

A Gestão de Recursos Humanos como Fator para o Alcance da Qualidade nas Organizações

Maria de Fátima Santos de Araújo¹
José Silvano Neves²

RESUMO O objetivo desse estudo foi desenvolver uma investigação com os servidores do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde na Paraíba, buscando captar o que na percepção deles poderia melhorar o desempenho do setor, e com isso alcançar resultados satisfatórios a fim de se atingir a missão institucional. Identificamos na área de Recursos Humanos a possibilidade de implementação de uma nova filosofia, buscando integrar a gestão deste setor específico com as estratégias utilizadas em outros setores da organização, a fim de atingir um nível de eficiência satisfatório. Sua contribuição consiste em demonstrar o que é preciso ser feito para que esta melhoria aconteça, detalhando as ações da Área de Recursos Humanos no que diz respeito ao desenvolvimento do capital intelectual, às questões administrativas e, ainda, oferece alguns históricos, condutas e conceitos que podem auxiliar várias formas de gestão. Desta forma, também esclarece que, para se obter os níveis de qualidade almejados, é necessário que as práticas e políticas de Recursos Humanos estejam alinhadas com as estratégias organizacionais, promovendo assim, a interconexão de todos os problemas das pessoas nas organizações, considerando os diferentes aspectos do conhecimento administrativo, dentre eles, a colocação, a capacitação, o aproveitamento e valorização do elemento humano e, também, na criação de vantagem competitiva frente aos desafios do ambiente contemporâneo.

Palavras-chave: Gestão. Recursos Humanos. Qualidade.

ABSTRACT The objective of this study is to develop an investigation with the workers of the State Section of the Health Minister of Brazil, looking for catch what could improve the section performance in their perception, and reach the satisfying results needed to reach the institutional mission. Was identified in the Human Resources area the possibility of implementation of a new philosophy, with the goal of integrate the management of this section with the strategies used in other sections of the organization, to reach a satisfactory efficiency level. Your contribution consists of demonstrating what is that he/she needs to be done for this improvement to happen, detailing the actions of the Area of human resources in what says respect to the development of the intellectual capital, the administrative subjects, and still, he/she offers some historical, conducts and concepts that can aid several administration forms. This way, it also clears that, to obtain the quality levels longed for it is necessary that the practices and politics of human resources are aligned with the organizational strategies, promoting like this, the interconnection of all the problems of the people in the organizations, considering the different aspects of the administrative knowledge, among them, the placement, the training, the use and valorization of the human element,

¹ Professora do Departamento de Ciências Sociais do Campus I da Universidade Federal da Paraíba

² Servidor do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Estado da Paraíba

and also, in the creation of advantage competitive front to the challenges of the contemporary atmosphere.

Keywords: Administration. Human Resources. Quality.

1. INTRODUÇÃO

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações – sejam elas públicas ou privadas – a buscarem novas formas de gestão, com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Nota-se que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

No Serviço Público Federal esta necessidade é detectada há muito tempo. A partir da década de 1990, com as mudanças ocorridas no cenário nacional e internacional, o Estado teve a necessidade premente de buscar novos paradigmas para a Administração Pública Federal.

Observa-se que existe um esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial, o qual, em muitos casos, provocou avanços significativos como, por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional. Por outro lado, algumas questões relacionadas à qualidade da prestação dos serviços permanecem inalteradas.

Diante dessa realidade, surgiu o interesse de investigar no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde na Paraíba, através da percepção de seus funcionários visando a melhoraria do desempenho do setor. Com esse objetivo, identificamos na área de Recursos Humanos a possibilidade de se adotar uma nova filosofia, buscando integrar a gestão deste setor específico com as estratégias utilizadas em outros setores da organização, a fim de atingir um nível de eficiência satisfatório.

Através de um suporte teórico, analisamos as principais tendências que estão sendo utilizadas pela área de Recursos Humanos para o alcance da qualidade no Serviço Público Federal, bem como buscamos apreender como as tais tendências estão influenciando as políticas de desenvolvimento neste campo, nas diversas áreas onde a

Administração Pública atua. Para isto, procuramos descrever o cenário atual do setor público e a importância atribuída à melhoria da qualidade para, a partir daí, identificar as vantagens da gestão de pessoas, como elemento para a melhoria da prestação dos serviços do NEMS-PB.

Dos participantes da pesquisa (30% do quadro de servidores), lotados no setor de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde na Paraíba (NEMS-PB), 33,33%, ou seja, 5 (cinco) participantes são do sexo masculino e 66,66%, ou seja, 10 (dez) participantes são do sexo feminino. Todos se encontram na faixa etária de 50 anos de idade e 25 anos de tempo de serviço.

Com relação à escolarização, 40% do sexo masculino têm formação de nível superior, 60% têm formação de nível médio. Já os participantes do sexo feminino, 90% têm formação de nível superior, 10% tem nível superior incompleto ou o segundo grau completo. Portanto, os dados mostram um nível de escolaridade mais alto entre os servidores do sexo feminino.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba, seguindo os princípios da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde/MS que aprova as normas e diretrizes das pesquisas envolvendo seres humanos.

2. SERVIÇO PÚBLICO: BREVE CARACTERIZAÇÃO

As características essenciais ligadas à qualidade dos serviços têm sido assimiladas lentamente pelo setor público. De fato, enquanto o setor privado passou a última década promovendo mudanças revolucionárias – descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos clientes –, o setor público continuou agindo sem muita inovação.

Uma ideia que parece ser consenso entre a sociedade e os autores que se dedicam ao estudo do tema em questão refere-se ao distanciamento do Estado de sua função primeira, servir à sociedade. Teixeira (1996, p. 45), por exemplo, afirma que o governo foi criado para servir ao homem, vale dizer, para resolver aquelas questões para as quais não bastava apenas a ação individual. A burocracia criada e a expansão desmedida das funções governamentais levaram o Estado a desprezar o seu objetivo primário de servir ao homem, à sociedade.

Sob a alegação de eficiência, mas normalmente buscando amparar corporações, o governo foi se distanciando da sociedade e produzindo uma máquina burocrática e

ineficiente. Além desses, outros aspectos podem ser mencionados principalmente em relação à gestão de pessoas, tais como, a existência de uma política de recursos humanos com grandes diferenças salariais, a subutilização dos talentos humanos, o reduzido investimento na capacitação dos servidores, com programas de treinamento mecanicistas, desconexos e sem sustentação nas diretrizes estratégico-institucionais.

A deficiência tecnológica é outro ponto característico do serviço público. Acrescenta-se aos aspectos críticos já mencionados, outros apontados por Teixeira (1996), como: a duplicidade de órgãos e funções, tanto horizontal quanto verticalmente; organização (ministério, hospital etc.) sobreposta à missão (educar, produzir atendimento médico etc.); o tempo não colocado como fator decisivo; a administração perdida em propósitos gerais e diretrizes abstratas; a ação formal preponderando sobre a obtenção de resultados; administração não vinculada a objetivos; e a falta de preocupação com os custos.

Apesar dessa realidade, os administradores públicos parecem não ter percebido a qualidade do serviço como um fator de sobrevivência, tornando raras as alternativas para o cliente.

2.1 Administração Pública e Qualidade

Fica evidente que o serviço público não possui uma estrutura organizacional muito favorável à qualidade de seus serviços e a grande maioria das instituições públicas está pouco preparada para uma nova realidade na qual o Núcleo do Ministério da Saúde na Paraíba – enquanto organização pública – faz parte dela.

Pensar em qualidade significa o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos, da utilização de ferramentas e de métodos de trabalho adequados ao desempenho de cada função. A qualidade depende, antes de tudo, da atitude das pessoas, pois o empregado que se sente estimulado e protegido, produz mais e melhor.

Segundo Chiavenato (1999), o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem de outras pessoas para atingirem seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Para este autor (1989, p. 14-14), o papel da área de recursos humanos vai desde encontrar soluções para desenvolvê-los, adequando-os à tecnologia em desenvolvimento e encontrar condições para retê-los na sua organização, até criar e estimular mudanças na organização criando meios para suportá-las, visando adaptá-las à nova consciência, adquirida mediante a formação e o desenvolvimento das pessoas.

Tem-se, então, que o profissional de recursos humanos deve atuar em termos organizacionais e não simplesmente dentro de uma visão microscópica e departamental. Suas estratégias de trabalho têm que se dar em nível global, organizacional, sistêmico e não meramente em detalhes moleculares ou em planos isolados, circunstanciais, independentes e efêmeros.

No serviço público, outras dificuldades apresentadas são a estabilidade no emprego e a dificuldade na determinação dos clientes de cada organização, uma vez que há quase sempre duplicação de funções das instituições, pela não funcionalidade da intersetorialidade, a mudança frequente das lideranças ou chefias, entre outras variáveis, o que pode afetar muito os seus desempenhos.

Entre os entrevistados, 93,33 % afirmaram que a causa das suas dificuldades no desempenho funcional devia-se a problemas de natureza administrativa e estrutural, embora seja difícil separar os dois aspectos. Ressaltam alguns entraves nos trâmites normais dos serviços a serem executados, por causa da ausência ou inexistência de equipamentos e das limitações do espaço físico, gerando desconforto para quem trabalha e para quem necessita desses serviços, ou seja, o público de maneira geral.

Problemas relacionados à estrutura física são realmente agentes dificultadores do desempenho das atividades por ser um fator que interfere nas condições de trabalho e bem-estar do servidor. Neste sentido, são necessárias ações de consolidação de estratégias para a modernização de espaços, além da necessidade de ampliação qualitativa e quantidade de pessoal.

Esses relatos são justificados pelo sucateamento por que passaram as organizações públicas ao longo dos anos, funcionando normalmente com equipamentos obsoletos e insuficientes, além de instalações físicas precárias. Sobre esta última questão dois entrevistados falaram:

O que dificulta o desempenho da minha atividade é porque (ao se referir ao espaço de trabalho) mal dá para me virar aqui dentro.
(Entrevistado M)

O que dificulta o desempenho da minha atividade é o barulho. Trabalho num espaço muito pequeno para atender a quantidade de pessoas que nos procuram. (Entrevistado G)

2.2 Recursos Humanos no Setor Público: um Novo Modelo de Gestão

Para garantir a prestação de serviços de qualidade em uma organização pública torna-se necessária a constante revisão da estrutura e o funcionamento do Estado, investindo em inovações tecnológicas e definindo um novo perfil para os servidores públicos (PQSP, 2004).

A informática, ou ainda de forma mais abrangente, a Tecnologia da Informação (TI) oferece possibilidades de racionalização dos processos de trabalho que podem ser utilizadas como suporte para uma nova atuação do servidor público. Há que se destacar que na Administração Pública a utilização maciça de TI tem ainda outros papéis importantes.

De acordo com Andrade (2002), por meio dela pode-se consolidar uma parceria com a sociedade no controle social das ações das organizações públicas; divulgar mais facilmente informações sobre órgãos públicos; produtos e serviços oferecidos, dados estatísticos, campanhas de interesse coletivo, aplicação de recursos públicos, entre outros. Para que estas ações aconteçam é fundamental a implantação de um modelo de gestão de recursos humanos que facilite a adoção dos princípios da administração gerencial e capacite os servidores para que eles sejam agentes estratégicos de mudança das organizações públicas.

A revisão do perfil do servidor traz dois benefícios diretos para o serviço público: cria incentivos para que os próprios servidores busquem a melhoria contínua de sua qualificação e que nas suas áreas de atuação trabalhem de maneira mais gerencial e empreendedora, contribuindo para o alcance da missão da organização.

As novas diretrizes apontam que a Administração terá que alcançar um perfil para a força de trabalho compatível com as novas funções do Estado e de suas necessidades da administração gerencial. Logo, os servidores devem atuar sob a ótica da gestão empreendedora, ao invés de fazê-lo sob a ótica da administração voltada para processos.

E, de acordo com a SIPEC – Secretaria de Recursos Humanos que administra o sistema de pessoal civil da Administração Civil Federal, a modelagem deste novo perfil de servidor está fortemente vinculada à definição das habilidades e competências que deverão ser desenvolvidas, requerendo um enorme esforço de capacitação. Algumas

competências de suporte foram identificadas para o atendimento das novas necessidades da administração gerencial: visão sistêmica; trabalho em equipe e relacionamento interpessoal; planejamento; capacidade empreendedora; capacidade de adaptação e flexibilidade; cultura da qualidade; criatividade e comunicação; liderança, iniciativa e dinamismo.

O desenvolvimento dessas habilidades e competências é importante, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua prática profissional, representando então um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas.

Evidencia-se então que a área de recursos humanos assume papel de destaque, justificando a ênfase dada pelas diretrizes estratégicas do plano de ação para a qualificação de pessoal.

2.3 Avaliação da Gestão no NEMS-PB

Na percepção que os entrevistados têm do NEMS-PB incluem-se tanto aspectos negativos como aspectos positivos, sendo que os primeiros têm maior peso.

2.3.1 Dificuldades Apontadas para Atingir uma Boa Gestão

Temos processos parados aqui, porque necessitam de parecer médico especializado e não dispomos de profissionais. (Entrevistado E)

Quando surge um fato novo, uma dúvida, ou qualquer outra situação não muito comum no nosso dia-a-dia, não tem a quem consultar para dar andamento nos processos. (Entrevistada C)

Ter dificuldade, tenho, mas não deixo de atender a demanda por isso. Sempre que surge uma dúvida, procuro todas os setores dos Recursos Humanos que possam me ajudar, esgotadas todas as possibilidades de obter ajuda local, recorro a instâncias superiores, por telefone ou por e-mail, mas não deixo a demanda sem solução. (Entrevistado A)

Com relação às duas últimas falas, Campos (1992) afirma que, mesmo havendo a incorporação de novos equipamentos e de inovações tecnológicas, ao contrário do que se verifica em outras áreas, não tem diminuído a importância numérica e qualitativa da força de trabalho nos serviços de saúde.

A falta de material permanente ou de expediente é outro fator apontado como empecilho para o gerenciamento dos serviços.

A ausência de planejamento foi outro fator apontado como um obstáculo no desenvolvimento das atividades. Segundo os entrevistados, a falta desta ferramenta de gestão dificulta as ações organizacionais, por não tornarem claras as metas e as estratégias a serem seguidas.

Os serviços de saúde no Brasil, de maneira geral, apresentam problemas nas formas de gestão e de organização, impedindo a construção de um fio condutor embasado em relações de cooperação entre os trabalhadores inseridos nesses serviços.

Para o controle sobre o processo de trabalho numa organização há que se considerar a divisão técnica, reiterando a delegação de poder a cada profissional, planejando e realizando tarefas com a co-responsabilidade entre todos os envolvidos e a cooperação entre os vários setores que compõem a instituição.

Portanto, uma nova configuração no trabalho, quebrando as velhas formas de organização do trabalho, buscando a superação da fragmentação existente no processo requer a implantação de um novo modelo de gestão. Significa viabilizar a reorganização de funções e/ou atividades dos diferentes níveis de gestão, em busca de eficácia, eficiência, qualidade e produtividade.

Sobre esse tema, as falas foram as seguintes:

Aqui, a gente nunca sabe o que é que deve ser feito em primeiro lugar. (Entrevistado G)

Aqui não se planeja nada, mas quando precisa das informações querem tudo pra ontem. (Entrevistado C)

A falta de um gerenciamento padrão no setor foi também outra causa apontada como responsável para a dificuldade do desempenho das atividades. No entanto, ao se referirem a esse tema percebíamos que, na verdade, eles estavam sentindo falta de um planejamento, ou seja, um caminho a seguir com definição de metas, prioridades e estratégias, fato que também encontra respaldo nas ações para consolidação das estratégias da gestão de pessoas.

Já outros entrevistados alegam que:

Não temos onde guardar e organizar todos os documentos e processos que estamos trabalhando, desta forma, uns se perdem, servidores de outro horário mexem e não devolvem para o mesmo lugar... (Entrevistado J)

Embora saibamos que exceções ocorrem e ocorrerão, em geral inexistente uma sistemática de trabalho para a gestão dos processos, acompanhado de prestação de contas, dificultando as atividades. (Entrevistado H)

Outra dificuldade apresentada foi a falta de um mecanismo que exija do funcionário o cumprimento de suas obrigações. Esta preocupação está expressa nas falas seguintes:

A inexistência de um acompanhamento ou prestação de contas das atividades desempenhadas por cada servidor atrapalha as demais atividades, porque tem colegas que trabalha quando quer. (Entrevistado F)

Quando o serviço é feito por um colega responsável, tudo bem, caso contrário, o processo não anda, atrapalha o trabalho e, o pior, prejudica o interessado que não tem nada a ver com a situação. (Entrevistado M)

2.3.2 Aspectos Positivos Apontados para o Desempenho das Atividades

Com relação a este assunto, uma das respostas dadas pelos entrevistados foi no sentido de enfatizar o entrosamento entre os colegas. Ao abordarem este aspecto, percebia-se claramente que os entrevistados estavam se referindo ao clima de amizade existente entre os servidores. Dois entrevistados afirmaram:

O bom de trabalhar aqui é porque quase todo mundo é amigo e a gente se sente como se estivesse em família. (Entrevistado P)

O bom de trabalhar aqui é porque quando a gente falta por motivos pessoais ou por problema de saúde, no dia seguinte todo mundo pergunta o que houve, se está melhor, se precisa de ajuda, e isso nos deixa muito satisfeito. (Entrevistado N)

Outro aspecto colocado como positivo foi a flexibilidade dos gestores para negociar horário, expor ideias, sem interferência no trabalho e nenhuma perseguição política. Para esta resposta, os entrevistados justificavam:

O bom de trabalhar aqui é porque a gente não sofre nenhuma pressão quando precisa faltar, atrasar ou trocar de horário. Há muita compreensão das chefias a este fim. (Entrevistado C)

O bom de trabalhar aqui é porque quando temos algum problema, a gente falta e depois negocia para compensar. (Entrevistado J)

O bom de trabalhar aqui é porque o problema que o colega tem a gente resolve. (Entrevistado O)

2.3.3 Sugestões para Melhorar a Qualidade dos Serviços

Observa-se uma coerência entre a percepção dos problemas e as sugestões apresentadas para a melhoria dos serviços.

As principais sugestões foram: a melhoria da estrutura física; a instituição de planejamento e um sistema de gerenciamento padrão; a aquisição e/ou remanejamento de pessoal especializado; a criação de um sistema de assessoria técnica; instituir a programação da compra de material; a aquisição de arquivos setoriais; a criação de um canal de consulta a legislações; meios para exigir que o servidor desempenhe suas atividades em tempo hábil; e instituir um sistema de prestação de contas.

As transformações em curso pedem a adoção de um novo modelo institucional, em que vemos as organizações como um conjunto político de ações integradas, movimentadas por pessoas que exigem participação, democracia e liberdade. No universo da Administração Pública, a abordagem democrática e a dimensão estratégica do Desenvolvimento de Recursos Humanos se relacionam de imediato com as questões da representatividade e da legitimidade da ação governamental, quando são considerados aspectos como a decisão sobre a coisa pública ou a consequência social do desempenho organizacional. Seja pela natureza das suas funções, seja pela sua própria dimensão, o serviço público, no Brasil, pode ser um estimulador da democracia na sociedade a depender da perspectiva que oriente o seu desempenho.

Os valores básicos que orientam o modelo de aprendizagem para uma condução democrática da ação governamental devem contemplar elementos que levem à dignidade social e à participação universal, ou seja, os indivíduos não devem ser meros objetos de programas sociais, preparados por especialistas para atender às necessidades por estes identificadas por meio de exercícios intelectuais. Significa, ao contrário, imprimir aos indivíduos a condição de atores – participantes na identificação da situação e nas decisões que provocam impacto sobre seus interesses.

Orientado por valores democráticos, o Desenvolvimento de Recursos Humanos exercido na Administração Pública deverá contribuir para a ampliação dos pontos de identidade entre esta e a sociedade brasileira, posicionando a estrutura administrativa governamental na sua adequada condição de serviço público.

Desenvolver pessoas significa possibilitar a mais plena manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel profissional, social e pessoal. A busca do desenvolvimento humano como uma atividade legítima a ser empreendida no seio das organizações, principalmente as de caráter público, deve ser estimulada a cada momento.

Segundo o documento preparado pelo Fórum de Reforma Sanitária Brasileira, a definição de prioridades e metas é componente imprescindível para o planejamento efetivo e a responsabilização por seu cumprimento. Para aprofundar o modelo de gestão do SUS, tanto para os serviços de administração direta, quanto para os contratos de gestão e de financiamento misto, são necessários que se estabeleçam as metas sanitárias a serem cumpridas, envolvendo necessariamente, uma reforma administrativa que atenda às especificidades dos princípios e das organizações deste modelo de assistência e lhes permitam agilidade e eficiência nas suas decisões com ética e responsabilidade pública (Informativo Radis, nº 49, setembro de 2006).

2.4 Modernização do Processo Produtivo e a Valorização de Pessoas no Setor Público

A modernização do processo produtivo no setor público é um processo político educacional permanente aplicado às organizações sociais no sentido de transformar suas condições e relações de trabalho, com vistas à redução de custos, à maximização de resultados. É um movimento que busca mais flexibilidade, transparência, desempenho, aumento de qualidade, produtividade e eficiência. É o momento em que a própria administração pública passa a ser objeto de ações ou políticas de governo.

Sua principal motivação é enfrentar demandas advindas de uma sociedade que, a cada dia, se torna mais complexa e interdependente. Sua implantação tem como objetivo melhorar a estrutura da organização, o processo de trabalho e as relações entre os seus e, conseqüentemente, a qualidade da gestão.

Para Matos (1988), a modernização não é um estado a ser conquistado, mas um processo de crítica permanente a ser mantido por toda a comunidade organizacional. A modernização do processo produtivo visa melhorar os processos existentes, eliminando etapas desnecessárias, racionalizando, reavaliando tarefas etc. Envolve ainda, a adoção de técnicas modernas, inovações tecnológicas e informatização que otimizem os trabalhos, facilitando a integração e o compartilhamento de informações, melhorando a qualidade dos serviços prestados.

Da mesma forma, pela amplitude da conceituação, a palavra modernização é muitas vezes substituída pela palavra tecnologia, uma vez que, no entendimento de Chiavenato (1994), a tecnologia é algo que se desenvolve nas empresas normalmente por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre tarefas (know-how) e pelas manifestações físicas decorrentes – máquinas, equipamentos, instalações, constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação de insumos em resultados. A tecnologia, desse modo, abrange aspectos físicos e concretos (hardware) – como máquinas, equipamentos, instalações, circuitos etc. –, bem como aspectos conceituais e abstratos (software) – como políticas, diretrizes, processos, procedimentos, regras e regulamentos, rotinas, planos, programas e métodos de trabalho.

Paralelamente, a tecnologia de informação, termo muitas vezes utilizado também como sinônimo de modernização, é a denominação que reflete a convergência de diversas correntes de desenvolvimento tecnológico, incluindo microeletrônica, ciência da computação, telecomunicações, engenharia de software e análise de sistemas.

Cabe ressaltar, entretanto, que as pessoas, com criatividade, habilidade, competência, inteligência e conhecimentos, são o impulso alavancador da modernização. A ideia dominante do presente trabalho é a de que “a tecnologia não é a força motriz da mudança, mas apenas um fator capacitador”, pois, segundo Senge (1997, p.38), “o conhecimento e a capacidade de agir estão nas pessoas”.

De acordo com Barçantes & Castro (1995), a qualidade é uma atitude garantida e realizada por pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho. Assim, a modernização do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade nos serviços públicos.

Entretanto, independentemente desse contexto, é inegável que a modernização do processo produtivo é um aspecto crítico na melhoria da qualidade dos serviços públicos, em face da profunda influência e do forte impacto que exerce sobre a organização. A modernização permite, portanto, um ambiente adequado ao esforço de qualidade e também ao momento atual, marcado pela complexidade, turbulência e incerteza, que exige agilidade e flexibilidade à mudança.

As inovações tecnológicas criam um potencial muito grande de sinergia entre as várias estratégias organizacionais possíveis, que de outra forma não existiria. Na administração pública a modernização tem ainda outros papéis importantes. Por intermédio dela pode-se consolidar uma parceria com a sociedade no controle social das

ações das organizações públicas, divulgar mais facilmente informações sobre os órgãos públicos e os serviços/produtos oferecidos, pontos de atendimento, campanhas de interesse, dados estatísticos, entre outros.

A valorização das pessoas é, de fato, um aspecto crítico de sucesso para as organizações públicas. Bernardi (1997, p. 8), por exemplo, chega a afirmar que “é vencedora a empresa que tem real sucesso em promover um ambiente de valorização das pessoas.” E continua expondo, que “não há nada que pese mais para a satisfação e realização dos funcionários que a certeza de estarem sendo vistos, valorizados e estimulados a crescer”. A ideia de que as pessoas estão cada vez mais buscando a felicidade também fortalece a importância da valorização das pessoas.

Para Chiavenato (1996), as pessoas conduzem suas vidas para um objetivo maior: ser feliz. Quando as organizações não sabem ou não conseguem trazer a felicidade para seus funcionários, elas contarão apenas com pessoas simplesmente contratadas, que marcam pontualmente seus relógios de ponto, mas nunca como reais parceiros, que vistam a camisa e persigam valentemente os seus objetivos. Desta forma, a valorização das pessoas na organização é também apresentada como uma das mais importantes estratégias para o alcance da excelência nos serviços públicos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Recursos Humanos fazem a interconexão de todos os problemas das pessoas nas organizações. Envolve os diferentes aspectos do conhecimento administrativo e os com eles relacionados, dentre outros, a colocação, a capacitação, o aproveitamento e valorização do elemento humano.

Considera-se fundamental que as ações nessa área incorporem cada vez mais uma orientação democrática, contribuindo para a ampliação dos pontos de identidade entre essa e a sociedade brasileira, posicionando a estrutura administrativa governamental na sua adequada condição de Serviço Público.

A busca do desenvolvimento humano como uma atividade legítima a ser empreendida no seio das organizações, principalmente as de caráter público, deve ser estimulada a cada momento. Na visão de Cruz (2006), os programas de Desenvolvimento de Recursos Humanos para o setor público devem estar circunscritos a dois partidos fundamentais: primeiro, o reconhecimento das circunstâncias restritivas que compõem o ambiente, predominantemente, a desmotivação salarial e a

desvalorização social; e o segundo, a necessidade de um criterioso cuidado com alguns detalhes do perfil da clientela, constituída de adultos, pessoas que já incorporaram toda uma história e uma cultura que se manifestam no grupo.

Entendemos que as novas políticas para a administração do setor público buscam alcançar um ponto de equilíbrio nos direitos que competem à burocracia de Estado (ou seja, aos trabalhadores do setor público) e os direitos da cidadania mediante a politização da gestão de recursos humanos.

Com relação aos resultados obtidos na pesquisa realizada no Setor de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde na Paraíba, acreditamos que não será muito difícil implantar um programa para melhorar o desempenho das atividades no setor, embora os resultados demonstrem que há certo nível de dificuldade para os servidores desempenharem suas atividades profissionais. O que nos deixa otimista é a visão que os entrevistados têm dos problemas e as sugestões coerentes dadas por eles para melhoria do desempenho das atividades, perfeitamente enquadradas nas ações para uma boa gestão de pessoas. Outro ponto que nos leva a acreditar na possibilidade de implantar um Programa de Qualidade são as vantagens apontadas pelos entrevistados de se trabalhar no Setor de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Marcos Vinícius M. Gerenciamento Eletrônico da Informação: Ferramenta para a Gerência Eficiente dos Processos de Trabalho. In: **SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**, 14, 2002, Recife. Anais... Recife, UFPE, 2002.

BARÇANTES, Luis C., CASTRO, Guilherme C. **Ouvindo a Voz do Cliente Interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERNARDI, Maria Amália. O Capital humano. In **Exame**. São Paulo, ANO 31, n° 22, p 142-141, 22 de out 1997. Edição 647.

CAMPOS, W. S. Gastão. **Reforma da Reforma: repensando a saúde**. São Paulo: Hucitec, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas v. 4, 1989.

_____ **Iniciação à Administração de Pessoal**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____ **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ **Como transformar RH (de um centro de despesa em um centro de lucro).** São Paulo: Makron Books, 1996.

CRUZ, Patrícia Nassif. **Desenvolvimento de Pessoas no Setor Público.** 2006. Disponível em http://www.fesjf.estacio.br/revista/artigo/patricia_desevpes.pdf acessado em 20/11/2006.

MATOS, Ruy Alencar. Para que Modernizar a Organização Pública. In **RAP**, v. 22, jul/set, 1988.

PQSP - **Prêmio de Qualidade do Serviço Público**, 2004. Disponível em <http://www.pqsp.planejamento.gov.br> acessado em 25/04/04.

RADIS. FIOCRUZ. Informativo nº 49, setembro, 2006.

SENGE, Peter. A Empresa do Ano 2020: líderes de grandes empresas, teóricos e consultores debatem a organização no futuro, os cenários e as forças da mudança. In **HSM Management**. São Paulo: 38 nº 1, p. 38-46, mar/abril, 1997.

Fonte: SIPEC - Sistema de Pessoal Civil. Disponível em <http://www.servidor.gov.br> acessado em 25/04/2004.

TEIXEIRA, Aníbal. **Reengenharia do Governo.** São Paulo: Makron Books, 1996.