

FSS SAÚDE
SSF HEALTH

Tânia Maria L G P Marques, Maria Valéria Pereira de Araújo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
valeriaraujo@ymail.com

RESUMO

O caso teve como objetivo educacional discutir a Centralização da Gestão de Pessoas, como processo organizacional, como as pessoas reagem, as dificuldades enfrentadas, além do seu papel estratégico no futuro das empresas, podendo ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de administração, gestão de pessoas e psicologia. Os dados foram obtidos através de relato do conhecimento da autora, relatos e situações vivenciadas por colaboradores da empresa no Rio Grande do Norte e nos Estados do Ceará e Piauí, que autorizaram a sua publicação na íntegra, porém com os nomes fictícios.

Palavras-chave: pessoas, processos, centralização.

ABSTRACT

The case had as its educational objective to discuss the Centralization of People Management, as an organizational process, how people react, the difficulties faced, besides their strategic role in the future of companies, being able to be applied in undergraduate and postgraduate courses in the areas management, people management and psychology. The data were obtained through an account of the author's knowledge, reports and situations experienced by employees of the company in Rio Grande do Norte and in the States of Ceará and Piauí, which authorized their publication in full, but with the fictitious names.

Keywords: people, processes, centralization.

Introdução

Um dia desses sem pretensão de criticar e sim de encontrar saídas para solucionar alguns problemas pelos quais a Empresa tem se deparado nos últimos anos. Carla Marques Gerente de Serviços aos Clientes da Gerência Regional da FSS Saúde no Rio Grande do Norte, colaboradora da empresa desde 1992, fiel defensora da organização começou a refletir sobre a necessidade da FSS Saúde em promover melhorias voltadas para cuidar da sua força de trabalho. Em 2001 sob a justificativa de redução de gastos, foi extinta a Gerência de Suporte Operacional, que contava com quatro colaboradores para administrar as questões de recursos humanos, financeiro, compras e cuidava de toda a logística das Gerências Regionais de porte III e IV.

Considerando que a FSS Saúde centralizou a gestão de pessoas em sua Diretoria Executiva, localizada em Brasília/DF o que dificultou a comunicação com os colaboradores, haja vista não haver nas Gerências Regionais de portes III e IV, um setor para auxiliar nas relações interpessoais.

A Empresa

A FSS Saúde é uma Fundação de Seguridade Social, criada em 29 de setembro de 1945, é a segunda maior operadora em autogestão de planos de saúde do Brasil. A Fundação foi constituída como assistência patronal à saúde dos servidores do extinto Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários. Atualmente, mantém convênio com 88 órgãos da esfera governamental (ministérios, autarquias, universidades, fundações, centros de pesquisa e etc.) das 27 unidades da Federação. Com uma rede de 21.260 prestadores de serviços médicos e odontológicos, está presente em mais da metade dos municípios brasileiros.

Possui uma carteira de assistidos, com 632.232 mil beneficiários, onde 206 mil nasceram há mais tempo que a própria Fundação e quase 600 deles já passaram dos 100 anos. Tal composição etária decorre do fato de que a entidade procura respeitar o ciclo da vida na composição dos preços dos seus planos e os valores não sobem com a idade, proporcionando segurança aos assistidos quando eles mais precisam. Por não ter fins

lucrativos, a FSS Saúde pratica preços menores que os de mercado e canaliza boa parte dos recursos para a melhoria da assistência.

Os planos de saúde da Fundação apresentam diferenciais, principalmente por se tratar de um convênio solidário, com valores fixos mais a coparticipação (percentual pago pelo procedimento utilizado). Dessa forma, não há encargos maiores para o idoso ou para o jovem. Também não há qualquer diferenciação para os que têm doenças preexistentes e todos têm a mesma cobertura.

Além de autogestão em saúde, a FSS Saúde é uma entidade fechada de previdência complementar e administra plano de pecúlio facultativo com 65 mil participantes. A Fundação é o 7º maior fundo em número de inscritos, segundo o ranking da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (Abrapp), e o 43º em patrimônio.

A gestão participativa é assegurada pelos Conselhos Deliberativo, Consultivo e Fiscal, compostos paritariamente por representantes indicados pelas patrocinadoras e representantes de servidores eleitos por seus pares, além dos Conselhos Estaduais de Representantes que exercem fiscalização social em cada uma das unidades estaduais.

A FSS Saúde possui 1567 colaboradores distribuídos em Gerências Regionais em todos os Estados da Federação.

A gestão de pessoas na FSS Saúde tem passado por muitas mudanças ao longo da sua história. A área de recursos humanos funcionava praticamente como um departamento de pessoal, até o ano de 1995. Hoje agrega em sua Gerência de Pessoas centralizada em Brasília, a CEDUC – Coordenadoria de Educação Corporativa, responsável pela UNIFSS Saúde – Universidade Corporativa da FSS Saúde, que tem como missão promover a produção, retenção e disseminação do conhecimento voltado para as necessidades de crescimento e desenvolvimento da FSS Saúde, das pessoas que nela trabalham, dos seus beneficiários e de seus prestadores de serviços e demais sujeitos que integram na cadeia de valor desta organização.

Em 2001 sob a justificativa de redução de gastos, foi extinta a Gerência de Suporte Operacional, que contava com quatro colaboradores para administrar as questões de recursos humanos, financeiro, compras e cuidava de toda a logística das Gerências Regionais de porte III e IV.

Embora a extinção da Gerência de Suporte Operacional, nas Gerências Regionais de Portes III e IV, tenha reduzido gastos com a folha de pagamento, a área de recursos humanos foi a mais prejudicada, haja vista que o que era uma estrutura organizada principalmente na área de recursos humanos, passou a ser um setor, com um facilitador, que interage com a Gerência de Pessoas na Diretoria Executiva em Brasília, nas questões que antes da centralização eram praticamente todas resolvidas nos estados.

Apesar dos problemas e dificuldades, a FSS Saúde sempre remunerou bem seus colaboradores e oferece benefícios maiores dos que são oferecidos por outras empresas no mercado de saúde. Isso faz com que os colaboradores fiquem na empresa por muito tempo.

Em 2009 foi elaborado o PCCR – Plano de Cargo, Carreira e Remuneração, sendo a remuneração composta por: Salário Fixo seguindo uma escala de valores e Benefícios (Vale - alimentação, Assistência Médica e odontológica, auxílio educação/creche, previdência privada, seguro de vida em grupo).

Em 2010 foi realizada a primeira avaliação de desempenho para treinamento, onde os colaboradores tiveram a oportunidade de se autoavaliar e avaliarem seus pares e gestores imediatos.

Foi criado na Intranet o Link Colaborador Online, que dá acesso aos dados dos colaboradores e disponibiliza a impressão dos contracheques.

Apesar das melhorias acima elencadas, não há nas Gerências Regionais de porte III e IV, um setor que possa acolher o colaborador quando o mesmo apresente alguma dificuldade pessoal, seja ela emocional, de saúde, financeira ou até mesmo na sua relação com os seus pares e gestores. Há um setor com um facilitador que interage com a GEPES – Gerência de Pessoas na Diretoria Executiva, acompanhando os abonos dos pontos, recebendo os atestados médicos para envio à GEPES, ratifica as informações sobre a disponibilização dos vales alimentação e contracheques etc.

Centralização da Gestão de Pessoas

Como as resoluções referentes à gestão de pessoas, das Gerências Regionais de portes III e IV, foram centralizadas na Diretoria Executiva em Brasília, os gestores não possuem mais autonomia para equacionar determinadas demandas. Para melhor

entender o resultado dessa centralização, Carla Marques procurou se informar com alguns colaboradores da Gerência Regional do Rio Grande do Norte, sobre o que eles pensam e como se sentem com a centralização, obtendo alguns relatos e situações vivenciadas por eles, assim como também de alguns gerentes de outras regionais.

Uma colaboradora da Gerência Regional do Rio Grande do Norte, diagnosticada com CA de mama, passando por todo o estresse da realização de exames, cirurgia, quimioterapia e radioterapia, recebendo apoio psicológico e ação imediata do seu gestor, quanto ao melhor local para desenvolver suas atividades sem ter que ficar num ambiente que pudesse baixar ainda mais as suas defesas, não se sentindo excluída. Todas essas providências anteriormente eram tomadas pela área de recursos humanos, com a falta do setor, e com a centralização das ações de Gerência de Pessoas em Brasília, em nenhum momento a área de recursos humanos de Brasília se manifestou em dar qualquer apoio à colaboradora e até mesmo ao gestor imediato, já que problemas dessa natureza interferem diretamente no desenvolvimento das atividades nas Gerências Regionais.

Niédja Silveira, Assistente de Programas Assistenciais, na FSS Saúde do Rio Grande do Norte desde 01/03/2011, se posicionou quanto à centralização dizendo:

A minha opinião sobre a centralização do RH é que há impactos positivos, como a redução de custos, maior controle e uniformidade nas atividades e decisões, bem como simplificação dos processos; mas também há os impactos negativos, como - em determinados casos - a impessoalidade na qual os colaboradores são tratados em função de não haver maior envolvimento e participação para debater e discutir melhor as relações de trabalho e as melhores formas de conduzi-las. Mesmo assim, acredito que para empresas do porte da FSS Saúde, onde há unidades em todos os estados do país, a viabilidade da centralização é superior à descentralização. No entanto, considero importante que as GERES tenham espaço para posicionamentos e colocações sempre que possível, visando estreitamento e parceria entre Diretoria Executiva em Brasília e as Gerências Regionais, agregando valores aos resultados.

Maria Luana Lima, Assistente de Programas Assistenciais, desde 15 de maio de 2005, desabafou assim:

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa exerce um papel de suma importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários, tendo a função de

mostrar para o funcionário que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar e apontar para empresa quando o funcionário está se destacando ou quando precisa ser mais capacitado ou auxiliado em algum aspecto. Quanto maior o tamanho da empresa, maior a complexidade das operações e decisões, desta forma há uma tendência para a descentralização nas organizações modernas. Porém, vejo como ponto negativo à centralização do RH da FSS Saúde, pois as informações, o apoio, a motivação ao colaborador depende do gestor direto que por sua vez se envolve em questões, que o RH poderia atender a essa demanda (Informações sobre margem consignável de empréstimo, dúvidas sobre vale alimentação no caso de extravio, clonagem etc.

Doralice Alves 32 anos Analista de Programas Assistenciais exerce a função de Assistente Social faz a seguinte consideração:

O RH da FSS Saúde deveria funcionar em cada Regional. Após a centralização dos processos em Brasília, sempre que precisei atendeu minhas necessidades, mas é uma área que deve ter um percepção geral do trabalhador não só em relação ao ambiente de trabalho, mas também no âmbito pessoal, envolvendo processos de motivação, incentivo para novas atitudes, dúvidas em relação aos processos de trabalho, uma relação direta com o trabalhador.

Paula Saraiva, assistente Social recém-formada, trabalha na FSS Saúde de Natal desde agosto de 2010, ressalta:

O setor de RH presente na empresa facilita algumas questões onde o colaborador precisa de agilidade em determinadas situações, tais como: mudança no período de férias, empréstimo financeiro, que se for solicitado, vai depender da avaliação do Rh Central para só assim ter o retorno, que deveria ser imediato ao Colaborador.

Cada empresa tem sua política organizacional e o começo de tudo é através dos Recursos Humanos da empresa, onde o funcionário procura resolver suas pendências de forma satisfatória para ambas as partes. Vejo a centralização como retirada de autonomia, perda de valorização dos trabalhadores tendo em vista que as ações ficam centralizadas dificultando a resolução dos problemas em uma empresa de grande porte a regional não tem autonomia, perde a figura do gestor de Recursos Humanos, onde a pessoa nem sempre é qualificada na área e precisa ser na maioria dos casos um orientador no dia a dia tendo em vista que passamos oito horas no ambiente de trabalho voltado para ações que envolvem a própria empresa. Dificuldade na centralização: Por

motivo financeiro resolvi vender 10 dias férias para que eu pudesse me reorganizar financeiramente, a empresa marcar férias antecipadamente, fiz um empréstimo pessoal para pagamento contando com a venda dos 10 dias férias, que para minha surpresa ao assinar o recibo de férias não estava marcada opção 20 dias de férias e aí começou o jogo de empurra que você não marcou corretamente, eu não sabia que você queria apenas 20 dias férias e para resumir fiquei no prejuízo pagando juros do empréstimo pessoal onde os juros triplicaram porque não consegue pagar e na verdade não houve atenção necessária do setor a minha necessidade e o que prevaleceu foi a norma da empresa, ressalta Gildênia Amaral de 45 anos, colaboradora da FSS Saúde há 20 anos.

Com a mudança em algumas gerencias não existe um RH bem definido, o empregado acumula duas funções a de RH e do setor Financeiro, essa centralização faz com que as gerencias regionais ainda se reportem a terceiros (uma central). Isso termina implicando negativamente para os processos de trabalho dos setores que esta pessoa vem abarcar, pois, nenhum dos setores termina sendo bem trabalho, não a o domínio de uma pessoa especialista em RH ou Financeiro (termina sendo apenas um tapa buraco). Com um RH bem definido dentro da empresa, com que ela venha verificar cada setor e empregado de forma bem particular atendendo as necessidades de forma bem peculiar, é o que pensa Rogério Trindade de 27 anos, Assistente de Programas Assistenciais na FSS Saúde de Natal há três anos.

Marcondes Alves, também Assistente de Programas Assistenciais, responsável pelas atividades de Previdência Complementar, Reembolso, Ouvidorias e outras na FSS Saúde de Natal, vê que:

A centralização diminui entre outras coisas, os custos operacionais, em contra partida, emperra nas resoluções de casos simples, como por exemplo, um estorno ou inclusão de determinado valor no contracheque do colaborador, e este despender tempo e desgaste na resolução do problema, aguardando que as pessoas e/ou órgãos competentes, deem a devida atenção, sem contar que esta mesma centralização, causa efeitos negativos sobre a motivação, pois se têm a impressão que uns trabalham mais que outros, produzindo os famosos empregados "escoras".

Saindo um pouco da Gerência Regional do Rio Grande do Norte, identifica-se que gestores de outras regionais também se posicionam quanto à centralização da gestão de pessoas, exemplo disso, é a Gerente de Serviços aos Clientes da Gerência Regional

do Ceará, Carla Melissa da Silva, na FSS Saúde a 26 anos, que ao ser questionada sobre alguns pontos ressaltou:

Vejo positivamente quanto à redução de custos, mas ao mesmo tempo, gera dificuldades tanto para os gestores, como para os colaboradores, a uniformidade dos processos. Como ponto negativo aponto a demora nas resoluções das demandas da gerências regionais e das representações e a impessoalidade das relações com os colaboradores, porém, considerando que a centralização é uma realidade e não haverá retrocesso, contrataria um profissional com perfil para lidar com pessoas em cada gerência regional e nas representações, para criar um elo com a gerência de pessoas na Diretoria Executiva, vejo como uma forma de reduzir custos e garantir o controle das pessoas. E particularmente vê que a FSS Saúde tem uma política de administração bastante centralizadora, não só na área de gestão de pessoas, como em todas as demais. Na área de Gestão de Pessoas a centralização dificulta o trabalho das Regionais, sobretudo no que se referem a situações excepcionais que requer uma tomada de decisões rápida. Por exemplo, que necessitamos contratar alguém para cobrir a licença ou afastamento de empregados em tempo real. Também quando há necessidade de realização de trabalhos em horário-extra para cumprir prazos e temos que aguardar a aprovação da GEPES. Como sugestão, A Gerência de Pessoas – GEPES tem no seu quadro pessoas qualificadas para promover a seleção de empregados das GERES dando segurança às GERES; a centralização da folha de pagamento de pessoal; a implantação do forponto um sistema que "obriga" o empregado a ter mais cuidados com seu horário de trabalho, tornando-o mais assíduo e pontual. Se pudesse, aumentaria o quadro de pessoal da GSER com a contratação de mais um médico, a contratação de um profissional de enfermagem para acompanhamento mais sistemático dos programas de promoção e prevenção da saúde. Criaria uma área responsável pela arrecadação, independente do balcão de atendimento para trabalhar os relatórios (inadimplentes, falecidos, cancelados). Este é um trabalho que deveria ter um empregado dedicado especificamente a sua execução e não ser mais uma tarefa atrelada ao balcão de atendimento e ao técnico da captação de clientes ressaltando, ainda que a centralização da gestão de pessoas bem como de outras atividades, é uma política da Diretoria Executiva que entendo como uma forma de redução do poder da GERES e a redução do quadro de pessoal.

Maria Liduina de Melo Gerente de Serviços na FSS Saúde da Gerência Regional do Piauí ressalta:

No meu ponto de vista, a centralização em si não constitui um problema, porém considero que a gestão de pessoas na FSS Saúde precisa melhorar no que tange à política de capacitação, promoção e valorização do seu quadro de pessoal. Como pontos positivos vê o controle, a racionalização de recursos e o comando da política de recursos humanos. Aponta a necessidade de conexão com as projeções estaduais precisa ser fortalecida para que a política de recursos humanos seja capaz de suprir as necessidades de cada GERES e assumir uma postura voltada para a motivação das pessoas. Como proposta de mudança, fala sobre necessidade de o facilitador ter uma postura mais proativa, levando as necessidades locais para a Diretoria Executiva e, dentro das possibilidades locais, promover ações integradoras e motivacionais. Para isso também precisa de um incentivo da GEPES, pois as atribuições que vão sendo criadas apenas se sobrepõem as inúmeras a cargo de cada empregado da GERES. A falta de autonomia dificulta o pronto atendimento de certas necessidades pontuais, porém esta é uma questão que pode ser resolvida com uma maior agilidade dos processos emanados do nível central. Concluindo, não vejo que a questão da gestão de pessoas na FSS Saúde seja a centralização, porém seu aprimoramento enquanto instrumento de catalisação e formação de talentos, que passa por fatores que vão da remuneração à valorização, capaz de motivar e resgatar o sentimento de orgulho de pertencer aos quadros da Fundação.

O Problema

Refletindo sobre a questão da centralização das ações de gestão de pessoas, considerando os relatos e situações expostas pelos colaboradores da Gerência Regional do RN, Carla começou a pontuar algumas questões como: a centralização foi feita de forma gradativa? Houve correção dos gargalos apresentados? A mudança levou em consideração as pessoas ou somente o processo?

Diante dos questionamentos, Carla para e reflete mais uma vez sobre o que poderia ser feito para melhorar a satisfação dos colaboradores ou ainda se seria melhor a descentralização.

NOTAS DE ENSINO

Fontes de Dados

Os dados foram obtidos através de relato do conhecimento da autora, relatos e situações vivenciadas por colaboradores da Empresa no Rio Grande do Norte e nos Estados do Ceará e Piauí, que autorizaram a sua publicação na íntegra, porém com os nomes fictícios.

O nome FSS Saúde é fictício, em virtude da empresa objeto do caso, não ter autorizado a sua divulgação.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de administração, gestão de pessoas e psicologia. A metodologia a ser aplicada poderá ser: leitura individual durante 20 minutos, após a leitura podem ser formados grupos para debate das seguintes questões: a) centralização de processos organizacionais; b) como a centralização pode afetar psicologicamente os profissionais c) levantamento de soluções para o problema e discussão das alternativas no grande grupo; d) fechamento com orientações conceituais pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

O caso tem como objetivo educacional discutir a Centralização da Gestão de Pessoas como processo organizacional, como as pessoas reagem, as dificuldades enfrentadas, além do seu papel estratégico no futuro das empresas.

Alternativas para Análise do Caso

Para entender os problemas gerados em decorrência da centralização de processos no âmbito de uma organização, poderia iniciar uma discussão em grande

grupo com a seguinte pergunta: Os funcionários da organização estudada sabem o real motivo da centralização?

A implementação de um processo de mudança, requer dos gestores uma comunicação efetiva, incentivo a participação dos colaboradores, respeito e compreensão das diferenças individuais frente à mudança. Deve-se considerar ainda, tratar-se de um processo lento que envolve alterações na cultura da empresa e muitas vezes causa desconforto para os seus colaboradores.

É preciso refletir sobre a velocidade das mudanças a que as empresas são submetidas em decorrência da globalização e o do avanço tecnológico, exigindo estruturas dinâmicas e flexíveis que agilizem as tomadas de decisões, mas que nem sempre elas se encontram preparadas. Neste mundo veloz, a resposta natural à velocidade é o imediatismo. Se as novas questões que se apresentam não são decididas rapidamente, ‘perde-se a viagem’(...) (CARVALHO, 2001).

Os funcionários da FSS Saúde no Rio Grande do Norte demonstram em seus relatos e situações vivenciadas, que a centralização das ações de gestão de pessoas dificulta o atendimento às suas demandas imediatas, sejam elas de cunho operacional ou emocional, uma vez que as decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias, onde há pouco contato com as pessoas e situações.

Como se trata de um processo sem volta, considerando que a Diretoria Executiva em Brasília avalia e mapeia seus processos visando cada vez mais à centralização de atividades. Faz-se necessário que se abra uma discussão local, visando à ampliação da discussão para o âmbito organizacional, já que a organização passa por sérias mudanças e precisa manter o foco no desempenho e na satisfação dos colaboradores, mas com redução de gastos gerados pela dispersão de atividades e de autoridade que normalmente implicam o aumento do número de pessoas e instalações (MAXIMIANO, 1995).

É importante que as políticas de gestão de pessoas na FSS Saúde considerem que os seus colaboradores precisam de apoio, atenção e resolutividade quando necessitam resolver suas questões pessoais. Assim, os colaboradores devem ser atendidos com respeito e dedicação, obtendo total apoio da unidade em que atua.

Como ação para amenizar o efeito causado pela centralização, a Instituição poderia definir um espaço mais reservado para esse atendimento, treinando o facilitador

na intermediação junto à Gerência de Pessoas em Brasília, para a resolução das demandas das gerências regionais, de modo que os colaboradores sintam-se apoiados, motivados e não percebam a lacuna deixada pela centralização. Vale destacar, que uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição para alcançar a meta ou realizar uma tarefa (MAXIMIANO, 1995).

Visando um melhor equacionamento das questões dos colaboradores, sugere-se que o facilitador tenha formação em administração ou psicologia, para atuar de forma técnica e humanizada, compreendendo as diferenças humanas, construindo e mantendo um ambiente de trabalho saudável e propício ao bem-estar, à motivação, à satisfação e à qualidade de vida sua e dos demais colaboradores.

No trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento. Do ponto de vista da pessoa, representa a necessidade de valorização do significado do trabalho e do cargo ocupado. (FRANÇA, 2008). Por isso, o facilitador deve colaborar com a Gerência de Pessoas, para o desenvolvimento de uma gestão menos operacional e mais voltada para o relacionamento entre os pares, valorizando os profissionais e o ser humano, propiciando a união, o comprometimento, a responsabilidade, a dedicação e o desempenho da equipe como um todo.

Baseado neste contexto, o Professor deve alertar aos alunos sobre a importância do tema estudado, para o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para lidar com as pessoas.

Questões para discussão

- 1) A centralização de um processo administrativo e os impactos provocados no âmbito da organização é do entendimento dos funcionários da FSS Saúde?
- 2) Identifique os fatores psicológicos evidenciados no caso estudado.
- 3) Relacione as alternativas de ações adequadas para resolução do caso estudado.
- 4) O que diz a literatura sobre o problema estudado no caso?

Referências

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, Introdução à Administração, São Paulo, Atlas, 1995.

CARVALHO, Rogério Dardeau de, A Sociedade em Negociação: Inovações Tecnológicas, Trabalho e Emprego, Rio de Janeiro, Mauad, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos, São Paulo, Atlas, 2008.