

**GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS - PROPONDO  
MELHORIAS**

**Martins, Regina Copello**

Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial  
Av. Nossa Senhora das Graças, 50 – Xerém – Duque de Caxias - RJ  
Tel: 2679-9339

Universidade Federal Fluminense  
Rua Passos da Pátria, 156 – São Domingos – Niterói – RJ  
Tel: 2621-5137

[rcopello@inmetro.gov.br](mailto:rcopello@inmetro.gov.br)

**Costa, Stella Regina Reis da, D.Sc.**

Universidade Federal Fluminense

Rua Passos da Pátria, 156 – São Domingos – Niterói – RJ  
Tel: 2621-5137

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
BR 465 Km 7 – Rua Uo s/n – Seropédica – RJ  
Tel: 2682-1865

[Stellare@ig.com.br](mailto:Stellare@ig.com.br)

**Ribeiro, Flávio Salema Garção**

Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial  
Av. Nossa Senhora das Graças, 50 – Xerém – Duque de Caxias - RJ  
Tel: 2679-9315

Universidade Federal Fluminense  
Rua Passo da Pátria, 156 – São Domingos – Niterói – RJ  
Tel: 2621-5137

[salema@inmetro.gov.br](mailto:salema@inmetro.gov.br)

# **GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS - PROPONDO MELHORIAS**

## **Resumo:**

Os prêmios ligados a gestão da qualidade, como o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, o PQRio – Prêmio Qualidade Rio e o PQGF – Prêmio Nacional da Gestão Pública são ferramentas que avaliam e reconhecem a evolução da gestão das empresas/instituições. As práticas descritas nos Relatórios de Gestão e constatadas através das visitas dos avaliadores, muitas vezes trazem exemplos de inovação e criatividade das gerências que merecem ser divulgadas para servirem de modelo para as demais organizações. Este trabalho traz exemplos de práticas bem-sucedidas de Gestão de Pessoas, para os enfoques de Educação, Capacitação e Desenvolvimento, bem como Qualidade de Vida, para que possam servir de exemplos para algumas organizações públicas, uma vez que tratam-se de sugestões de fácil aplicação.

## **Introdução**

Este trabalho visa apresentar o resultado de uma pesquisa realizada com quatro instituições públicas, ganhadoras do PQGF - Prêmio Nacional da Gestão Pública, no ciclo de premiação de 2002, sendo duas na faixa prata e duas com o troféu PQGF, onde foi analisado o item Pessoas do Relatório de Gestão das quatro instituições, visando buscar experiências inovadoras a fim de apresentar sugestões de melhorias na área de Gestão de Pessoas em organizações públicas.

## **Referencial Teórico**

### *O Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP*

A partir da implantação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP, por volta de 1991, começou a haver uma mudança na administração pública brasileira, cujo grande propósito foi transformar as organizações públicas, procurando torná-las cada vez mais preocupadas com o cidadão e não apenas com os seus processos burocráticos internos.

De fato, o principal objetivo é fazer com que a organização pública passe a considerar o cidadão como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão pública e, em função disso, que

a avaliação do desempenho institucional somente seja considerada aceitável se incluir a satisfação do cidadão como item de verificação.

A qualidade no serviço público passa a ser vista como uma necessidade, alicerçada pelo tripé *organizações, servidores e cidadãos mobilizados*, todos visando a melhoria da gestão no serviço público.

Observa-se então, que há dois desafios para a administração pública: elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão, bem como tornar este cidadão mais exigente em relação a esses serviços.

Daí termos as ações do PQSP focadas, principalmente, para onde o relacionamento da organização pública com o cidadão é direto, seja na condição de prestadora de serviço, seja na condição de executora da ação do Estado.

O Programa deve ser olhado como um poderoso instrumento de cidadania, pois além de atuar junto às organizações, mobilizando-as para a melhoria da gestão pública, ele dá à sociedade civil a responsabilidade e o direito de exercer sua cidadania, fazendo com que ela avalie os serviços e as ações do Estado.

Os principais objetivos do Programa são (PQSP, 2003):

- Apoiar as organizações públicas no processo de transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização dos custos operacionais, na motivação e participação dos servidores, na delegação, na racionalidade no modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle dos resultados.
- Promover o controle social.

Esses dois grandes objetivos se desdobram nos seguintes objetivos gerenciais:

- Promover a adesão das organizações públicas brasileiras ao PQSP.
- Apoiar e avaliar as ações que visem ao aprimoramento e à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas ao cidadão e à sociedade.
- Promover a participação dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública.
- Avaliar os resultados e níveis de satisfação dos usuários dos serviços públicos.
- Sensibilizar os servidores para a participação no esforço de melhoria da qualidade da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão e à sociedade.

- Consolidar a consciência dos valores éticos inerentes ao serviço público.

### *O Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF*

O Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF foi instituído em 3 de março de 1998, como uma das ações estratégicas do PQSP. Reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão, é a sua finalidade.

Anualmente, as organizações públicas se candidatam de acordo com instruções previamente estabelecidas para o ciclo de premiação.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a base do processo de avaliação da gestão de cada candidata.

Conceder o Prêmio significa destacar, dentre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

Em 2003, o Prêmio passou a chamar-se Prêmio Nacional da Gestão Pública, pois ampliou seu escopo de atuação ao longo desses cinco anos: de um prêmio exclusivo para o poder executivo em 1998, para um prêmio aberto a todas as organizações públicas brasileiras; de um prêmio de 500 pontos, destinado a reconhecer as organizações a caminho da excelência, para um prêmio de 1000 pontos, destinado a reconhecer as organizações públicas de classe mundial. (PQGF,2003)

#### ➤ **Objetivos** (PQGF, 2003):

- Reconhecer formalmente os resultados alcançados pelas organizações com a implementação da Gestão Pública pela Qualidade.
- Estimular órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional.
- Disponibilizar para as organizações informações sobre práticas bem sucedidas da gestão pública empreendedora.

#### ➤ **Público-alvo** (PQGF, 2003):

Todas as organizações públicas brasileiras, dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das esferas federal, estadual e municipal.

#### ➤ **Benefícios do processo de premiação** (PQGF, 2003):

Ao participar do Prêmio Nacional da Gestão Pública, a candidata:

a) recebe uma avaliação de sua gestão, feita por uma banca de especialistas em gestão pública;

b) passa a dispor de mecanismos capazes de manter e estimular a participação dos servidores e empregados no processo de melhoria contínua da organização voltados para atender à sociedade;

c) se reconhecida, passa a ter práticas da gestão divulgadas como referenciais para a transformação de outras organizações.

### *O Critério Pessoas do PQGF*

O Critério Pessoas examina como a organização prepara e estimula os colaboradores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional. Examina ainda como as práticas relativas ao sistema de trabalho, educação, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida são avaliadas e melhoradas.

### *A Gestão de Pessoas*

Pensar em qualidade sem pensar em atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos, é praticamente impossível e, atender às expectativas dos clientes externos sem satisfazer as necessidades dos clientes internos, também.

Muito mais do que depender dos sistemas, das ferramentas e dos métodos de trabalho, a qualidade depende, antes de tudo, da atitude das pessoas, pois o empregado que se sente estimulado e protegido produz mais e melhor.

Pesquisas desenvolvidas comprovam que o incentivo econômico não é suficiente para fazer com que haja resposta da força de trabalho. Salários e benefícios são vistos como direitos e não como elementos de motivação.

Segundo Barçante e Castro (1995, p. 20), ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus bons resultados.

Gestão de pessoas, para Tachizawa et al (2001, p. 19), pode ser entendida como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 4), 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 das 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 Maslow (2000, p.1), a relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. De uma certa forma, o trabalho passa a ser parte inerente da definição que eles fazem de si mesmos.

Até recentemente, a relação entre pessoas e organizações era considerada antagônica e conflitante; a empresa visando lucro, máxima aplicação de recursos físicos e financeiros, produtividade etc. e as pessoas visando bons salários, benefícios, lazer, segurança no trabalho e no emprego etc. Geralmente a relação era baseada no “ganha-perde”, ou seja para um ganhar o outro necessariamente teria que perder.

Atualmente, já se preconiza a relação do “ganha-ganha”. Esta solução, de acordo com Chiavenato, “requer negociação, participação e sinergia de esforços” (CHIAVENATO, 1999, p.5).

A parceria é o principal elemento dos processos produtivos. Os vários parceiros são os responsáveis pelo sucesso de uma organização e cada um tem o que oferecer, mas também tem suas expectativas, a saber: os acionistas contribuem com capital de risco e investimento e esperam de retorno lucros e dividendos e valor agregado; os empregados contribuem com trabalho, esforço, conhecimentos e habilidades e esperam de retorno salários, benefícios, retribuições e satisfações; os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias e esperam de retorno lucros e novos negócios; e os clientes e consumidores que contribuem na aquisição dos bens e serviços, esperam de retorno qualidade, preço, satisfação e valor agregado.

Como se vê, todos têm o que oferecer mas sempre têm a expectativa e a necessidade de algum retorno. A continuidade e o sucesso na parceria se darão na medida em que as expectativas forem atendidas.

Até há pouco tempo, os acionistas eram os parceiros mais privilegiados quando da distribuição e apropriação dos resultados da organização. Hoje, já se tem a visão de que os empregados são os parceiros mais íntimos, pois eles estão dentro da organização, dando-lhe vida e dinamismo. Desta forma, a organização deve olhar para o empregado e escolher o que o vai querer ver: um recurso organizacional ou um parceiro.

Ao olhar para os empregados e enxergá-los como recursos organizacionais, ou o que se chama de recursos humanos, a empresa passa a ter que administrá-los, o que implica em planejamento, direcionamento, controle etc. Vendo-os como parceiros, passam a ser fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência e transformam-se no capital intelectual da organização.

Para Tachizawa et al (2001, p. 67-68), ao trazer a gestão de pessoas para a dimensão da qualidade, constata-se sua grande importância analisando sua total interface com os fundamentos da qualidade e, conseqüentemente, com os programas da qualidade:

*Satisfação dos clientes:* somente os trabalhadores que são bem tratados dedicam-se a esta tarefa, nada fácil, de conquistar o cliente.

*Redesenho dos processos:* trata-se de racionalizar os sistemas produtivos e administrativos; é necessário sensibilizar as pessoas para a mudança de postura e para que não haja resistência às mudanças.

*Clareza da missão da organização e perspectiva de futuro:* todos devem conhecer claramente a missão da organização; isto fará com que as prioridades sejam estabelecidas e cumpridas e que não se gaste tempo com trabalhos inócuos para a organização. A política de RH deve incluir a preocupação com a difusão dessa informação.

*Eliminação do desperdício:* conscientizar as pessoas para aprimorarem os processos, diminuindo, conseqüentemente, o desperdício é uma ação efetiva da área de recursos humanos.

*Não aceitação dos erros:* muitas vezes não há um sentimento de *inclusão* por parte dos empregados; não se consideram responsáveis pelos erros, como se não fizessem parte da organização.

*Trabalho em equipe e compromisso coletivo:* quando a empresa se preocupa com o bem-estar dos empregados, o compromisso deles aumenta, bem como sua motivação para dar o melhor de si para o sucesso da organização.

*Criatividade e inovação:* a área de RH deve prover algum programa que contemple a motivação, que influencia diretamente na capacidade de criação.

*Aprimoramento contínuo:* é a área de recursos humanos quem vai propiciar as condições necessárias para a educação continuada dos trabalhadores.

Como constata Chiavenato (1989, p. 13-14), o papel da área de recursos humanos vai desde encontrar soluções para desenvolver os recursos humanos disponíveis para adequá-los à tecnologia em desenvolvimento e encontrar condições para retê-los na sua organização, até criar e estimular mudanças na organização e criar condições de suportar tais mudanças, visando adequá-la 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, em que a estabilidade no emprego, a dificuldade na determinação dos clientes de cada organização, a mudança freqüente das lideranças, entre outras variáveis, podem afetar muito o desempenho dos colaboradores, algumas práticas podem ser determinantes para implementar a motivação e o senso de equipe.

### *Motivação*

Não se pode falar em motivação, sem se falar da teoria da “hierarquia das necessidades”, formulada por Abraham Maslow.

Segundo Higasi (2001), Maslow identificou e hierarquizou as necessidades humanas básicas, da seguinte maneira:

1. **Necessidades fisiológicas:** o que é necessário para a manutenção da própria vida, como alimentação, teto, sono, sexo.
2. **Necessidades de segurança:** o que é preciso para proteção e para estar livre do perigo físico e obter estabilidade no emprego.
3. **Necessidades de afiliação ou aceitação (social):** as pessoas têm necessidade de se sentirem aceitas e pertencentes a um grupo, bem como ter amizades.
4. **Necessidades de estima:** é preciso ser estimado e respeitado, ter prestígio, poder, status, etc.



**5. Necessidade de auto-realização:** desejo de tornar-se aquilo que a pessoa é capaz de ser, maximizar seu potencial, realizar tudo que seja possível, autodesenvolvimento e criatividade.

Ainda segundo a teoria de Maslow, não é necessário que uma necessidade esteja totalmente satisfeita para surgir uma outra. Geralmente, as pessoas estão parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas em todas as suas necessidades básicas.

Como motivação não é algo que possa ser diretamente mensurado, ao observar o comportamento dos indivíduos, pode-se inferir a existência ou não de motivação. Pode-se observar, por exemplo, a energia contida num comportamento motivado, que está sempre dirigido para o alcance de uma meta ou de um objetivo.

Segundo o Dicionário Aurélio (1999), motivação é um “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Então, temos alguns fatores como a fome, a sede, o sexo etc., que são considerados motivos não aprendidos, ou seja, fazem parte da natureza humana. No entanto, apesar de serem inerentes ao ser humano, eles podem ser influenciados por incentivos externos.

Outros fatores são aprendidos, como por exemplo, o desejo de aprovação, de dinheiro, de afiliação etc. Quando se identifica um motivo ou fator, fica mais fácil compreender o comportamento humano. No entanto, um determinado comportamento motivado pode ser o resultado da atuação de vários fatores ao mesmo tempo.

A necessidade de dinheiro, de aprovação social e de afiliação, por exemplo, pode ser um conjunto de fatores que leva um indivíduo a estar motivado para o trabalho, desempenhando bem suas tarefas.

Para motivar as pessoas, num primeiro momento, a área de RH deve se concentrar na criação de um ambiente de trabalho agradável. Mas isso somente não é suficiente, deve haver também uma atuação nos níveis mais altos da pirâmide de Maslow.

Segundo Higasi (2001), estudos realizados pelo Prof. F. Herzberg, da Case Western Reserve University, concluem que os colaboradores serão motivados com base no conteúdo do emprego e no que eles fazem. O treinamento gerencial é fundamental neste processo. Os gerentes devem ser orientados a utilizar um grande número de reforços tais como: melhoria no ambiente de trabalho, aumento de responsabilidades, apreciação por desempenho acima do esperado, chance do colaborador sentir orgulho daquilo que faz etc.

## **Método**

Em primeiro lugar foi realizada uma revisão bibliográfica a respeito do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF e de Gestão de Pessoas para fundamentação das práticas verificadas através das teorias de administração consagradas. Após esta etapa, foi elaborada uma análise documental, constituída dos relatórios de gestão das instituições pesquisadas e sistematizadas as ações comuns e as mais relevantes para elaboração das sugestões de melhores práticas a serem desenvolvidas em organizações públicas.

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso.

Yin (2001, p. 105) afirma que a coleta de dados pode se basear em muitas fontes de evidências e seleciona seis importantes, a saber: *documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos*.

Uma fonte de evidência utilizada nesta pesquisa foi a *documentação*. “Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel óbvio em qualquer coleta de dados, ao se realizar um estudo de caso” (YIN, 2001, p. 109). Desta forma pode-se enquadrar a análise documental realizada através dos relatórios de gestão de quatro instituições que concorreram ao PQGF, no ano de 2002, buscando a compilação de dados considerados relevantes.

Outra fonte presente na pesquisa é a entrevista, que neste caso pode ser chamada, segundo Yin (2001, p. 113) de *focal*, onde o respondente é entrevistado por um pequeno espaço de tempo e a entrevista assume um caráter de conversa informal e se dá de maneira espontânea.

Para escolher as instituições que seriam utilizadas como objeto da pesquisa, consultou-se o rol de vencedoras do PQGF, ciclo de premiação 2002 e como critério prioritário, utilizou-se a localização, ou seja, todas deveriam ser do Estado do Rio de Janeiro, visando facilitar, agilizar e viabilizar economicamente a pesquisa.

As quatro instituições pesquisadas foram: o Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti – HEMORIO (Faixa Prata – Categoria Especial Saúde), o Departamento de Produção Rio – DRR.O, de Furnas Centrais Elétricas S.A. (Troféu PQGF – Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista), a Diretoria Regional do Rio de Janeiro – DR/RJ, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT/RJ (Faixa Prata – Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista) e a Unidade Bacia de Campos – UN-BC, da Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras (Troféu PQGF – Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista).

A análise documental foi realizada com base nos relatórios de gestão (2002) de todas as instituições pesquisadas, mais especificamente no critério 5 – Pessoas. Foram compilados os dados considerados relevantes para o objeto da pesquisa, ou seja, ações inovadoras ligadas a gestão de pessoas.

Os gerentes da qualidade ou os responsáveis pela elaboração dos relatórios das instituições pesquisadas foram entrevistados, em um primeiro momento, visando obter o material da pesquisa. Ao longo da mesma, conforme foram surgindo dúvidas quanto aos itens selecionados, retomava-se o contato com eles. Todas as entrevistas realizadas foram informais e não documentadas.

## **Resultados**

Cada item do Critério Pessoas de cada relatório foi cuidadosamente investigado, tendo sido destacadas aquelas atividades que serviriam de base para uma proposta de melhoria para a área de RH de organizações públicas.

Como exemplo da realização da pesquisa, serão citadas a seguir algumas atividades extraídas do relatório de gestão das instituições pesquisadas.

- planejamento da Coordenação de Pesquisa e Recursos Humanos - CPRH desenvolvido como parte do planejamento estratégico do Hemorio e não como atividade isolada, abrangendo as necessidades de capacitação de todos os funcionários do hospital. **(Hemorio)**
- implementação do Plano Master de Ações, visando implementar as melhorias e diminuir as principais lacunas encontradas pelos examinadores dos Prêmios dos quais o Hemorio participe. As sugestões do Plano Master de Ações são trabalhadas, resultando em planos de ações específicos, com responsáveis claramente definidos e prazo de conclusão fixado, sendo, após aprovação da diretoria, implementados. **(Hemorio)**
- Programa Idéias Criativas encontra-se disponibilizado na página da DR/RJ, na Intranet, e contempla o recebimento, seleção e gerenciamento de idéias e sugestões, visando a participação ativa e espontânea dos empregados em busca de melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho operacional e financeiro da Empresa. **(ECT)**
- desenvolvimento e instalação nos microcomputadores de um protetor de telas, onde são usadas imagens e fotos dos serviços realizados pelos diversos setores, técnicos e administrativos, divulgando-os para todos os colaboradores, como uma ação de endomarketing. **(Furnas)**

- o mapeamento das necessidades de pessoal é acompanhado através do sistema AFTnet - Adequação da Força de Trabalho. Este sistema é alimentado pela gerência requisitante que define e registra claramente as habilidades e conhecimentos necessários. **(BR/UN-BC)**
- utilização dos serviços de portadores de necessidades especiais, adolescentes e estagiários, os quais são selecionados através de critérios previstos em normas da ECT sendo os dois primeiros, contratados através de entidades conveniadas. **(ECT)**
- realização de pesquisa de clima organizacional, avaliando o grau de satisfação dos empregados em relação aos processos e práticas de gestão, abordando principalmente os seguintes itens: benefícios, comunicação, espírito de equipe, higiene e segurança industrial, liderança, reconhecimento e recompensa, relação com o trabalho, remuneração e treinamento e desenvolvimento. **(BR/UN-BC)**
- realização de pesquisa, composta de um questionário de 50 perguntas, contemplando os seguintes fatores: relacionamento das chefias e colegas; atuação da chefia; atividades de integração; desenvolvimento profissional; imagem institucional interna; relacionamento com a empresa; condições ambientais – segurança no trabalho; benefícios; relacionamento com o sindicato; informação e comunicação; operacionalização do trabalho; programas sociais e participação nas decisões. A aplicação é feita por uma comissão especial, no próprio local de trabalho, durante o expediente, sem haver necessidade do empregado se identificar. É precedida de uma ampla campanha de divulgação para que todos se sintam estimulados a participar expressando seu pensamento. Os resultados são disseminados para todas as chefias, a quem cabe reunir os empregados de sua área de gestão para falar das ações decorrentes das oportunidades de melhoria identificadas na pesquisa. **(ECT)**
- realização de pesquisa de clima organizacional objetivando obter a visão dos colaboradores acerca da liderança e da gestão; ambiente e carga de trabalho; cooperação e trabalho em equipe; reconhecimento e benefícios; comunicação clara e transparente; segurança no emprego; igualdade de oportunidades; e capacitação para prestar os serviços requeridos pelos clientes. **(Furnas)**
- realização de pesquisas para avaliação dos serviços prestados pelos diversos setores de almoxarifado, transportes, pessoal, fiscalização e manutenção das áreas gramadas e prediais, no tocante a atendimento direto, atendimento pelo telefone, arrumação, facilidade de acesso, localização de estoque, conforto, segurança, estado de conservação, eficiência, organização, rapidez, etc. **(Furnas)**

- realização do Encontro de Familiares - evento voltado para a família dos empregados com o objetivo de integração empresa/família. **(BR/UN-BC)**
- programa de Educação Ambiental – conscientização e mobilização de todos na prática de reciclagem dos diferentes resíduos produzidos. **(BR/UN-BC)**
- Programa Check-up Executivo, que consiste num exame periódico diferenciado, voltado para os profissionais submetidos diariamente a maior estresse emocional na Empresa (todas as lideranças até o nível de chefia de seção), conduzido pelo SESI/RJ, permitindo:
  - avaliação das condições físicas e emocionais dos executivos;
  - detecção de patologias precocemente e orientação das ações a serem adotadas. **(ECT)**

A seguir, serão listadas sugestões de práticas, elaboradas a partir da análise do item 5 (Pessoas) dos Relatórios de Gestão das instituições pesquisadas.

Sugere-se a participação da área de RH nos processos de planejamento estratégico e operacional da Instituição. Desta forma, será possível interferir nos processos, contribuindo na formulação da missão, da visão de futuro, bem como dos objetivos estratégicos e operacionais das Unidades Principais, além de ser muito mais fácil antecipar-se às necessidades da Instituição, a fim de proporcionar harmonia entre o triângulo *processos / rumos / pessoas*.

Propõe-se a criação de um Grupo de Trabalho – GT, responsável por analisar os Relatórios de Avaliação da Gestão, elaborados pelos avaliadores dos Prêmios aos quais a instituição tenha concorrido ou venha a concorrer, visando destacar as “oportunidades para melhorias” que deverão ser trabalhadas para aprimorar os processos existentes. Este mesmo GT deverá apresentar um plano de ação, com responsáveis e prazos definidos, para ser submetido à diretoria e, posteriormente, implementado.

As instituições públicas têm diversas restrições quanto aos aspectos remuneratórios. A maioria dos servidores públicos não têm perspectiva de melhoria salarial ou ascensão na carreira. Portanto, não existe qualquer mecanismo que incentive o bom servidor, pois ele sabe que não terá chance de progredir na carreira. Mesmo assim, a maioria dos servidores públicos é constituída de pessoas engajadas com o sucesso da Instituição, que torcem por ela, que querem vê-la na vanguarda dos acontecimentos e que mostram capacidade de criatividade e superação de obstáculos. Então, nada melhor do que a elaboração de um projeto que, sem ferir a legislação, incentive o bom servidor, quando este demonstrar interesse, motivação e criatividade, e estimule a participação das pessoas em busca da melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho operacional e financeiro da Instituição. O projeto deverá contemplar a criação de mecanismos de

recompensa para aqueles servidores que apresentarem sugestões de melhoria da gestão da Instituição. Um projeto como este demonstrará o reconhecimento da Instituição para com aqueles que se empenham em favor da Casa. Dentre as diversas maneiras de reconhecimento e recompensa, sugere-se: elogio por escrito feito pela Presidência, entrega de diploma de reconhecimento, entrega de placa de homenagem, viagem a passeio, brindes, etc. Todos estes prêmios devem ser entregues através de uma cerimônia, ao final de cada ano.

Uma outra questão relacionada a reconhecimento deve ser tratada quanto às pessoas que se aposentam. Hoje, a aposentadoria acontece como fato relevante apenas para o indivíduo que a está pleiteando. A única área envolvida é a área de administração de pessoal. As demais pessoas se envolvem, quando muito, ao ler o Boletim de Pessoal. Assim, sugere-se a criação de um Programa de Reconhecimento às Pessoas, uma espécie de cerimônia de despedida, com uma carta de agradecimento pelos anos de serviços prestados. A carta não deve ser padronizada, devendo destacar realmente os aspectos individuais. Esta é uma atitude que não traz qualquer ônus financeiro à instituição, e lhe dá um caráter muito mais humano.

Geralmente, as Instituições não possuem uma Plano de Comunicação. Ações de comunicação isoladas são realizadas, mas mesmo assim, muitas atividades são feitas sem que as pessoas tomem conhecimento. Uma sugestão seria a utilização de *displays* de papel cartolina, espalhados pelas mesas do Restaurante e da Biblioteca (quando houver), a fim de divulgar novidades, em complemento aos diversos meios de comunicação, já existentes. Os *displays* devem ser sempre atualizados, de forma a conter as últimas novidades. Esta não é uma ação de alto custo financeiro, mas requer atenção, para não cair em descrédito.

Outra sugestão é a criação de um *protetor de telas*, onde serão usadas imagens e fotos dos serviços realizados pelos diversos setores, técnicos e administrativos, divulgando-os para todos os servidores/colaboradores, como uma ação de *endomarketing*.

Tendo em vista que há nas Instituições uma cultura muito incipiente de verificação da satisfação dos servidores/colaboradores com os serviços prestados pela área de RH, sugere-se a realização de pesquisas de satisfação sobre os processos e práticas de gestão de RH, abordando, principalmente, os seguintes itens: benefícios, comunicação, espírito de equipe, higiene e segurança, liderança, reconhecimento e recompensa, relação com o trabalho, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, etc. Na medida em que forem sendo identificados os fatores que mais afetam as pessoas, a área de RH poderá propor medidas para melhorá-los. Uma vez que as expectativas referentes a esse ou aquele fator vão sendo atendidas, outras medidas serão tomadas, referentes a outros fatores, e assim por diante. As pesquisas deverão ser

precedidas de amplas campanhas de divulgação para que todos se sintam estimulados a participar expressando seus sentimentos e seu pensamento. Os resultados deverão ser disseminados para toda a Instituição.

Geralmente, se proporciona aos servidores/colaboradores o exame médico periódico, realizado da mesma forma para todos. Os ocupantes de cargos de chefia dificilmente comparecem a estes exames, por falta de tempo. Propõe-se que seja realizado um *Programa Check-up Executivo*, que consiste num exame periódico diferenciado, voltado para os profissionais submetidos diariamente a maior estresse emocional na Instituição - todas as lideranças até o último nível de chefia - permitindo a avaliação das condições físicas e emocionais dos executivos, a detecção de patologias precocemente, bem como a orientação das ações a serem adotadas. Uma das diferenciações deste Programa seria a ida dos profissionais de saúde, quando necessário e possível, até o executivo, evitando assim, a abstenção ao exame.

Muitas Instituições participam, através de seus técnicos, de diversos eventos, como seminários, simpósios, congressos, feiras, etc., visando a disseminação de suas atividades, no país e no exterior. Muitas vezes, o técnico, apesar de trabalhar numa Unidade Principal, precisa responder a questionamentos sobre outras áreas. Portanto, sugere-se a elaboração de um Programa de Treinamento que abranja todas as atividades da Instituição, visando formar “generalistas”, ou seja, pessoas que possam falar sobre toda a organização, em qualquer evento, bem como contribuir com os diversos processos da mesma.

Geralmente, é muito difícil obter informações sobre os recursos humanos nas instituições. Propõe-se a criação de um sistema de RH, alimentado com insumos sobre treinamento, benefícios, avaliação, enfim toda a vida pessoal dos colaboradores, para que todos os gerentes tenham acesso e não só a área de RH, a fim de acompanhar a vida funcional das pessoas, visando inclusive, a movimentação interna e ascensão funcional do colaborador.

É difícil encontrar em instituições públicas um sistema de avaliação de desempenho adequado, sistematizado e de acordo com as necessidades da instituição. Desta forma, propõe-se um sistema que, através de negociação de metas e compromissos entre gerentes e servidores/colaboradores, será possível medir o comprometimento das pessoas.

Sugere-se a criação de um programa para a utilização dos serviços de portadores de necessidades especiais, o que, além de trazer grande benefício à Instituição, estará fazendo-a cumprir um papel social de extrema importância.

Finalmente, sugere-se que a área de RH faça um levantamento de necessidades de treinamento, voltado para os treinamentos à distância. Uma pesquisa via *Web*, poderá fornecer

material para oferecer aos servidores/colaboradores, um banco de treinamentos *on line*, antecipando-se às ações isoladas.

### **Conclusão**

Todas as sugestões apresentadas neste trabalho foram elaboradas a partir de exemplos de práticas bem-sucedidas, selecionadas dentre tantas outras contidas nos relatórios de gestão das quatro instituições pesquisadas.

Ao apresentar as sugestões, foram feitas adaptações, visando torná-las factíveis, de modo a serem incorporadas à cultura das instituições.

Ressalta-se ainda, que a prática de *benchmarking* é fundamental para toda organização que almeje ser reconhecida por uma gestão de excelência.

Quanto à questão de administração de pessoal, não foram apresentadas sugestões, tendo em vista que esta atividade é realizada seguindo a lei e os sistemas integrados do governo.

A proposta foi elaborada somente com base nos relatórios de gestão do PQGF de 2002, tendo sido esses instrumentos elaborados no ano de 2001. Assim, existem diversas inovações, em se tratando de gestão de pessoas, que não se encontram neste trabalho, mas que podem ser objeto de estudo para futuras pesquisas.

Outro assunto que tem sido tratado com grande prioridade nas instituições públicas, bem como em empresas privadas e que merece estudo posterior, é a gestão de pessoas por competências.

A ligação do Critério Pessoas com os demais critérios do PQGF e sua influência na obtenção do reconhecimento do Prêmio também merece ser pesquisada.

### **Referências Bibliográficas**

ALGARTE, Waldir; QUINTANILHA, Delma. *A história da qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade*. Rio de Janeiro: Inmetro/Senai, 2000. 143 p.

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. *Ouvindo a voz do cliente interno*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995. 92 p.



BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa da Qualidade no Serviço Público. *Instrumento para avaliação da gestão pública - 2002*. Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_. *Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP*. Disponível em: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 12 mar. 2003.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Prêmio Qualidade do governo Federal*. Disponível em: <[http://www.pqsp.planejamento.gov.br/pqgf.aspx?url=pqgf\\_comofunciona.htm](http://www.pqsp.planejamento.gov.br/pqgf.aspx?url=pqgf_comofunciona.htm)>. Acesso em: 08 abr. 2003.

CAPRONI, Paula J.. *Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua c profissional*. São Paulo: Makron Books, 2002. 390 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 4, 1989. 168 p.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT/RJ. Diretoria Regional do Rio de Janeiro – DR/RJ. *Relatório de Gestão do Prêmio Qualidade do Governo Federal*, Rio de Janeiro: 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *O dicionário Aurélio eletrônico – século XXI*. Nova Fronteira/Lexikon Informática Ltda, versão 3, novembro 1999. CD-ROM.

FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S/A. Departamento de Produção Rio – DRR.O. *Relatório de Gestão do Prêmio Qualidade do Governo Federal*, Rio de Janeiro, 2002.

HIGASI, Seijiro. *Textos para Reflexão*. Tópico: Motivação. Texto veiculado em 17/01/2001 Disponível em : <<http://www.geocities.com/sejirovix/TextosMotivacao/motivacao1.html>>. Acesso em 02 set 2003.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Disponível em : <<http://www.geocities.com/sejirovix/TextosMotivacao/motivacao2.html>>. Acesso em 02 set 2003.

INSTITUTO ESTADUAL DE HEMATOLOGIA ARTHUR DE SIQUEIRA CAVALCANTI - HEMORIO. *Relatório de Gestão do Prêmio Qualidade do Governo Federal*, Rio de Janeiro, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL - Inmetro (Brasil). Disponível em <<http://www.inmetro.gov.br>>. Acesso em 01 ago 03.

\_\_\_\_\_. *Relatório de gestão - PQGF*. Rio de Janeiro, 1998.

\_\_\_\_\_. *Relatório de gestão - PQGF*. Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_. *Relatório de gestão - PQGF*. Rio de Janeiro, 2000.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, 392 p.

PETRÓLEO BRASILEIRO S/A – PETROBRAS. Unidade Bacia de Campos – UN-BC. *Relatório de Gestão do Prêmio Qualidade do Governo Federal*, Rio de Janeiro: 2002.

RIBEIRO, Flávio Salema Garção. *Contribuição para melhoria da gestão do serviço público. Estudo de caso: análise da evolução do desempenho do Inmetro*. Niterói. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Qualidade) - Curso de Pós-Graduação em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense - Niterói. Trabalho não publicado.

SADALLA, L. O. B.. *Contribuições da Área de Recursos Humanos para a Gestão da Qualidade Total: Um Estudo de Caso*. São Carlos, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo. 149 p.

SILVA, Antomar Marins e. *Até que ponto sua equipe está motivada?* Disponível em: <<http://www.marins.hpg.ig.com.br/mat3.htm>>. Acesso em 02 set 03.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Alfredo Mello. *Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. 264 p.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi e Cláudio Damacena. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.