

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA FUNDAÇÃO HEMOMINAS:

A Gestão dos processos promovendo a satisfação dos Servidores

Renata de Oliveira Silva

Belo Horizonte

2019

RENATA DE OLIVEIRA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA FUNDAÇÃO HEMOMINAS:
A Gestão dos processos promovendo a satisfação dos Servidores**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de pesquisa: Gestão de Processos

Orientador: Prof. João Francisco Sarno Carvalho

Belo Horizonte

2019

S586d
TCC

Silva, Renata de Oliveira, 1965-
Desafios da gestão de pessoas na Fundação Hemominas
[manuscrito] : a gestão dos processos promovendo a satisfação dos
servidores / Renata de Oliveira Silva. - Belo Horizonte, 2019.
29 f. : enc, il.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de Minas
Gerais, Faculdade de Educação.

Orientador: João Francisco Sarno Carvalho.

Bibliografia: f. 28-29.

1. Fundação Hemominas -- Administração de pessoal.
2. Educação. 3. Hospitais -- Administração de pessoal. 4. Hospitais --
Pessoal. 5. Hospitais -- Organização e administração. 6. Servidores
públicos -- Motivação no trabalho. 7. Administração pública --
Administração de pessoal. 8. Administração pública -- Eficiência
organizacional.

I. Título. II. Carvalho, João Francisco Sarno, 1990-.

III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 362.110683

Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)
Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Renata De Oliveira Silva**, CPF **512.571.906-44**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020

Fernando César Silva

Fernando César Silva
Coordenador
Matrícula: 317217
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 – Definições de Eficiência, Eficácia e Efetividade.....	14
Figura 1 – Ciclo PDCA	18
Tabela 2 – Perspectivas e Objetivos Estratégicos da HEMOMINAS	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. JUSTIFICATIVA	8
3. OBJETIVO.....	10
3.1 Objetivo Geral	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. REFERENCIAL TEÓRICO	11
4.1 As origens da Estratégia	11
4.2 A Estratégia e o Planejamento Estratégico	12
4.3 A importância do Planejamento Estratégico na Gestão de Projetos	14
4.4 A Gestão de Pessoas	15
4.4.1 O Novo Modelo de Gestão de Pessoas	16
4.5 Organização dos Processos de Trabalho.....	17
4.6 Qualidade de vida no trabalho.....	18
4.7 O Ambiente Estudado– Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais	20
5. METODOLOGIA.....	22
6. METAS A SEREM ALCANÇADAS.....	23
7. ATIVIDADES A SEREM PROPOSTAS.....	24
8. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	24
9. ORÇAMENTO E/OU CUSTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO.....	25
10. AVALIAÇÃO/ ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS AÇÕES	25
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, o homem associou-se a outros homens para conseguir, por meio do esforço conjunto, atingir determinados objetivos. Entretanto, com o desenvolvimento das civilizações, as ações direcionadas em coletividade passaram a necessitar de conceitos de administração. Sabe-se que a história da administração é relativamente recente. Seu início ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando aos moldes mais atuais no início do século XX. Este fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial se iniciando na Inglaterra em 1776 com a invenção da máquina a vapor e provocando um grande surto de industrialização, que se estendeu rapidamente por toda a Europa e Estados Unidos (GHEMAWAT, 2000).

Neste contexto, distintos conceitos de gestão começaram a ser implementados, como por exemplo o Fordismo e Toyotismo sendo que estes modelos se inseriram posteriormente em diversas instituições, incluindo as de caráter público na forma de Programas de Qualidade. Este caso específico busca compreender esses avanços gerenciais na Fundação Hemominas. Esta instituição pública possui Certificações Internacionais e um dos pilares de seu Planejamento Estratégico são as Pessoas (Promover e manter a satisfação dos servidores).

Desta forma, é interessante revisar e avaliar os processos da área de Gestão de Recursos Humanos sempre que necessário, a fim de manter a satisfação dos servidores e alcançar os objetivos estratégicos institucionais. Uma das necessidades da área é a criação de uma Central de Atendimento ao Servidor, com objetivo de aprimorar as atividades relacionadas à Administração de Pessoal da Fundação Hemominas.

Portanto, este trabalho busca responder a seguinte pergunta problematizadora: *como melhorar o clima organizacional da administração de pessoal da Fundação Hemominas com foco na satisfação dos servidores?*

O objetivo geral desse projeto de intervenção é propor a criação de uma central de atendimento ao servidor (Serviço de Pessoal) para aprimorar as

atividades relacionadas à Administração de Pessoal da Fundação Hemominas. De modo específico, busca-se aprimorar a disseminação de informações para os servidores da Hemominas que procuram informações de forma personalizada e contribuir para o aumento da satisfação dos servidores e, conseqüentemente, credibilidade da área.

Para galgar os objetivos propostos, esse trabalho foi estruturado da seguinte maneira: introdução que contextualiza o tema e apresenta os objetivos; referencial teórico que serve de alicerce para a discussão; metodologia de pesquisa; análise de dados e as considerações finais.

2. JUSTIFICATIVA

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças nos últimos anos e atualmente é responsável pela excelência de organizações, sendo amplamente estudada (FISCHER, 2002; GIL, 2006; MAYO, 2003).

E é em busca dessa excelência que os processos e atividades precisam ser revistos e avaliados para que se alcance os melhores níveis possíveis de satisfação dos servidores da Fundação Hemominas.

O Serviço de Pessoal da Fundação Hemominas executa todas as atividades relacionados ao setor de Administração de Pessoal como admissão e desligamento de pessoal, preparação da folha pagamento de servidores, pagamento de benefícios, controle de frequência, controle de férias regulamentares e férias prêmio, publicações de atos de concessões de quinquênios, afastamentos, aposentadorias, emissão de declarações e certidões para os servidores, dentre outras.

Para cada atividade, há no máximo duas pessoas para executá-la, por vezes, apenas um profissional está disponível, sobrecarregando o executor, uma vez que este está envolvido com o atendimento por telefone e presencial, interferindo negativamente no andamento do trabalho. Portanto é fundamental que as funções sejam delegadas e bem definidas, para promover segurança e equilíbrio para que a equipe alcance os objetivos propostos no planejamento estratégico.

É importante ressaltar o quanto a comunicação é um fator de suma importância para o processo de gestão de pessoas. Trabalho em equipe, conhecimento e competência, treinamento e desenvolvimento são pilares para o sucesso das instituições. Esse conjunto de habilidades, técnicas e métodos tem como objetivo administrar e potencializar a eficiência de pessoal que agregam valor para obtenção de resultados e por fim, evitam a perda de talentos e de produtividade de capital humano.

Na prática, a gestão inadequada, mesmo aplicada ao Serviço Público, gera uma grande insatisfação da equipe e muitas vezes um descontrole da situação. É fato que os profissionais do Serviço de Pessoal frequentemente não possuem um ambiente equilibrado para realizar as atividades. Comumente, é preciso interromper

cálculos, elaboração de planilhas, emissão de certidões e elaboração de documentos importantes para realizar um atendimento ao telefone ou a um servidor presencialmente, o que afeta a qualidade do serviço prestado. No entanto, estes atendimentos poderiam ser feitos por terceiros devidamente treinados, mantendo-se o padrão de atendimento e conferindo maior autonomia aos profissionais especializados do setor.

A pesquisadora integra a equipe desde dezembro de 2012, sendo possível observar e vivenciar os problemas da área. Portanto sugere-se a criação de uma Central de Atendimento ao Servidor, ou seja, inserção de uma equipe para atender às ligações telefônicas, realizar atendimentos presenciais e responder e-mails menos complexos.

A criação da Central de Atendimento irá desafogar a área executante, pois realizará o primeiro atendimento. Caso a Central não tenha condições de responder e o executante não possa atender na hora, será sugerido que a demanda seja enviada por e-mail. Enfim, a Central ficará responsável pela gestão das respostas, para que o servidor tenha o seu questionamento respondido ou sua solicitação atendida.

Os profissionais que forem atuar no atendimento deverão receber treinamento sobre os processos do Serviço de Pessoal e ter acesso aos Sistemas Operacionais, para realizarem as pesquisas.

Vale ressaltar que o setor recebe grande volume de ligações para a aquisição de informações de baixa complexidade, no entanto, é comum que seja solicitado atendimento por profissional específico para a obtenção da informação. Outro fator de extrema importância é que esse atendimento não é uma atividade mensurável, mas que ainda assim demanda muito tempo e esforço dos profissionais, produzindo uma sensação de improdutividade, sofrimento e mal-estar com relação ao trabalho. Por isso, para promover maior fluidez a prestação de serviço no setor, o atendimento precisa deixar de ser personalizado. Bem sabemos que toda mudança de padrões já estabelecidos gera desconfortos, porém, toda mudança vale a pena quando o que se busca alcançar é a eficiência e a eficácia.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Propor a criação de uma Central de Atendimento ao servidor a fim de aprimorar as atividades relacionadas à Administração de Pessoal da Fundação Hemoninas.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aprimorar a disseminação de informações para os servidores da Hemominas.
- Contribuir para o aumento da satisfação dos servidores e a credibilidade da área.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 As origens da Estratégia

A estratégia é um termo criado pelos antigos gregos que se aplicava ao contexto militar, que ao longo dos dois milênios seguintes, mesmo passando por refinamentos do conceito, ainda focalizavam esta mesma aplicação. Segundo Ghemawat (2000), na primeira metade do século XIX, a partir da primeira Revolução Industrial, já eram descritas “táticas” envolvendo o uso das forças armadas na batalha e as “estratégias” utilizadas nas batalhas para atingir os objetivos de guerra. A segunda Revolução Industrial, que começou na segunda metade do século XIX nos Estados Unidos, o uso de estratégia já era percebido como a forma de moldar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo.

A incorporação da palavra estratégia ao contexto da gestão empresarial ocorreu como força de metáfora, compreendendo-se a prática gerencial como algo similar à prática militar. Além disso, o contexto econômico norte-americano, do final do século XIX, caracterizado pela expansão acelerada das grandes empresas ferroviárias e empresas de manufatura, foi o cenário que fez surgir a necessidade do pensamento estratégico de forma explícita e articulada pelos gerentes de alto nível dessas organizações empresariais (Vizeu & Gonçalves, 2010).

Neste contexto, a finalidade da estratégia é capacitar uma organização para atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois ela permite a empresa ser intencionalmente oportunista (Drucker, 1998). A necessidade do pensamento estratégico de forma explícita, de acordo com Ghemawat (2000), foi articulada pela primeira vez por gerentes de alto nível dessas empresas, como por exemplo, Alfred Sloan da General Motors. Foi criada uma estratégia bem sucedida baseada nas forças e fraquezas identificadas da maior concorrente da sua empresa, a Ford Motor Company.

A segunda Revolução Industrial testemunhou a fundação de muitas escolas de administração, que implementam a ideia que os gerentes devem ser treinados para pensar de forma estratégica. Adicionalmente, a II Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, as

experiências durante a guerra encorajaram não só o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, mas também, na visão de alguns observadores, o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais.

4.2 A Estratégia e o Planejamento Estratégico

As organizações estão sofrendo fortes pressões competitivas o que as obriga a manter-se em um contínuo processo de alerta, adaptação e ajuste à mutáveis condições ambientais. O planejamento estratégico nasceu da necessidade de se proporcionar um diferencial de mercado e até mesmo garantir a sobrevivência das organizações.

Para falar de planejamento estratégico é importante saber sobre estratégia. Estratégias definem a trajetória que a organização decide percorrer considerando o ambiente, para atingir assim os objetivos e metas, respeitando os valores e visando cumprir a missão. As características das estratégias devem se basear no resultado da análise do ambiente, ou seja, criar vantagem competitiva, serem viáveis e compatíveis, possuir o grau de risco limitado, serem fundamentadas nos valores da organização, criativas, inovadoras e proativas (Costa, 2004).

O planejamento estratégico surgiu em meados da década de 60, através das metodologias de planejamento propostas pelo professor Igor Ansoff e dos pesquisadores do Stanford Research Institute. Segundo Kotler (1975), o planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. Desta forma, o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático que possui o maior conhecimento possível acerca do futuro. Tomar decisões que envolvem riscos, organizar sistematicamente as ações necessárias para uma boa execução das decisões, retroalimentar e medir os efeitos dessas decisões são tarefas que fazem parte do planejamento estratégico de uma organização (Drucker, 1998). Adicionalmente, Almeida (2010) entende que planejamento estratégico é o processo de tomada de decisões para direcionar o futuro organização. É o planejamento da direção da empresa, visando a eficácia.

Para Müller (2003), com a adoção do planejamento estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. O autor menciona também que com isso é possível afirmar que para iniciar um planejamento estratégico, primeiramente, é necessário fazer uma análise do mercado e definir a estratégia a ser tomada.

O objetivo principal do planejamento estratégico é proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem no mundo dos negócios. As empresas que conseguem se manter não são as mais fortes e nem as mais inteligentes, são aquelas que se adaptam às demandas do meio ambiente.

Compreende-se o planejamento como

planejar é conhecer e entender o contexto, é saber o que se quer e como atingir os objetivos, é saber como prevenir, é calcular os riscos e buscar minimizá-los, é preparar-se taticamente, é ousar as metas propostas e superar-se de maneira contínua e constante de maneira a assegurar a sobrevivência e continuidade dos negócios (CHIANEVATO, 2003, p. 19).

Portanto, o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando, é o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões (GHEMAWAT, 2000). Este processo está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa, mas não deve ser aplicado isoladamente, é preciso que sejam elaborados de maneira integrada e articulada, todos os planos táticos e operacionais da empresa.

O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade, eles são os principais critérios de avaliação da gestão (Tabela 1).

Tabela 1 – Definições de Eficiência, Eficácia e Efetividade

EFICIÊNCIA É	EFICÁCIA É	EFETIVIDADE
Fazer as coisas de maneira adequada	Fazer as coisas certas	Manter-se sustentável no ambiente
Resolver problemas	Produzir alternativas criativas	Apresentar resultados globais ao longo tempo
Cuidar dos recursos aplicados	Maximizar a utilização dos recursos	Coordenar esforços e energias sistematicamente
Reduzir custos	Aumentar lucro	

Fonte: adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003).

4.3 A importância do Planejamento Estratégico na Gestão de Projetos

O ambiente empresarial tem reconhecido a grande importância da gerência de projetos e seu impacto positivo no sucesso da empresa, bem como a implantação como base da cultura da organização. Define projeto como o conjunto de ações que executadas de forma coordenada por uma organização transitória. A esse conjunto de ações são alocados insumos necessários para alcançar um objetivo determinado em um prazo estabelecido (VALERIANO, 2001). Portanto, um projeto é composto por uma série de atividades com o intuito de resultar em um produto ou serviço singular. Para isso, deve ser acompanhado por um gestor de projetos para a definição de diretrizes e parâmetros para a execução das ações que envolvem o projeto.

A gestão de projetos direciona para detalhes importantes à execução bem-sucedida de projetos sendo indispensável e fundamental o conhecimento e o entendimento claro da missão, do escopo, dos objetivos e a entrega de cada projeto desde sua concepção. Segundo Mornito (2010), para o sucesso dos objetivos propostos pelas empresas, os processos de estratégia e o gerenciamento de projetos devem ter igual importância e andarem juntos. Isso é necessário pois as organizações vêm sofrendo mudanças intensas no seu modelo de gestão

organizacional – globalização e competitividade - tornando indispensável a adoção de uma visão ampla e com acompanhamento contínuo das ações que envolvem os processos da instituição.

Portando planejar estrategicamente na gestão dos projetos das empresas é fundamental para que se alcance os objetivos propostos pois, através desses planejamentos, será possível estabelecer diretrizes e condutas de onde se quer chegar, rever rotinas e mudar a rota quando necessário.

4. 4 A Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças nestes últimos anos. Atualmente é responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte do capital intelectual que simboliza a importância do fator humano. No entanto, para o bom desempenho dos papéis profissionais, a organização deverá conhecer a diversidade de razões, interesses, ações e motivos que regem as expectativas e constroem o cotidiano das pessoas no desempenho de suas tarefas.

Chiavenato (2002) diz que a gestão de pessoas é essencial as organizações que buscam a cooperação de funcionários para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais, sendo um dos grandes desafios das organizações alinhar estes dois objetivos tão distintos. Adicionalmente, Gil (2006) descreve que a gestão de pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos, ou seja, encontrar um equilíbrio entre o bem-estar dos profissionais, para assim conseguir melhores resultados institucionais.

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização, promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa. (VILAS *et al.*, 2009). Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Além de

investirem em produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas, pois são as pessoas são parte fundamental na construção de uma empresa de sucesso.

Entretanto, a gestão de pessoas precisa encontrar um ponto de equilíbrio adequado, com foco na estratégia, para então simultaneamente englobar a administração de processos e a de pessoas, pois através dessa perspectiva as organizações poderão alcançar resultados satisfatórios e de forma sustentável (Bolgar, 2002).

4.4.1 O Novo Modelo de Gestão de Pessoas

Vários fatores contribuíram para o surgimento de novas formas de trabalho, trazendo mudanças em todas as áreas organizacionais. Segundo Pereira (2007), o mundo empresarial exige cada vez mais a necessidade de profissionais motivados no desempenho de suas atividades, trazendo assim resultados satisfatórios para as instituições.

A abordagem estratégica para Recursos Humanos (RH) surgiu no início da década de 80, ressaltando o papel do RH no planejamento estratégico da empresa e colocando ênfase, primordialmente, no alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional. Entretanto, a gestão de pessoas vem passando por um contínuo processo de mudanças e modernização. A globalização tem provocado uma acirrada concorrência, exigindo das empresas aumento da produtividade e da qualidade com redução dos custos. Em uma economia instável, as pessoas revelam seus talentos e competências como ferramentas estratégicas para obter uma vantagem competitiva para as empresas que querem sobreviver à concorrência acirrada do mundo globalizado. Pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas, resistentes à pressão e com habilidades de relacionamento são os alicerces e a engrenagem que conferem à organização uma vantagem competitiva nesse contexto (KNAPIK, 2008).

A transição para a nova Gestão de Pessoas traz mudanças: da ação operacional para a estratégica, do reativo para o preventivo, do policiamento para a parceria, da preservação cultural para a mudança cultural.

Segundo as afirmações de Knapik (2008), as transformações políticas, tecnológicas e econômicas, bem como a necessidade de assegurar vantagens competitivas no mercado, levaram às mudanças nos modelos de gestão de pessoas e, assim, passamos de uma gestão autocrática oriunda do taylorismo e do fordismo para um modelo de gestão de estrutura organizacional mais participativo, flexível, descentralizado e preocupado em reter, desenvolver e manter seus talentos.

Neste contexto, a finalidade da Gestão de Pessoas é ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar empregados bem treinados e motivados, aumentando a autorrealização e a satisfação, mantendo políticas éticas e comportamento socialmente responsável, destacando os aspectos fundamentais. Além disso, objetiva ver as pessoas como seres humanos, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e como parceiros da organização.

4.5 Organização dos Processos de Trabalho

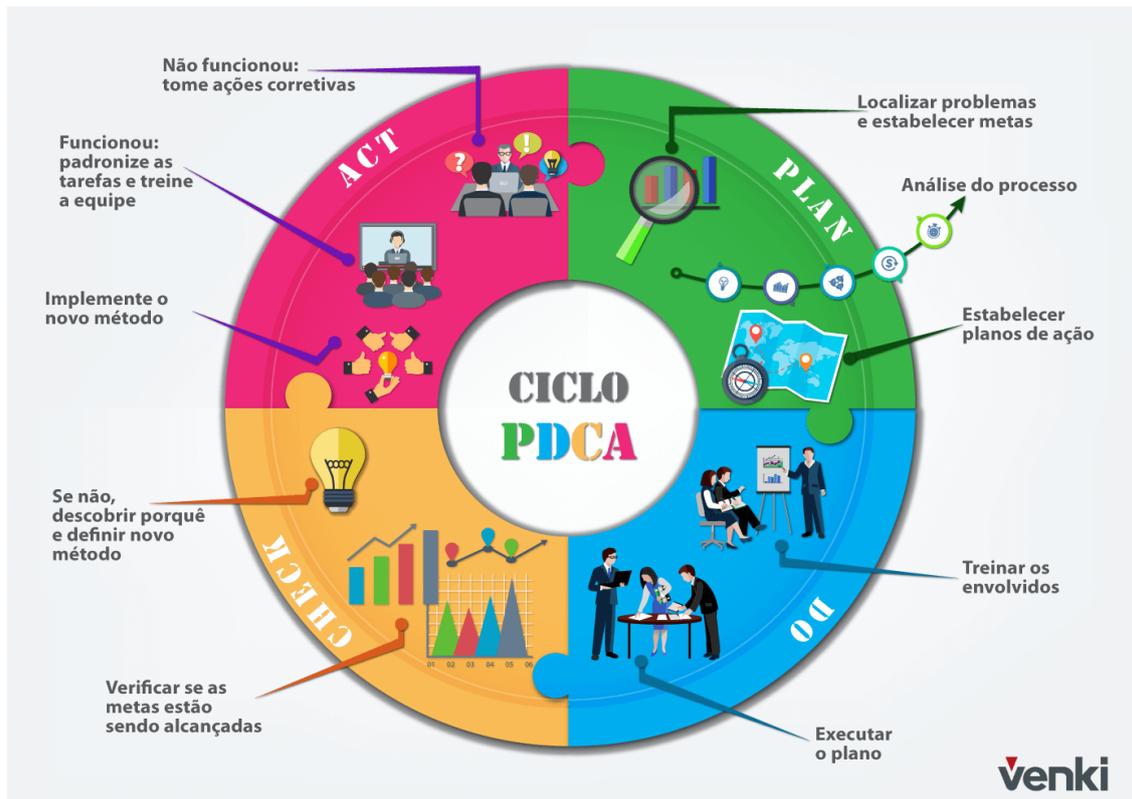
Considerando as várias definições encontradas sobre o Processo de Trabalho foi possível concluir que é um conjunto de ações que executadas sistematicamente transformam insumos em resultados. Para que um processo de trabalho se mantenha eficaz e eficiente é necessário conhecê-lo e mapeá-lo, para então propor ou não as mudanças nas formas da organização do processo.

Um processo de trabalho se caracteriza por: definir o início, a conclusão e os objetivos das etapas, atividades e tarefas; definir Como e Quando ocorre cada etapa; estabelecer o resultado esperado em cada etapa; definir recursos necessários para as atividades; incluir o significado para o usuário; ser devidamente documentado; permitir acompanhamento e avaliação durante a execução, o que nos dá condições para planejar e monitorar os processos através de métodos.

Método é “uma palavra de origem grega composta pela palavra meta, que significa “além de”, e pela palavra hodos, que significa caminho”. Portanto método significa “caminho para se chegar a um ponto além do caminho” (CAMPOS, 1992). Desta forma, o método PDCA (*Plan, Do, Check e Act* - Planejar, Fazer, Verificar e Agir) tem como objetivo promover a revisão de processos e vem sendo utilizado

pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões (Figura 1).

Figura 1 – Método PDCA



Fonte: Venki (2019).

4.6 Qualidade de vida no trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma terminologia que tem sido largamente difundida nos últimos anos juntamente com uma série de práticas que buscam a qualidade de processo e de produto. O conceito através dos programas de qualidade total vem impregnando propostas de práticas empresariais. Os precursores de estudos que se preocuparam com as condições da organização do trabalho e com a qualidade de vida dos trabalhadores, foram principalmente Taylor, Fayol e Ford. Estes pesquisaram formas de tornar o desempenho dos operários e máquinas mais eficientes e Ford implantou a forma de divisão do trabalho, inspirado

nas lições de Taylor e Fayol, para uma produção em massa e de larga escala (RODRIGUES, 2009).

Segundo Rodrigues (2009), esse período ficou marcado na linha do tempo do conhecimento da literatura como Administração Científica e apesar de ter recebido inúmeras críticas com o evoluir dos estudos e pesquisas, por serem propostas mecanicistas e demasiadas racionais, lançou de forma pioneira bases para o verdadeiro estudo dos seres humanos no trabalho. Com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana.

Para Ciborra & Lanzara (1985), são várias as definições da expressão QVT, que se associam aos elementos econômicos, como salário, incentivos, abonos, ou ainda a fatores ligados à saúde física, mental e à segurança e, em geral, ao bem-estar daqueles que trabalham. Em outros casos, segundo estes autores, considera-se que a QVT é determinada por fatores psicológicos, como grau de criatividade, de autonomia, de flexibilidade de que os trabalhadores podem desfrutar. A QVT pode ser determinada ainda por fatores organizacionais e políticos, como a quantidade de controle pessoal sobre o posto de trabalho ou a quantidade de poder que os trabalhadores podem exercer sobre o ambiente circundante, a partir de seu posto de trabalho.

A insatisfação no trabalho pode ser vista como uma resposta afetiva das pessoas as suas condições de trabalho, levando ao estresse ocupacional. Pascoal e Tamayo (2004), conceituam o estresse ocupacional como um processo em que o indivíduo percebe demandas de trabalho como estressores, os quais ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas. Estas situações devem ser minuciosamente avaliadas, para que sejam propostas ações para redistribuição do trabalho que minimizem a sobrecarga de trabalho, fator que pode levar o profissional ao adoecimento.

Diante de toda evolução histórica da QVT e suas diferentes abordagens, todas são utilizadas para embasar vários programas institucionais que tratam da

busca por melhorias no ambiente do trabalho, sendo uma necessidade fundamental para a manutenção equilibrada e saudável das instituições modernas.

4.7 O Ambiente Estudado – Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais

A Fundação Hemominas iniciou suas atividades em 1985 e tem se empenhado em garantir a qualidade, visando à excelência nos serviços de hematologia e hemoterapia ofertados à população por meio de suas unidades.

A Fundação integra uma rede formada por uma Administração Central e 22 unidades descentralizadas nas macrorregiões do estado (Hemocentros, Hemonúcleos e Unidades de Coleta e Transfusão), além do Centro de Tecidos Biológicos (Cetebio). Esta rede apresenta uma cobertura hemoterápica superior a 95% em todo o estado, contando atualmente com 2.074 servidores ativos. Além disso, há cerca de 600 entidades conveniadas, incluindo hospitais públicos, filantrópicos e particulares, alcançando aproximadamente 800 municípios, direta ou indiretamente. A meta é alcançar 100% dos procedimentos vinculados ao Sistema Único de Saúde (SUS).

A Fundação Hemominas tem como missão atuar nas áreas de hematologia, hemoterapia, células e tecidos com excelência e responsabilidade socioambiental, produzindo conhecimento e inovação e como visão consolidar-se como organização de excelência mundial em serviços de saúde.

Diante da complexidade e extensão dos serviços prestados pela Fundação Hemominas, um plano estratégico completo e abrangente se torna necessário dentro da instituição. Neste contexto Planejamento Estratégico 2016-2020 tem engloba em seus objetivos a Sociedade, os Processos, as Pessoas e as Finanças (Tabela 2).

Tabela 2 – Perspectivas e Objetivos Estratégicos da HEMOMINAS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Sociedade	Garantir a satisfação de doadores e pacientes
	Atender à demanda por produtos e serviços e ampliar a cobertura
Processos	Alcançar o atendimento aos requisitos de qualidade e segurança em infraestrutura física e tecnológica
	Alcançar e manter o atendimento aos requisitos de qualidade e socioambientais dos produtos e serviços
	Consolidar o Cetebio
	Ampliar o reconhecimento externo da Gestão da Qualidade
	Consolidar a Fundação Hemominas como Instituição Científica e Tecnológica-ICT
Pessoas	Promover a satisfação dos servidores
	Fortalecer a Gestão Participativa
Financeira	Alcançar e manter a estabilidade orçamentária e financeira
	Aumentar a receita diretamente arrecadada

Fonte: Hemoninas (2019).

Diante das perspectivas e dos objetivos propostos no Planejamento Estratégico da Hemominas, principalmente no que se refere a pessoas, é que se faz necessária a criação da Central de Atendimento ao Servidor proposta neste projeto, a fim de aprimorar as atividades relacionadas à Administração de Pessoal promovendo a disseminação de informações para os servidores da Hemominas, contribuindo para o aumento da satisfação dos servidores e a credibilidade da área.

5. METODOLOGIA

O Projeto de Intervenção será elaborado a partir revisão bibliográfica, pesquisa documental, aplicada e exploratória. Será adotado o método de estudo de caso com o objetivo de conhecer e compreender o fenômeno estudado, focado na observação participante utilizando a Fundação Hemominas como modelo.

Para Yin (2001), o estudo de caso propõe uma investigação no contexto da vida real, e enfrenta muitas situações variáveis. Esse método é adequado quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”. Alguns estudos organizacionais enquadram-se nessa situação, nas quais fenômenos sociais complexos estejam envolvidos na pesquisa.

O projeto de pesquisa que utiliza o estudo de caso envolve três fases distintas: a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar, a seleção, coleta e análise de dados e a interpretação dos resultados (YIN,2001).

Segundo Correia (1999), a observação participante é realizada através do contato direto, frequente e prolongado do investigador com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo próprio investigador instrumento de pesquisa. Requer a necessidade de eliminar deformações subjetivas para que possa haver a compreensão dos fatos e de interações entre sujeitos em observação, no seu contexto. É por isso desejável que o investigador possa ter adquirido treino das habilidades e capacidades de utilizar a técnica. A pesquisa será de natureza explicativa e qualitativa, pois buscará esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos e utilizará o ambiente natural como fonte de dados, através da observação da realidade. Para Marconi e Lakatos (1996) através desse método é possível colher os dados à medida que vão acontecendo os fenômenos, de modo natural.

Segundo Gil (2002) a pesquisa explicativa como o nome sugere, tem o principal intuito de explicar a causa das coisas (o funcionamento dos fenômenos, identificar os motivos de problemas, etc) e, além de realizar este estudo aprofundado, também relaciona teoria e prática no processo da pesquisa.

Para Gil (2002) essas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão dos acontecimentos. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado de pesquisa, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. Desta forma, a pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais, por exemplo. Com a pesquisa qualitativa, os entrevistados estão mais livres para apontar os seus pontos de vista sobre determinados assuntos que estejam relacionados com o objeto de estudo. Em uma pesquisa qualitativa as respostas não são objetivas, e o propósito não é contabilizar quantidades como resultado, mas sim conseguir compreender o comportamento de determinado grupo-alvo.

Com base nas metodologias propostas, foram realizadas pesquisas de revisão bibliográfica, observação das situações *in loco* e reuniões com a equipe do Serviço de Pessoal da Gerência de Recursos Humanos da Fundação Hemominas, o que foi possível reunir fatores que justificaram a proposta de criação da Central de Atendimento ao Servidor.

6. METAS A SEREM ALCANÇADAS

Com a implementação das atividades sugeridas neste estudo pretende-se alcançar as seguintes metas:

- Reduzir o índice de erros nos processos.
- Melhorar o clima organizacional.
- Melhorar a qualidade de vida dos profissionais da área.
- Alcançar melhores níveis de qualidade no atendimento.
- Reduzir os níveis de insatisfação dos servidores.

7. ATIVIDADES A SEREM PROPOSTAS

Para a implementação da Central de Atendimento na Gerência de Recursos Humanos da Fundação Hemominas, será necessário um esforço conjunto de todos os servidores da área, pois para capacitar a equipe que ficará responsável pelo atendimento, os executantes de cada processo precisam repassar as informações relevantes sobre os diversos assuntos que envolvem a área.

Após a definição da equipe de 03 pessoas que serão responsáveis pelo atendimento, será preparado um cronograma de treinamento para capacitação.

Preparar uma sala reservada com no mínimo 03 computadores e telefones com headset, para facilitar a pesquisa no momento do atendimento.

Realizar campanha de divulgação para toda a rede Hemominas, informando principalmente os objetivos da Central de Atendimento.

8. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

CRONOGRAMA	RESPONSÁVEL	PERÍODO DE EXECUÇÃO											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
XXXXX	XXXXXX												
Apresentação do Projeto de Intervenção para aprovação da Direção Superior	Renata de Oliveira Silva		X										
Remanejamento ou contratação da equipe	GRH/Serviço de Pessoal			X									
Capacitação da equipe	Renata de Oliveira Silva				X								
Campanha de	Renata de Oliveira					X							

divulgação para o início das atividades	Silva																
Início das atividades da Central de Atendimento	Equipe Capacitada						X										

9. ORÇAMENTO E/OU CUSTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

ESPÉCIE	QUANTO (R\$)	QUANDO (MÊS)	COMO
Recursos Financeiros	00	-	Não haverá gastos, pois a proposta é utilizar os recursos já existentes
Recursos Humanos	03	-	Não haverá gastos pois a proposta é de utilizar os recursos já existentes
Recursos Materiais	R\$390,00	-	Compra de 03 telefones com headset

10. AVALIAÇÃO/ ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS AÇÕES

Projeto: DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA FUNDAÇÃO HEMOMINAS: A Gestão dos processos promovendo a satisfação dos Servidores				
Data:		Responsável: Renata de Oliveira Silva		
Atividades	Resultados Esperados	Quem	Quando (Mês)	Quanto (R\$)
Capacitação da equipe	100% da equipe capacitada	Servidores do Serviço de Pessoal, sob a supervisão de Renata de Oliveira Silva	Abril	00

Campanha de Divulgação	Que todos os servidores da instituição tenham conhecimento dos objetivos da Central	Renata de Oliveira Silva	Maio	00
Compra de telefone com headset	Facilitar a pesquisa no momento do atendimento	Setor de Compras	Maio	R\$390,00
Início das atividades	Satisfação dos todos os servidores da Fundação	Equipe da Central de Atendimento	Junho	00

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto espera-se que a criação da Central de Atendimento ao Servidor na Gerência de Recursos Humanos da Fundação Hemominas, alcance os objetivos propostos neste projeto, que são aprimorar a disseminação de informações para os servidores, elevando assim a satisfação dos mesmos e a credibilidade da área.

A criação da Central visa também contribuir para a qualidade dos serviços prestados, proporcionando maior tranquilidade aos executores dos processos relacionados à administração de pessoal e favorecer a comunicação alinhando as informações de forma fidedigna e segura.

É importante salientar que os profissionais que irão atuar na central, deverão ter um perfil específico para o atendimento e tenham amplo conhecimento técnico sobre os processos.

Considerando que toda inovação e mudança gera desconforto e resistência, além da campanha de preparação da equipe para o início das atividades da Central sugerida neste Projeto, será indispensável a utilização de pesquisa de satisfação, para análise e intervenções quando necessárias.

Vale ressaltar que o sucesso do projeto dependerá do envolvimento de todos os servidores em exercício não só do Serviço de Pessoal, mas de toda Gerência, pois a equipe da Central precisará de suporte de todos, para que as informações estejam sempre alinhadas. Para isso sugere-se reuniões regulares e extraordinárias sempre que necessário.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, K.T.D. **Planejamento estratégico e metodologia de gerenciamento de projetos: uma vantagem competitiva para as empresas.** Revista Techoje, Belo Horizonte, 2010.

BOLGAR, P.H. **O papel do Profissional de RH.** Portal RH.com.br, Artigo n.3374, set. 2002.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas:** como transformar os gestores de pessoas, 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** Fundamentos e Aplicações, 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CIBORRA, C; LANZARA, G. F. (Orgs.) **Progettazione della Nuove Tecnologie e Qualità del Lavoro,** 2ª ed. Milano: Franco Angeli, 1985.

CORREIA, M. C. **A observação participante enquanto técnica de investigação.** Pensar Enfermagem, 13(2), p.30-32, 1999

COSTA, J.G.C. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão.** Revista Adcontar, Belém, 2004.

DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração.** Tradução de Carlos A.M. 3ª ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

FISCHER, A. I. **Um regate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Gente, 2002

FUNDAÇÃO HEMOMINAS. **Planejamento Estratégico 2016-2020.** www.hemominas.mg.gov.br. Acesso em setembro 2019.

GHEMAWAT, Pankaj M.T. **A estratégia e o cenário dos negócios.** trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Gil, A Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1975.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2ª ed ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

MARCONI, M.D.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYO, A. **Valor humano da empresa** – valorização das pessoas como ativos. 1ª ed. São Paulo: Pretice Hall, 2003.

MORMITO, A. O sucesso do gerenciamento de projetos nas empresas. **Banas Qualidade**, 2010.

MÜLLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2003.

PASCOAL, T; TAMAYO, A. **Validação da Escala de Estresse no trabalho**. Estudos de Psicologia. p. 45 – 52, 2004.

PEREIRA, R.C. **Funcionário motivado: um bem imensurável**. R&H.com.br, Artigo número 4878, 2007.

RODRIGUES, MARCUS V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 12ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

VENKI, Soluções para Gerenciamento de Processos. www.venki.com.br/processos-pessoas-tecnologia. Acesso em setembro 2019.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.