

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

MARCELO GARCIA

**APLICAÇÃO DA ITIL PARA O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE
RECURSOS HUMANOS**

**Porto Alegre,
2013**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

MARCELO GARCIA

**APLICAÇÃO DA ITIL PARA O GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE
RECURSOS HUMANOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Administração da Tecnologia da Informação,
pelo MBA em Administração da Tecnologia
da Informação, da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos.**

Orientadora: Emília Sumie Adachi

Porto Alegre

2013

AGRADECIMENTO

Agradeço a minha orientadora Emília Sumie Adachi pela dedicação e prontidão em responder meus questionamentos.

Agradeço a empresa Fert por autorizar o estudo, disponibilizando suas informações e assim viabilizando o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Agradeço a minha esposa Rafaella das Neves Barbosa que, na condição de funcionária do departamento de Serviços de RH da empresa em estudo, forneceu importantes informações para a realização desse estudo. Na condição de esposa agradeço pelo apoio e compreensão, nos momentos difíceis.

Agradeço ao meu filho Lucas Barbosa Garcia que, embora tenha apenas dois anos, abdicou de alguns finais de semana com o pai em prol da conclusão desse estudo.

RESUMO

Este trabalho elabora uma proposta para o Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos, desenvolvendo um modelo de Catálogo de Serviços de Negócio de RH, procurando adaptar as boas práticas da ITIL para o contexto de RH. O estudo foi realizado em três grandes etapas: uma consulta aos referenciais teóricos disponíveis na literatura atual, uma pesquisa em documentos da empresa e entrevistas para realizar o inventário dos serviços de RH e, por fim, o desenvolvimento de um modelo de Catálogo de Serviços de Negócio de Recursos Humanos e sua relação com os outros processos da ITIL. Os resultados apresentados confirmam a possibilidade de adaptação da ITIL para a função de RH, tornando o GSRH um importante instrumento para a gestão de serviços de RH.

Palavras-chave: Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos. Catálogo de Serviços de Recursos Humanos. Serviços de Recursos Humanos. Central de Serviços Compartilhados. ITIL.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AS QUATRO FACES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	17
FIGURA 02 – TIPOS DE PROVEDORES DE SERVIÇO SEGUNDO A ITIL.....	18
FIGURA 03 – MODELO DE CICLO DE VIDA DE SERVIÇOS DE TI SEGUNDO A ITIL.....	19
FIGURA 04 – PROCESSOS E FUNÇÕES DA ITIL	20
FIGURA 05 – ESQUEMATIZAÇÃO DO PORTFÓLIO DE SERVIÇOS. 22	
FIGURA 06 – ATIVIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DO CASO DE NEGÓCIOS DE NOVOS SERVIÇOS.	23
FIGURA 07 – CONTEÚDO DO PACOTE DE DESENHO DE SERVIÇO - PDS	25
FIGURA 08 – EXEMPLO DE ESTRUTURA DE CATÁLOGO DE SERVIÇOS	26
FIGURA 09 – PROCESSOS DO CICLO ‘TRANSIÇÃO DE SERVIÇO’ E SEUS RELACIONAMENTOS	28
FIGURA 10 – ATIVIDADES DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE INCIDENTE.	31
FIGURA 11 – EXEMPLOS DE REQUISIÇÃO DE SERVIÇO	32
FIGURA 12 – PASSO-A-PASSO PARA MODELO DE REQUISIÇÃO DE SERVIÇO.....	33
FIGURA 13 – RELACIONAMENTOS DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS.....	45

LISTA DE SIGLAS

AERH – Administração Estratégica de Recursos Humanos

ANS – Acordo de Nível de Serviço

BSC – *Balanced Scorecard*

CCM – Comitê Consultivo de Mudança

CCME - Comitê Consultivo de Mudança Emergencial

COBIT – *Control Objectives for information and related Technology*

CSC – Central de Serviços Compartilhados

DIS – Documento para Inventário de Serviços

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GSRH – Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos

ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*

MSC – Melhoria de Serviço Continuada

PDS – Pacote de Desenho de Serviço

PID – Principal Indicador de Desempenho

RDM – Requisição de Mudança

RH – Recursos Humanos

RNS – Requisitos de Nível de Serviço

SGC – Sistema de Gerenciamento de Configuração

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 O RH ESTRATÉGICO	13
2.2 PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.3 PROVEDORES DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS	17
2.4 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI.....	19
2.4.1 Estratégia de Serviços	20
2.4.2 Desenho de Serviço	24
2.4.3 Transição de Serviço	27
2.4.4 Operação de Serviço.....	30
2.4.5 Melhoria de Serviço Continuada (MSC).....	34
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	36
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	40
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	41
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	42
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4.1 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS ..	44
4.1.1 Catálogo de Serviços de RH.....	46
4.1.2 Portfólio de Serviços de RH.....	50
4.1.3 Gerenciamento do Nível de Serviço	51
4.1.4 Gerenciamento da Mudança	52
4.1.5 Processos Indiretos para o Catálogo de Serviços de RH.....	53

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – DOCUMENTO DIS COM PRIMEIRA COLETA DE INFORMAÇÕES	62
APÊNDICE B – DOCUMENTO DIS COM SEGUNDA COLETA DE INFORMAÇÕES	64
APÊNDICE C – MODELO DE CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS	66
APÊNDICE D – PERGUNTAS PARA ENTREVISTA.....	68

1 INTRODUÇÃO

Segundo Peter Drucker, (apud TI Exame 2011), “Most companies have good people. The companies that win in the long term have the best practices”. As boas práticas do Gerenciamento de Serviços evoluíram consideravelmente nos últimos tempos. A partir do amadurecimento dessas boas práticas surgiram novas possibilidades de gestão para serviços e processos. Na última década esse movimento foi fortemente encorpado pelos serviços envolvendo a área da Tecnologia da Informação (TI), muito interessada em mudar sua imagem de ‘muitos gastos e poucos resultados’.

O avanço na implementação das boas práticas e os resultados obtidos por TI oportunizaram a adoção de medidas semelhantes pela função de Recursos Humanos (RH). Os desafios da otimização de resultados e da efetiva participação estratégica desafiam os executivos de RH e propiciam a busca por novos caminhos para gerenciar seus serviços. Já não basta mais o discurso de ‘foco no cliente’ e ‘alinhamento estratégico’. As organizações precisam de modelos de gestão que efetivem a sua estratégia e que realmente consigam realizar as tarefas de ‘*back office*’ de forma eficiente.

A função de RH vislumbra no presente com novas alternativas para gerir seus serviços. A busca por novos provedores de serviços faz o modelo de ‘*outsourcing*’, voltar a ser comentado, porém, agora sob uma nova perspectiva, a da Central de Serviços Compartilhados (CSC). Segundo Barros (2003), “Essa nova realidade de mercado trará aos profissionais de RH o desafio de reposicionamento perante essa transformação. Equipes inteiras serão terceirizadas [...] Profissionais prestarão serviços para vários clientes ao mesmo tempo.”

Nesse contexto, esse estudo irá propor uma análise sobre as melhores práticas para formular um conceito para o Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos (GSRH), procurando adaptar a *Information Technology Infrastructure Library* – (ITIL) já utilizada para o Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação. O estudo utilizará o processo Catálogo de Serviço como elemento principal para o desenvolvimento da proposta de Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos da empresa em estudo.

O presente capítulo apresenta os argumentos que motivaram o estudo, os objetivos gerais e específicos e a metodologia utilizada.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A necessidade de incorporar as novas políticas de Governança Corporativa nas atividades do dia-a-dia oportunizou a criação de ações de Governança para os diversos departamentos das organizações. Uma das primeiras áreas a alinhar seus processos com as políticas de Governança foi a de Tecnologia da Informação - TI. *Framework* como o *Control Objectives for Information and related Technology – (COBIT)*, ajudam a área de TI na formulação de suas ações em busca da Governança. Porém, fez-se necessário um mergulho mais profundo, avançando para o gerenciando dos serviços de TI com base na ITIL, buscando regras de normatização, transparência e otimização de resultados para todas as atividades do dia-a-dia.

A ITIL constitui-se de uma descrição coerente e integrada de boas práticas de gerenciamento de serviços de TI, focando em pessoas, processos e recursos que são usados na entrega de serviços que atendam as necessidades dos clientes. Um dos elementos centrais para qualquer iniciativa que vislumbre alinhar a área de TI das organizações com o negócio é o ‘Catálogo de Serviços’. O Catálogo de Serviço, como será demonstrado ao longo desse estudo, é o ‘cardápio’ de serviços do ‘restaurante’ TI. (TI EXAMES, 2011).

Para autores como Kaplan e Norton, as áreas de TI e RH têm muitas semelhanças, formando um grupo determinado de ‘capital intangível’ das organizações. Juntos representam inclusive a perspectiva de Aprendizado e Crescimento Organizacional na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) de desdobramento estratégico. Em algumas empresas, como o Grupo RBS¹ já é uma realidade a unificação dessas diretorias, objetivando um melhor alinhamento para essas áreas ditas ‘apoio’ e que muitas vezes prestam serviço para o mesmo cliente interno. (KAPLAN e NORTON, 2004)

Uma pesquisa realizada pela consultoria Gartner chamada ‘CIO Agenda 2007’, sobre tendências do mercado de tecnologia, apontou que 5% dos Chief Information Officer no mundo, acumulam também a função de Recursos Humanos. O estudo foi feito com 1263 empresas. (JIMENEZ, DEBIA, GARÇON e CARDEAL, 2007)

¹ Deli Matsuo - Vice-presidente de Gestão, Pessoas e TI - <http://gruporbs.clicrbs.com.br/governanca/>

O questionamento natural a ser feito é: se as áreas são semelhantes, por que são administradas de forma tão diferente? Muitas explicações podem ser obtidas para essa pergunta, entretanto esse estudo adotará como premissa a diferença fundamental na cultura do gerenciamento de serviços das duas áreas. Seguindo esta premissa, para alinhar os serviços de RH com as necessidades das áreas de negócio é necessário adotar com determinação o gerenciamento de serviços, buscando um caminho semelhante ao percorrido pela área de TI.

O objeto de estudo é uma empresa do setor químico, multinacional centenária, líder mundial na produção e venda de fertilizantes químicos, presente em uma área geográfica grande e dispersa, cuja matriz da subsidiária brasileira localiza-se em Porto Alegre. A empresa possui atualmente um quadro de aproximadamente 1.200 funcionários no Brasil e 10.000 funcionários no mundo e neste estudo será chamada de Empresa Fert. Atualmente a empresa enfrenta o desafio de reestruturar sua área de RH, procurando exercitar boas práticas de gerenciamento de serviços, resultando no desenvolvimento de um novo provedor de serviço com a implantação de uma CSC.

Nesse sentido, o presente estudo procurará demonstrar a possibilidade de adaptar a ITIL para a área de Recursos Humanos, iniciando a caminhada para o Gerenciamento de Serviços de Recursos. Também irá propor o desenvolvimento do Catálogo de Serviço de RH da empresa em estudo, procurando demonstrar a possibilidade de adaptação dos outros processos com alguma interface direta ao Catálogo de Serviço. Serão estudadas todas as etapas do ciclo de vida dos serviços, passando por “Estratégia de Serviços”, “Desenho de Serviço”, “Transição de Serviço”, “Operação de Serviço” e “Melhoria Contínua”.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desse estudo serão descritos nos tópicos abaixo.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta para o Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos, criando um modelo de Catálogo de Serviços de Negócio de RH, adaptando as boas práticas da ITIL para a função de RH. Esse estudo será realizado no departamento de RH da empresa Fert, mais especificamente no setor de Serviços de RH.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Analisar as boas práticas para o Gerenciamento de Serviços de TI, baseado no framework ITIL.
- 2) Identificar os serviços de Recursos Humanos disponibilizados pela área de RH da empresa Fert.
- 3) Elaborar uma proposta para o Gerenciamento do Catálogo de Serviços de Recursos Humanos, adaptando os principais processos da ITIL com interface para o Catálogo de Serviços, para o contexto do RH.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho destina-se a auxiliar os gestores de RH na busca pelo aperfeiçoamento das práticas do gerenciamento de seus serviços. O atual ambiente de negócios, com o surgimento da Governança Corporativa, é propício para a reformulação dos modelos de gestão, possibilitando à função de recursos humanos uma real contribuição na implementação da estratégia da empresa.

Assim, este trabalho procurará demonstrar aos gestores da empresa em estudo, a possibilidade de adaptação dos processos atuais para a metodologia ITIL, propiciando a criação de um modelo de Catálogo de Serviços de RH, iniciando a caminhada para uma estrutura de Gerenciamento de Serviços de RH voltada para a prestação de serviço para os clientes do negócio.

Da mesma forma, esse trabalho oportunizará o conhecimento aprofundado do tema pelo seu autor, aperfeiçoando sua carreira desenvolvida nas questões de TI e RH e por consequência incrementando, com um assunto pouco debatido, a gama de conhecimentos da universidade UNISINOS.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo será apresentado um resumo dos principais referenciais teóricos acerca dos objetivos propostos para esse estudo.

2.1 O RH ESTRATÉGICO

Segundo Marras (2000, p. 253 - 254), administração estratégica de recursos humanos (AERH) é “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. O autor entende que “A AERH tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização”. Ulrich (1998) define parceiro estratégico como aquele que vai converter a estratégia em ação.

A base da AERH é a aproximação da área de Recursos Humanos às estratégias organizacionais, com maior compreensão destas estratégias e colaboração direta para o alcance dos objetivos e metas da empresa. Sendo assim, os gestores de RH precisam ampliar seu entendimento sobre o negócio e buscar ter uma perspectiva mais sistêmica dos processos, visando promover a criação de uma gestão que englobe a organização e o mercado em que esta está inserida, deixando de lado o modelo departamental e restrito que não percebe a empresa como membro de um sistema altamente complexo. (ULRICH, 1998)

Para Brown e Williams (apud CESAR, BIDU e SAAD, 2007) atuar estrategicamente pressupõe assumir uma visão sistêmica na busca por responder as questões como: quais são as demandas da organização? Quais são as demandas dos empregados? Qual é a demanda, conseqüentemente, para a área de RH? E transformar a resposta a essas questões em políticas, práticas e investimentos que assegurem o melhor desempenho da empresa e que permitam a área de RH se tornar mais efetiva e gerar vantagem competitiva sustentável.

Ulrich (1998) aponta cinco desafios para que o RH seja de fato estratégico: a estratégia deve ser “praticável”; o RH deve ser responsável por todas as dimensões, e não apenas pelos

funcionários; deve haver alinhamento do RH ao planejamento estratégico da empresa; distanciamento das soluções rápidas ou aparentes; e identificação e aumento das capacidades que possibilitem a implementação da estratégia e/ou fomentação de novos produtos.

Segundo Brock *et al* (2006), o ponto chave na transformação da gestão de RH tradicional para a estratégica está na transformação da área de centro de custos para centro de oportunidades e resultados. O RH deve ajudar a organização a desenvolver as competências necessárias para responder as necessidades de mercado, focar em resultados e buscar a excelência organizacional.

Sob este prisma estratégico, a gestão de pessoas tem a oportunidade de demonstrar a sua relevância na administração. Para que a gestão de pessoas seja reconhecida como estratégica, esta projeção deve partir dos próprios profissionais da área, os quais precisam assumir uma nova conduta e posicionar o departamento para a criação de valor. Os gestores de RH devem articular suas atividades de tal forma que consigam mostrar que podem somar aos resultados financeiros de longo prazo. (BROCK *et al*, 2006).

2.2 PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Tanure *et al* (2010), para atender às demandas das organizações globais, o RH precisa assumir funções cada vez mais complexas, até mesmo paradoxais. Vários autores desenvolveram modelos que auxiliam na compreensão da atuação do RH. Entre os vários modelos, destaca-se a contribuição de Evans *et al.* (2002) que, a partir de pesquisas na Europa e nos Estados Unidos, concluem que a relação entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a performance organizacional pode ser explorada à luz de três diferentes faces ou etapas:

- a) A do construtor, que edifica os fundamentos das funções de RH de maneira consistente;
- b) A do parceiro de mudança, que busca o realinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo;
- c) A do navegador, que auxilia a organização em face das contradições e paradoxos inerentes ao mundo globalizado.

Essas faces correspondem às necessidades das grandes empresas internacionalizadas. Entretanto estudos de Tanure *et al.* (2007) e pesquisas realizadas no Brasil indicam a necessidade de considerar uma face anterior à do construtor, denominada executor. Em muitas

empresas brasileiras, o RH restringe-se aos processos de registro e movimentação de pessoas, cumprindo função burocrática. Essas estratégias são facilmente identificáveis em pequenas e médias empresas, mas também estão presentes nas empresas de grande porte. Nestas, as práticas e políticas de RH podem ser sofisticadas, mas não se observa uma coerência com a estratégia da organização. Esse aspecto é central para o entendimento da inclusão da face do executor no modelo (Tanure *et al.*, 2007). Abaixo descrição do modelo das Quatro Faces da GRH.

A **face do executor**, conforme Tanure *et al.* (2007), refere-se ao exercício das clássicas funções operacionais de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, relações trabalhistas. A perspectiva do executor é centrada no fazer, na ação, sendo as funções, entretanto, as funções desalinhadas entre si e descoladas da estratégia da empresa. O foco é no processo, em detrimento dos resultados.

Portanto o executor concentra-se no fazer por si só, sem atentar para a consistência interna ou externa dos processos de RH. A perspectiva teórica que sustenta essa face é frágil, pois as práticas e ferramentas, apesar de serem de última geração, estão desarticuladas entre si e desalinhadas da estratégia da organização. Tais situações indicam que a execução deveria estar vinculada à estratégia do negócio, com a construção de fundamentos sólidos e consistentes entre si, característicos da segunda face da GRH.

A **construção** é a segunda face ou etapa. Nela, os fundamentos da GRH são ajustados para garantir sua coerência interna, a fim de que a estratégia da empresa seja apoiada por uma correta política e prática de GRH. A perspectiva teórica que sustenta a face do construtor é a do ajuste interno, centrado na coerência interna dos elementos da GRH e de outros componentes do sistema de trabalho. A construção é a etapa em que se edifica a infraestrutura, sendo uma perspectiva orientada para o interior da própria empresa, conforme apontam Tanure *et al.* (2007).

As organizações necessitam das várias tarefas básicas e vitais relativas aos recursos humanos, como as de atrair, motivar e manter pessoas. Essa visão tradicional da GRH, baseada nas atividades, pode confundir-se com a face do executor, se não se considerar a questão mais importante da face de construção: o todo é mais importante que a soma das partes, ou seja, a forma como essas diversas atividades se alinham entre si e com os objetivos organizacionais e individuais, construindo uma consistência interna da função. Subjacente à idéia de consistência está o conceito de adequação. Segundo Evans *et al.* (2002), a adequação

das práticas aos objetivos organizacionais significa que elas têm de ser talhadas para circunstâncias específicas.

O enfoque da terceira face são as mudanças necessárias para atingir novos objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, implementar estratégias que facilitem essas mudanças. Na terceira face, o **realinhamento**, a GRH deve atuar de forma compatível com as mudanças do ambiente externo, o que é geralmente chamado de gestão estratégica dos recursos humanos por muitos autores. O foco da ação de RH deve ser na parceria com os gerentes de linha para obter a reconfiguração e a mudança, de maneira a implementar efetivamente cada nova estratégia. A perspectiva teórica que sustenta a função de parceiro de mudanças é a de ajuste externo entre uma organização e seu ambiente competitivo.

Segundo Tanure *et al.* (2007), equilibrar a atenção às questões do presente, enquanto se investe na construção do futuro, significa navegar entre paradoxos e dualidades, uma das principais funções da GRH na face seguinte. A quarta face pode ser chamada de **direção**. Aqui, fatores estratégicos e os de RH estão, de fato, profundamente interligados. O foco está no desenvolvimento das capacidades da organização e nas pessoas, para prosperarem em mundo de contínua mudança; é administrar construtivamente as tensões entre forças opostas. Esse quarto papel desempenhado pelo RH é entendido como o de um **navegador** que transita entre forças contraditórias, aqui denominadas de dualidades (ou paradoxos).

Entre os muitos paradoxos, Tanure *et al.* (2007) destacam alguns que vêm fazendo parte da realidade organizacional e dos desafios de RH, que precisa capacitar os gestores para transitar entre forças opostas: curto prazo x longo prazo; operacional x estratégico; cooperação x competição; descentralização x centralização; processos x estrutura x pessoas, entre outros. É importante frisar que tais dualidades não são excludentes, mas demandam uma busca de equilíbrio dinâmico. O pendulum passa de um lado para outro, em contexto também mutável e, dessa forma, a grande máxima passa a ser a de ter de construir o futuro no presente, conforme apontam Evans *et al.* (2002). Esses desafios fazem parte da atribuição do papel do RH navegador. O navegador não pode resolver ou eliminar as tensões entre opostos. No entanto é possível criar um contexto organizacional, de maneira que essas tensões funcionem como forças propulsoras do desenvolvimento e não como fontes de conflito. A direção é particularmente relevante para os desafios da empresa transnacional.

Qualquer que seja a forma da organização, ela terá de trabalhar com ambiguidades, incertezas, informações equivocadas e mutantes. O foco da quarta face da GRH está na criação de um ambiente organizacional capaz de utilizar a tensão entre os opostos, como propulsão do sucesso e do desenvolvimento das competências organizacionais e das pessoas,

para produzir resultados em ambiente de mudança contínua. Dessas quatro faces, a menos explorada na literatura é a do navegador.

Para concluir, a Tabela abaixo apresenta a caracterização das Quatro Faces da GRH, focando as atividades desenvolvidas por cada face; a perspectiva teórica e a metáfora passam a indicar a função.

Figura 1 – As quatro faces da gestão de recursos humanos

As Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos

	Atividade	Foco de Atenção	Perspectiva Teórica	Função
Execução	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas	Ação	Fazer	EXECUTOR
Construção	Fundamentos – acertando os elementos básicos	Consistência interna	Ajuste interno Adequação	CONSTRUTOR
Realinhamento	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração	Mudanças	Ajuste externo	PARCEIRO DE MUDANÇAS
Direção	Capacidade de gerenciar contextos paradoxais	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ paradoxo	NAVEGADOR

Nota. Fonte: Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais* (p. 20). Rio de Janeiro: Campus.

Fonte: Tanure *et al* (2010)

2.3 PROVEDORES DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

Os serviços de recursos humanos podem ser disponibilizados por diferentes tipos de provedores, dependendo do tipo e necessidade de negócios onde estão inseridos e de como estes serviços são organizados e classificados. O aumento do custo com recursos humanos, a pressão crescente para acompanhar as mudanças legislativas (como leis que influenciam a governança corporativa, por exemplo) e o aumento geral de exigência pela simplificação das atividades relacionadas ao RH, são apenas alguns fatores que podem instigar as organizações a repensar a distribuição das atividades de recursos humanos. Basicamente são 3 tipos de fornecedores de Recursos Humanos: Externo, CSC e Interno. (UNIPRESS, 2012).

As atividades que podem ser realizados por provedores externos geralmente são as que estão mais atreladas aos processos de negócios, serviços de aplicação e facilidades. Nestes

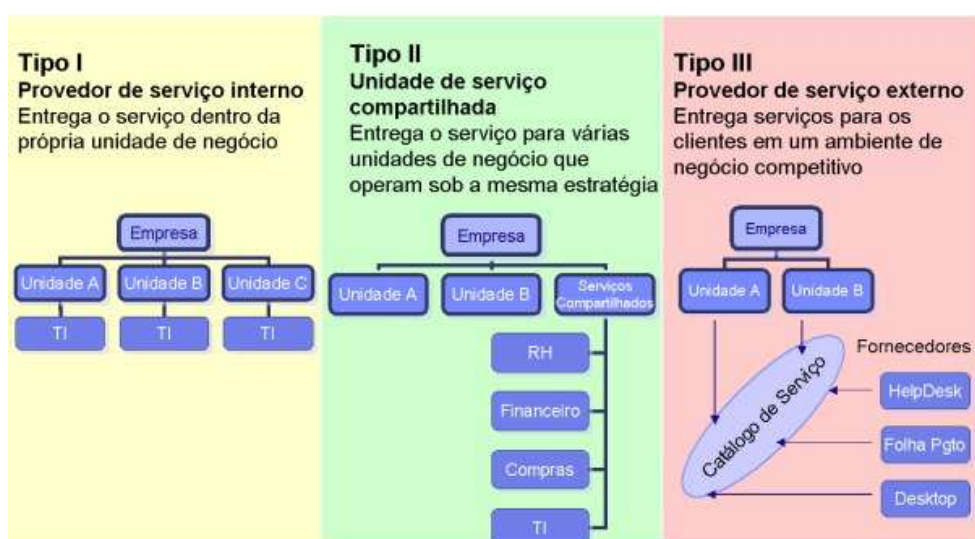
casos, um provedor de serviços externo gerencia as atividades de RH de uma empresa (como folhas de pagamentos, concessão de benefícios e recrutamento), e/ou um provedor de serviços externo controla/mantém a infraestrutura física e tecnológica que suporta as atividades do RH. (AFFONSO, 2010).

Já quando o tipo de provedor é o CSC, apenas os elementos transacionais ou administrativos das atividades de RH são subcontratadas para serem realizados por um provedor de serviços externo. Os serviços compartilhados consistem em um sistema no âmbito de uma empresa que terá condições de absorver as atividades que apoiam os principais processos de negócios pertinentes a cada uma de suas unidades negociais, consolidando tais atividades em uma unidade de operação em separado, que irá operar aqueles processos tipicamente de suporte, como seu processo de operação principal. (UNIPRESS, 2012).

O provedor interno de RH, é representado pelas atividades que a empresa decide que prefere administrar por conta própria. Geralmente são atividades relacionadas a *mentoring* ou *coaching* de gestores, acompanhamento das lideranças por unidades ou áreas de negócios, áreas de *expertise* e atividades intimamente relacionadas a estratégia.

Para a ITIL também existem 3 tipos de provedores de serviço, conforme figura abaixo. A estratégia de serviço adotada deve levar em consideração o tipo de provedor escolhido para o serviço. Fonte (TI EXAMES, 2011).

Figura 02 – Tipos de Provedores de Serviço segundo a ITIL



Fonte: TI EXAMES (2011)

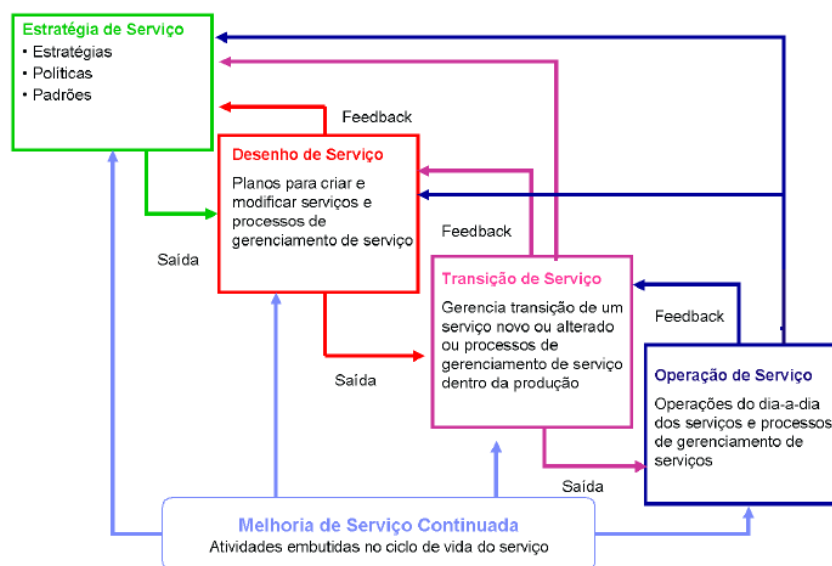
2.4 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI

O ‘Gerenciamento de Serviços’ é um conjunto especializado de habilidades e recursos organizacionais para fornecer valor para o cliente em forma de serviços. Estas habilidades e recursos tomam a forma de um conjunto de funções e processos para gerenciar os serviços durante o seu ciclo de vida. Encontramos estes processos na ITIL, distribuídos nos estágios do ciclo de vida dos serviços. (TI EXAMES, 2011).

A ITIL foi criada em 1989 para ser uma descrição coerente e integrada de boas práticas de gerenciamento de serviços de TI. Estas boas práticas ajudam a implantar e manter um gerenciamento de serviços de TI focando em pessoas, processos e recursos que são usados na entrega de serviços que atendam às necessidades dos clientes. A ITIL é um modelo não-proprietário, disponível para todas as empresas. Também não é prescritivo, servindo para qualquer cenário de TI, independente de tecnologia e pode ser adaptada ao contexto de cada empresa. A versão utilizada nessa estudo é a ITIL V3, lançada em junho e 2007. (TI EXAMES, 2011).

Conforme a ITIL, o ciclo de vida dos serviços de TI seguem uma estrutura composto por 5 áreas: Estratégia de Serviço, Desenho de Serviço, Transição de Serviço, Operação de Serviço e Melhoria de Serviço Continuada. A figura abaixo demonstra o desenho desse ciclo de vida.

Figura 03 – Modelo de ciclo de vida de serviços de TI segundo a ITIL



Based on OGC ITIL® material. Reproduced under licence from OGC.

Fonte: TI EXAMES (2011)

Para cada ciclo de vida dos serviços existem processos e funções pré-definidas, tornando a ITIL um conjunto de atividades coerentes para o gerenciamento de serviços de TI. Na figura abaixo temos um resumo de todos os processos e funções da ITIL.

Figura 04 – Processos e funções da ITIL

Estratégia	Desenho	Transição	Operação	Melhoria Contínua
Gerenciamento Financeiro	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	Planejamento e Suporte de Transição	Gerenciamento de Incidente	7 Passos de Melhoria
Gerenciamento de Portfólio de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	Gerenciamento da Mudança	Gerenciamento de Evento	Relatório de Serviço
Gerenciamento da Demanda	Gerenciamento da Capacidade	Gerenc. da Configuração & Ativo de Serviço	Cumprimento de Requisição	Medição de Serviço
	Gerenciamento da Disponibilidade	Gerenciamento de Liberação e Implantação	Gerenciamento de Problema	
	Gerenciamento da Continuidade do Serviço	Validação do Serviço	Gerenciamento de Acesso	
	Gerenciamento da Segurança da Informação	Avaliação	Central de Serviço	
	Gerenciamento de Fornecedor	Gerenciamento do Conhecimento	Gerenciamento Técnico	
			Gerenciamento de Operações de TI	
			Gerenciamento de Aplicativo	

Legenda:

□ Processos □ Funções

Fonte: TI EXAMES (2011)

Esse estudo realizará uma análise sucinta sobre todos os processos e funções de cada ciclo, procurando demonstrar mais detalhadamente os processos com maiores possibilidades de adaptação para RH.

2.4.1 Estratégia de Serviços

A estratégia de serviço fornece uma visão clara dos relacionamentos entre os sistemas, processos, funções, serviços, modelos de negócio, estratégia e visão da organização, possibilitando o alinhamento de TI com o negócio. Tem como propósito melhorar o impacto estratégico através de princípios que serão usados no desenvolvimento de políticas, diretrizes e processos do ciclo de vida dos serviços. (TI EXAMES, 2011).

Ao procurar um serviço, na verdade o cliente está procurando adquirir uma solução para resolver suas necessidades específicas. O valor do serviço é determinado pela percepção do cliente, sua preferência e resultados no negócio. Para criar valor, o serviço deve ter

utilidade e garantia. Utilidade é a adequação ao propósito, é o que o serviço faz (inclui funcionalidades do serviço, bom desempenho e remove restrições). Já a garantia é a adequação ao uso (disponibilidade, capacidade, segurança, continuidade). Estes dois critérios servem para atender aos requisitos do cliente. A criação do valor ocorre quando esses dois componentes são realizados juntos e com sucesso. (TI EXAMES, 2011).

O capítulo de estratégia de serviço é dividido em 3 processos: Gerenciamento do Portfólio de Serviços, Gerenciamento Financeiro e Gerenciamento da Demanda.

2.4.1.1 Portfólio de Serviços

O Portfólio de Serviços é o conjunto completo de serviços que são gerenciados pelo provedor de serviços. É usado para gerenciar todo o ciclo de vida de todos os serviços, e é dividido em três partes: funil de serviços (os serviços futuros, que estão em processo de análise para identificar sua viabilidade) catálogo de serviço (serviços do presente, em operação) e serviços obsoletos (serviços do passado, descontinuados) conforme demonstra a figura abaixo.

Figura 05 – Esquemática do portfólio de serviços



Fonte: TI EXAMES (2011)

O Portfólio de Serviço fornece uma estrutura para a tomada de decisão que ajudará a responder aos seguintes tipos de questões:

- Por que um cliente compraria estes serviços?
- Qual o é o preço e como serão os modelos de cobrança?
- Quais são os nossos pontos na matriz *SWOT*?
- Como recursos e habilidades devem ser alocados?

No ciclo 'Desenho de Serviço' a ITIL prevê um processo específico para tratar do detalhamento de cada serviço do catálogo, estipulando lá a necessidade de documentação e manutenção do serviço.

“Antes de qualquer iniciativa relacionada ao Desenho de Serviço, o provedor de serviços precisa saber quais serviços serão oferecidos. O Portfólio de Serviço dá à organização a habilidade de antecipar mudança. O Portfólio de Serviços descreve os serviços de um provedor em termos de valor para o negócio. Ele define as necessidades do negócio e as soluções do provedor para essas necessidades”.(TI Exames).

A ITIL recomenda a criação de um documento chamado ‘Caso de Negócio’ para cada novo serviço estudado. Esse documento contém a justificativa para um gasto significativo, inclui informação sobre custos, benefícios, opções, imprevistos, riscos e possíveis problemas. A figura abaixo demonstra as atividades sugeridas para a criação de um ‘Caso de Negócios’. (TI EXAMES, 2011).

Figura 06 – Atividades para o desenvolvimento do Caso de Negócios de novos serviços.



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Fonte: TI EXAMES (2011)

Para esse processo a ITIL também recomenda que exista um cargo ou papel na organização, o ‘Gerente de Produto’. Esse gerente será responsável por gerenciar os serviços como se fossem produtos, focando o portfólio no cliente e deverá ser reconhecido como um

especialista nas linhas de serviço, avaliando novas oportunidades de mercado, modelos de operação, tecnologias e necessidades emergenciais dos clientes. (TI EXAMES, 2011).

2.4.2 Desenho de Serviço

O principal propósito do ciclo ‘Desenho de Serviço’ é o desenho de serviços novos ou alterados para a introdução destes no ambiente de produção, visando assegurar consistência e integração com todas as atividades e processos dentro de toda a infraestrutura de TI. (TI EXAMES, 2011).

“Após o estágio ‘Estratégia de Serviço’ vem o estágio ‘Desenho de Serviço’. Tudo o que foi levantado na Estratégia de Serviço será passado para o ‘Desenho de Serviço’. O pessoal que vai atuar no ‘Desenho de Serviço’ precisa saber de que forma a solução precisa ser desenhada, quem vai ser o cliente daquele serviço e como ela vai usar o serviço... É aqui no Desenho que vamos confirmar exatamente e claramente quais são os requisitos do cliente e vamos entrar nos detalhes dos requisitos funcionais e não funcionais. Na Estratégia nós avaliamos necessidades, mas não detalhamos estes requisitos, não definimos uma solução. É aqui que vamos fazer isso: no Desenho nós vamos alinhar os objetivos e metas de qualidade para que o serviço seja entregue dentro das condições necessárias para o negócio”. (TI EXAMES, 2011).

A ITIL recomenda o desenvolvimento do documento chamado ‘Pacote de Desenho de Serviço’ (PDS) para cada novo serviço, mudança significativa nos serviços já existentes ou remoção de serviço. Essas informações serão utilizadas para fazer a transição e os testes no serviço. A figura abaixo demonstra o conteúdo desse documento. (TI EXAMES, 2011).

Figura 07 – Conteúdo do Pacote de Desenho de Serviço - PDS



Fonte: TI EXAMES (2011)

A implantação do Gerenciamento de Serviços de TI está relacionada com a preparação e planejamento do uso eficiente e eficaz dos 4 Ps do Desenho de Serviço, são eles: Pessoas, Processos, Produtos e Parceiros. É necessário determinar os papéis das Pessoas nos processos, definir os Processos, estabelecer Produtos (inclusive serviços, tecnologias e ferramentas – é preciso ter ferramentas para automatizar alguns processos) e escolher Parceiros (fornecedores e vendedores de soluções). (TI EXAMES, 2011).

O ciclo ‘Desenho de Serviço’ preocupa-se com o desenho de 5 aspectos fundamentais:

- Soluções de Serviços: incluído todos os requisitos funcionais, recursos e habilidades necessárias e acordadas;
- Portfólio de Serviço: inclui as ferramentas para o sistema de gerenciamento;
- Arquitetura Tecnológica: onde o serviço novo ou alterado irá rodar;
- Processos: Necessários para desenhar, transferir, operar e melhorar o serviço;
- Sistemas de Medição e Métrica: métodos e métricas para os serviços, arquiteturas e seus componentes e processos.

(TI EXAMES, 2011).

2.4.2.1 Gerenciamento de Catálogo de Serviço

Catálogo de Serviço é uma base de dados ou documento estruturado com informação sobre todos os serviços de TI em produção, incluindo aqueles disponíveis para implantação. O Catálogo de Serviço é a parte do Portfólio de Serviço visível aos clientes e proporciona um

único local de informações consistentes sobre todos os serviços acordados e é importante que esteja disponível para quem tem autorização para acessá-lo. O Catálogo de Serviço inclui informações sobre entregas, preços, pontos de contato, processos de criação da ordem e requisição. (TI EXAMES, 2011).

A ITIL descreve dois tipos de catálogos: Catálogo de Serviço do Negócio e Catálogo de Serviço Técnico. O Catálogo de Negócio é aquele que o cliente pode ver e que contém relacionamentos entre processos de negócios e serviços de TI. O Catálogo Técnico é o que contém relacionamento entre serviços de TI e componentes tecnológicos. A figura abaixo demonstra um exemplo de um documento do Catálogo de Serviços de TI. (TI EXAMES, 2011).

Figura 08 – Exemplo de Estrutura de Catálogo de Serviços

	Serviço 1	Serviço 2
Descrição		
Tipo de serviço		
Serviços de suporte		
Proprietários do negócio		
Unidades de negócio		
Impacto no negócio		
Prioridade no negócio		
ANS		
Horário de serviço		
Contatos no negócio		
Contatos de escalonamento		
Relatórios de serviço		
Revisões de serviço		
Nível de segurança		

© Crown copyright 2007. Reproduced under licence from OGC.

Fonte: TI EXAMES (2011)

2.4.2.2 Gerenciamento do Nível de Serviço

Gerenciamento do Nível de Serviço é o processo responsável por garantir o entendimento claro entre as necessidades dos clientes e o que o provedor de serviços deve entregar. Para isso ele irá negociar, acordar e documentar os serviços de TI. Este processo deverá ser proativo para melhorar os níveis de serviços existentes. Para isso os níveis devem ser monitorados, reportados e revisados. (TI EXAMES, 2011).

O Gerenciamento do Nível de Serviço envolve várias atividades:

- Desenhar estrutura de Acordo de Nível de Serviço (ANS);
- Determinar Requisitos de Nível de Serviço – RNS e negociar ANS;
- Monitorar o desempenho do serviço e comparar com o ANS
- Medir e melhorar a satisfação do cliente;
- Revisar acordos de apoio e escopo de serviço
- Produzir relatórios do serviço
- Conduzir revisões do serviço
- Desenvolver contatos e relacionamentos
- Gerenciar as reclamações e elogios

(TI EXAMES, 2011).

A ITIL atribui um papel ou cargo para a gestão desse processo, o Gerente de Nível de Serviço. Cabe a ele a tarefa de garantir que todas as atividades do processo sejam cumpridas, sendo o responsável pela informação corporativa dos níveis de serviço. (TI EXAMES, 2011).

2.4.3 Transição de Serviço

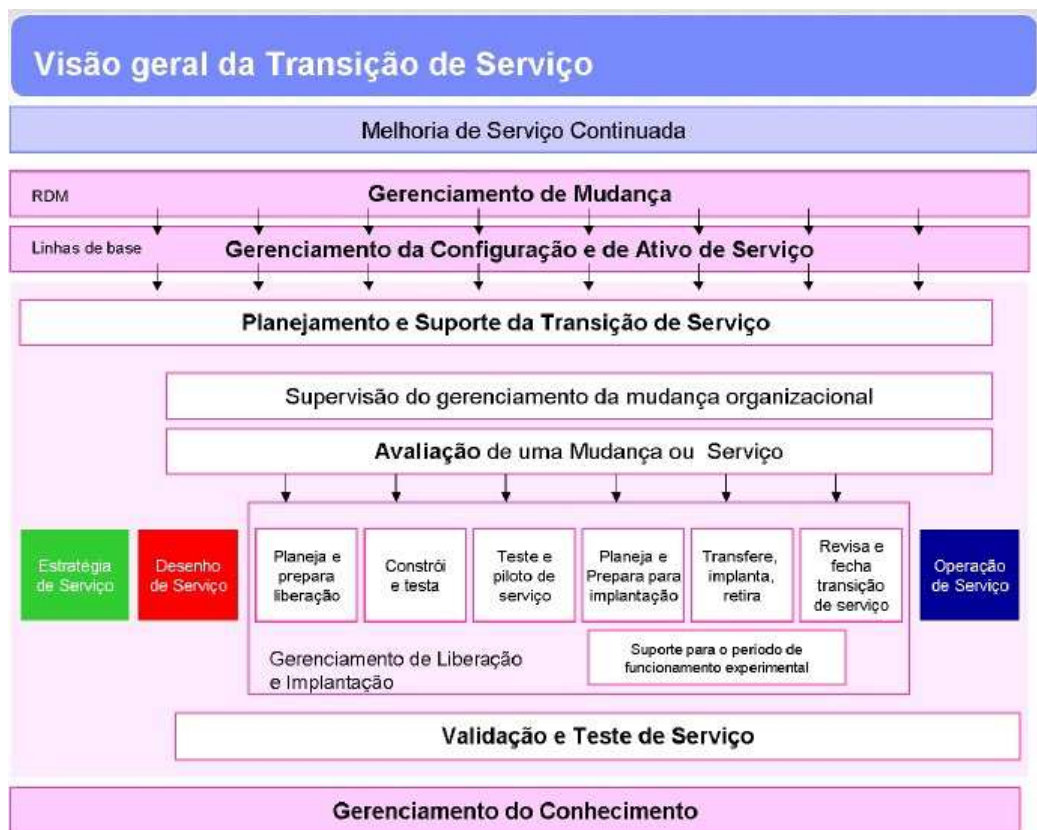
Transição de Serviço é o ciclo que planeja e executa a implantação de um serviço novo ou alterado. Esse ciclo é composto por um conjunto de processos e atividades para a transição de serviços no ambiente de produção. A intenção da Transição de Serviços é

apresentar uma abordagem para que o serviço seja implantado no ambiente de produção sem causar impactos para a organização. (TI EXAMES, 2011).

“O estágio Transição de Serviço” pode ser tratado como um projeto de implantação, pois neste estágio do ciclo de vida precisamos gerenciar bem os recursos para implantação com sucesso de um novo serviço ou uma alteração em um serviço existente. Muitas das atividades estão envolvidas com a disciplina de Gerenciamento de Projeto.” (TI EXAMES, 2011).

A figura abaixo ilustra os processos desse ciclo e seus relacionamentos. Os processos são: Gerenciamento da Mudança, Gerenciamento da Configuração e de Ativo de Serviço, Gerenciamento da Liberação e Implantação, e Gerenciamento do Conhecimento. (TI EXAMES, 2011).

Figura 09 – Processos do ciclo ‘Transição de Serviço’ e seus relacionamentos



© Crown copyright 2007. Reproduced under licence from OGC.

Fonte: TI EXAMES (2011)

2.4.3.1 Gerenciamento da Mudança

O Gerenciamento da Mudança é o processo encarregado de assegurar a redução de riscos e eliminação de retrabalhos, evitando incidentes devido a falhas na transição do serviço. Podem ser proativas ou reativas e seu escopo é estabelecido somente sobre os assuntos de TI, não tratando de mudanças nas áreas de negócio ou dentro de projetos. (TI EXAMES, 2011).

O processo de Gerenciamento de Mudança inicia por uma 'Requisição de Mudança' (RDM). A RDM é uma configuração formal que busca uma alteração de um ou mais itens de configuração. Pode assumir várias formas, como por exemplo: Requisição de Serviço, chamada na Central de Serviço, documentação de início de projeto. As organizações devem criar documentos padrões para as mudanças rotineiras podendo descrever passos para tratar determinados tipos de mudança. (TI EXAMES, 2011).

As mudanças são classificadas em: Padrão (baixo risco e já é pré-aprovada), Normal (fluxo normal do processo) ou Emergencial (para corrigir um erro que está impactando o negócio). A ITIL recomenda que toda mudança esteja acompanhada de um 'Plano de Remediação', ou seja, um plano para retornar o serviço ao patamar anterior à mudança, caso algum problema significativo ocorra. (TI EXAMES, 2011).

A ITIL descreve 6 atividades para o Gerenciamento da Requisição de Mudança:

- Criar e registrar a RDM;
- Revisar a RDM
- Avaliar a mudança
- Autorizar a mudança
- Coordenar a implantação
- Revisar e encerrar

(TI EXAMES, 2011).

O Gerenciamento da Mudança determina a formação de dois comitês: o Comitê Consultivo de Mudança (CCM) e o Comitê Consultivo de Mudança Emergencial (CCME). O CCM serve como um corpo de conselho auxiliando o Gerenciamento de Mudança na avaliação e priorização de mudanças, com visão tanto técnica como de negócio. Inclui colaboradores com uma clara compreensão das necessidades do negócio do cliente e dos usuários, bem como das funções do desenvolvimento técnico e de suporte. Já o CCME atua quando surge a necessidade de uma mudança emergencial. É, portanto, necessário identificar uma configuração menor com autoridade para tomar decisões emergenciais. (TI EXAMES, 2011).

2.4.4 Operação de Serviço

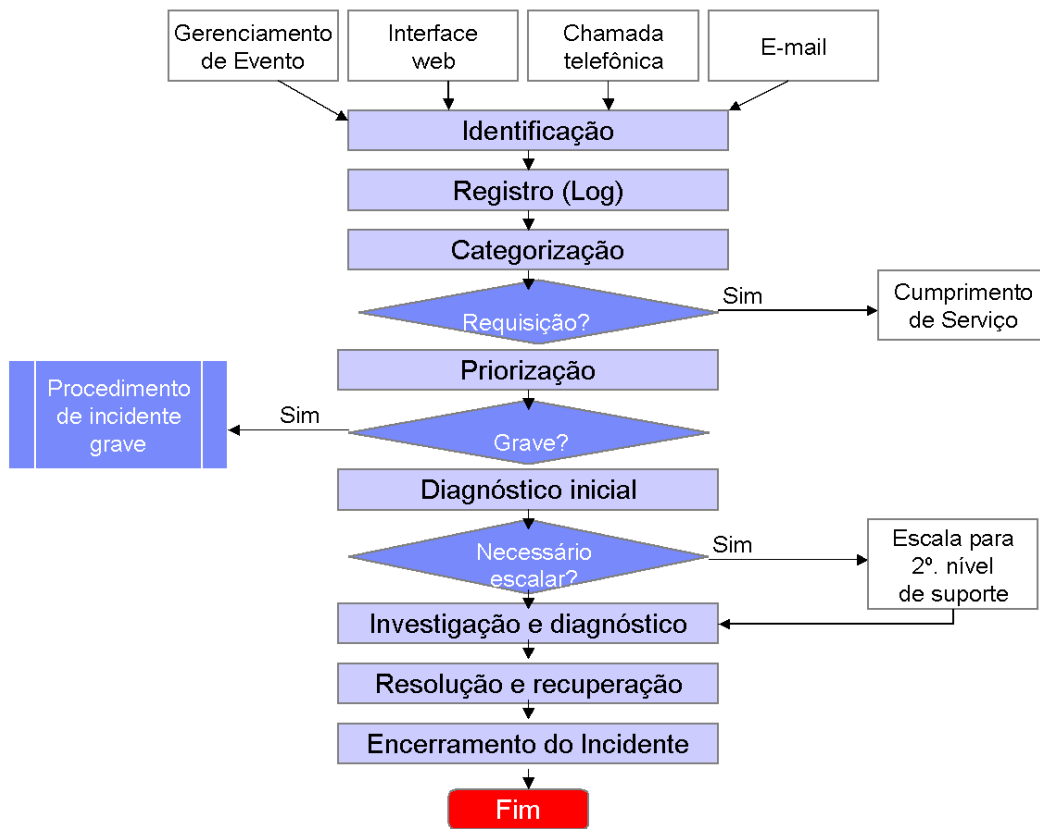
O propósito da ‘Operação de Serviço’ é coordenar e realizar as atividades e processos necessários para fornecer e gerenciar serviços em níveis acordados com usuários e clientes do negócio. Nesse ciclo é onde o valor do serviço é gerado de fato e a estratégia é concretizada. Resumidamente a ‘Operação de Serviço’ é o dia-a-dia dos colaboradores de TI. A ITIL divide esse ciclo em 5 processos: Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Evento, Cumprimento de Requisição, Gerenciamento de Problema e Gerenciamento de Acesso. A ITIL também divide esse ciclo em 4 funções: Central de Serviço, Gerenciamento Técnico, Gerenciamento de Aplicativo e Gerenciamento de Operações de TI. (TI EXAMES, 2011).

2.4.4.1 Gerenciamento de Incidente

O ‘Gerenciamento de Incidente’ procura restaurar a operação de serviço normal (níveis definidos no ANS) o mais rápido possível e minimizar o impacto negativo sobre as operações do negócio, garantindo assim que os níveis de qualidade de serviço e disponibilidade sejam mantidos. (TI EXAMES, 2011).

A ITIL possui um fluxo de atividades para resolver incidentes. Esse fluxo está demonstrando na figura 11, abaixo. Conceitualmente um incidente é uma interrupção não planejada de um serviço de TI ou uma redução da qualidade de um serviço de TI.

Figura 10 – Atividades do processo Gerenciamento de Incidente.



Fonte: TI EXAMES (2011)

2.4.4.2 Cumprimento de Requisição

O termo “Cumprimento de Requisição” é usado como uma descrição genérica para muitos tipos variáveis de demandas colocadas sobre o departamento de TI por seus usuários. Muitas delas são na verdade pequenas mudanças de baixo risco, ocorrendo com frequência e baixo custo. Podem ser: uma requisição para mudar uma senha, instalar um *software* em uma estação de trabalho, realocar alguns itens do equipamento de *desktop* ou apenas uma pergunta requisitando uma informação. Mas pela escala, pela natureza de frequência e baixo risco, este tipo de solicitação pode ser tratado por um processo separado em vez de congestionar os processos de Gerenciamento de Incidente e Gerenciamento de Mudança. (TI EXAMES, 2011).

Figura 11 – Exemplos de Requisição de Serviço

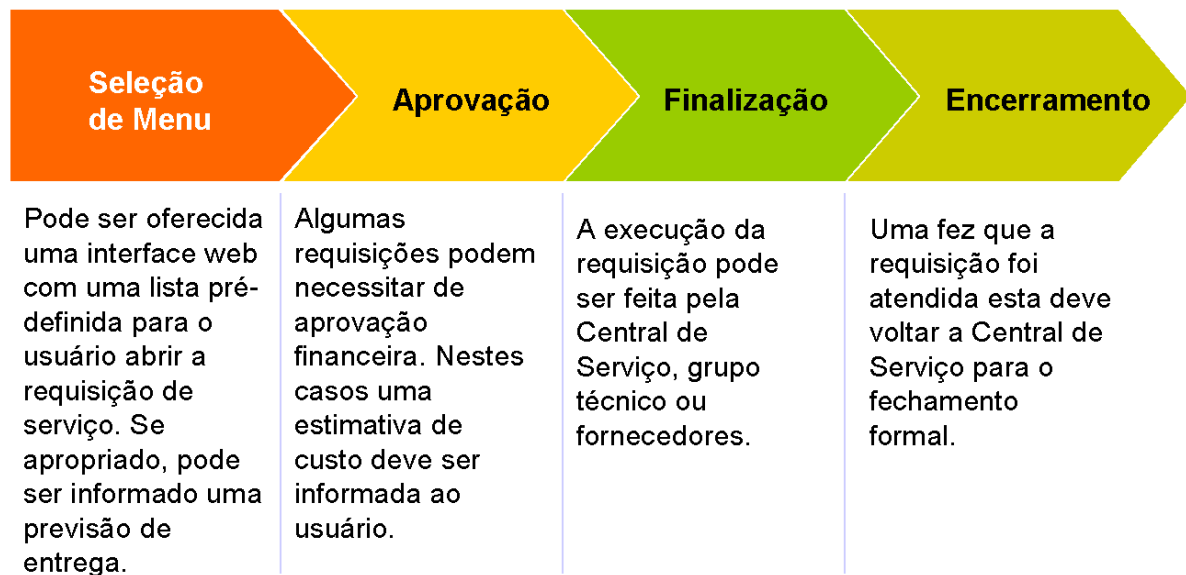


Fonte: TI EXAMES (2011)

A central de serviço será proprietária da requisição, e vai monitorar, escalar, despachar e frequentemente cumprir a requisição dos usuários - que devem ser tratadas por um processo separado para não congestionar nem obstruir os processos de Gerenciamento de Incidente e Gerenciamento de Mudanças. (TI EXAMES, 2011).

Visto que as Requisições de Serviço são frequentes e seguem um fluxo padrão de atividades a ITIL recomenda o desenvolvimento de modelos de Requisição de Serviço. Esses modelos seguem um passo a passo padrão que procura realizar quatro atividades, conforme demonstra a figura abaixo. (TI EXAMES, 2011).

Figura 12 – Passo-a-passo para modelo de Requisição de Serviço



Fonte: TI EXAMES (2011)

2.4.4.3 Central de Serviço

A central de serviço é uma unidade funcional composta por uma equipe responsável por lidar com uma variedade de eventos de serviço, frequentemente feitos via chamadas telefônicas ou *interface web*, ou ainda reportados automaticamente. Segundo TI Exames, (2011) a central de serviços se responsabiliza por:

- Registrar todos os detalhes de incidente e Requisição de Serviço, alocando os códigos de categorização e priorização.
- Prover o diagnóstico e investigação no primeiro nível
- Resolver incidentes e Requisições de Serviços para os quais está preparada
- Escalas incidentes conforme ANSs
- Manter usuários informados sobre o progresso
- Encerrar todos os incidentes, requisições e outros tipos de chamadas

- Conduzir pesquisa de satisfação com clientes/usuários
- Atualizar o Sistema de Gerenciamento de Configuração (SGC) fazendo uma rápida verificação se as informações correspondem aos dados dos usuários

Uma central de serviços com uma equipe eficiente poderá fornecer um atendimento melhor, incluindo a rápida restauração do serviço em caso de incidentes. Além do nível de pessoal necessário para atender a demanda do negócio e dos usuários, a organização deverá avaliar qual será o nível de serviço de habilidade necessário para equipe da central de serviço. O nível de habilidade pode variar de básico a técnico e vai depender do tempo de resposta aos incidentes e quanto o negócio vai estar disposto a pagar. Podem ser criados um grupo primeiro nível com pouca habilidade e grupos de segundo nível onde há maior concentração de habilidades. (TI EXAMES, 2011).

A central de serviços tende a ser o local de trabalho mais estressante, e também o menos valorizado. É comum que haja um *turnover* (rotatividade) de pessoal muito alto. O *turnover* pode ser prejudicial devido a perda de pessoas com experiência e perfil para o atendimento. Portanto, é preciso ter mecanismos que retenham o pessoal na equipe, como plano de carreira, treinamento e recompensas. (TI EXAMES, 2011).

Para facilitar o trabalho da central de serviços e reduzir o número de chamadas, podem ser formados super usuários ou usuários multiplicadores dentro das áreas usuárias. Estes usuários podem fornecer ajuda inicial para outros que tenham dificuldades em usar determinados sistemas. É importante que estes usuários tenham acesso a ferramentas da central de serviço para registro de *logs*. (TI EXAMES, 2011).

2.4.5 Melhoria de Serviço Continuada (MSC)

Esta última parte do ciclo de vida avalia os serviços e identifica formas de melhorar a sua qualidade. Também faz melhorias para garantir a eficiência e eficácia dos processos em cada estágio do ciclo de vida. (TI EXAMES, 2011).

2.4.5.1 Medição do serviço

A MSC está baseada na medição. Sendo assim, serviços e processos precisam ser implantados com metas e objetivos claros e com medição definida de forma clara. Desta forma é possível monitor, medir e melhorar processos e serviços. (TI EXAMES, 2011).

É importante entender as diferenças que existem entre Medida, Métrica e Indicador. Geralmente estes conceitos são usados de forma equivocada para representar a mesma coisa.

- Medida
 - Padrão usado para medir algo
 - Parâmetro usado como base para coleta de dados
 - Exemplo: o tempo de resposta de um incidente pode ser medido em horas. Horas é uma unidade de medida.
- Métrica
 - Medida quantitativa do grau em que um processo, serviço ou atividade se encontra em relação a um determinado atributo.
 - Define o que será medido
 - Usamos métricas para monitorar tendências, uso de recursos, eficiência, eficácia, etc.
 - Exemplo: tempo médio de resolução de incidentes. Para gerar esta métrica é necessário usar uma medida. O tempo médio será calculado com base nas horas gastas para resolver cada incidente.
- Indicador Principal de Desempenho (PID) (ou *Key Performance Indicator*)
 - Fornece a compreensão de algo (usa-se para fazer comparação, variação)
 - Pode ser baseado em uma ou mais métricas. Um indicador pode ser representado por uma métrica ou no uso de duas métricas. Exemplo: a variação do tempo de resposta será baseada no tempo médio de resposta inicial e no tempo médio de resposta atual.

Fonte: (TI EXAMES, 2011).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nesse capítulo do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o atendimento dos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho consiste em um estudo descritivo realizado através do método de investigação qualitativa conhecido por estudo de caso. As pesquisas descritivas caracterizam-se pelo fato de terem por objetivo descrever as características de um fenômeno ou de uma experiência sobre um assunto que já é conhecido, sendo a contribuição proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente.

O estudo de caso possui três características básicas. A primeira é que os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhança e diferenças quando comparado com outros casos estudados. A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado. Considerando que o trabalho em questão irá delimitar o seu foco na empresa Fert, uma empresa multinacional que produz fertilizantes químicos, mais precisamente no setor de Recursos Humanos, o estudo de caso foi escolhido como o método de pesquisa mais apropriado (MATTAR, 1998).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa utilizada como estudo de caso será chamada de Fert, pois a gestão atual solicitou que a identidade da empresa, assim como dos entrevistados, seja preservada quando possível. É uma multinacional centenária, líder mundial na produção e venda de fertilizantes químicos, presente em uma área geográfica grande e dispersa, cuja matriz da subsidiária brasileira localiza-se em Porto Alegre. A empresa possui atualmente um quadro de aproximadamente 3.000 funcionários no Brasil.

A Fert tem sua casa matriz localizada na Noruega e sua atuação está voltada para o fornecimento de soluções para a nutrição de cultivos através de fertilizantes químicos e produtos a base nitrogênio. Como organização de grande porte, conta com aproximadamente 10.000 funcionários no mundo. Está presente em aproximadamente 5° países, vende para aproximadamente 120 países e possui aproximadamente 200 plantas/terminais/armazéns. Os segmentos de negócio são divididos em downstream (Inclui as vendas globais da Fert e as atividades de distribuição, bem como unidades de produção que abastecem os produtos fertilizantes para o consumo local), upstream (Contém as grandes unidades fabris de fertilizantes integrado com amônia e a comercialização e expedição de produtos industriais – amônia, CO₂, e outros) e industrial (Comercializa produtos e co-produtos do segmento Upstream para aplicações industriais).

A visão da empresa é (segundo material interno de divulgação):

“A Fert ambiciona ser a referência no setor, através de sua alta performance e crescimento.”

Os valores são (segundo material interno de divulgação):

- Ambição
 - Manter a mente aberta e ter curiosidade para ver oportunidades;
 - Desejo de fazer sempre mais e melhor;
 - Estabelecer metas ambiciosas e constantemente procurar por melhorias;
 - Disposição de ir além do que nos foi proposto e vontade de desafiar o impossível;
 - Uma atitude “Posso Fazer”.
- Trabalho em equipe:

- Ter uma visão clara da missão e direção;
- Ser integrador e competente;
- Buscar novas idéias e compartilhar melhores práticas;
- Construir sobre os pontos fortes e equilibrar as fraquezas;
- Reconhecer alta performance e celebrar sucessos.
- Confiança:
 - Ser aberto, direto e tratar as pessoas com respeito;
 - Ter a coragem de confrontar a realidade e agir;
 - Delegar a autoridade, assumir a responsabilidade completa, não culpar os outros;
 - Desafiar e ser desafiado, manter a mente aberta;
 - Admitir os erros e aprender com eles;
 - Dar *feedback* construtivo, honesto e no momento adequado.
- Responsabilidade:
 - Focar nas atividades que agregam valor global;
 - Definir metas ambiciosas, sempre buscando melhorias;
 - Realizar os compromissos combinados;
 - Ser leal com seus colegas e com as decisões tomadas;
 - políticas e procedimentos mandatários

A história da Fert inicia-se em 1905, com a primeira produção de fertilizantes de nitrogênio em uma usina de teste em Notodden na Noruega. A produção foi baseada na invenção Birkeland Eydia usando energia hidroelétrica para extrair nitrogênio do ar. Assim a Norsky Hydro foi fundada em 02 de dezembro de 1905. Daí em diante a empresa passou construir usinas em outras localidades, assim como passou a produzir amônia e desenvolver novos produtos industriais como água pesada e CO₂. A partir de 1928 até o final dos anos 30, investiu na planta de Porsgrunn e na produção industrial em Rjukan na Noruega. Em 1946, com a inicialização de operações na América do Norte, houveram as primeiras expatriações. Nesta época o processo de expatriação não estava nem perto de ser formalizado e não há registros de quantas pessoas foram deslocadas da Noruega para esta operação.

Entre 1970 e 1977 estabeleceu vendas para países asiáticos, operações na Tailândia, *joint ventures* no Qatar, iniciou a produção de ureia e em 1977 abriu um escritório de vendas

para América do Sul no Rio de Janeiro. Entre 1978 e 1990 fez aquisições na Holanda, Suécia, Reino Unido, Dinamarca, Alemanha e França, abriu um terminal na China e um escritório em Harare, no Zimbábue. Em 1981, iniciou as vendas industriais.

Entre 1999 e 2003 a Fert adquiriu a Adubos Trevo no Brasil, sendo que no momento da aquisição a Adubos Trevo tinha 70 anos de história, era a terceira maior produtora de fertilizantes no Brasil e contava com 800 funcionários em 10 unidades, com suas principais operações em Rio Grande (RS). Em 2006 a Fert seguiu com sua expansão no Brasil, incorporando a empresa Fertibrás, marca forte no centro-oeste e nordeste do país, tornando-se a segunda maior empresa do setor de fertilizantes do país.

Em 2013 a Fert concluiu a compra do negócio de fertilizantes da Bunge no Brasil, a maior transação da história do segmento de fertilizantes no país. Com esta aquisição a Fert passou a ser a líder em produção de fertilizantes também no Brasil.

Especificamente sobre a área de Recursos Humanos, desde 2009 a Fert passou a administrar a área de recursos humanos de maneira global e corporativa. Todas as áreas de Recursos Humanos de todas as unidades de negócio do mundo passaram a reportar para diretores e gerentes lotados na Noruega. A área de Recursos Humanos foi dividida em duas partes: Serviços de Recursos Humanos e Parceiros de Negócios. A área de Serviços de RH é responsável por todas as atividades transacionais e diretamente ligadas aos colaboradores. Já a área de Parceiros de Negócios é responsável por, juntamente com os gestores e líderes, gerir os programas de atração e retenção de colaboradores e os programas de treinamento e desenvolvimento. Corporativamente, a área de Recursos Humanos ainda tem subdivisões em áreas de *expertise* como Remuneração e Benefícios, Sistemas de RH e Desenvolvimento de Talentos.

Após 3 anos de implantação da nova estrutura de RH, a gestão corporativa identificou alguns ajustes finos a serem feitos de modo a garantir a forma como a estrutura dá suporte a estratégia. Nos últimos 3 anos foi aplicada pesquisa de avaliação da atuação do RH e através do resultado destas pesquisas, identificou-se a necessidade de diminuir a carga operacional da área de Parceiros de Negócio, a fim de que estes possam estar mais próximos dos gestores e do negócio. Esta carga operacional da área de Parceiros de Negócios migra para a área de Serviços de RH. Entretanto, não há espaço para aumentar o quadro de lotação na área de Serviços de RH. Portanto, para dar vazão ao aumento da quantidade de serviços transacionais sem o aumento do quadro de lotação, a Gestão criou o Programa/Processo *HR Service Delivery Model*. Esta é a estratégia atual com relação aos processos de RH e como eles se relacionam entre as diferentes áreas de RH.

A ideia do *HR Service Delivery Model* é disponibilizar o máximo de informação possível para o colaborador, através de portais de auto-atendimento, FAQ *Frequent Asked Questions* e informações na intranet. As necessidades dos colaboradores que não puderem ser sanadas via auto-atendimento, serão encaminhadas para uma central de serviços, através de uma chamada telefônica, e-mail ou via *web*. As demandas abertas através do CSC e que não podem ser resolvidas pelo atendente, são encaminhadas para um especialista, para um gestor ou para outra área, dependendo da natureza da demanda.

A empresa optou por este modelo embasada em estudos que mostram que 30% dos contatos dos colaboradores podem ser sanados via auto-atendimento, 40% via CSC e somente 30% são casos para especialistas, exigem alçada ou envolvimento de outra área. Sendo assim, espera-se que com a implantação do *HR Service Delivery Model*, a equipe de Serviços não sinta o excedente de atividades operacionais retirado da área de Parceiros de Negócios.

Para viabilidade da implantação do CSC a empresa contratou um *software* que gerencia a abertura e encerramento de demandas, tempo de atendimento, conformidade com o acordo de nível de serviço e ainda monitora cada demanda, disponibilizando dados para o gestor de RH e para o solicitante. Esse software está em processo de implantação.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizadas técnicas de pesquisa qualitativa. Para cumprir com o objetivo 1 (Analisar as boas práticas para o Gerenciamento de Serviços de TI, baseado no framework ITIL) o autor desse estudo buscou referências teóricas disponíveis nos diversos meios acadêmicos, incluindo também pesquisas pela internet. Já para o atingimento dos objetivos 2 (Identificar os serviços de Recursos Humanos disponibilizados pela área de RH da empresa Fert) e 3 (Elaborar uma proposta para o Gerenciamento do Catálogo de Serviços de Recursos Humanos, adaptando os principais processos da ITIL com interface para o Catálogo de Serviços, para o contexto do RH) foram feitas análises de documentos primários e entrevistas abertas em profundidade, com questões não estruturadas baseadas no referencial teórico, conforme demonstra o Apêndice D.

A análise de documentos primários foi realizada com estudos anteriores da própria empresa sobre temas relacionados ao estudo. Também foram analisados documentos

com Políticas Internas relacionados aos serviços de RH. Na análise das Políticas Internas foi possível coletar informações precisas sobre os processos e serviços disponíveis, municiando o estudo de caso posterior.

Conforme Roesch (1999), o objetivo primário da entrevista em profundidade é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. As entrevistas em profundidade foram realizadas em duas etapas e procuraram obter a opinião do gestor responsável pela área de serviços de RH. Na primeira etapa serão realizadas perguntas genéricas, que dizem respeito aos serviços prestados pela área de recursos humanos como um todo. Na segunda etapa os entrevistados irão responder sobre a possibilidade de implementarem o gerenciamento de serviços de recursos humanos para os serviços prestados atualmente e quais serviços poderiam ser adaptados para uma central de serviços de recursos humanos.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foi utilizado um método da “Análise Qualitativa”, que busca sistematizar as informações coletadas, encontrar pontos em comum e comparar o coletado com a revisão teórica realizada, a fim de ver as convergências e divergências. Segundo Afonso (2005), a Análise Qualitativa é um processo muito mais ambíguo, moroso e reflexivo, que se concretiza numa lógica de crescimento e aperfeiçoamento. Consubstancia-se em três fases:

- Descrição: recurso às palavras para reproduzir uma imagem mental, experiência, emoção, situação, etc
- Estruturação Conceitual: estruturação dos dados em categorias específicas, organizadas em função de suas especialidades.
- Teorização: não consiste somente na produção, intuição de conceitos e sua formulação num esquema lógico, sistemático e explicativo. Inclui também as considerações das implicações deste esquema, a organização de trabalho empírico para atestar estas implicações e o confronto entre os esquemas

conceituais que vão sendo elaborados e os novos dados que vão sendo recolhidos, com o objetivo de consolidar a teoria em construção.

A análise foi realizada segundo o plano apresentado por Marshall e Rossman (1999), concretizado em seis fases:

Organização dos dados - leitura sistemática de todo o material, organizando-o e estruturando-o de forma lógica e de modo a facilitar a consulta;

Produção de categorias, temas e padrões – caracteriza-se pela construção de categorias, que se vai adicionando de forma gradual. As categorias de significação emergem da interação entre os objetivos que presidiram à elaboração do instrumento de coleta de informação e as regularidades e tópicos que surgem de uma análise dos textos obtidos;

Codificação dos dados – caracteriza-se pela atribuição de um código, que pode ser um número, abreviatura de palavra ou cor, a cada categoria, de forma a que todo o texto se estruture em unidades de sentido;

Testagem das interpretações – caracteriza-se pelo estabelecimento de relações lógicas entre diferentes partes do material empírico, questionamento da coerência e solidez das interpretações que vão sendo efetuadas;

Busca de explicações alternativas – esta etapa é simultânea à anterior e procura encontrar fragilidades nos argumentos construídos;

Produção do texto final – preocupação em responder às questões de pesquisa que nortearam todo o processo investigativo, tendo em conta, também, o quadro teórico elaborado.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Esse estudo se propõe a construir uma proposta para o Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos, criando um modelo de Catálogo de Serviços de RH. Pelo curto espaço de tempo para a realização do mesmo, a implementação e operacionalização desse modelo não foram tratados nesse trabalho. Podendo ser realizado em outra oportunidade conforme o interesse da empresa.

Outro aspecto a se destacar é o tempo de validade de um serviço. Com a constante dinâmica de mercado, os serviços são alvo de frequentes reavaliações. Podendo até ser

alterados radicalmente, conforme os resultados obtidos. Esse estudo foi realizado no segundo semestre de 2013, responder pelos serviços de RH definida nesse período.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Demonstrou-se e analisou-se nesse capítulo as ações realizadas para a elaboração de uma proposta de Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos, com ênfase no desenvolvimento do Catálogo de Serviços de RH, aplicação das boas praticas da ITIL. Para alcançar o objetivo específico 3 (Elaborar uma proposta para o Gerenciamento do Catálogo de Serviços de Recursos Humanos, adaptando os principais processos da ITIL com interface para o Catálogo de Serviços, para o contexto do RH), foram realizadas as tarefas abaixo descritas durante um período de aproximadamente 2 meses. Essas tarefas possuem uma sequência estruturada, que possibilita o entendimento do desdobramento desse estudo.

4.1 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

Conforme já comentado, a ITIL não é uma metodologia, um modelo passo-a-passo de como realizar o gerenciamento de serviços de TI. A ITIL apenas descreve uma relação de boas práticas, procurando criar processos coerentes, divididos em ciclos.

Segundo Andrade e Moura (2008,p.7) “O catalogo de serviço é uma ferramenta primária para definição de uma estrutura organizacional de gestão de serviços.”. Sendo assim, esse estudo propôs a construção de um catálogo de serviços para recursos humanos, seguindo as recomendações das boas práticas da ITIL, porém com liberdade para adaptações dos principais processos ao contexto de RH.

Conforme afirma Andrade, (2010, p. 18).

“É interessante observar que, em nenhuma das fontes consultadas, mesmo a ITIL, um modelo detalhado para o auxílio na construção do catálogo de serviços foi apresentado. Em todas elas há apenas recomendações gerais e alguns exemplos, o que permite um elevado grau de subjetividade na execução da atividade.”

Segundo Gaspar (2012), é necessário “monitorar, gerenciar e acompanhar o serviço com o intuito de ver como se relaciona com o negócio durante todo o seu ciclo de vida.”. Assim,

para apoiar a formulação de um catálogo de serviços de recursos humanos foram escolhidos alguns processos da ITIL que, na visão do autor, representam de forma resumida o ciclo de vida dos serviços de RH. Esses processos estão descritos nos próximos tópicos e sua finalidade é colaborar com o desenvolvimento e aprimoramento constante do catálogo de serviços. O autor desse estudo classificou os processos abaixo descritos em duas categorias de influência no Catálogo de Serviço: Direto e Indireto. Os processos com influência direta são: Portfólio de Serviços, Gerenciamento de Nível de Serviço e Gerenciamento de Mudança. Os outros processos possuem uma influência indireta ao Catálogo de Serviços e são apresentados de forma resumida, focando em suas interações com o Catálogo. A figura abaixo demonstra as relações dos processos da ITIL com o Catálogo de Serviços de RH.

Figura 13 – Relacionamentos do Catálogo de Serviços de Recursos Humanos

Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos - GSRH					
Catálogo de Serviços de Recursos Humanos					
Influência	Influência Direta			Influência Indireta	
Ciclo de Vida dos Serviços	Estratégia de Serviço	Desenho de Serviço	Transição de Serviço	Operação de Serviço	Melhoria de Serviços Continuada
Processos ou Funções Adaptados da ITIL	Portfólio de Serviço	Gerenciamento do Nível de Serviço	Gerenciamento da Mudança	Central de Serviço	Medição de Serviço
				Cumprimento de Requisição	
				Gerenciamento de Incidente	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Resumidamente a construção do Catálogo de Serviços de Recursos Humanos irá seguir as seguintes etapas:

- 1) A elaboração do próprio **Catálogo de Serviço**, com informações do inventário de serviços e a escolha dos campos adaptados ao contexto de RH.

- 2) Desenvolvimento do **Portfólio de Serviços de RH**, procurando obter as informações necessárias para o catálogo de serviços e orientações para o desenvolvimento de novos serviços.
- 3) O apoio das informações necessárias para o Catálogo de Serviços oriundas de um **Gerenciamento do Nível de Serviços**, para os serviços selecionados.
- 4) A sugestão de um processo para solicitar **Mudanças** de serviços em produção, alterando a versão do catálogo e seguindo um procedimento padrão de avaliação.

4.1.1 Catálogo de Serviços de RH

A partir dos dados coletados na empresa Fert, foi possível desenvolver uma versão simplificada do Catálogo de Serviços de Recursos Humanos. Inicialmente definiu-se que seria fundamental realizar uma atividade de ‘Inventário dos Serviços Prestados’. Essa atividade é realmente muito trabalhosa sendo necessário uma boa percepção e critérios para separar os processos internos (que servem como meio para um fim) de serviços para clientes (realmente o objetivo). Na empresa em estudo, foram diagnosticados 80 serviços e processos, conforme demonstrado no apêndice A, porém, uma vez detalhados, identificou-se que existiam muitos processos internos, que poderiam ser úteis para o ‘Catálogo Técnico’ mencionado pela ITIL, entretanto não faziam parte do objeto desse estudo. Para esse estudo, o foco é o ‘Catálogo de Serviços de Negócio’ e após uma melhor análise, o número de serviços prestados diminuiu para 56, conforme demonstra o apêndice B.

Para realizar a atividade de Inventário de Serviços, a autor do estudo criou o ‘Documento para Inventário de Serviços (DIS)’ que procurou sintetizar as principais informações de cada serviço de área de RH . Segundo DuMoulin, Flores, & Fine, (2008, p.96). *“O primeiro passo no desenvolvimento de um Catálogo de Serviços é a definição dos maiores processos e subprocessos [...]. Essa definição é um requisito obrigatório para o entendimento do próximo passo, que é mapear as aplicações e os serviços gerais de TI [...]”* Esse documento foi preenchido pelo representante destinado pela empresa, propiciando a

análise e classificação de cada serviço prestado. O DIS contém 17 campos e suas informações são obtidas de diversas fontes. Abaixo listados campos:

1. Nome do Serviço: nome conhecido do serviço.
2. Tipo de Serviço: definição da classificação do serviço. Exemplos: Benefícios, Treinamentos, Pagamentos, Registro de Ponto, etc.
3. Descrição Sucinta do Serviço: descreve a função do serviço para o cliente.
4. Provedor do Serviço: define qual provedor de serviço vai realizar o serviço, podendo ser: Interno (equipe de RH), Externo (terceirizado) ou CSC.
5. Classificação Estratégica: classifica o impacto estratégico do serviço em Alto, Médio ou Baixo.
6. Objetivo Estratégico (opcional): descreve sucintamente a contribuição do serviço para a implementação da estratégia.
7. Demanda Mensal: quantifica em número as quantidades de serviços solicitadas por mês.
8. Custo Estimado: estimativa de custo do serviço por mês ou operação.
9. Principal Indicador: lista o principal indicador do serviço, sua meta e seu tipo (mensal, por operação, etc).
10. Versão Atual: registra a versão atual do serviço em produção.
11. Cliente Solicitante: define o nome e contato do responsável pelo serviço no cliente. Caso não exista um responsável, informar o setor ou ainda o tipo de cliente, por exemplo, “colaborador”.
12. Responsável do Serviço: gestor ou na ausência dele o colaborador, responsável pelo serviço executado pelo provedor.
13. Ferramenta de Atendimento: tipo de ferramenta (não necessariamente sistema) utilizado para solicitar o serviço. Pode ser: Telefone, E-mail, Portal, Pessoalmente ou Internamente (para os casos de serviços entre áreas do RH)
14. Periodicidade: periodicidade normal da realização do serviço, pode ser: Anual, Mensal, Semanal, Diária ou Sob Demanda.

15. Tempo de Atendimento: tempo de atendimento normal para a prestação do serviço. Pode ser: em horas, dias úteis ou online.
16. Disponibilidade: período de oferta do serviço. Pode ser: Horário Comercial, Online ou indefinido.
17. Procedimento Interno (Documento com Detalhamento dos Processos): código do procedimento interno e/ou caminho para localizar maiores informações na rede interna.

Para facilitar o entendimento do modelo proposto, o preenchimento do DIS também ocorreu em etapas. Na primeira etapa o objetivo foi simplesmente listar todos os serviços prestados, procurando preencher as informações de: Nome do Serviço, Descrição Sucinta do Serviço, Tipo do Serviço e Provedor do Serviço.

A partir dessas informações o autor do estudo, junto com o responsável da empresa pelo preenchimento do documento, iniciou a segunda fase do DIS, procurando detalhar e depurar as informações constantes. Procurando em fontes de documentos internos da empresa ou eventualmente consultando outros colaboradores da própria empresa, descobriu-se que existia a possibilidade de sintetizar os serviços, separando serviços de processos internos.

Para realizar esse trabalho de depuração foi importante adotar um critério claro do que deveria ser classificado como Serviço de RH e o que seria Processo Interno. Conceitualmente ficou definido que Serviço de RH é qualquer atividade que possa ser requisitada por algum cliente ou alguma rotina realizada periodicamente mesmo sem solicitação, como por exemplo, o Cálculo da Folha de Pagamento. Já Processos Internos são todas as atividades que auxiliam o cumprimento de uma requisição de serviço.

Para contextualizar melhor podemos exemplificar uma situação real, que ocorreu durante a classificação dos serviços nesse estudo: *todo trabalhador possui uma Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). Tradicionalmente o RH de qualquer empresa faz as anotações legais na CTPS do colaborado em três momentos: na 'Admissão', na 'Rescisão' ou em qualquer momento por solicitação do colaborador, o que chamaremos do serviço 'Atualização de CTPS'. Desses três casos, somente as anotações do serviço do tipo 'Atualização de CTPS' serão objeto de uma Requisição de Serviço. Os outros dois motivos de anotações legais (Admissão e Rescisão) são apenas atividades que auxiliam o cumprimento da requisição de Admissão ou Rescisão e, sendo assim, não devem constar na lista de serviços do RH. Caso o colaborador identifique algum problema com o preenchimento da sua CTPS após os processos de Admissão ou Rescisão ele irá encaminhar um requisição*

(incidente) de ajuste para um destes processos originais (Admissão ou Rescisão) e não para o serviço de 'Atualização de CTPS'.

Na terceira fase, agora já com uma lista de serviços menor, foi possível investigar mais profundamente cada serviço, procurando preencher no DIS as informações de: Principal Indicador, Versão Atual, Cliente Solicitante, Responsável do Serviço, Ferramenta de Atendimento, Periodicidade, Tempo de Atendimento, Disponibilidade e Procedimento Interno.

As informações solicitadas na terceira fase de preenchimento do DIS são obtidas tradicionalmente analisando o 'Acordo de Nível de Serviço' da empresa com seus clientes. Porém, a empresa do estudo não possui ANS formal com seus clientes. Entretanto essas informações já foram objeto de outros estudos, o que tornou viável aproveitá-las sem a necessidade de um novo estudo detalhado para calcular, por exemplo, o tempo de atendimento de serviços. É importante ressaltar também que as informações de ANS preenchidas no formulário DIS foram baseadas na empresa Fert e que podem sofrer alterações quando outras empresas forem incorporadas ao grupo.

Na quarta etapa foi necessário levantar informações estratégicas de cada serviço. Essas informações estão contidas no Portfólio de Serviço e são importantes para a correta classificação e priorização dos serviços de RH. Nessa etapa é fundamental analisarmos todos os serviços com a visão do cliente, preferencialmente solicitando uma avaliação final do cliente sobre o material desenvolvido. O desafio de mudar o ponto de vista tradicional do RH, de dentro para fora, para uma visão de fora para dentro, explicitou a necessidade de reformulação de alguns serviços. Os detalhes sobre os critérios para obtenção dessas informações serão descritos no tópico do processo.

Na quinta e última etapa o autor desse estudo procurou selecionar quatro serviços para desenvolver uma proposta de Catálogo de Serviços de RH. Nessa amostra foram listados serviços realizados na maioria dos departamentos de RH das empresas nacionais e será apresentada no apêndice C desse estudo. Após a depuração do DIS, retirando os processos internos, coletando as informações do Portfólio de Serviço e do Acordo de Nível de Serviço, o próprio DIS transforma-se no Catálogo de Serviços de RH, apenas exigindo uma última etapa para a formatação visual que demonstre os resultados e, eventualmente, conforme o posicionamento de cada empresa, a ocultação dos campos específicos do Portfólio de Serviços.

4.1.2 Portfólio de Serviços de RH

Originalmente o processo de Portfólio de Serviços é responsável por desenvolver uma análise estratégica para cada serviço novo. Essa análise passa pelo desenvolvimento de um Caso de Negócio para cada serviço, objetivando identificar seus pontos fortes e fracos, sua influência estratégica e seu resultado financeiro. Porém, não foi objeto do estudo descrever o processo de Portfólio de Serviço para a análise de novos serviços ou até mesmo modificações significativas dos mesmos. (PALMA, 2010).

Na adaptação para o contexto do desenvolvimento do Catálogo de Serviço de RH, o processo de Portfólio será utilizado para fornecer informações estratégicas sobre o serviço, possibilitando catalogar e priorizar todos os serviços com a visão do negócio.

Nesse sentido o processo de Portfólio foi responsável por responder os seguintes itens do Catálogo de Serviços: Classificação Estratégica, Objetivo Estratégico, Demanda Mensal e Custo Estimado.

O campo ‘Classificação Estratégica’ e ‘Objetivo Estratégico’, foram estipulados pela percepção do RH sobre o impacto estratégico de seus serviços. Por se tratar de informações interpretativas identificaram-se dificuldades para realizar o correto enquadramento desses itens, oportunizando futuramente a aplicação de algum método mais efetivo, com a participação das áreas de negócio.

O campo ‘Demanda Mensal’ foi de fácil identificação, pois a empresa já possuía informações claras sobre o assunto. Eventualmente as dificuldades são apresentadas em serviços alterados ou unificados, pois exigem uma nova análise de dados de demanda.

Já para o campo ‘Custo Estimado’ as informações dos registros da empresa apontam para um estudo anterior de custos mão-de-obra para cada unidade de serviço realizada. Observou-se que o item ‘Custos Estimados’ não foi trabalhado em profundidade para os provedores internos e CSC, visto que os mesmos não realizam cobrança direta de valores para os serviços prestados. Aconselhasse nesse item uma melhor investigação dos valores envolvidos e adoção de alguma ferramenta para mensurar o custo efetivo de cada serviço.

Embora não seja parte do problema de pesquisa desse estudo é importante destacar que, ao realizar a avaliação estratégica dos serviços de RH, existe uma necessidade natural de adaptação dos mesmos para a filosofia de foco no cliente. Na análise estratégica do Inventário de Serviços da empresa em estudo ficou clara a necessidade de reformular alguns serviços..

Conforme já citado, a estrutura organizacional do RH da empresa em estudo é dividida em dois grandes departamentos: Serviços de RH e Parceiros de Negócios. Cada departamento possui seus serviços e processos, porém, em alguns casos os serviços são complementares. O serviço ‘Contratação de novo colaborador’ serve como exemplo. A expectativa do cliente, no caso um gestor de uma área de negócio, é apenas preencher a Requisição de Serviço, informando as características desejadas para o novo colaborador, aguardar para receber os candidatos, aprovar um candidato e receber o mesmo já habilitado para iniciar suas atividades. Na prática, essas atividades envolvem diversos processos do RH, passando pelos dois departamentos (Serviços de RH e Parceiros de Negócios) em momentos distintos. Assim, o Catálogo de Serviços deve mencionar apenas o serviço ‘Contratação de novo colaborador’ e o sistema de Requisição de Serviço deve disponibilizar ferramentas que possam informar o cliente sobre o andamento de sua solicitação passo a passo, também chamada de *Workflow*. O tópico de Requisição de Serviço irá descrever mais sobre esse tema.

4.1.3 Gerenciamento do Nível de Serviço

Na adaptação do processo de Gerenciamento do Nível de Serviço de TI para RH é evidente a possibilidade do aproveitamento de muitos conceitos. Em ambas as situações faz-se necessário um gerenciamento de nível de serviço eficiente e que procure satisfazer o cliente. O presente estudo analisou somente as questões necessárias para criar e manter o Catálogo de Serviços, mas é considerada fundamental uma forte atuação em todos os aspectos desse processo para um eficiente Gerenciamento de Serviço de Recursos Humanos.

A função de RH da empresa em estudo não possui Acordos de Níveis de Serviço formais com seus clientes. Independente desse fator, já existiam estudos realizados sobre o tema e assim foi possível aproveitar muitas informações sem a necessidade de coletar tempos de atividades ou realizar o mapeamento de processos.

As informações obtidas para o Catálogo de Serviços derivadas do processo de Gerenciamento do Nível de Serviço, são: Principal Indicador, Versão Atual, Cliente Solicitante, Responsável do Serviço, Ferramenta de Atendimento, Periodicidade, Tempo de Atendimento, Disponibilidade e Procedimento Interno.

O campo ‘Principal Indicador’ foi obtido na consulta de documentos internos, sendo indicadores de processo, normalmente apurando os índices de erros, retrabalhos ou atrasos. Oportuniza-se nesse item o desenvolvimento de novos indicadores para os serviços, procurando embasar a contribuição estratégica de cada serviço.

A empresa do estudo não dispunha de informações sobre ‘Versão Atual’ de cada serviço, uma vez que o conceito de serviço está sendo desenvolvido. As informações disponíveis são advindas das políticas internas, documento que detalha as regras e atividades de cada serviço.

As informações de ‘Cliente Solicitante’ foram estipuladas pelo próprio RH, com base nas solicitações do dia-a-dia. O campo ‘Responsável do Serviço’ corresponde ao colaborador responsável pelo serviço no provedor, não necessariamente o executor.

Os itens ‘Ferramenta de Atendimento’, ‘Periodicidade’, ‘Tempo de Atendimento’, ‘Disponibilidade’ e ‘Procedimento Interno’ foram respondidos no formulário DIS pelo representante do RH da empresa, baseado nos documentos internos e estudos anteriores.

4.1.4 Gerenciamento da Mudança

O processo de ‘Gerenciamento da Mudança’ representa um importante componente no Gerenciamento de Serviços de RH. Embora não seja objeto específico desse estudo tratar do Gerenciamento de Mudança, é importante comentar alguns tópicos de propostas para gerir tal processo, visto que a atualização do Catálogo de Serviços depende muito de informações desse processo. Segundo Roberta Hygino Rolett, (apud PREFEITURA de Belo Horizonte 2013) responsável pela construção do Catálogo de Serviços da prefeitura de BH, o processo de manter é fundamental, “Nosso objetivo é manter o catálogo sempre atualizado. Para acompanhar a dinâmica dos serviços, o material poderá ser alterado a qualquer tempo e novas versões serão publicadas no portal da PBH”.

Na empresa em estudo não existe nenhum processo formal para a solicitação de alguma mudança nos serviços de RH. Analisando as informações da entrevista, ficou comprovado que o processo informalmente acontece, destacando-se as seguintes atividades: primeiramente o colaborador que recebeu a demanda classifica o impacto da mudança em baixo, médio ou alto. Para mudanças classificadas como de baixo impacto ele mesmo realiza

o procedimento de mudança. Já para as mudanças de médio ou alto impacto o responsável pelo serviço é consultado e o próprio responsável faz o ajuste no serviço ou escala para quem possa realizar.

Para implantar o Gerenciamento de Serviços de RH é fundamental a existência de um processo formal de mudança. Esse processo irá propiciar que os serviços em produção possam ser alterados sem maiores transtornos, comunicando a todos os envolvidos ou impactados, além de sinalizar a necessidade de mudança do Catálogo de Serviço. E vale ressaltar, o Gerenciamento de Mudança objetiva somente orientar as atividades necessárias para encaminhar as solicitações de mudanças em serviços de RH, não confundindo com o Gerenciamento de Incidentes ou Cumprimento de Requisição.

A ITIL recomenda, e esse estudo ratifica, necessidade da elaboração do documento ‘Requisição de Mudança – RDM’, para toda a solicitação de mudança nos serviços, seguindo critérios de maior ou menor complexidade de detalhamento conforme o impacto da mudança. Esse estudo não procurou desenvolver um documento oficial de RDM para os serviços de RH, mas ficou evidenciada a necessidade de tal documento para a atualização do Catálogo de Serviços. Todos os campos do Catálogo de Serviços estão sujeitos a mudanças advindas de RDMs e esse formulário será disponibilizado a partir da finalização da implantação da Central de Serviços.

Outro conceito importante no Gerenciamento da Mudança é a formação de um o Comitê responsável pela avaliação e aprovação das mudanças. A empresa Fert estuda a possibilidade de formar um comitê para as mudanças de alto impacto, deixando a cargo do especialista de cada serviço a análise das mudanças de médio e baixo impacto.

4.1.5 Processos Indiretos para o Catálogo de Serviços de RH

Para desenvolvimento do Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos baseado nos conceitos da ITIL faz-se necessário a implantação de outros processos ITIL além dos já comentados. Esses processos utilizam o Catálogo de Serviços de RH como fonte de informações atualizadas, facilitando a classificação e priorização dos serviços.

O autor desse estudo selecionou os seguintes processos da ITIL para auxiliar a empresa Fert na construção do GSRH:

Central de Serviço: conforme já comentado nos referenciais teóricos a Central de Serviço não é um processo ITIL e sim uma função, um papel. A empresa Fert enfrenta atualmente o desafio de implantar um CSC, o que no contexto no RH, é equivalente ao papel da Central de Serviço. Foi diagnosticado que o Catálogo de Serviço será uma importante ferramenta para o dia-a-dia da Central de Serviços Compartilhados, sendo utilizado como a fonte de dados para todos os serviços disponíveis no CSC.

Gerenciamento do Incidente: o gerenciamento de incidente , no contexto do RH, deverá ser adaptado para gerenciar todos os erros nos serviços disponibilizados pelo RH, incluindo serviços realizados rotineiramente sem a necessária abertura de requisição, como por exemplo, o pagamento dos vencimentos do colaborador. O incidente pode ser aberto tanto pelo cliente quando pelo próprio RH e deverá seguir os procedimentos padrão da central de serviços quanto a catalogação, priorização e escalonamento. O Catálogo de Serviços colabora para a resolução de incidentes, repassando informações de responsáveis por serviços, ferramentas utilizadas, entre outras. Esse processo não existe formalmente na empresa em estudo porém com a implantação do CSC será criado seguindo os padrões ITIL.

Cumprimento de Requisição: o processo de cumprimento de requisição já existe formalmente na empresa de estudo, porém as ferramentas de solicitação e a forma de comunicação dos resultados não são padronizadas. O desenvolvimento do Catálogo de Serviço delimita os serviços de forma mais clara, possibilitando o desenvolvimento de formulários de Requisição de Serviço. No Catálogo também estão as informações de prazos padrão e indicações de políticas internas para o correto cumprimento da requisição. A empresa Fert pretende disponibilizar diversos meios de contato para a abertura de requisição e, a partir da implantação do CSC serão sempre avaliadas pelos colaboradores da Central de Serviço. Recomenda-se a utilização de sistemas do tipo *Workflow*, que possibilitam a consulta do andamento da requisição a qualquer momento do processo.

Medição de Serviço: o processo de Medição de Serviço acontece de modo informal no RH da empresa em estudo. Os serviços são acompanhados, porém não existe um sistema que possibilite agir de forma proativa na gestão dos indicadores e métricas. O Catálogo de Serviços auxilia a mensuração de serviços na medida em que fornece informações sobre os tempos acordados de entrega dos serviços, as demandas estimadas do serviço, os horários de atendimento e o indicador de processo principal. A empresa do estudo espera melhorar esse processo com a automatização dos indicadores, a partir do início das atividades da Central de Serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo resultou na elaboração de uma proposta para o Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos, criando um modelo de Catálogo de Serviços de Negócio de RH, adaptando as boas práticas da ITIL para o departamento de RH da empresa Fert, mais especificamente no setor de Serviços de RH. Numa visão geral, o estudo procurou demonstrar a possibilidade de gerenciar serviços de uma forma diferente, segmentada em ciclos de vida e voltado para o atendimento do cliente.

A elaboração de um modelo de Catálogo de Serviços de Recursos Humanos foi realizada em três grandes etapas: consulta aos referenciais teóricos, o inventário dos serviços de RH e o desenvolvimento de um modelo de Catálogo de Serviços e sua relação com os outros processos da ITIL.

A consulta aos referenciais teóricos funcionou como alicerce para os outros objetivos. É vasto o número de informações sobre o *framework* ITIL e suas boas práticas de gerenciamento de serviços de TI. Todavia, em sua maioria, os referências bibliográficos são abastecidos pela mesma fonte, os livros originais da ITIL. Assim, o diferencial para a escolha dos conteúdos transcritos foi a didática utilizada por cada autor. Já para as questões estratégicas e de processos de RH a bibliografia disponível é diversificada, sendo necessária uma análise de conteúdo mais seletiva. Entretanto, quando o assunto é Gerenciamento de Serviços de RH e desenvolvimento de um Catálogo de Serviços de RH constatou-se a quase inexistência de material bibliográfico, sendo necessário adaptar o material existente para TI ao contexto de RH.

Para realiza a tarefa do inventário de serviços o autor desse estudo desenvolveu um documento chamado DIS que reúne as boas práticas da ITIL, encontradas durante a elaboração do referencial teórico, adaptadas ao contexto de RH. Identificou-se a importância desse documento para a tarefa de catalogar serviços, possibilitando o aperfeiçoamento do conceito de serviço, excluindo do catálogo final os processos internos sem ligação direta com o cliente. Catalogar em detalhes todos os serviços prestados exige muito esforço de pesquisa e certamente utilizou a maior parte do tempo dedicado ao estudo. Ao longo das pesquisas dos serviços de RH, o documento DIS foi aperfeiçoado em várias etapas, chegando à sua versão final descrita no capítulo acima.

A última etapa contemplou a confecção de um modelo de Catálogo de Serviços de RH e da comprovação da possibilidade da adaptação dos principais processos da ITIL para a função de RH, criando um esboço do que seria o Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos.

Ao propor uma solução de TI para área de Recursos Humanos, este estudo teve como intenção oportunizar uma ferramenta para gerenciar os serviços de maneira mais objetiva, em linha com políticas de governança e com as estratégias do negócio. Entretanto, a elaboração desta relação entre TI e outra área de negócio, no que tange aproveitamento de métodos e técnicas, requer uma adequação da perspectiva sob qual vislumbra-se a prestação de serviços da área de Recursos Humanos. O desafio de focar serviços no cliente, por exemplo, extrapola o escopo desse estudo, porém é fundamental uma análise mais profunda desse quesito, remodelando radicalmente alguns serviços. Outro fator gerador de mudanças significativas é o advento de novas modalidades de provedores de serviço. A empresa em estudo está implantando uma Central de Serviços Compartilhados e a partir desse novo provedor, muitos serviços serão realizados de forma diferente, sendo atendidos pela Central de Serviços, instigando uma reestruturação de diversos processos.

Consta-se assim que o tema Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos (GSRH) exige um esforço considerável para sua implantação. Se não houver a implantação de uma real mentalidade de gestão dos serviços, o GSRH torna-se apenas uma burocracia, podendo ser motivo de críticas e até inviabilizar os serviços de RH. O grande desafio é achar o nível ótimo para administrar a burocracia necessária para o Gerenciamento de Serviços de RH. Certamente não é viável o controle de uma estrutura do porte de uma Central de Serviço, por exemplo, sem um bom sistema de informação que suporte todas as demandas. O GSRH é um sistema para melhorar a gestão de serviços, não para documentar serviços, esse é um ponto muito importante, que deve ser resguardado sempre. Documentar serviços é um dos meios para alcançar a excelência na gestão.

Embora não seja objeto desse estudo a implantação do GSRH, observou-se na empresa Fert o início dessa caminhada. A experiência do autor do estudo e os dados coletados nas entrevistas apontam para a necessidade de vencer a resistência dos colaboradores e clientes por trabalhar com serviços e processos normatizados. Normalmente, em um primeiro momento, os colaboradores da 'linha de frente' e os clientes só percebem o ônus da implantação do GSRH, aumentando o seu trabalho em termos de documentação e diminuindo a percepção de satisfação do cliente. É fundamental que as lideranças repassem as 'boas

notícias', os resultados alcançados e mantenham uma comunicação ativa com todos os envolvidos.

O autor desse estudo considera seu objetivo atingido. Proporcionou uma nova visão para os serviços de RH da empresa em estudo, desenvolvendo um esboço do Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos e um modelo de Catálogo de Serviços de RH. Com isso agregou pessoalmente enorme gama de conhecimentos relativos ao tema, tornando-se apto para realizar novos trabalhos. Também agregou a universidade UNISINOS mais uma opção de consulta bibliográfica.

Como sugestão de continuidade desse estudo, certamente pode-se destacar a implantação do GSRH, em nível inicial, na empresa Fert. Também não se descarta a possibilidade da transformação do material em um sistema informatizado, ou ainda a realização do mesmo trabalho em outras empresas.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Henrique José, **Centro de Serviços Compartilhados (CSC): impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado**. 2010. 204f. Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC/Faculdade de Ciências Empresariais/Mestrado em Administração. Belo Horizonte, MG, 2010.

ANDRADE, Tiago Merheb Gonçalves, **Identificando um Modelo para a Construção de Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação em uma Típica Organização Brasileira**. 2010. 35 f. Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação lato sensu em Governança em Tecnologia da Informação, da Universidade Católica de Brasília, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Governança em Tecnologia da Informação. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/4144/identificando_modelo_andrade.pdf?sequence=1>. Acessado em 13/08/2013.

ANDRADE, Jeime Nunes de, MOURA, Hermano Perreli, **Implantando a Gestão de Serviços de TI: uma abordagem horizontal baseada no catalogo de serviços de TI**, 2008. f 12. Centro de Informática - Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, PE, Disponível em <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbsi/2008/0016.pdf>>. Acessado em 10/08/2013.

BARROS, Laura de. **Gerenciamento de serviços de RH é um novo desafio**. 2003. Disponível em <http://www.canalrh.com.br/Mundos/colunistas_artigo.asp?o=%7B0565393C-6026-4377-B3DA-4CFC3D1E7A9A%7D>. Acessado em 21/04/2013

BERTON, Luiz Hamilton, **Indicadores de desempenho e as práticas de boa governança Corporativa**. 2003. 215 f. Tese apresentada como requisito à conclusão do Programa de Doutorado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2003.

BROCK, Hortência et al. **O papel estratégico do RH**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. Anais eletrônicos... Resende, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/537_O%20papel%20estrategico%20do%20RH%20-%20SEGET.pdf>. Acessado em 06/06/2013

CESAR, Ana Maria Roux; BIDO, Diógenes de Souza; SAAD, Sheila Madrid. **A "evolução" da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil**. In: XXXI

Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro - RJ. Anais eletrônicos. 1 CD-ROOM.

DUMOULIN Troy, FLORES Rodrigo e FINE, Bill. **Defining IT Success Through The Service Catalog: A Practical Guide, Second Edition**. Zaltbommel NL: Van Haren Publishing, 2008.

EVANS, P. A. L., PUCIK, V., & BARSOUX, J.-L., (2002). *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.

JIMENEZ Carla, DEBIA Gabriel, GARÇON Juliana e CARDEAL Fátima. **TI e RH, opostos e complementares**, 2007. Disponível em:

<http://www.canalrh.com.br/revista/revista_artigo.asp?o=%7BD0EFEF0-8AFD-4FA8-B02D-2EDAF04CCF42%7D> Acessado em 21/04/2013

GASPAR, Marcelo. **Atividades da Gestão de Portfólio de TI**, 21012, Disponível em:

<<http://www.portalgsti.com.br/2012/11/atividades-da-gestao-do-portfolio-de.html>> Acessado em 16/08/2013

GIL, A. C., **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo, Editora Atlas, 1994.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.

KRIKA, **Estratégia Criativa**, 2009. Disponível em

<<http://estrategiacriativa.blogspot.com.br/2009/04/importancia-do-catalogo-de-servicos.html>>. Acessado em 16/08/2013.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR Fauze Najib, **Pesquisa de Marketing**, São Paulo, Editora Atlas, 1998.

PALMA, Fernando, **Processos da Estratégia de Serviço**, 2010. Disponível em <<http://www.brunomoraes.com.br/governanca-em-ti/wp-content/uploads/2010/09/MOD-4-Processos-da-Estrat%C3%A9gia-de-Servi%C3%A7os.pdf>>. Acessado em 17/08/2013

PREFEITURA de Belo Horizonte, **Secretaria de Recursos Humanos lança catálogo de serviços e facilita acesso de informações para o servidor**, 2013. Disponível em <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/noticia.do?evento=portlet&pAc=not&idConteudo=96693&pIdPlc=&app=salanoticias>>. Acessado em 02/08/2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**, São Paulo, Editora Atlas, 1999.

TANURE, B., EVANS, P., & PUCIK, V. (2007). **A gestão de pessoas no Brasil - virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. **As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil**. In: Revista RAC, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614. Curitiba: ANPAD, Jul. /Ago. 2010.

TIEXAMES, **Fundamentos da Governança de TI adotando o COBIT e outros modelos**, 2011. Disponível em <http://www.tiexames.com.br/curso_GOV_TI.php>. Acessado em 06/05/2013.

TIEXAMES, **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI com base na ITIL versão 2011**, 2011. Disponível em <http://www.tiexames.com.br/curso_itil_v3_foundation.php>. Acessado em 06/05/2013.

ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

UNIPRESS, Outsourcing de RH: Adotar ou não ?, 2012. Disponível em <[HTTP://UNI.COM.BR/KNOWLEDGE_BASE/INDEX.PHP/2012/05/03/OUTSOURCING-DE-RH-ADOTAR-OU-NAO/](http://uni.com.br/KNOWLEDGE_BASE/INDEX.PHP/2012/05/03/OUTSOURCING-DE-RH-ADOTAR-OU-NAO/)>. Acessado em 21/08/2013.

APÊNDICE A – DOCUMENTO DIS COM PRIMEIRA COLETA DE INFORMAÇÕES

APÊNDICE B – DOCUMENTO DIS COM SEGUNDA COLETA DE INFORMAÇÕES

APÊNDICE C – MODELO DE CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

APÊNDICE D – PERGUNTAS PARA ENTREVISTA

- 1) Como a função de RH contribui atualmente enquanto parceiro do negócio da empresa Fert? (ULRICH, 1998)
- 2) Como estão segmentados os serviços/processos de RH atualmente? (TANURE,2007)
- 3) Existem iniciativas para desenvolver novos provedores de serviço de RH? A empresa estuda a implantação de um CSC? (AFFONSO, 2010)
- 4) A ITIL demonstra os serviços de TI sob uma perspectiva segmentada em ciclos de vida: Estratégia, Desenho, Transição, Operação e Melhoria Continuada.(Explicar em maiores detalhes se for caso). Qual a sua opinião sobre essa abordagem? (TI XAMES, 2011)
- 5) Você acharia possível a implantação de um Gerenciamento de Serviços de Recursos Humanos, baseada nas boas práticas da ITIL? (BARROS, 2013)
- 6) Em sua opinião, quais as etapas seriam necessárias para o desenvolvimento de um modelo de Catálogo de Serviços de RH? (ANDRADE, 2010)