas de Pessoal. No geral, o diagnóstico retratou um modelo de recursos humanos altamente defasado em termos de eficiência operacional e maturidade, isto é, com baixa capacidade de geração de valor. (SOUZA, 2014)

A partir da apuração dos resultados foi indicado o redesenho dos processos, pessoas e sistemas de pessoal e a preparação para a implantação de um novo modelo de recursos humanos que prevê: a) a automação dos processos operacionais de RH, com geração de informação de qualidade, centralizada e de acesso *online*; b) aumento da integridade e confiabilidade de informações que suportam os processos de Gestão de Pessoas; c) aumento da capacidade analítica sobre o capital humano, proporcionando controle, melhores previsões e planejamento da força de trabalho, viabilizando a realização da estratégia governamental; d) redução de fraudes, erros de pagamento e alocação errônea de recursos financeiros através da diminuição e/ou eliminação de atividades despadronizadas e sem regras de auditoria; e) aumento da transparência e eficiência na comunicação aos servidores e toda sociedade. ²

Os ganhos do modelo futuro em comparação com o atual podem ser percebidos pela Figura 1 que mostra a redução do esforço empenhado nas atividades transacionais por meio da padronização e automatização desses serviços para assim promover maior foco nas

¹ Essas informações foram retiradas do Caderno Masp atualizado pelo Projeto Masp no dia 1º de fevereiro de 2016. Trata-se de um documento de acesso interno aos membros do Projeto Masp.

² Idem

atividades de alto valor agregado, de atuação estratégica.³

Figura 1 - Porcentagem de tempo gasto nas atividades de Recursos Humanos do Estado de Minas Gerais



Fonte: Minas Gerais, 2016c.

Dessa forma, a implantação do novo modelo de RH do Estado está dividida em ações de curto, médio e longo prazo de acordo com a ponderação do esforço, dos prazos e dos benefícios potenciais. Aqui cabe constatar que dentre outras ações, a construção e implementação da Central de Atendimento RH Responde como ponto único de contato com os servidores e Diretorias de Recursos Humanos junto à reorganização e revitalização do conteúdo do Portal do Servidor foram ações executadas no curto prazo. (MINAS GERAIS, 2016c)

A partir de então o Masp vem implantando um conjunto de iniciativas definidas, idealizadas e priorizadas durante a etapa de validação e direcionamento dos resultados do diagnóstico.

Para a execução dessas iniciativas o referido projeto conta com o trabalho de três frentes: Frente de Tecnologia e Informação, Frente Funcional e Frente de Gestão da Mudança e Implantação do Modelo. Em suma, a Frente de Tecnologia é responsável por fornecer todo o

³ Caderno Masp, op. cit. nota 1

suporte tecnológico necessário ao Projeto. A Frente Funcional tem como responsabilidade o *design* do projeto de forma a assegurar as características técnicas do sistema, uma vez que é formada por profissionais com profundo conhecimento funcional nas dimensões específicas dos recursos humanos. Por último, a Frente de Gestão da Mudança e Modelo consiste em trabalhar os aspectos comportamentais, racionais e políticos da mudança visando a minimização dos impactos decorrentes do projeto.⁴

Portanto, feita essa descrição do Projeto Masp, o próximo item dessa seção tem como foco o serviço do RH Responde, que como já mencionado anteriormente, é uma das ações de curto prazo realizadas pelo Projeto Masp.

4.2 Concepção do RH Responde

O RH Responde faz parte do Projeto Masp e é a Central de Atendimento de RH do Governo do Estado de Minas Gerais. Seu objetivo é atender dúvidas e solicitações de serviços relativos ao setor de RH do Estado feitas pelas unidades de Recursos Humanos, servidores e outros usuários por meio de atendimento telefônico ou pelo Portal do Servidor, centralizando as demandas em um único lugar. (MINAS GERAIS, 2016e)

De acordo com o Diagnóstico de Processos, Pessoas e Sistemas de Pessoal realizado com o apoio da *Accenture* na primeira fase do Projeto Masp e executado por meio de pesquisa *online* aberta aos servidores, somada à entrevistas com as lideranças dos principais Órgãos e Entidades, o serviço de atendimento de RH foi apontado como o de pior qualidade e o de maior importância para a Gestão de Pessoas do Estado. Dessa forma, a melhora do processo de atendimento prestado pelo RH foi tida como prioridade e, conseqüentemente, uma ação a ser iniciada no curto prazo. (MINAS GERAIS, 2015a)

Anterior ao processo de implantação do novo modelo de atendimento proposto pelo Projeto Masp, as unidades de Recursos Humanos possuíam apenas o ramal e e-mail direto. Dessa forma, os solicitantes de informações e serviços de RH entravam em contato com as DRHs por meio de seu e-mail individual ou apareciam pessoalmente no ambiente de trabalho exigindo atendimento sem agendamento. O resultado disso era um atendimento que não era

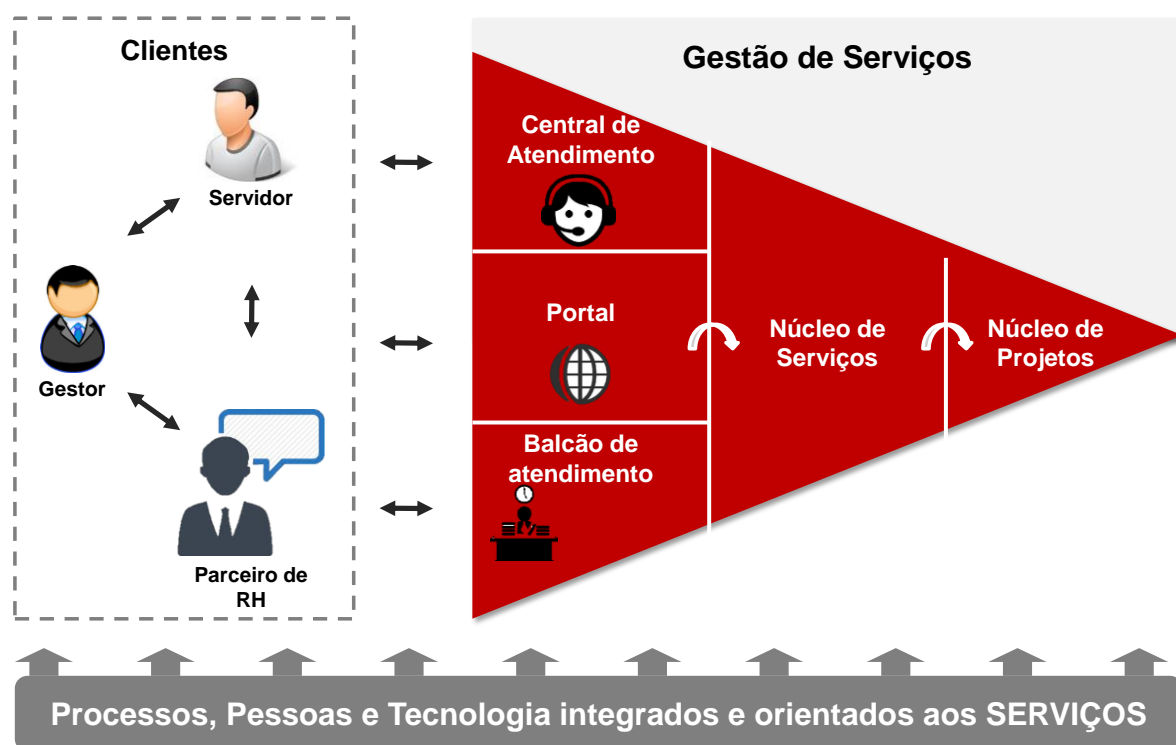
⁴ Caderno Masp, op. cit. nota 1

padronizado, nem registrado ou monitorado e, muitas vezes, solucionados de maneira informal. (SOUZA, 2014)

Em resumo, o novo modelo de atendimento de RH previsto e em andamento pelo Projeto Masp pretende promover um canal único e acessível de atendimento padronizado, ágil e efetivo aos servidores com a ampliação do autosserviço focando na aproximação e personalização desse atendimento.

Conforme ilustrado na Figura 2, nesse modelo os clientes de RH (servidores, gestores, candidatos de concursos públicos e outros) por meio do Portal do Servidor, da Central de Atendimento e de balcões de atendimento no interior do Estado poderão solicitar informações e serviços do RH do Estado.

Figura 2 - Estrutura de atendimento ao servidor no novo modelo de RH do Estado de Minas Gerais



Fonte: Projeto Masp, a Jornada da Transformação (Minas Gerais, 2015a)

Essa estrutura inspirada nos quatro papéis dos profissionais de RH propostos por Ulrich (2000) conta com o trabalho do Núcleo de Serviços, Núcleo de Projetos, Parceiros de RH e o grupo de Gestão de Serviços. O Núcleo de Serviços inclui técnicos responsáveis pela operação e entrega de serviços de recursos humanos de caráter transacional e pela prestação do

atendimento às dúvidas e solicitações dos clientes de RH. A equipe Núcleo de Projetos é composta por especialistas de RH responsáveis pela inovação das políticas de RH. Os Parceiros de RH são representantes das unidades setoriais de RH responsáveis por traduzir as necessidades destas unidades e coordenar os serviços entregues. Já o grupo Gestão de Serviços, são profissionais responsáveis por garantir o funcionamento adequado do modelo nos aspectos tecnologia, qualidade e legalidade. Assim, esse modelo terá como suporte processos, pessoas e tecnologia integrados e orientados para os serviços de RH. (MINAS GERAIS, 2015a)

Posto isto, o RH Responde é a Central de Atendimento que faz parte desse novo modelo de atendimento, tendo sua fase piloto implantada em fevereiro de 2013 na Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP), que faz parte da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP), uma vez que essa a SCAP é o único órgão no qual os processos integraram a fase piloto de implantação da iniciativa (SOUZA, 2014).

Desde o fim da sua fase piloto e sua implementação efetiva (final do mês de novembro de 2013) até os dias atuais o RH Responde vem sendo ampliado para os demais Órgãos e Entidades do Estado de Minas Gerais e tem sido adaptado de acordo com as necessidades dos clientes de RH e as melhorias do modelo de atendimento previstas pelo Projeto Masp.

4.3 Processo de atendimento do RH Responde⁵

O processo de atendimento do RH Responde compreende os seguintes níveis de atendimento:

a) Nível 0: trata-se do Portal do Servidor, no qual os solicitantes de serviços de RH, principalmente os servidores, podem por meio do autoatendimento solucionar dúvidas no banco de informações disponibilizado pelo sítio eletrônico assim como consultar seus dados pessoais, funcionais e financeiros ou obter documentos sem a necessidade de abrir um chamado.

b) Nível 1: a Central de Atendimento do RH Responde formada atualmente por quatorze servidores capacitados para prestar atendimento básico aos diversos clientes de RH e encaminhar os chamados mais complexos para as unidades responsáveis. Os atendentes do

⁵ Todas as informações explicitadas nesse item foram fundamentadas com base nas entrevistas semiestruturadas realizadas com uma atendente do nível 1 da Central de Atendimento do RH Responde e outra da **área** central da SEPLAG.

nível 1 são orientados por *scripts* de atendimento nas suas respostas. Esses *scripts* são roteiros de respostas para chamados mais frequentes e foram previamente elaborados pelos atendentes do Nível 2 podendo ser atualizados de acordo com as necessidades.

c) Nível 2: constituído pelos pontos focais das unidades centrais e setoriais de RH dos Órgãos e Entidades do Estado. Esses pontos focais são técnicos especialistas que respondem chamados mais complexos cujas respostas não estão contidas no banco de soluções que orienta os atendentes do nível 1.

d) Nível 3: também conhecido como centro de excelência, é uma equipe responsável por procurar soluções para chamados que o nível 2 não foi capaz de responder, ou seja, chamados incomuns como, por exemplo, aqueles relativos a serviços ainda inexistentes.

Além desses, o RH Responde conta com o apoio da equipe de Gestão de Serviços responsável por analisar problemas técnicos relacionados ao uso da ferramenta utilizada para o atendimento dos chamados.

Como canal único de contato entre os prestadores de serviços de RH do Estado e os seus clientes, a Central de Atendimento tem todos os seus atendimentos iniciados pelo Portal do Servidor ou via telefone. Sendo assim, quando há a necessidade de abertura de um chamado, estes podem ser de dois tipos: chamados autenticados e chamados anônimos. Os chamados autenticados são oriundos das unidades de RH (Nível 2) e são denominados assim por tratarem-se de assuntos confidenciais, oficiais e extraoficiais entre usuários, órgãos e diretorias. Os chamados anônimos são provenientes dos demais clientes de RH.

Os chamados anônimos são recebidos simultaneamente por telefone ou através da ferramenta de Gestão de Chamados, enquanto os chamados autenticados por seu caráter confidencial só podem ser abertos pela ferramenta e por meio de cadastramento prévio. Ambos os chamados são centralizados e distribuídos pelo Nível 1 da Central que por meio dos *scripts* tentam solucioná-los. Quando não solucionados pelo nível 1, os chamados autenticados são respondidos e encerrados pelas Superintendências da SUGESP – área central da SEPLAG - que além da SCAP incluem a SCPMSO e a SCPRH. Já os chamados anônimos são encaminhados para a DRH correspondente, que os verifica e envia uma resposta diretamente para o solicitante.

Os assuntos dos chamados variam de acordo com os diversos macroprocessos

de RH do Estado, que podem ser administração de pessoal, desempenho, desligamento, folha de pagamento, estrutura organizacional, perícia médica e saúde ocupacional, entre outros. Diariamente são recebidos em média 550 chamados, mas eles possuem uma sazonalidade. Geralmente o volume de chamados aumenta em períodos próximos ao recebimento do décimo terceiro salário ou em épocas de declaração de imposto de renda, na qual os servidores precisam do Informe de Rendimentos disponibilizado no Portal do Servidor.

4.4 A nova ferramenta do RH Responde

Até o mês de junho de 2016, o RH Responde utilizava a ferramenta Fale Conosco, um sistema comum a todos os portais virtuais do Governo do Estado de Minas Gerais, ou seja, não exclusivo do Portal Servidor. Segundo Souza (2014), o modelo de atendimento inicialmente teve que ser adaptado às funcionalidades disponíveis no sistema, que não atendiam suas necessidades totalmente, mas permitiam o registro e encaminhamento dos chamados entre as áreas, a criação de usuários para acesso a informações restritas, a possibilidade de acompanhamento do fluxo de chamados e a geração de indicadores para monitoramento das operações.

No dia 23 de junho de 2016 a ferramenta de Gestão de Chamados SAP-CRM, prevista como ação de médio prazo do Projeto Masp entrou em operação com o apoio da *Engineering* (empresa contratada responsável pelo desenvolvimento das soluções tecnológicas do novo modelo de atendimento de RH). Trata-se de um moderno *software* de gestão de relacionamento com clientes e fornecedores que pode ser acessado via plataforma *web*.

Dentre os benefícios esperados desse sistema estão: melhora no tempo de resposta de chamados abertos; aumento na taxa de resolução de chamados logo no primeiro atendimento; maior eficiência e controle dos chamados em tratativas pelos órgãos e DRHs; maior facilidade na emissão de relatório e consultas gerenciais; interface robusta e amigável; melhora na segurança para identificação de usuários e servidores e aplicação disponível 7 (sete) dias por semana, 24 (vinte e quatro) horas por dia, com grande disponibilidade e velocidade. (MINAS GERAIS, 2016f)

Segundo o balanço realizado pelo Projeto Masp nos primeiros 30 dias de operação desse sistema, a nova ferramenta já trouxe melhoras no desempenho do atendimento conforme mostra a figura a seguir:

Figura 3 - Balanço da Gestão de Chamados nos primeiros 30 dias de funcionamento da ferramenta Gestão de Chamados SAP-CRM



Fonte: Boletim eletrônico Conexão Masp nº 17, 12/08/2016 (MINAS GERAIS, 2016b)

Em comparação à ferramenta antiga (Fale Conosco), observa-se que com o SAP-CRM houve o aumento de 19,3% no volume de chamados abertos, a queda de 9,5 dias para 6 dias (36,9%) no tempo médio de atendimento e a disponibilidade da ferramenta em tempo integral, o que significa um ganho mensal de 20 horas em relação ao Fale Conosco.

Além do sistema SAP CRM, foi implantada recentemente (abril de 2016) a URA – Unidade de Resposta Audível na Central de Atendimento do RH Responde. Essa ferramenta orienta procedimentos básicos aos solicitantes de serviços de RH por meio de gravações, o que diminui a necessidade de atendimento pessoal e, internamente, a URA possibilita o controle dos atendimentos telefônicos direcionados para o RH Responde. (MINAS GERAIS, 2015b)

Para concluir essa seção, nota-se que o RH Responde vem experimentando mudanças importantes desde a sua implantação. A partir desse serviço de atendimento, as demandas provenientes dos diversos clientes de RH do Estado de Minas Gerais passaram a ser centralizadas e solucionadas por meio de um único canal, a fim de melhorar a qualidade do atendimento, reduzir o número de atendimentos presenciais junto à redução do volume de atendimentos realizados pelos especialistas de RH, principalmente quanto aos serviços de caráter operacional.

Ademais, o RH Responde tem tentado utilizar soluções tecnológicas mais avançadas que permitam maior controle, segurança e eficiência no fluxo dos atendimentos realizados.

5 METODOLOGIA

Essa seção tem por finalidade classificar e descrever o tipo de pesquisa realizada nesse trabalho explicitando os procedimentos e instrumentos técnicos utilizados para o desenvolvimento dos resultados desse estudo.

Com base em seus objetivos essa é uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O mesmo autor acrescenta que entre as pesquisas desse tipo estão as que “se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade [...] são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 2002, p.42). Dessa forma, essa classificação vai de acordo com a análise do atendimento do serviço do RH Responde sob o ponto de vista das Diretorias de Recursos Humanos (DRH) proposta nesse trabalho.

Nesse sentido, por esse trabalho se propor a produzir novas informações por meio de percepções, ou seja, dados não mensuráveis numericamente, decidiu-se utilizar a pesquisa qualitativa, uma vez que essa abordagem possibilita o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou uma organização sem se submeter à quantificação numérica adotada pela pesquisa quantitativa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Nessa mesma perspectiva, Minayo (2009, p.22) salienta que “a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados. Esse nível de realidade não é visível, precisa ser exposta e interpretada, em primeira instância, pelos próprios pesquisados”.

Quanto aos procedimentos e instrumentos técnicos utilizados para o levantamento de dados desse estudo foram utilizados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante e entrevistas com indivíduos estratégicos para o tema escolhido.

Para o desenvolvimento do referencial teórico apresentado foram utilizados livros, publicações periódicas, trabalhos acadêmicos e artigos científicos nacionais e internacionais relacionados à Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação e central de atendimento com foco no setor público. Nesse último assunto cabe ressaltar a escassez de

estudos relacionados às centrais de atendimento de RH orientados para o setor público como é o caso específico dessa pesquisa.

A seção de contextualização do RH Responde teve como base a pesquisa documental de materiais institucionais produzidos pelo Projeto Masp, trabalho acadêmico sobre o RH Responde, informações obtidas no Portal do Servidor do Estado de Minas Gerais, entrevistas semiestruturadas realizadas com uma atendente do primeiro nível de atendimento do RH Responde e outra da **área** central da SEPLAG, além do aprendizado proporcionado pelo estágio supervisionado realizado em campo.

A entrevista estruturada foi o instrumento escolhido para a coleta das informações relativas ao atendimento do serviço do RH Responde, ela dá a oportunidade de conseguir informações mais precisas e a vantagem do tipo de entrevista adotado – estruturada – está em seguir um roteiro previamente elaborado que permita a comparação das respostas através da padronização das perguntas feitas aos entrevistados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Sendo assim, as entrevistas foram realizadas com pontos focais, isto é, representantes das DRHs atendidas pelo RH Responde. A motivação para a seleção desse público alvo se deu pela importância do seu papel para esse serviço e, conseqüentemente, para esse estudo. Os pontos focais pertencem ao segundo nível de atendimento do RH Responde, são servidores que possuem usuário e senha na ferramenta utilizada, ou seja, são autenticados e, ao mesmo tempo que abrem chamados, também respondem chamados dos diversos clientes de RH do Estado.

Apesar da existência de cerca de sessenta e sete DRHs no Estado de Minas Gerais, por questões de restrição geográfica e de tempo, foram realizadas entrevistas com um ponto focal de cada uma das dez DRHs pertencentes ao Comitê dos 10 (C10) do Projeto Masp. Os Órgãos e Entidades que compõem o C10 são FHEMIG, IPSEMG, SES, SEPLAG, SECCRI, SEF, SEDS, PCMG, SEE e SEMAD. A seleção desse comitê foi feita com base na representatividade numérica de seus usuários ou por serem área central de parte dos processos alcançados pelo Sistema de Recursos Humanos com planejamento para execução futura. Portanto, esse grupo reúne os Órgãos e Entidades que contemplam a maioria dos servidores estaduais e são responsáveis por importantes processos que afetam a Gestão de Pessoas do Estado de Minas Gerais.

Para a escolha dos dez pontos focais representantes das DRHs de cada um dos Órgãos e Entidades participantes do C10 foram requisitos a frequência de utilização da ferramenta do RH Responde e o contato com a ferramenta antiga (Fale Conosco) e a nova (SAP-CRM). Ademais, houve a tentativa de entrevistar pontos focais que acompanharam o RH Responde desde o seu início.

No intuito de preservar a identidade dos entrevistados e estimular a fala espontânea assim como respostas mais sinceras, as falas dos entrevistados foram codificadas da seguinte maneira: PF1; PF2; PF3; PF4; PF5; PF6; PF7; PF8; PF9; PF10; e, A. Nesses códigos, as letras “P” e “F” juntas correspondem a “ponto focal”, a letra “A” significa “atendente” e os números foram distribuídos aleatoriamente para diferenciar cada um dos os pontos focais das dez DRHs. Nota-se que foi dado também um código para a atendente do primeiro nível de atendimento entrevistado por meio de uma entrevista semiestruturada devido à relevância de algumas de suas falas para esse trabalho.

Por fim, para a análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os pontos focais das DRHs aplicou-se a técnica da análise de conteúdo. De acordo com Bardin, a análise de conteúdo pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p.42)

Esse método é composto por três fases que foram seguidas por esse trabalho. Na primeira fase, a pré-análise, foi feita a leitura geral das transcrições das entrevistas atentando-se aos dados pertinentes para análise. A segunda fase, denominada exploração do material, compreendeu o agrupamento dos dados em categorias, que resultaram nas subseções da análise do serviço do RH Responde presente nessa pesquisa. E, por último, na fase de tratamento dos resultados, os dados obtidos foram descritos e interpretados respaldados no marco teórico e em outras informações devidamente fundamentadas nessa pesquisa (BARDIN, 1977).

Portanto, o método da análise de conteúdo possibilitou o alcance dos resultados almejados por esse trabalho de maneira sistematizada e com a redução da complexidade do seu conteúdo.

6 ANÁLISE DO SERVIÇO DO RH RESPONDE

Essa seção tem como objetivo principal analisar o atendimento do atual serviço do RH Responde do Estado de Minas Gerais considerando o seu objetivo e as necessidades das Diretorias de Recursos Humanos.

Todos os dez pontos focais entrevistados atuam no serviço público do Estado de Minas Gerais desde antes da implementação do RH Responde. Seis deles têm experiência com o RH Responde desde o seu início. Até a data das entrevistas, outros dois entrevistados trabalhavam com esse serviço fazia um ano e meio. Já os pontos focais com menos tempo de experiência com o RH Responde tinham sete e três meses de contato com a Central de Atendimento de RH.

Sendo assim, conforme as respostas dos entrevistados e o método de análise de conteúdo explicitado na metodologia desse trabalho, essa seção está dividida em cinco categorias. Devido à variedade das respostas obtidas nas entrevistas, quase todas as categorias estão divididas em subcategorias, a saber:

- a) Avaliação geral do serviço
- b) Benefícios e facilidades do RH Responde
 - para as DRHs;
 - para o servidor.
- c) Atendimento da Central de Atendimento
 - distribuição dos chamados;
 - solução dos chamados.
- d) A nova ferramenta SAP-CRM
 - usabilidade;
 - funcionalidade;

- eficiência.

e) Dificuldades, riscos e desafios do RH Responde

- comprometimento dos respondentes;

- fornecimento de informações e documentos;

- divulgação;

- atendimento presencial;

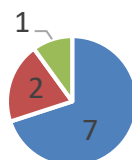
- especificidades das DRHs dos Órgãos e Entidades do Estado.

6.1 Avaliação geral do serviço

A avaliação geral do serviço pretende ser uma categoria mais quantitativa devido ao seu carácter genérico. A análise e a qualificação detalhada dessa categoria serão realizadas no decorrer das demais categorias.

No gráfico 1 elaborado de acordo com o roteiro de entrevista dessa pesquisa, quando foi perguntado aos entrevistados se eles consideravam que o serviço do RH Responde atendia às necessidades das suas DRHs, sete dos entrevistados responderam que sim, outros dois responderam que sim, mas com ressalvas e apenas um dos pontos focais respondeu que não.

Gráfico 1 - Atendimento do RH Responde às necessidades das DRHs do Estado de Minas Gerais em 2016.



■ Atende ■ Atende com ressalvas ■ Não atende

Fonte: elaboração própria.

No geral os entrevistados avaliaram positivamente o serviço do RH Responde, sendo que todos indicaram em algum aspecto a melhora desse serviço ao longo do tempo. Nesse

sentido, essa avaliação com base na percepção dos pontos focais das DRHs será analisada e melhor compreendida nas subseções subsequentes.

6.2 Benefícios e facilidades do RH Responde

De acordo com Greengard (1999), as Centrais de Atendimento de RH facilitam o acesso dos seus clientes a informações e podem beneficiar a área de Gestão de Pessoas reduzindo e flexibilizando as suas transações.

Os benefícios e facilidades do RH Responde mais citados pelas pessoas entrevistadas confirmam a afirmativa do autor Greengard. Sendo assim, essa categoria inclui benefícios e facilidades tanto para as DRHs como para os servidores a elas vinculados.

a) Para as DRHs

Nota-se que para as DRHs, o RH Responde trouxe facilidades que possibilitaram melhorar seus desempenhos. Metade dos pontos focais entrevistados mencionaram como benefício o ganho de produtividade por não terem que interromper atividades internas da sua diretoria para atenderem servidores que poderiam ser facilmente atendidos pela plataforma ou até mesmo pelo nível 1 da Central de Atendimento.

Uma grande reclamação dos nossos funcionários era exatamente a grande paralisação de algumas demandas [...]. Então todas as vezes que eles iam atender um telefonema ou precisavam se deslocar [...] para atender um servidor e prestar as informações, essa paralisação acabava paralisando o serviço interno, porque eles tinham que voltar e depois começar tudo de novo. [...] [Com o RH Responde] as Diretorias de Recursos Humanos podem ter seu fluxo logístico de responder no tempo certo. Então todo o trâmite visando a resposta para aquela demanda é feito no nosso tempo. (PF5)

Antes era muita ligação, muito telefonema. Então isso atrapalhava o serviço dos servidores do RH. Tinha que parar, dar atenção, enfim. Com o RH Responde eu recebo a demanda, envio para as coordenações e eles respondem a demanda e otimiza o tempo, porque diminui o atendimento pessoal e telefônico. (PF6)

A gente tem um acesso mais rápido à SEPLAG. (PF9)

Sobre esse benefício, Mancini (2006) reitera que o contato face a face demanda mais tempo, sendo que a Central de Atendimento agiliza as relações com os clientes e até mesmo com o público interno, como é o caso do ponto focal PF9 que na sua fala (exposta acima) alega o acesso mais rápido à SEPLAG.

Mascarenhas (2003) também sustenta que os canais de interação entre clientes e RH permitem que questões mais simples sejam resolvidas de forma rápida e fácil. A modernização da Gestão de Pessoas permite então a eficiência dos seus processos internos e a maior produtividade dos servidores de RH, que acabam tendo mais tempo para dedicarem a serviços estratégicos da área.

Outro benefício citado por Greengard (1999) e também constatado por duas das pessoas entrevistadas relaciona-se à possibilidade de registro tanto das informações recebidas quanto da realização do atendimento a fim de controle e comprovação em casos de desentendimentos. Quanto a isso o ponto focal PF1 disse: “Tudo que você faz é documentado [...] tudo que a gente manda tem prova do lado de lá e do lado de cá.” (PF1)

b) Para o servidor

Dentre os benefícios e facilidades do RH Responde, quatro das dez pessoas entrevistadas relataram o acesso do servidor aos serviços de RH sem a necessidade de seu deslocamento.

É muito válido principalmente para servidores que não estão mais na ativa [...]. Antes para você tirar uma dúvida você tinha que se locomover. Imagina quem mora em outra cidade ter que vim aqui na Cidade Administrativa para tirar uma dúvida, às vezes para uma questão de pagamento que veio diferente. Hoje não, com o RH Responde a pessoa está em outra cidade, ela manda [sua solicitação] e a gente atende. (PF2)

Ele [o serviço do RH Responde] facilita o serviço do servidor, ele [o servidor] não precisa se deslocar até a unidade. Por exemplo, temos unidade que é em Barbacena, Juiz de Fora e tem coisa que só se resolve na administração central. Então ele pode mandar um documento no RH Responde tirando a sua dúvida ou então resolvendo o problema, que muitas vezes acontece também. No RH Responde já resolve tudo já. (PF3)

Em conformidade com esse benefício, Greengard (1999) e Mancini (2006) apontam que a partir de uma central de atendimento de RH é possível o acesso a informação da forma mais cômoda pelos funcionários, principalmente aqueles de difícil acesso pela distância geográfica como ocorre em algumas DRHs do Estado de Minas Gerais.

Portanto, a implementação do RH Responde pode ser considerada um exemplo de serviço que demonstra a preocupação já mencionada por Pantoja, Camões e Bergue (2010) da administração pública em atender às necessidades dos usuários dos serviços públicos que

estão cada vez mais exigentes e críticos em relação aos serviços.

6.3 Atendimento da Central de Atendimento

Nesta categoria analisa-se a avaliação feita pelos entrevistados em relação ao tratamento dos chamados pela Central de Atendimento (nível 1) do RH Responde, onde todos os chamados são centralizados, distribuídos e às vezes respondidos por meio dos scripts. Esta categoria está dividida em duas outras subcategorias: distribuição e solução dos chamados.

Anterior à análise dessa subcategoria, torna-se necessário discorrer sobre o papel do atendente cujo trabalho é inerente à distribuição e solução dos chamados. Segundo Mancini (2006), o atendente é a pessoa que tem contato direto com o público e, por isso, recebe e dispara as chamadas. De modo complementar, Ulrich (2000) aborda que os profissionais de RH em centros de serviços são avaliados por sua capacidade de responder perguntas relativas aos serviços de RH de maneira rápida, precisa e cordial.

Nessa última perspectiva, três dos entrevistados se referiram à cordialidade dos atendentes destacando a educação no tratamento e a prestatividade destes. Cabe ressaltar, entretanto, que apesar da pergunta que resultou as respostas desta categoria ter se referido unicamente ao nível 1 do atendimento, foi possível notar nas falas dos entrevistados uma dificuldade de diferenciação entre o nível 1, a área central da SEPLAG (principalmente) e até mesmo outras DRHs ou a Gestão de Serviços do RH Responde.

Sendo assim, essa avaliação quanto à cordialidade dos atendentes e as falas da subcategoria solução dos chamados não estão restritas apenas ao nível 1, o que não significa a desconsideração da análise das informações obtidas, uma vez que esses grupos também são atendentes relevantes para o serviço do RH Responde.

a) Distribuição dos chamados

A análise das entrevistas revela que houve uma melhora recente na distribuição dos chamados quanto ao atraso ou distribuição equivocada e essa melhora está associada à aquisição da nova ferramenta. Duas das quatro pessoas entrevistadas que mencionaram o atraso da distribuição afirmaram:

Na verdade, a gente tem visto que apesar de ter melhorado bastante, a gente reparava que a demora era muito grande. Então já teve caso aqui de uma

demanda que chegou para a gente 15-20 dias depois e aí acaba perdendo um pouco a celeridade que a plataforma teria como objetivo. (PF5)

Às vezes eu recebia uma demanda já com o prazo expirado. Depois da nova implantação do [sistema do] Masp melhorou 100%. (PF2)

A distribuição equivocada dos chamados foi citada por dois respondentes

Antes vinha demanda que não era para a gente ou vinha uma demanda para várias secretarias. Eu estava inclusa ali, mas eu não tinha nada a ver. Então hoje com esse novo sistema melhorou. Até então não tenho tido esse tipo de problema. Meu único problema era essa questão das demandas estarem vindo, eles não sabiam de quem era a demanda e espalhavam para todos os órgãos. Então assim, todos os órgãos respondiam para todo mundo e era aquela confusão. (PF2)

[...] às vezes acontece enganos de mandar uma demanda de outra secretaria para a gente, mas não é sempre não. (PF6)

Nesses temas, três pontos focais fizeram algumas sugestões. Uma delas é o servidor poder encaminhar sua solicitação para a DRHs correspondente sem a necessidade da ação de um intermediário, no caso, o nível 1 de atendimento. De maneira similar, também foi sugerida a possibilidade da DRH encaminhar as demandas para outros setores internos sem a necessidade de encaminhar a demanda para a Central de Atendimento.

Analisando essas sugestões, acredita-se que a possibilidade de o servidor encaminhar a demanda diretamente para a DRH é contrária ao objetivo de eficiência do RH Responde, uma vez que a proposta da Central de Atendimento é justamente atender o maior número de demandas possíveis de servidores sem a necessidade de encaminhamento para as DRHs a fim de reduzir a concentração de demandas nas DRHs para que elas tenham mais tempo para atenderem demandas específicas do seu setor ou então realizarem suas atividades internas. Sobre as DRHs encaminharem demandas para setores internos, isso deve ser explorado de acordo com as possibilidades cabíveis na ferramenta tecnológica utilizada.

Outra sugestão que de acordo com a pessoa entrevistada PF8 já é uma orientação dada e que pode trazer maiores benefícios é a DRH, quando souber, informar na abertura de um chamado o setor no qual ele deve ser encaminhado para facilitar o serviço do nível 1.

b) Solução dos chamados

Dentre todas as subcategorias descritas nessa pesquisa, o atraso na solução dos

chamados foi o tema de maior consenso entre as pessoas entrevistadas. Sete dos dez especialistas de RH mencionaram a demora no recebimento das respostas para os chamados abertos pelas DRHs.

A solução é que eu acho que está muito demorada, a solução dos problemas, porque para mim, tudo nosso é urgente, porque se trata de vida funcional de servidor e de pagamento. (PF4)

Tem demanda que demora 60 dias [para ser respondida]. (PF8)

Às vezes a gente precisa de uma informação rápida e nós não temos. [...] eu pedi o RH Responde [...] eu necessitava dessas informações [deliberações] e mostrei que não constava essa informação. Coisa boba [...] não é um questionamento. Tem uma semana e não recebi. (PF7)

Qualquer situação que você precisa do RH Responde nem sempre são atendidas de imediato e muitas vezes a resposta tem que ser rápida. (PF2)

Essa apuração é preocupante tendo em vista a importância dos assuntos relativos à Gestão de Pessoas e o atendimento imediato aos clientes ser um dos objetivos principais das centrais de atendimento como foi frequentemente desenvolvido nessa pesquisa.

Uma sugestão dada por um dos pontos focais que tem relação direta com essa situação e, também, com o atraso da distribuição do chamado foi o aumento do número de atendentes na central de atendimento.

Aumentar o número de pessoas que atendem os chamados. Parece que é isso que está acontecendo, carência de respondente da central. [...] a quantidade de pessoas que atendem lá é pouca, não está sendo suficiente para atender todo mundo. (PF10)

Apesar de apenas um dos pontos focais ter apresentado essa percepção de número insuficiente de atendentes na Central de Atendimento do RH Responde, a falta de mão de obra é a maior dificuldade atualmente enfrentada pela Central do ponto de vista da atendente do nível 1 no qual foi feita uma entrevista.

Um aspecto positivo relacionado à solução dos chamados e expressado por três dos entrevistados foi a segurança nas respostas, visto que a informação é dada por uma pessoa capacitada para tal, sendo que antes da existência do RH Responde o servidor de RH tinha que ir até o setor e muitas vezes não recebia uma resposta concreta. Esse aspecto é destacado por Mancini (2006) que revela ser fundamental para o funcionamento de uma central de atendimento o domínio técnico e a transmissão de segurança pelos atendentes, que devem

conhecer bem a ferramenta, os *scripts*, os procedimentos e, portanto, serem capazes de transmitir credibilidade aos solicitantes.

6.4 A nova ferramenta SAP-CRM

A presente categoria trata da avaliação da nova ferramenta Gestão de Chamados SAP-CRM implementada no final de junho desse ano. Como as entrevistas foram feitas no mês de setembro, conforme esperado e até mesmo afirmado por dois dos entrevistados, alguns dos pontos focais ainda não tinham total domínio desse novo sistema, o que não impediu, entretanto, a manifestação da opinião dos entrevistados sobre essa mudança.

A partir das entrevistas e com base nos conceitos de qualidade de produto *software* da ISO/IEC 9126-1 foi possível observar falas relacionadas à usabilidade, funcionalidade e eficiência do novo sistema e em sua maioria comparadas ao sistema anterior. Esses aspectos serão trabalhados nas subcategorias a seguir.

a) Usabilidade

A Norma Brasileira ISO/IEC 9126-1 define usabilidade como a “capacidade do produto de software de ser compreendido, aprendido, operado e atraente ao usuário, quando usado sob condições especificadas” (NBR ISO/IEC 9126-1, 2003, p.9). Quatro dos entrevistados falaram sobre a usabilidade da do SAP-CRM, mais especificamente sobre os aspectos de apreensibilidade, operacionalidade e atratividade. Entretanto, houveram divergências nas suas falas.

Três dos entrevistados demonstraram facilidade de aplicação da nova ferramenta.

Ficou mais fácil de pegar as informações e mandar para os outros setores, ela fica mais junta na hora naquela parte lá de baixo lá, bem melhor para eu entregar. (PF3)

[...] melhorou bastante com a implantação do SAP-CRM [...] melhorou a interface, pesquisar a demanda, abrir o chamado ficou melhor, mais fácil. (PF6)

Não estou tendo dificuldade com ele (SAP-CRM) não. A gente até teve um treinamento antes da implantação do sistema. (PF2)

A partir da fala do entrevistado PF2 citada acima fica evidente que houve um treinamento prévio para o manuseio da nova ferramenta. De acordo com Fontes Filho (2014),

para a operação dos serviços via internet é essencial o treinamento dos funcionários públicos, o que implica no investimento em políticas de desenvolvimento desses funcionários. O entrevistado PF8 também citou a realização desse treinamento, mas demonstrou um pouco de insegurança no manuseio do SAP-CRM mesmo com essa preparação.

A princípio a gente fica “nossa, eu não sei usar”, porque a gente teve o treinamento, mas é diferente quando você está abrindo uma demanda e tudo, mas a gente tem esse acesso de ligar e tirar dúvida. (PF8)

Diferente dos demais entrevistados mencionados, um ponto focal afirmou ter tido dificuldade com a implantação da nova ferramenta, o que pode ter como causa principal o seu pouco uso da ferramenta.

b) Funcionalidade

De acordo com a NBR ISO/IEC 9126-1, funcionalidade é a “capacidade do produto de *software* de prover funções que atendam às necessidades explícitas e implícitas, quando o *software* estiver sendo utilizado sob condições especificadas” (NBR ISO/IEC 9126-1, 2003, p.9). A função positiva da nova ferramenta comentadas por dois entrevistados foi a possibilidade de incluir anexos nos chamados.

Antes precisava de mandar um e-mail para enviar os arquivos, antes não tinha como anexar um arquivo [no chamado] não. Na nova ferramenta [...] não precisa abrir um chamado e mandar um e-mail com anexo, você faz tudo de uma vez só. (PF1)

Comparando à ferramenta anterior, os pontos focais entrevistados mencionaram também a falta de algumas funções no sistema Gestão de Chamados SAP-CRM ou a dificuldade com novas funcionalidades. Foram citados nesses casos o não envio de e-mails informando o recebimento de novos chamados e a não possibilidade de histórico da solução de chamados.

O não envio de e-mail informando o recebimento de novos chamados foi o aspecto negativo mais mencionado pelos entrevistados, mais especificamente por três deles.

Uma coisa que eu achava interessante do outro é que quando chegava uma demanda a gente recebia e-mail e nesse [novo sistema] nós não recebemos, a gente tem que ficar lá sempre olhando. (PF7)

Quando chegava um e-mail para mim antes, eu olhava para a minha caixa de e-mail e via que tinha chegado e olhava o conteúdo do e-mail. Agora não, eu tenho que ficar abrindo o sistema para verificar se tem, se é meu, se não é. (PF9)

No Fale Conosco, todas as demandas direcionadas a uma determinada DRH caíam nos e-mails institucionais dos pontos focais dessa DRH. Sendo assim, os pontos focais recebiam os e-mails com as demandas e selecionavam aquelas de sua responsabilidade para posteriormente responderem através da ferramenta. No novo sistema, as demandas enviadas para uma DRH só podem ser enviadas para um único e-mail, no qual os e-mails individuais dos pontos focais das DRHs devem estar cadastrados caso queiram visualizar a demanda diretamente no seu e-mail. Essa possibilidade, entretanto, parece não ter sido difundida para as DRHs.

De maneira similar, quanto à possibilidade de histórico da solução de chamados, essa função é possível no novo sistema, o que demonstra ainda um desconhecimento pelas DRHs das suas funcionalidades por completo. Entretanto, conforme já dito anteriormente, isso pode ser justificado pela mudança recente da ferramenta e sua consequente fase de adaptação.

c) Eficiência

Eficiência pode ser entendida como a “capacidade do produto de *software* de apresentar desempenho apropriado, relativo à quantidade de recursos usados, sob condições especificadas” (NBR ISO/IEC 9126-1, 2003, p.10).

Dentre todos os aspectos apresentados (usabilidade, funcionalidade e eficiência), o desempenho do SAP-CRM em relação ao Fale Conosco foi o mais apontado. Os seis entrevistados que falaram sobre a eficiência do sistema afirmaram uma melhora no tempo de resposta e processamento dos dados.

Eu comparei os dois e o antigo dá muito problema. Ele toda hora caía. (PF3)

O sistema não trava como o outro. O outro era constante, tinha vez que a gente nem conseguia entrar para ver as demandas (PF6)

Aquele sistema [Fale Conosco] é muito lento, muito lento mesmo. (PF7)

Conforme visto no marco teórico dessa pesquisa, a nova ferramenta Gestão de Chamados utiliza o sistema CRM, ou seja, uma avançada estratégia de relacionamento com o cliente que segundo Mancini (2006) promete velocidade, qualidade das informações, eficiência e, consequentemente, a satisfação dos clientes.

Analisando a opinião das DRHs sobre o novo sistema constata-se que esse avanço tecnológico foi percebido por todos os entrevistados, sobretudo em questão de eficiência. No entanto, ainda é necessário que sejam feitos ajustamentos nas funções da nova ferramenta para atender as necessidades das DRHs assim como é essencial a maior adaptação dos entrevistados ao novo sistema.

Ainda, mesmo sendo uma mudança vista no geral de maneira positiva, é também importante ressaltar nessa categoria que por tratar-se de uma ferramenta implantada recentemente, foi perceptível na fala de dois dos entrevistados a existência de resistências quanto à essa mudança.

Eu acho que a ferramenta é excelente, que tem algum entrave que eu não sei o que é [...]. Toda mudança é um desafio para gente. É um sistema novo [...]. No começo as coisas são mais difíceis para nós, mas eu acho que com um tempo a gente vai conseguindo se adequar a esse novo sistema. (PF4)

Funcionários antigos têm resistência a esse sistema. (PF7)

Essa resistência é algo esperado na implantação de novos sistemas segundo Greengard (1999) e Ulrich (2000), uma vez que implicam em mudanças de estrutura, processos internos e comportamento. Para isso, os dois autores destacam a necessidade da gestão da mudança por parte da alta administração responsável pela capacidade de melhorar e implementar iniciativas ajudando os funcionários a se adaptarem a uma nova cultura organizacional. No caso do RH Responde, a realização de ações de mitigação dos impactos tem sido direcionada pela equipe de Gestão da Mudança no Projeto Masp.

Acrescenta-se também nessa parte do trabalho que além de viabilizar o desempenho mais satisfatório dos respondentes dos chamados, a nova ferramenta proporcionou maior identidade ao RH Responde. Segundo a atendente do nível 1 da Central de Atendimento,

O SAP-CRM foi muito importante, porque é uma ferramenta que é nossa. Nós sentimos que é nossa mesmo, que a outra era emprestada. Ela está nos atendendo para o que a gente precisa, nós estamos conseguindo fazer algumas mudanças, colocar mais a cara do RH Responde para nos atender de forma com que a gente faça esse serviço mais rápido, tenha mais satisfação do servidor e que também facilite o nosso trabalho. (A)

Portanto, nessa categoria fica evidente a importância das soluções tecnológicas para as práticas e otimização dos resultados da área de Gestão de Pessoas. Segundo Ulrich (2000), o uso desses sistemas é capaz de promover a qualidade dos serviços por meio das suas

diversas funcionalidades e maior eficiência das transações. Por isso esse uso deve ser incentivado pelos especialistas administrativos, mas também requer a adoção de ações significativas dos agentes de mudança em relação a seu pessoal com vista em minimizar os riscos decorrentes da resistência.

6.5 Dificuldades, riscos e desafios do RH Responde

Com o objetivo de analisar as dificuldades, riscos e desafios do RH Responde essa categoria está dividida em cinco subcategorias: comprometimento dos respondentes, fornecimento de informações e documentos, divulgação, atendimento presencial e especificidades das DRHs dos Órgãos e Entidades do Estado.

a) Comprometimento dos respondentes

A dificuldade mais apontada pelos entrevistados (por seis deles) é o comprometimento dos respondentes, sejam eles do nível 1, da **área central** da SEPLAG, mas principalmente das DRHs em solucionar com eficiência os chamados a eles direcionados.

[A dificuldade é] [...] que cada secretaria tenha condições de alimentá-lo (o sistema), ou seja, cada demanda ali registrada tenha de fato um trâmite e que esse trâmite venha a ensejar no questionamento do servidor, de forma ágil obviamente. (PF5)

Precisa de um compromisso mesmo e de dedicação de quem está fazendo, de quem está respondendo para não deixar a demanda ali parada e vencendo e o servidor sem a resposta, sem a solução, então tem que ter esse compromisso aí. (PF6)

O desafio maior é responder em tempo mais rápido possível [...] a gente ter que ficar demandando para outros lugares, depender de outros para poder responder. (PF9)

De uma maneira geral, o principal desafio enfrentado pelos profissionais de RH segundo Ulrich (2000) é o desenvolvimento da contribuição dos funcionários, isto é, garantir o comprometimento e envolvimento destes. O autor adianta que em razão disso os profissionais de RH devem criar uma mentalidade comum por meio da comunicação da identidade, propósito e valores do grupo a todos os envolvidos, além de desenvolverem credibilidade por meio de ações que valorizem sua inserção, desenvolvimento e relacionamento com a organização.

Essas ações são consoantes com as sugestões dadas por dois dos entrevistados para enfrentar essa dificuldade. Eles sugeriram o desenvolvimento de práticas de

conscientização dos respondentes de chamados sobre a importância dessa resposta com a participação do gestor da DRH, quem deve incentivar a realização desse trabalho. Acerca da participação dos gestores, Ulrich (2000) também declara a responsabilidade primordial destes atores pelas atividades destinadas a assegurar a dedicação do funcionário.

Ademais, esses mesmos entrevistados sugeriram a criação de uma política de imposição de prazos para resposta. Nesse assunto, um dos entrevistados mencionou que no início do RH Responde, quando existia o Acordo de Resultados, havia o Acordo de Nível de Serviço (ANS) que inseria critérios para o cumprimento das demandas com implicações financeiras nos salários. Isso gerava maior preocupação em relação às respostas dos chamados. Entretanto, era uma ação falha, uma vez que às vezes a demanda chegava para a DRH já com o prazo vencido, o que acabava prejudicando de maneira injusta. Explorando essa questão, vale frisar que a adoção dessa medida não resolve por si só esse problema, uma vez que a motivação das pessoas não vem só dos seus salários, inclui também outros fatores.

Portanto, para que o RH Responde consiga atender de maneira eficiente as expectativas dos seus servidores, é pertinente estipular prazos para as execuções das demandas e deve-se induzir o comprometimento dos respondentes com o auxílio dos seus gestores.

b) Atendimento presencial

Outra dificuldade observada na fala de dois entrevistados refere-se à insistência de alguns servidores de serem atendidos presencialmente quando recebem alguma negativa em relação às suas solicitações ou quando têm algum receio quanto ao uso de ferramentas tecnológicas, geralmente pessoas de idade mais avançada.

Ainda existe servidor que insiste em vir aqui à toa. (PF7)

Se a gente der uma informação que o servidor não agrade [...] ele quer vir aqui, então dificulta. [...]. As pessoas mais velhas, aposentadas, elas não sabem administrar internet, a ferramenta mesmo tem essa dificuldade [...] eles preferem pessoalmente. (PF8)

A insistência no atendimento presencial segundo Greengard (1999) pode ser justificada também pela dificuldade dos usuários em substituir o contato humano. Nesse sentido, Ulrich (2000) sugere o estímulo à mudança da valorização do contato presencial para a valorização do atendimento eficiente. Entretanto, é importante frisar que não é desejável a

eliminação por completo do atendimento face a face com quem faz a solicitação. Deve haver um equilíbrio entre as facilidades que a tecnologia proporciona no dia a dia e o que precisa ser atendido presencialmente.

c) Fornecimento de informações e documentos

O único risco do RH Responde proferido por três dos entrevistados remete-se ao uso da ferramenta. Trata-se do fornecimento de informações e documentos de forma indevida.

Um risco que nós temos é algum erro, tipo mandar para uma secretaria que não era, por engano eles encaminharam para outra secretaria, alguma coisa assim, perdida. (PF9)

Talvez esse risco de prestar uma informação para um servidor que não poderia acessá-la. (PF5)

Ao mesmo tempo, o fornecimento diretamente para os servidores de informações e documentos de caráter confidencial também é encarado por dois desses pontos focais como um desafio do RH Responde.

Tem alguns documentos que não têm como serem enviados, [por exemplo] certidão de tempo de contribuição deles. O servidor tem que vir aqui. (PF3)

Se a informação que a gente vai prestar para ele [servidor] é uma informação privativa, eu não posso falar sobre isso com qualquer pessoa, eu tenho que ter certeza que estou falando isso para ele, mas a plataforma hoje não permite que a gente averigue, faça essa verificação ou autenticação de quem é a outra pessoa que está do outro lado da linha. Então a gente não tem como saber se aquela informação pode ser prestada para quem está perguntando. (PF5)

Logo, mesmo com a existência de chamados autenticados que são restritos aos pontos focais das DRHs, já que essa ação necessita da comprovação da identidade do solicitante, o não fornecimento de algumas informações e documentos pode ser visto como uma limitação da ferramenta utilizada.

d) Divulgação

Outro desafio mencionado por três entrevistados é a divulgação eficiente do RH Responde e o seu uso por todos os servidores.

Eu acho que o desafio é se manter popular. Que todo servidor tenha o conhecimento da ferramenta. (PF5)

Mostrar mais o RH Responde para o servidor no geral [...]. Está faltando mesmo só essa divulgação sabe? Apresentar para todos os servidores. (PF6)

Esse desafio também foi mencionado na entrevista realizada com o nível 1, que afirmou o desconhecimento das pessoas em relação ao papel e importância do RH Responde e a necessidade de compreensão dessa função para a criação de valor e o uso desse serviço.

e) Especificidades dos Órgãos e Entidades

Através das entrevistas realizadas é possível perceber que cada Órgão e Entidade possui especificidades associadas ao tipo, tratamento e solução dos chamados. Essas especificidades ficaram mais evidentes na FHEMIG, SEE, PCMG e SEF. Na SEE, por exemplo, o ponto focal sugeriu a existência na própria Central de Atendimento de uma pessoa exclusiva que se inteirasse mais dos assuntos da educação devido às suas especificidades e ao maior volume de chamados recebidos por essa secretaria. Sendo assim, é um desafio do RH Responde a sua adaptação a cada uma dessas peculiaridades.

O próprio funcionamento interno para o atendimento dos chamados é diferente entre as DRHs. A respeito disso, observa-se também o conhecimento limitado das DRHs sobre a operacionalização do RH Responde nas demais DRHs e na Central de Atendimento.

Quanto a essas peculiaridades Mancini (2006) recomenda *scripts* de qualidade e *softwares* adequados que permitam um atendimento personalizado, conforme a necessidade de cada cliente. Nesse último aspecto, a recente instalação de *software* de CRM pode facilitar essa personalização. Além disso, Mancini (2006) reforça como um mecanismo de otimização das operações o *benchmark* - troca de informações entre os departamentos - para o emprego das melhores práticas de acordo com as suas particularidades e necessidades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho pretendeu analisar o atendimento do atual serviço do RH Responde do Estado de Minas Gerais considerando o seu objetivo e as necessidades das Diretorias de RH. Para isso, foram feitas a contextualização desse serviço e a análise do atendimento do RH Responde sob o ponto de vista das DRHs. Além disso, este estudo permitiu a identificação de benefícios e dificuldades dessa Central de Atendimento.

Constatou-se que o RH Responde é um importante serviço idealizado pelo Projeto Masp para solucionar o processo de atendimento de RH que anteriormente foi avaliado como de grande importância, mas de baixa qualidade conforme o diagnóstico realizado pelo referido projeto. O RH Responde exerce o papel de ligação entre o servidor, as DRHs e o Órgão ou Entidade. Na fala da atendente da Central de Atendimento, o RH Responde “é um quebra-cabeça, ele está ali no meio para que outras peças se encaixem e haja comunicação entre elas, ou seja, um intercâmbio de informações.” (A)

De um modo geral, foi possível concluir que o RH Responde atualmente atende as necessidades das DRHs no sentido de ser um canal único de atendimento de dúvidas e solicitações de serviços de RH. Como uma central de atendimento, esse serviço possibilita um acesso mais cômodo e rápido às unidades de RH pelos servidores do Estado de Minas Gerais, uma vez que estes não necessitam se deslocar para tal.

Essa facilidade, conseqüentemente, beneficiou as DRHs, porque além de reduzir as interrupções de serviço provocadas pelo atendimento presencial, muitas das suas demandas passaram a ser resolvidas no primeiro nível de atendimento, o que significa o ganho de tempo para as DRHs se concentrarem em chamados mais complexos ou então focarem em atividades estratégicas do seu setor.

Foi possível por meio deste trabalho inferir também que o RH Responde passou por mudanças positivas ao longo do tempo. A aquisição recente da ferramenta Gestão de Chamados SAP-CRM é um exemplo relevante nessa perspectiva. A modernização do sistema utilizado trouxe novas funcionalidades e maior eficiência para o trabalho dos seus usuários trazendo assim reflexos externos no atendimento. Isso demonstra o papel estratégico que a tecnologia pode exercer na área de Gestão de Pessoas.

Contudo, os resultados obtidos na execução desse estudo confirmaram ainda a existência de dificuldades, riscos e desafios que de acordo com as DRHs precisam ser trabalhados e aprimorados para a maior eficiência desse serviço. O principal desafio é a necessidade da solução dos chamados com maior agilidade. Mesmo com o sistema mais avançado, esse problema está relacionado ao número restrito de pessoas responsáveis pelo atendimento na Central de Atendimento somado à dificuldade de comprometimento dos respondentes, mais especificamente das DRHs, em responder os chamados em tempo hábil.

Tendo em vista essa dificuldade, junto às sugestões dadas pelos pontos focais das DRHs de imposição de prazos e práticas de desenvolvimento de uma cultura que valorize a solução dos chamados, são sugestões complementares: a abertura dos chamados com antecedência considerando o caráter sazonal do recebimento de demandas; a abertura de chamados pelas DRHs quando identificados possíveis problemas sem esperar o questionamento do servidor; e, a melhor divisão interna das DRHs quanto à função de responder os chamados considerando a especialização ou centralização de um servidor nesse atendimento, mais notadamente em DRHs com alto volume de demandas como a DRH da SEE.

Outros desafios, riscos e dificuldades verificados foram: o procedimento relacionado ao fornecimento de informações e documentos confidenciais; a existência de atendimento presencial para solicitações que poderiam ser facilmente resolvidas virtualmente; a ampliação da divulgação do RH Responde; e, as especificidades das DRHs dos Órgãos e Entidades do Estado. Nesses dois últimos aspectos citados, chama-se a atenção para a necessidade de uma visão mais sistêmica do RH Responde tanto pelos servidores como pelas próprias DRHs.

Haja visto que o RH Responde oferece informações básicas e primordiais para a vida profissional dos servidores do Estado de Minas Gerais, informações essas que precisam ser fornecidas de modo profissional, padronizado, transparente, acessível e com agilidade, este estudo trata-se, portanto, de uma tentativa em contribuir para o melhor serviço de atendimento de RH a partir do registro e análise da percepção das DRHs, usuários indispensáveis para o alcance dos objetivos do RH Responde.

Para atingir os resultados alcançados nesse trabalho foi fundamental a realização das entrevistas com os pontos focais das DRHs, já que são servidores estratégicos para avaliarem o atendimento do RH Responde. Além disso, foi necessária a realização de

entrevistas com uma atendente do nível 1 e outra da **área central** da SEPLAG a fim de compreender melhor o funcionamento desse serviço. Outro fator importante para a realização desse estudo foi o conhecimento proporcionado durante o período de estágio supervisionado realizado no Projeto Masp, principalmente com relação à operacionalização do RH Responde e da ferramenta SAP-CRM cuja implantação foi acompanhada.

Entretanto, esse estudo apresentou também algumas dificuldades e limitações. Apesar dos vários estudos sobre centrais de atendimento no setor privado, que estão focadas em vendas e possuem a lógica do lucro, são poucos os estudos voltados para centrais de atendimento de RH, principalmente no setor público brasileiro e na amplitude do que está sendo desenvolvido no Estado de Minas Gerais. Isso pode ser associado ao próprio caráter inovador do Projeto Masp que junto apenas ao Estado da Bahia e do Tribunal de Contas da União tiveram a iniciativa de adotar um sistema integrado com a tecnologia SAP.

Somado a isso, a nova ferramenta SAP-CRM foi implantada recentemente, por isso a avaliação e a análise feita pelos pontos focais relacionadas ao uso desse sistema foram pouco aprofundadas. Porém, ainda foi possível obter opiniões significativas para esse trabalho a respeito dessa mudança.

Levando em consideração os fatores apresentados, o conhecimento gerado nesse trabalho pode fortalecer o interesse em se continuar os estudos relacionados a esse tema. Através, por exemplo, do comparativo do atendimento de RH ao servidor antes e depois da aquisição da nova ferramenta do RH Responde a fim de verificar melhorias na Gestão de Pessoas por meio do uso de tecnologias avançadas e, principalmente, conhecer o ponto de vista dos clientes externos desse serviço.

Também pode ser pertinente com base nos resultados dessa pesquisa a análise das práticas de funcionamento interno do RH Responde em determinadas DRHs consideradas as especificidades de cada uma dessas diretorias e a dificuldade de comprometimento dos envolvidos.

Portanto, finaliza-se esse trabalho apontado a necessidade de melhor compreensão do RH Responde para que este atenda com melhor qualidade os servidores do Estado de Minas Gerais além de ganhar maior notoriedade e legitimidade para cumprir o seu propósito.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA Maria Luiza Mendes; MARTINELLI. Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n.33, p. 12-24, mar./abr., 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBRISO/IEC9126-1 Engenharia de software - Qualidade de produto - Parte 1: Modelo de qualidade**. 2003. Disponível em: < http://luizcamargo.com.br/arquivos/NBR%20ISO_IEC%209126-1.pdf> Acesso em: 15 de out. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6 023: informação e documentação – referências – elaboração**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.usjt.br/arq.urb/arquivos/abntnabr6023.pdf>> Acesso em: 08 de nov. 2016.

BARBOSA, Alexandre F. Introdução. In: COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro**. São Paulo, 2014. p. 25-27.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

CAVALCANTE, Keyce Souza. **A Influência das Bases de Poder na Percepção sobre a Gestão Estratégica de Pessoas como Mudança Organizacional em Órgãos da Administração Pública Federal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. Análise dos resultados TIC Governo Eletrônico 2013. In: _____. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro**. São Paulo, 2014. p. 129-130.

DUFLOTH, Simone Cristina; FREITAS, Diego Roger; ROCHA, Elisa Maria Pinto. Portais de governo dos estados brasileiros: serviços e informações a um clique (?). In: COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro**. São Paulo, 2014. p. 39-46.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2013.

GARRAFONI JÚNIOR, Atilio *et al*; CRM: Conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. **Revista Gestão Industrial**, [S.l.], v. 1, n. 3, p.13-23, 2005.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 19, 2014, Quito, 2014. Disponível em: <<http://siare.clad.org/siare/innotend/profesion/pdfs/Fontes-Da-Nova-Gestao-Publica-a-Nova-Governanca-Publica.pdf>> Acesso em: 6 de ago. 2016.

FREIRE, Felipe Ribeiro; STABILE, Max. As novas tecnologias e a participação eletrônica: entre promessas e desafios. In: COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro**. São Paulo, 2014. p. 47-56.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Recomendações básicas para apresentação de trabalhos acadêmicos e relatórios técnicos e/ou científicos**. Belo Horizonte, 2011.

GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia. **Gestão Estratégica de Pessoas**. [S.l.]: UniSEB Interativo, 2010.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise (Org.). **Métodos de pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 30 mai. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOULART, Iris Barbosa. Gerenciamento de pessoas: conceitos, evolução e perspectivas atuais. In: GOULART, Iris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p.187-207.

GREENGARD, Samuel. HR call centers: A smart business strategy. **Workforce**, [S.l.], v. 78, n. 6, p. 116-122, jun. 1999. Disponível em: < <http://www.workforce.com/1999/06/01/hr-call-centers-a-smart-business-strategy/>> Acesso em: 8 de out. 2016.

LAPOINTE, J., Call centers and enterprise portals alleviate 'infoglut'. **Workforce**, [S.l], v. 78, n. 10, p.102-103, Out. 1999. Disponível em: <http://www.workforce.com/1999/10/01/call-centers-and-enterprise-portals-alleviate-infoglut/>> Acesso em: 8 de out. 2016.

JARDIM, José M. **Transparência e Opacidade do Estado no Brasil**. Usos e desusos da informação governamental. 1. ed. Niterói: EdUFF, 1999. 239p. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2422894-Transparencia-e-opacidade-do-estado-no-brasil.html>> Acesso em: 8 de out. 2016.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. 1. ed. São Paulo: Edições Fundap, 2007.

MADRUGA, R. **Gestão Moderna de Call Center & Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

MANCINI, Lucas. **Call Center: Estratégia para vencer**. 1.ed. São Paulo: Summus, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Aníbal (org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Fundap, 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Tecnologia da informação e gestão de pessoas**: valor estratégico da TI na transição da área de RH. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

MINAS GERAIS. **Projeto Masp**: A Jornada de Transformação. Belo Horizonte, 2015a. CD-ROM

MINAS GERAIS, Conexão Masp. **RH Responde ganhará Unidade de Resposta Audível**. Boletim eletrônico nº9, 15 de out. de 2015b. Disponível em: <<http://www.conexaomasp.mg.gov.br/9/1835/>> Acesso em: 28 de set. de 2016.

MINAS GERAIS. **Plano Plurianual de Ação Governamental 2016-2019**, 2016a. Disponível em: <<http://mediaserver.almg.gov.br/acervo/89/407/1089407.pdf>> Acesso em: 31 de ago. 2016.

MINAS GERAIS, Conexão Masp. **Balanco confirma sucesso no primeiro mês de operação do Gestão de Chamados (SAP - CRM)**. Boletim eletrônico nº17, 12 ago. 2016b. Disponível em: <<http://www.conexaomasp.mg.gov.br/17/>> Acesso em: 20 de setembro. 2016.

MINAS GERAIS, Portal do Servidor. **Projeto Masp**. 2016c. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/masp/projeto-masp>> Acesso em: 22 de set. 2016.

MINAS GERAIS, Portal do Servidor. **Sobre o Portal**. 2016d. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/rh-responde>> Acesso em: 24 de set. 2016.

MINAS GERAIS, Portal do Servidor. **RH Responde**. 2016e. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/sobre-o-portal>> Acesso em: 28 de set. 2016.

MINAS GERAIS, Conexão Masp. **Nova Gestão de Chamados do RH Responde entra em operação**. Boletim eletrônico nº16, 13 jul. 2016f. Disponível em: <<http://www.conexaomasp.mg.gov.br/16/1891/>> Acesso em: 28 de set. 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, João Batista Ferri; ARAÚJO, Danilo Barreto; AGUIAR, Everson Lopes. O uso de padrões na prestação de serviços públicos eletrônicos. In: COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro**. São Paulo, 2014. p. 71-82.

PANTOJA, Marizaura R. de Souza; CAMÕES Maria Júlia; BERGUE Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series: Marketing 1 to 1**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PONTE, José Valter Arcaño. **Gestão de Relacionamento com o cliente e o projeto da Central de Atendimento ao servidor da Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça**. 2007. Monografia (Curso MBA em Gestão de Serviços e Atendimento a Clientes) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília – DF, 2007.

SIAU, Keng; LONG, Yuan. Using Social Development Lenses to Understand E-Government Development. **Journal of Global Information Management**, Local, v. 14, n. 1, p.47-62,

Jan./Mar., 2006. Disponível em: <
<http://search.proquest.com/openview/ab1240e37a6aa566d7939f998ca1cbac/1?pq-origsite=gscholar>> Acesso em: 12 de out. 2016.

SOUZA, Késia Dias de. **A Gestão da Mudança na Implantação da Fase Piloto do RH Responde, o Novo Modelo de Atendimento para Serviços de Recursos Humanos do Estado de Minas Gerais**. 2014. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2014.

TORRES, José Alberto Sousa; DEUS, Flávio Elias Gomes de; SOUZA JÚNIOR, Rafael Timóteo de. Diagnóstico do governo eletrônico brasileiro: uma análise com base no modelo de gerenciamento de identidades e no novo guia de serviços. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO EM SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E DE SISTEMAS COMPUTACIONAIS, 14, 2014, Brasília - DF.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VILELLA, Renata Moutinho. **Conteúdo, Usabilidade e Funcionalidade**: três dimensões para a avaliação de portais estaduais de Governo Eletrônico na *Web*. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Geral, Belo Horizonte, 2003.

APÊNDICE A

Roteiro de perguntas da entrevista realizada com os pontos focais das DRHs

Alocação atual:

Tempo de atuação no Estado de Minas Gerais:

Tempo de experiência com o RH Responde:

- 1 - Considerando que o objetivo do RH Responde é atender dúvidas e solicitações de serviços relativos ao setor de RH do Estado feitas por unidades de Recursos Humanos, como você avalia esse serviço? Você considera que esse serviço atende as necessidades do RH da sua DRH?
- 2 - O RH Responde trouxe alguma facilidade ou benefício para a sua DRH?
- 3 - Como você avalia o tratamento dos chamados pela Central de Atendimento, o nível 1, do RH Responde?
- 4 - Em junho desse ano, a ferramenta do RH Responde mudou para o SAP CRM. Qual é a sua opinião sobre essa mudança?
- 5 - Na sua opinião, quais são os desafios, riscos e dificuldades do RH Responde?
- 6 - Quais são suas sugestões para a melhoria do RH Responde?
- 7 - Gostaria de fazer mais algum comentário, ou tem alguma dúvida ou outra sugestão?

Roteiro de perguntas da entrevista semiestruturada realizada com a atendente do nível 1 do RH Responde

- 1 - Qual é o seu papel/função no RH Responde?
- 2 - São quantas pessoas na Central de Atendimento?
- 3 - Como é o procedimento de atendimento do RH Responde?
- 4 - Quantos chamados são recebidos por dia/mês?
- 5 - Qual é o público alvo principal do RH Responde?
- 6 - Qual é o assunto que tem mais chamados?
- 7 - Existe algum prazo de atendimento dos chamados?
- 8 - Ainda acontecem atendimentos presenciais?
- 9 - Como funciona a URA?
- 10 - Qual é a sua opinião sobre a mudança da ferramenta para o SAP CRM?
- 11 - Você acha que o RH Responde atende as necessidades das URH?
- 12 - Quais são os maiores desafios enfrentados pelo RH Responde?

Roteiro de perguntas da entrevista semiestruturada realizada com a atendente da área central da SEPLAG do RH Responde

- 1 - Qual é o seu papel/função no RH Responde?
- 2 - São quantas pessoas desempenhando essa mesma função?
- 3 - Como é o procedimento do atendimento realizado por seu setor?
- 4 - Qual é o público alvo principal do seu setor?
- 5 - Existe algum prazo de atendimento dos chamados?
- 6 - Qual é a sua opinião sobre a mudança da ferramenta para o SAP CRM?
- 7 - Quais são os maiores desafios enfrentados pelo RH Responde?