

# A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE SAÚDE E DE ENSINO

## *THE ORGANIZATIONAL MODERNITY IN A FEDERAL PUBLIC INSTITUTION OF HEALTH AND HIGHER EDUCATION*

José Mariano Feltrin<sup>1</sup>  
Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga<sup>2</sup>

Recebido em: 25/06/2008

Aceito em: 04/07/2008

### Resumo

As mudanças e transformações que estão ocorrendo no mundo, nas últimas décadas, resultantes da evolução do conhecimento, da aceleração das inovações tecnológicas, da globalização da economia, entre outras, impõe às pessoas e às organizações, adaptações e respostas rápidas para fazer frente aos atuais e futuros desafios. A questão da modernidade surge, nas organizações, como forma de preparação (por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão) para enfrentar o novo cenário. Este estudo se propôs investigar, por meio de uma pesquisa de campo envolvendo a aplicação de 48 questionários, a percepção das chefias de serviço, acerca dos indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, da organização em que atuam. Quanto aos resultados, encontrou-se um baixo grau de modernidade para o conjunto dos indicadores avaliados, indicando que as chefias não estão plenamente satisfeitas. Dos indicadores menos satisfatórios, destacam-se os relacionados à avaliação de desempenho e ao sistema de remuneração. Entre os mais satisfatórios, estão as políticas e práticas de recursos voltadas à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas, bem como aquelas que estimulam o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua.

**Palavras-chave:** Modernidade, gestão, organização.

### Abstract

The changes and transformations that are happening in the world, on the last decades, resulted by the evolution of knowledge, by the acceleration of the technologic innovations, by the globalization of the economy, among others, impose to the people and to the organizations, adaptations and quick answers to face the current and the future challenges. The question of modernity appears, on the organizations, like form of preparation (beyond the adoption of structures, strategies, politics and practices of management) to face the new situation. This study proposes to investigate, by a field research involving the application of 48 questionnaires, the perception of the service leads, concerning the indicators of administrative modernity and the practices of people management in the organization in which act. About the results, was founded a low degree of modernity to the group of the valued indicators, shows that the leads aren't totally satisfied. Of the indicators less satisfactory, stands out the related to the assessment of performance and to the system of remuneration. Among the most satisfactory, are the politics and practices of resources turned to the training and to the development of the people, as well as those that stimulate the self development and the continuous learning.

**Keywords:** modernity, management, organization.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública - UFSM/RS - Servidor Técnico Administrativo/Hospital Universitário de Santa Maria/UFSM. **E-mail:** [jmf@smapontocom.com.br](mailto:jmf@smapontocom.com.br).

<sup>2</sup> Orientadora, Mestre em Administração / UFSM - Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas/UFSM.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças e transformações que estão ocorrendo no mundo, nas últimas décadas, resultantes da evolução do conhecimento, da aceleração das inovações tecnológicas e das informações, do dinamismo dos mercados de consumo e de trabalho, entre outras, tem gerado significativas perturbações no ambiente das organizações, com repercussão nas áreas econômica, política, social e cultural. Entre os efeitos deste processo destaca-se, por um lado, o acirramento da concorrência nas empresas privadas e o aumento e a diversificação das demandas nas organizações públicas. Por outro lado, o aumento, também em ritmo acelerado da necessidade pela qualificação permanente das pessoas que produzem e prestam serviços nessas organizações.

O novo cenário, competitivo e turbulento, motivado pela globalização da economia, impõe às pessoas e às organizações públicas ou privadas, adaptações e respostas rápidas para fazer frente aos atuais e futuros desafios (ROCHA e SALLES, 2005). As pessoas devem buscar o desenvolvimento e o aprendizado contínuo para melhorar o desempenho de suas funções e garantir seus postos de trabalho ou para concorrer às reduzidas oportunidades de emprego. As organizações, por sua vez, devem estimular e promover o desenvolvimento de seus colaboradores, mudar e repensar continuamente suas estratégias, gerar e incorporar novas tecnologias e ferramentas de gestão aos processos organizacionais e, principalmente, demandar profissionais cada vez mais capacitados e dotados de múltiplas competências (KILIMNIK, LUZ e SANT'ANNA, 2003).

Para Guimarães (2000), o sucesso de uma organização depende, cada vez mais, de sua capacidade de assimilar e incorporar modelos flexíveis de gestão. Assim, as empresas privadas, em razão da concorrência e de sua autonomia administrativa e financeira, buscam alternativas para sobrevivência e crescimento, por meio da geração de inovações tecnológicas na forma de processos, produtos ou serviços, o que lhes possibilita uma rápida adaptação às mudanças, oscilações e transformações do mundo moderno.

Já, nas organizações públicas este processo é mais lento, uma vez que suas estruturas são burocráticas e centralizadas, há escassez de recursos financeiros e tecnológicos, limitado quadro de pessoal, em termos quantitativos e qualitativos, entre outras, que contrastam com suas crescentes e diversificadas demandas. Estes obstáculos têm dificultado o cumprimento de suas funções, assim como sua adaptação aos novos tempos, ocasionando, com isso, um

descompasso entre a sua realidade, as necessidades e a evolução do mercado (OLIVIER, 2001).

O desafio que se coloca para as organizações públicas reside em grande medida na busca de mecanismos destinados a sua modernidade, visando à eficiência, a qualificação e a quantificação dos produtos e serviços disponibilizados à sociedade, com o intuito não só de atender as necessidades dos usuários, mas também de satisfazer o desejo das pessoas que nelas trabalham. Para Guimarães (2000), o processo passa pela transformação de suas estruturas rígidas e burocráticas, em organizações modernas, ágeis e flexíveis, com capacidade para inovar e empreender.

Deste modo, na visão de Guimarães (2000), para que as organizações públicas se modernizem é preciso, dentre outras questões, aprimorar ou substituir os modelos tradicionais de administração e introduzir uma nova cultura de gestão, baseada em modelos desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias para as organizações públicas. As adequações devem enfatizar a importância, o reconhecimento e a valorização das pessoas que compõem a força de trabalho, tanto na elaboração dos processos e estratégias de gestão quanto no desenvolvimento das atividades relativas ao espaço que ocupam na organização. Na verdade, são as pessoas com suas competências, criatividade e inteligência que dão dinamismo e vitalidade às atividades e processos organizacionais. São elas que pensam, criam, inovam e, com isso, podem levar a organização a posicionar-se de forma competitiva e diferenciada frente aos clientes e usuários (DAVEL e VERGARA, 2001).

Por essa razão (e, na medida em que mão-de-obra barata e tecnologia têm se mostrado insuficientes para prover a organização de uma posição competitiva sustentável) os indivíduos, com suas competências e talentos, passam a ser destacados como elementos essenciais de diferenciação estratégica. Esse novo olhar sobre o ser humano por parte da organização, entre outros fatores, aprimora a relação indivíduo-trabalho-organização. Isso fundamenta a idéia de modernidade nos países desenvolvidos e que parece ser um grande desafio para as nossas organizações a implementação da modernidade nas políticas e práticas de gestão de pessoas, em razão do caráter conservador e autoritário que ainda prevalece nas relações entre indivíduos e organizações (KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006).

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar os indicadores de modernidade administrativa e as práticas de gestão de pessoas, numa instituição pública federal de ensino e de saúde, sob a ótica das chefias dos serviços.

O artigo está estruturado em seis seções. A primeira aborda a introdução; a segunda trata do referencial teórico sobre modernidade no âmbito geral e organizacional; a terceira

apresenta o método aplicado no desenvolvimento da pesquisa; a quarta traz os resultados do estudo; a quinta seção trata das conclusões e a sexta contém as referências bibliográficas.

## **2 A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL**

O termo modernidade pode ser entendido como aquilo que pertence a uma época recente, tem sentido de atual, de contemporâneo que se opõe ao antigo e, que pressupõe a existência de progresso na humanidade (WOLTON, 2007). Já a modernidade, costuma ser entendida como uma visão de mundo, um estilo de vida ou organização social, que emergiu na Europa a partir do século XVII, expandindo-se rapidamente pelo mundo, como resultado das mudanças e das transformações ocorridas em diversos momentos da história e, se consolidou com a Revolução Industrial. A modernidade envolve aspectos culturais, políticos, econômicos e sociais, a partir das idéias de progresso, democracia, evolução da tecnologia, afetando todas as formas de existência (GIDDENS, 1991).

Ela está relacionada ao desenvolvimento do capitalismo, sistema econômico e social que predomina nos países industrializados, nos quais a sociedade se baseia nos meios de produção privada, com orientação para o mercado, havendo a completa transformação em mercadorias de produtos e trabalho assalariado com vistas à obtenção de lucros. (HUNT, 1987). Mas para Zajdsznajder (1992, p.3) “a modernidade possui a orientação do futuro: ali está sua realização plena, a sua verdadeira substância”. Porém, nela os limites, os contornos e as fronteiras tanto no saber quanto nas práticas políticas, econômicas e sociais, tornam-se tênues ou até mesmo desaparecem.

Touraine (1994) descreve os diferentes elementos (filosóficos, históricos e políticos) que compõem a modernidade, como sendo a revolução do homem esclarecido contra a tradição, a sacralização da sociedade e a submissão da sociedade à lei natural da razão. Para Zajdsznajder (1992) havia dois grandes mitos, contidos na idéia de modernidade: o mito da ciência e o da revolução. Com base nesses mitos, acreditava-se que a sociedade pudesse satisfazer seus desejos e necessidades, alcançando a felicidade.

A ciência reduziria todos os problemas humanos a questões científicas para solucioná-los posteriormente. E, a revolução (entendida como um processo de transformação radical da sociedade) mudaria a cultura e as tradições do passado, alternando os quadros de distribuição do poder e da riqueza, atendendo as esperanças individuais, coletivas e políticas da sociedade. Todavia, a essência dos mitos atentava para a possibilidade absoluta de conhecimento e de controle tanto da natureza quanto da sociedade, por meio da razão colocada acima da ciência e das pessoas (ZAJDSZNAJDER, 1992).

De acordo com Touraine (1994), essa situação perdurou por muito tempo, época em que a modernidade foi apenas definida pela eficácia da racionalidade instrumental, ignorando o ser humano, sua existência e liberdade. Porém, para este mesmo autor, a modernidade não significa mais o simples predomínio da razão, a existência de mitos ou crenças, a sucessão de acontecimentos ou a pura mudança do velho para o novo. Ela significa a transformação do antigo em moderno sem destruí-lo, ou seja, utilizando o passado como base e experiência na construção do moderno, com a participação ativa do ser humano. Assim, a modernidade representa a difusão dos produtos da atividade racional, científica, tecnológica e administrativa, acompanhada pelo reconhecimento e pela valorização da criatividade humana e da formação de um indivíduo que se sinta capaz e responsável por si e pela sociedade.

Ainda nesse raciocínio, para Kilimnik e Sant'Anna (2006), a modernidade pode ser entendida também, como o redirecionar do homem para o centro da sociedade, abrangendo várias dimensões, entre elas, a tecnológica, a social, a política e a cultural. Processo que exige na visão de Touraine (1994), uma interação crescente entre o indivíduo e a razão e entre a consciência e a ciência. Portanto, a visão racionalista da modernidade funciona como um importante instrumento crítico contra todas as formas de totalitarismo e opressão aos indivíduos e à sociedade, sendo a favor da cidadania, da democracia e da liberdade. Ou melhor, “a modernidade é refratária a todas as formas de totalidade, e é diálogo entre a razão e o Sujeito, que não pode ser rompido nem terminado, que mantém aberto o caminho da liberdade” (TOURAINÉ, 1994, p.394).

Na tentativa de apontar as principais características da modernidade no âmbito da sociedade, agregando ao pensamento de Touraine (1994), perspectivas de vários autores, Eboli (1996) descreve os atributos que caracterizam a sociedade moderna, consubstanciados nas dimensões: cultural, abrangendo questões éticas e de valorização do ser humano; política, englobando noções de democracia e de respeito à cidadania; social, considerando o ser humano como ator que se insere e transforma as relações sociais; administrativa, envolvendo questões estratégicas, objetivos e metas; econômica, considerando questões econômicas subordinadas aos objetivos sociais, e a dimensão tecnológica, considerando a tecnologia como ferramenta para a busca do desenvolvimento sustentável, ou seja, alinhando progresso e bem-estar social.

A partir da caracterização da sociedade moderna e da compreensão de que essas características se reproduzem numa organização igualmente moderna, Eboli (1996), transpõe tais características para o contexto da organização e estabelece um conjunto significativo de indicadores de modernidade organizacional, englobando as dimensões (cultural, política,

social, administrativa, econômica e tecnológica), já referidas. Resulta desse processo, o modelo de Abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade Organizacional, elaborado pela autora em 1996.

Este estudo foi desenvolvido com base neste referencial teórico e no modelo de três fatores, denominados modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, modernidade política e modernidade cultural, resultante da adaptação de Sant'Anna (2002), a partir do modelo proposto por Eboli (1996). Para tanto, a seguir serão enfocadas práticas de modernidade administrativa e de gestão de pessoas em organizações, abordadas por diversos autores, as quais servirão de subsídios para a análise dos resultados da pesquisa.

## **2.1 A MODERNIDADE ADMINISTRATIVA E DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Para Schein (1982), a organização pode ser entendida como uma coordenação planejada das atividades de um grupo de pessoas, visando alcançar um propósito ou objetivo, através da divisão do trabalho e da definição de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. Desempenha suas funções na sociedade, produzindo bens ou prestando serviços, destinados a satisfazer as demandas da população e atender às expectativas de seus integrantes (colaboradores, dirigentes e empreendedores), seguindo um padrão de comportamento coerente com suas convicções, crenças e valores. E, para cumprir suas funções (as quais justificam sua razão de ser), desenvolve múltiplas e complexas atividades administrativas, técnicas, operacionais e humano-comportamentais (chamadas tarefa empresarial) com envolvimento das pessoas que compõem seus segmentos e realizam os processos auxiliados por diversos instrumentos e ferramentas de gestão (necessárias para sua eficiência), constituindo assim, um sistema integrado de gestão (ARANTES, 1988).

No entanto, para Fischer (2002), as organizações, que foram projetadas com base em pressupostos tradicionais, preconizados para ambientes de estabilidade e regularidade econômica, pautados nas funções clássicas de planejamento, organização, direção e controle das atividades do dia-a dia organizacional (com ênfase no cenário presente), dispõem de pouco dinamismo e instrumentos de gestão para se adaptar aos novos tempos. Assim, suas condições permitem realizar apenas mudanças previsíveis e incrementais, portanto insuficientes para enfrentar a nova realidade.

Essas organizações, segundo Eboli (2001), caracterizam-se por apresentar estruturas centralizadas e hierarquizadas em diversos níveis, dificuldades de comunicação e integração, onde a alta administração tem a responsabilidade de analisar e interpretar o mercado, para

definir os manuais e regras que devem ser seguidos por todo o corpo funcional. Nelas os funcionários participam apenas como força de trabalho, executando tarefas pré-determinadas e repetidas, seguindo o ritmo das máquinas. Além disso, empregam tecnologias rígidas, automatizadas e especializadas para produzir cada vez mais um produto padronizado, melhor e mais barato. E, ainda, evidencia-se a divisão entre o trabalho manual e mental e a rotinização das atividades, o que torna o trabalho alienante e o trabalhador banalizado.

A eficiência organizacional decorre do fluxo estável e do controle da produção, da especialização tecnológica e dos empregados em realizar tarefas específicas, para os quais lhes são detalhadas as rotinas, os procedimentos e as metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e competências (GONÇALVES, 1997). A principal função do gestor é o controle, para assegurar que os procedimentos sejam realizados conforme as rotinas-padrão. Sua eficiência está na capacidade de centralizar as informações, as decisões e o comando das ações. E, quando concebe e implementa um projeto de mudança, deve limitar sua abrangência ao espaço organizacional mínimo necessário, ter prazo reduzido, utilizar o mínimo de recursos possíveis, com o foco e metas devidamente controladas, para evitar que essa mudança possa influenciar pessoas e setores da organização não envolvidos na alteração (FISCHER, 2002). Portanto, essas organizações onde a função mais importante é o controle, a gestão de pessoas se resume a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a regras pré-determinadas e, sua eficiência e o sucesso são assegurados por sua capacidade de reproduzir procedimentos e rotinas, já não encontram mais espaço para sobrevivência em ambientes competitivos.

Frente a essa situação e no momento em que a marcha do mercado (comandada pelo fenômeno da globalização graças à eliminação das barreiras comerciais) determina o rumo e a velocidade das mudanças e transformações que estão ocorrendo no mundo, tais organizações são submetidas a uma acirrada concorrência, tanto no contexto nacional quanto internacional. Sendo assim, para que possam se adequar aos novos tempos, permanecer ativas e, ainda, acompanhar a evolução dos acontecimentos, as organizações necessitam de rápidas adaptações, estratégias mais modernas e indivíduos cada vez mais capacitados, competentes e comprometidos com a organização (COSTA e MORAES, 2007).

A questão da modernidade tem sido colocada por Gonçalves (1997), como uma forma de destacar a importância das organizações se prepararem para enfrentar esse ambiente (competitivo e turbulento), resultante da nova configuração do mercado mundial. A preparação consiste na adoção de estruturas e na implementação de estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam e contribuam com a formação de conteúdos culturais que

estimulem um comportamento competente e responsável no âmbito organizacional. Isto porque, as ferramentas convencionais e toda a experiência acumulada em gestão têm se mostrado insuficiente para fazer frente às demandas impostas pelo ambiente em que estão inseridas. Para reverter essa situação é necessário romper com o passado, abandonar as experiências tradicionais e criar novidades visando encontrar soluções criativas destinadas a instrumentalizar as organizações com as ferramentas e as competências que necessitam nesse novo cenário (GONÇALVES, 1997).

A modernidade preconiza o reconhecimento e a valorização do ser humano de forma integral, bem como sua relação e integração crescente com a sociedade e o meio em que vive (TOURAINÉ, 1994). Como as organizações são constituídas de pessoas que produzem e prestam serviços para si e para outrem, visando satisfazer o desejo e a necessidade dos clientes e usuários, assim como atender as expectativas dos colaboradores, dirigentes e empreendedores; a modernidade organizacional passa pela interação, reconhecimento e valorização dos segmentos envolvidos, com ênfase nos clientes e usuários, que lhes dão sustentação e garantem sua sobrevivência. Porém, devido à globalização dos mercados e às pressões sócio-econômicas, como cidadania, liberdade e empreendedorismo, para Albuquerque e Gomes (2003), esses segmentos têm seus valores e necessidades modificados, passando a exigir das organizações, cada vez mais exclusividade, rapidez, qualidade e diversificação dos produtos e serviços que lhes são disponibilizados.

Deste modo, para responder às características da sociedade moderna, as organizações devem ser ágeis, enxutas e suas atividades devem ser realizadas por pessoas que tenham amplo conhecimento do negócio e possuam habilidades, responsabilidades e autonomia para tomar decisões, em situações e ambientes cada vez mais complexos. Isso requer, das organizações, uma ampla revisão dos modelos tradicionais de gestão, englobando questões estruturais, de gestão dos negócios e de pessoas (KILIMIK e SANT'ANNA, 2006).

Dentro deste contexto, as estruturas centralizadas e verticalizadas devem ceder espaço a estruturas descentralizadas e horizontalizadas (com menos níveis hierárquicos) tornando-se mais flexíveis, melhorando a integração, a comunicação e, conseqüentemente, as relações e os resultados organizacionais. A rígida divisão e rotinização do trabalho devem ser eliminadas. As tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo que em todos os níveis da organização haja pessoas com capacidade para pensar e liberdade para criar, inovar e realizar diversas atividades. A organização resultante deste novo contexto é fundamentada na flexibilidade, autonomia e na diversificação e uso de tecnologias automatizadas flexíveis, para produzir bens ou prestar serviços diferenciados, com orientação



e foco no cliente ou usuário. Além disso, deve dar respostas rápidas ao mercado o que exige um corpo de trabalhadores com perfil gestor (EBOLI, 2001).

Essa transformação organizacional ocasiona um forte impacto sobre a gestão e no perfil dos gestores e dos colaboradores, exigindo das pessoas uma postura cada vez mais voltada para o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua e, das organizações o esforço para desenvolver trabalhadores com as competências necessárias para enfrentar o novo ambiente. O grande desafio enfrentado por esse novo tipo de organização para Kilimik e Sant'Anna (2006), será transformar empregados de tarefas em profissionais de processo, repensar e redefinir os papéis dos gestores e dos empregados, reinventar e introduzir novos sistemas de gestão, onde o aprendizado seja parte do dia-a-dia das organizações, além de estabelecer uma cultura de competência e resultado, destinada a dar suporte a essa nova forma de trabalhar.

Nesse sentido, para responder rapidamente às demandas e garantir o sucesso das mudanças, as novas organizações necessitam cada vez mais de pessoas capacitadas, comprometidas e envolvidas com os processos organizacionais. O primeiro passo a ser dado, nessa direção, para Ávila Filho (1995), será investir na mudança de mentalidade da alta e média gerência, promovendo seu desenvolvimento, para que na seqüência, estes possam desencadear o mesmo processo em toda a organização, dando-lhes condições para empreender e crescer.

O desenvolvimento gerencial, para Moscovici (1995), consiste num processo abrangente de interação e integração entre o homem, o trabalho e o ambiente intra e extra organizacional. Compreende o desenvolvimento de competências técnicas (direcionadas ao conhecimento específico, gerencial e organizacional) associadas às competências interpessoais (orientadas para os níveis individual, grupal e organizacional). As questões técnicas envolvem a estrutura operacional, a atualização e incorporação de novas tecnologias aos processos de trabalho, e são desenvolvidas através de cursos específicos, experiências práticas e treinamentos. Nas questões interpessoais são trabalhadas as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, a problemática da diferenciação e integração dos subgrupos.

Em ambas as situações, as pessoas absorvem o conhecimento, desenvolvem sua capacidade individual (agregam valor social para si) e o transferem para a organização na execução de suas atribuições e responsabilidades, num processo contínuo de troca de competências, concretizando as competências organizacionais. Assim, como as competências individuais e organizacionais estão intimamente relacionadas, o estabelecimento das

competências individuais deve estar vinculado às competências organizacionais. Com esse processo, a organização qualifica seus produtos e serviços, agregando valor econômico, se mantém competitiva, atualizada tecnologicamente e em condições de enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001).

Deste modo, cada organização, dependendo de suas condições e interesses, adota o modelo de gestão mais adequado a sua realidade, formula as estratégias julgadas necessárias para prover o desenvolvimento de seus profissionais, definindo quais conhecimentos, habilidades e atitudes são requeridas e desejáveis desenvolver, visando o desempenho atual e futuro de suas ações, estabelecidas no planejamento organizacional. Porém, para que a organização obtenha êxito, nos seus objetivos e metas, não basta apenas desenvolver as pessoas e recompensá-las financeiramente. Elas devem participar e contribuir na formulação de estratégias, da elaboração dos objetivos e fixação das metas, para que se sintam valorizadas, comprometidas e se envolvam na busca dos resultados. Além disso, é necessário reconhecer a importância do trabalho das pessoas, independente da posição ocupada na organização.

O reconhecimento do trabalho, para Dejours (1997) é uma forma utilizada para avaliar e julgar a atividade e não a pessoa. Pode ser feito pelo olhar do colega, da hierarquia, no julgamento da qualidade do trabalho realizado, sua contribuição para a evolução da organização. O trabalho pode ser reconhecido, também, tornando-o público ou a sociedade pode fazer o reconhecimento pela qualidade dos produtos e serviços que lhes são disponibilizados pela organização. A organização também pode reconhecer o trabalho através de elogios, incentivos a capacitação e qualificação, premiações, benefícios, promoções, ou proporcionando melhorias das condições de trabalho aos colaboradores. O reconhecimento pode ser considerado um importante fator de motivação. Na verdade, não podemos moldar as pessoas, com planos ou interesses que estejam fora delas. As pessoas devem estar motivadas, e a motivação é um fenômeno contínuo, que vem de dentro do indivíduo (difere de um para o outro, nunca é definitivamente satisfeito, portanto) não depende de nossa vontade (MOSCOVICI, 1995).

Com base nessas questões, por um lado, surgem teorias de gestão participativa, de estilos de liderança, de gerência por objetivos, trabalhos em equipe, entre outras, que abandonam a visão tradicional de como motivar e passam a empregar o que chamam de fatores motivacionais, oriundos de necessidades não atendidas. Por outro lado, surgem também, alternativas de se buscar junto às pessoas suas necessidades, como forma de obter comportamentos esperados nas relações de trabalho (CASADO, 2002). Contudo, ter uma

equipe de trabalho motivada não é tarefa fácil, não existem fórmulas capazes de motivar e manter as pessoas motivadas. Assim, as organizações e os gestores de pessoas procuram combinar uma série de instrumentos e atitudes considerados essenciais ao comportamento das pessoas, visando satisfazê-las e melhorar o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos bens e serviços produzidos, a produtividade, a competitividade organizacional. (ARANTES, 1998).

Além disso, como a organização é dinâmica e funciona como um sistema, devido à interdependência funcional, das funções e dos papéis que desempenham pessoas, grupos e unidades, as quais estão ligadas entre si, em forma de fluxo, mas que devido à influência de fatores internos e externos, necessita de constantes ajustes e adaptações (CHIAVENATO, 2004). Neste caso, a integração enquanto processo dinâmico de unificação, incorporação e ajustamento de diversas partes no sentido de constituir um todo organizado e institucionalizado é indispensável. Como o processo de integração visa o trabalho coletivo, a organização deve encontrar formas (como, trabalhos em equipe, reuniões, seminários, convenções, programas de apresentação da empresa aos colaboradores novos e atuais, entre outros) para promover o conhecimento e a adesão das pessoas à filosofia, objetivos, metas e normas da organização, assim como estimular sua participação em grupos, trabalhos em equipes e a cooperação entre as pessoas e as unidades da organização (ARANTES, 1998).

Nessa direção, Eboli (2001), destaca a necessidade das organizações colocarem em prática sistemas educacionais para privilegiar, igualmente, o desenvolvimento de atitudes, habilidades e posturas ao lado do conhecimento técnico e instrumental. Compreende um processo de aprendizagem e troca de experiências necessárias para melhorar o desempenho no trabalho e incrementar seu impacto nos negócios. E, como o conhecimento evolui rapidamente, as empresas modernas se transformam em organizações educadoras (desenvolvem a educação corporativa) caracterizando seu comprometimento com a educação, capacitação e o desenvolvimento das pessoas, consideradas a verdadeira vantagem competitiva sustentável. O processo de educação deve atender as necessidades da organização e o desejo dos trabalhadores, desenvolvendo gestores, sujeitos modernos, dotados de múltiplos conhecimentos, com ampla capacidade para realizar suas tarefas e para executar as modificações e ajustes quando necessário, visando alcançar os resultados destinados à melhoria do desempenho organizacional. Esses sistemas (denominados por Eboli (2001) de Universidades Corporativas) são considerados importantes instrumentos para o desenvolvimento de competências e talentos e para seu alinhamento com as estratégias organizacionais.

### 2.1.1 Indicadores de avaliação da modernidade administrativa e da gestão de pessoas

As práticas de modernidade administrativa e de gestão de pessoas nas organizações, que preconizam a importância de valorizar e de reconhecer o ser humano com suas competências e talentos, por considerá-lo o verdadeiro diferencial competitivo sustentável, podem ser mensuradas, de acordo com Kilimik e Sant'Anna (2006), com base nos indicadores constantes no Quadro 1.

**Quadro 1 - Indicadores de Modernidade Administrativa e de Gestão de Pessoas**

Modernidade Administrativa e das Práticas de gestão de Pessoas
Indicadores
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência
A organização é fortemente orientada para resultados
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa
A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.

Fonte: Adaptado de Kilimik e Sant'Anna (2006, p.88).

A mensuração do grau de modernidade organizacional possibilita avaliar se a difusão do discurso que faz apelo à valorização dos trabalhadores e a necessidade de múltiplas competências e exigências, cada vez mais abrangentes e sofisticadas, são acompanhadas por uma modernidade correspondente em termos de benefícios, melhorias concretas nas condições de trabalho e participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais que os afetam ou estejam envolvidos.

## 3 METODOLOGIA

O presente estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva com análise quantitativa dos dados (MOTTA-ROTH, 2001).

Os entrevistados foram os ocupantes de cargo de chefia lotados no Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), sendo que responderam ao questionário (16 chefes da área administrativa, 11 da clínica e 21 da área enfermagem) 48 chefes de serviço, os quais são eleitos por voto direto pelos servidores dos respectivos serviços e possuem mandato para quatro anos.

A coleta dos dados ocorreu por ocasião da realização de um curso promovido pelo serviço de Educação Continuada da instituição para as chefias de serviço, no mês de outubro do ano de 2006. No entanto, antes da distribuição do instrumento de pesquisa, os respondentes foram informados sobre os objetivos do estudo, os principais conceitos envolvidos no tema, prazo para a devolução, assim como a importância dos resultados, tanto para as chefias quanto para a instituição. Provavelmente, por esta razão, a devolução foi de 100% dos questionários preenchidos.

O instrumento de pesquisa foi um questionário composto por 12 questões, adaptado de Sant'Anna (2002). Os participantes posicionaram-se numa escala do tipo Likert, de 11 pontos, com variação de zero (totalmente insatisfatório) a dez (totalmente satisfatório). A utilização deste tipo de questionário como principal instrumento para coleta de dados se deve a sua adequação aos objetivos do estudo e assegurar certa uniformidade na forma de mensurar as respostas (KILIMNIK, LUZ e SANT'ANNA, 2003).

Por fim, o tratamento estatístico dos dados envolveu o cálculo das média e mediana, com a utilização da planilha eletrônica Excel. Os resultados foram apresentados por meio de quadros e gráficos.

#### **4 A PERCEPÇÃO DAS CHEFIAS DE SERVIÇO DO HUSM QUANTO AOS INDICADORES DE MODERNIDADE ADMINISTRATIVA E DE GESTÃO DE PESSOAS**

Nesta seção estão apresentados os resultados da pesquisa, sendo evidenciadas, inicialmente, as características do caso analisado e, posteriormente, apresentados os resultados quanto aos indicadores.

##### **4.1 Caracterização do caso analisado**

O Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), vinculado diretamente à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), localizado no campus universitário, está presente na comunidade desde 1970, com o objetivo de contribuir com a formação e aperfeiçoamento de recursos humanos, com o ensino, pesquisa e extensão da universidade, através da assistência à comunidade na área de saúde. É o maior hospital público do interior do estado do Rio Grande do Sul e o único da região centro-oeste do estado a prestar serviços em todas as especialidades médicas, de forma totalmente gratuita à população, através do Sistema Único de Saúde (SUS).

Com a criação e hierarquização do SUS, entre o final dos anos de 1980 e o início dos anos de 1990, em razão de sua estrutura física, técnica e operacional, o HUSM passou a desempenhar a função de centro de referência regional de alta complexidade (para uma população aproximada em dois milhões de habitantes, oriundos de 134 municípios) no atendimento de gestantes de alto risco, no tratamento de câncer, em transplantes de medula óssea e renal, no tratamento de diabéticos, a portadores do vírus HIV/AIDS, entre outros e, a partir do ano de 2006, também em cirurgias e procedimentos cardíacos. Estas são atividades que demandam elevados custos, longa permanência do paciente no ambiente hospitalar e profissionais altamente capacitados (HUSM, 2003).

No ano de 2003, foi elaborado e implementado o Planejamento Estratégico, que contou com a participação dos Diretores, Coordenadores, Chefias e encarregados de serviços, além de convidados e voluntários, quando foram definidas a missão (a razão de ser do hospital frente à sociedade) que é de *“promover assistência, ensino e pesquisa na área de saúde, inserindo-se de forma cidadã na sociedade”*, e a visão de futuro (o que o hospital deseja atingir no futuro) que é *“ser referencial público de excelência em assistência à saúde, ensino e pesquisa, com a preservação do meio ambiente”*, assim como as diretrizes (que são os princípios orientadores e canalizadores das decisões e do desencadeamento das ações) que são: política de gestão de pessoas; interação com fornecedores; satisfação dos clientes; interação com a comunidade; manutenção da assistência à saúde e do ensino público e gratuito de excelência e qualidade e; participação ativa no processo decisório nos níveis municipal, estadual e federal. Quanto à elaboração da política de gestão de pessoas, foi definido também consultar o corpo funcional na busca de mecanismos, sugestões e necessidades voltadas ao desenvolvimento de pessoal, a integração, motivação, reconhecimento, avaliação de desempenho, incentivos ao aperfeiçoamento, entre outros (HUSM, 2003).

O hospital dispõe de 300 leitos, distribuídos em cinco clínicas (cirúrgica, médica, pediátrica, psiquiátrica e toco-ginecológica), onde realiza uma média mensal de 910 internações, 14.000 consultas, 64.000 exames e 6.400 serviços complementares de diagnóstico e tratamento. A remuneração dos serviços é efetuada pelo gestor SUS, tomando por base um contrato de metas para baixa e média complexidade e por procedimento a alta complexidade, o que totaliza uma importância média mensal de R\$ 2.500.000,00. Montante este que deveria ser destinado à manutenção e ao custeio do hospital, mas que devido à falta de pessoal, em média 30% deste valor é destinado ao pagamento de pessoal terceirizado e bolsas.

Sua estrutura é burocrática, centralizada e hierarquizada. O modelo de gestão de pessoas é baseado no cargo, como determina a Lei 11.091 (2005), mas devido às características das atividades de um hospital de ensino e de assistência, são requeridas múltiplas competências dos servidores. Há um déficit histórico de pessoal e não existe uma política que contemple a reposição das vacâncias, o que ocasiona, em razão das crescentes e complexas demandas, o aumento de pessoal terceirizado. Possui um Serviço de Educação Continuada, que de forma isolada ou em parceria com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM, desenvolve programas eventuais e permanentes de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Conta com 1.260 servidores públicos federais, 350 funcionários de empresas terceirizadas, 15 contratados pela fundação de apoio. Somam-se a estes, 300 bolsas acadêmicas, 85 médicos residentes, além de alunos estagiários (HUSM, 2006).

Visando atender, de forma qualificada e humanizada, as demandas que crescem e se diversificam rapidamente por diversos motivos (entre eles, problemas econômicos e sociais, crescimento populacional e a descoberta e cura de novas doenças) o HUSM mantém programas permanentes de capacitação e qualificação paralelos a processos de qualidade, visando garantir a melhoria contínua dos processos, serviços e do ambiente de trabalho.

## **4.2 Resultados quanto aos indicadores**

### **4.2.1 Perfil dos entrevistados**

Em relação às características demográficas das chefias de serviço pesquisadas, observou-se a predominância de respondentes do sexo feminino com 64,58%, seguido de 35,42 do sexo masculino. Quanto à distribuição etária, há que se destacar que 39,59% encontravam-se na faixa de 40 a 49 anos de idade; 29,16% na faixa de 50 a 59 anos; 20,84%

entre 30 e 39 anos; 6,25% na faixa de 20 a 29 anos e 4,16% estavam com idade igual ou superior a 60 anos.

No tocante ao grau de escolaridade, 45,83% possuíam curso de especialização; 29,16% graduação em curso superior; 12,50% curso de mestrado; 6,35% o ensino médio; 4,16% curso de doutorado e 2,08% eram portadores do ensino fundamental. Constatou-se, também, que 91,16% são egressos de curso superior, sendo 50% do Curso de Enfermagem; 16,66% de Medicina; 10,41% de Farmácia. Os demais respondentes distribuíram-se, de forma aproximadamente igualitária, entre os cursos de Administração, Arquivologia, Ciências Contábeis, Economia, Letras e Pedagogia, que juntos representam 14,58% do total.

No que se refere à área de trabalho, 43,75% indicaram atuar na enfermagem; 33,33% na área administrativa e 22,91% na área clínica. Em relação ao tempo de serviço na instituição, a maioria com 60,41% responderam possuir entre 10 e 25 anos; 27,08 possuíam de 1 a 10 anos e 12,5% estavam na instituição há mais de 25 anos. Cabe ressaltar também, que 50% dos chefes de serviço estavam na função há menos de um ano; 27,08% entre 1 e 2 anos; 14,58% de 3 a 5 anos e 8,33% ocupavam a função há mais de 5 anos. Finalmente, as chefias indicaram deter sob sua responsabilidade de 2 a mais de 100 pessoas, entre servidores do quadro da instituição, funcionários contratados pela Fundação de Apoio, funcionários de empresas terceirizadas, bolsistas e estagiários.

#### 4.2.2 Percepção dos entrevistados quanto aos indicadores analisados

No quadro 2 apresenta-se as pontuações atribuídas pelos entrevistados a cada um dos indicadores de modernidade pesquisados.

#### **Quadro 2 – Pontuação dos Pesquisados ao Conjunto dos Indicadores de Modernidade Administrativa e das práticas de Gestão de Pessoas**

Escala	Indicadores											
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
0	2	1	7	2	1	5	1	1	1	2	1	1
1	3	2	6	3	3	4	1	0	1	3	2	2
2	5	1	3	2	5	2	5	1	2	2	2	2
3	9	1	4	4	3	2	1	6	4	4	3	3
4	5	10	6	5	3	3	3	4	5	3	1	1
5	9	10	9	12	5	10	9	8	9	6	9	9
6	5	6	1	11	5	8	11	10	8	5	6	6
7	6	13	9	6	12	10	10	10	9	10	13	13
8	4	3	2	1	7	2	6	5	7	10	8	8
9	0	0	0	1	3	1	0	2	0	2	2	2



10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

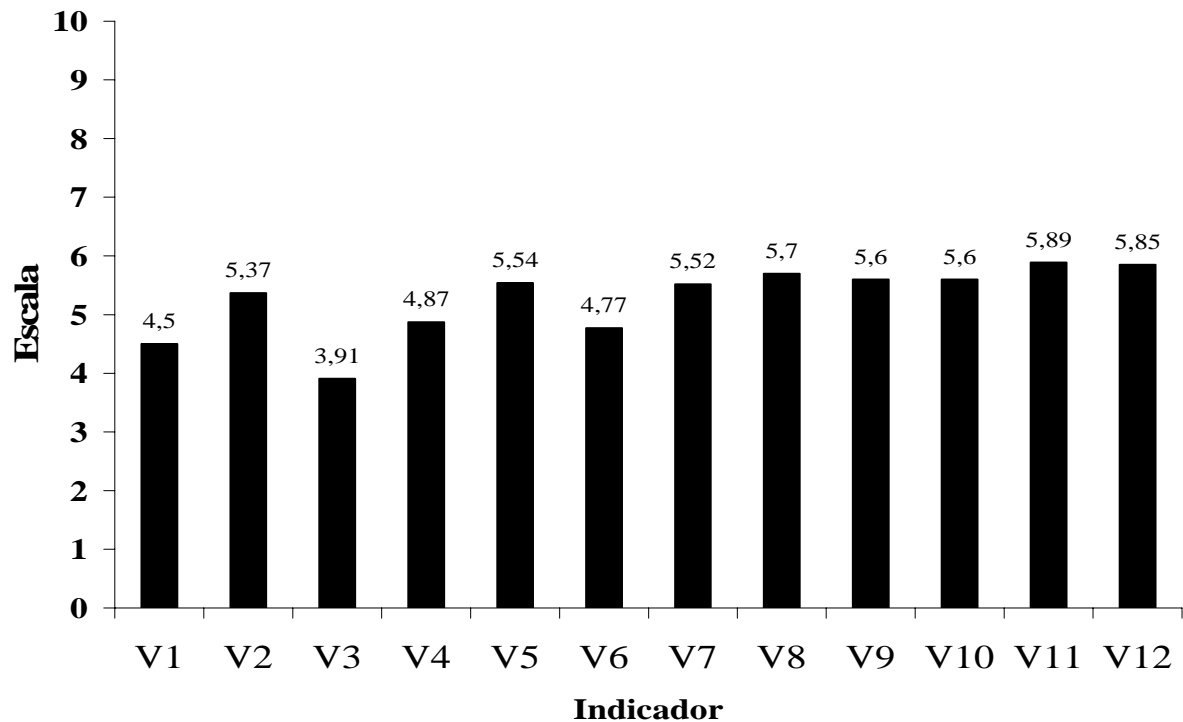
Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 3 – Mensuração dos indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas

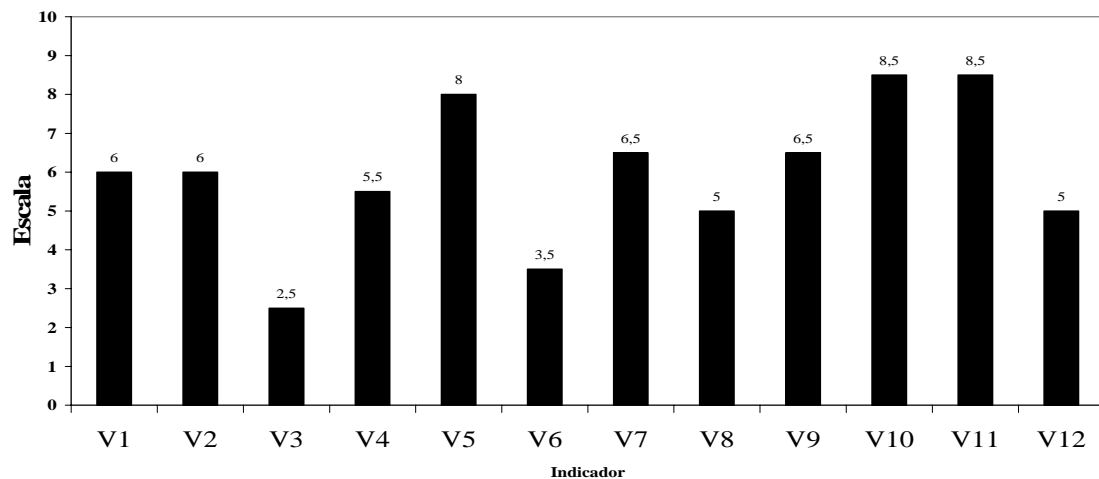
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas		Medidas descritivas	
Nº	Indicadores	Média	Mediana
V1	O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.	4,45	6,00
V2	A organização é fortemente orientada para resultados.	5,37	6,00
V3	Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	3,91	2,50
V4	A organização equilibra, adequadamente, a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	4,87	5,50
V5	As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.	5,54	8,00
V6	Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	4,77	3,50
V7	A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.	5,52	6,50
V8	A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.	5,70	5,00
V9	As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.	5,60	6,50
V10	A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.	5,60	8,50
V11	As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.	5,89	8,50
V12	De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.	5,85	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

### Gráfico 1 – Média dos Indicadores de Modernidade



**Gráfico 2 – Mediana dos Indicadores de Modernidade**



As medidas descritivas constantes no Quadro 3, demonstram uma baixa pontuação atribuída pelos respondentes aos indicadores avaliados. Visando sintetizar a percepção dos pesquisados, foram calculadas a média e mediana, do conjunto dos indicadores, as quais resultaram nos valores de 5,25 e 5,96, respectivamente, as quais estão apresentadas nos gráficos 1 e 2, respectivamente. Considerando-se a utilização de uma escala de 11 pontos,

com variação de 0 a 10, a metade da escala equivale a 5,50, sendo assim a média do conjunto situa-se abaixo deste patamar e a mediana um pouco acima, o que confirma o baixo grau de modernidade para nos indicadores investigados.

#### 4.2.2.1 Indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas menos pontuados

Em relação às menores, média (3,91) e mediana (2,50), ambas são atribuídas ao indicador V3, que está relacionado com a existência de um *sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho*. Os resultados, tanto da média quanto da mediana, indicam que o grupo considera esta questão gerencial bastante insatisfatória. Realmente não existe, na instituição, um sistema para esta finalidade. No entanto, a Lei nº. 11.091/2005 determina que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), precisam avaliar o desempenho funcional de seus servidores a partir de um programa de avaliação, que deva funcionar como um processo pedagógico e seja realizado mediante critérios decorrentes dos objetivos e das metas institucionais, levando em conta o caráter coletivo do trabalho e as expectativas dos usuários, assim como as oportunidades para o servidor ter acesso a outras atividades, além de obter Progressão por Mérito Profissional, com a conseqüente recompensa financeira. Atualmente, a UFSM está implementando um sistema de avaliação de desempenho com essas características.

Para Dutra (2001), o desempenho compreende três dimensões (desenvolvimento, esforço e comportamento) que interagem entre si. Assim, sua definição e avaliação é uma tarefa difícil de ser realizada na gestão de pessoas, pois cada uma das dimensões deve ser tratada de forma diferente, tanto na maneira de se avaliar como nas ações decorrentes da avaliação. Mesmo assim, no momento, as organizações misturam as três dimensões e dão mais importância ao esforço e ao comportamento, embora atualmente, o desenvolvimento seja a dimensão mais importante do desempenho e merece receber uma atenção diferenciada.

A segunda menor média (4,45) foi atribuída ao indicador V1, *e diz respeito ao sistema de remuneração da organização e sua relação com a recompensa dos atos de competência*. Este indicador ficou em patamares insatisfatórios para a média. Provavelmente a baixa avaliação deste indicador resulte de dois fatores: o primeiro, devido à existência de uma tabela salarial nacional com base no cargo, quando todos daquele cargo, independente do seu desempenho, recebem a mesma remuneração, e; o segundo, em razão do achatamento salarial a que os servidores das IFES vêm sendo submetidos ao longo do tempo. Por outro lado, o mesmo indicador apresentou uma mediana (6,00) considerada satisfatória e pode ser

entendida pelas recentes oportunidades de desenvolvimento proporcionadas pela instituição, as quais representaram um incremento na remuneração, para aqueles que se desenvolvem, conforme critérios pré-estabelecidos e aplicados pelo advento da Lei nº. 11.091/2005. Percebe-se, também, que a baixa pontuação atribuída ao V6, *os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa*, resultando em uma média de 4,77 e mediana de 3,50, bastante insatisfatórias. Porém, demonstra certa coerência dos entrevistados, com as respostas atribuídas ao indicador V3, em razão da instituição não dispor ainda de um sistema de avaliação de desempenho, necessário para atender tais critérios. Por fim, o último indicador a apresentar média (4,87) insatisfatória e mediana de 5,5, razoavelmente satisfatória, revela que há pouca preocupação por parte da organização em equilibrar adequadamente os resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação. Essa percepção é reforçada por Mello e Tanaka (2001), quando enfatizam que as instituições públicas de saúde são barreiras à inovação, devido à baixa descentralização e desarticulação dos processos, da falta de profissionais gestores, da predominância da administração clássica, da pouca comunicação entre os diversos participantes do processo de gestão e do pouco reconhecimento dado às pessoas com menos poder, mas que também contribuem para o sucesso da organização.

#### 4.2.2.2 Indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas mais pontuados

Quanto aos indicadores mais pontuados pelos participantes da pesquisa, destaca-se que a maior média atingiu somente 5,89 (V11) e a maior mediana alcançou 8,50 (V12).

Entre os indicadores mais pontuados, dois deles referem-se à capacitação e desenvolvimento das pessoas. Com maior destaque aparece o V11, *as políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional*, com as melhores média (5,89) e mediana (8,50), seguido pelo V5, *as políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua*, com média de 5,54 e mediana 8,00. Destaca-se que ambos obtiveram uma média baixa, situada um pouco acima do ponto médio (5,5) da escala utilizada. Porém, as medianas refletem que mais da metade das chefias consideram bem satisfatório o desempenho destes indicadores. Isso revela que os entrevistados são favoráveis às iniciativas da instituição, em promover ações permanentes de desenvolvimento e estimular o autodesenvolvimento, considerados fundamentais na valorização do trabalhador e para o sucesso da organização (EBOLI, 2001). Por outro lado, a recente aplicação da Lei nº. 11.091/2005 reforça a

oportunidade dos servidores melhorarem seu desenvolvimento pessoal e profissional, acompanhado por melhorias salariais. Ainda nesse raciocínio, o V9 , as *políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas*, com média 5,60 e mediana 6,50, são razoavelmente satisfatórias e demonstram coerência dos entrevistados em relação às respostas atribuídas aos últimos dois indicadores referidos .

Quanto ao V10, *a estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos*, com média 5,60 (razoavelmente satisfatória) e com a maior mediana 8,50 (bem satisfatória), demonstra que os respondentes, em média, têm pouca clareza sobre a filosofia da organização mas, em contrapartida, mais da metade dos pesquisados tem bastante clareza sobre o tema. Provavelmente, neste grupo, estejam inseridos aqueles que participaram da elaboração do planejamento estratégico e das revisões periódicas dos seus objetivos e metas. Em relação ao V12, *de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização*, com média 5,85 (razoavelmente satisfatória) e mediana 5,00 (pouco satisfatória); isso revela, na percepção das chefias, que os servidores têm pouco conhecimento sobre a maneira de colaborar com os objetivos da organização.

#### 4.2.2.3 Indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas com pontuação intermediária

Entre os indicadores que receberam pontuação intermediária pelos respondentes, está o V8 *a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas*, com média 5,70 e mediana 5,00, revela que a tecnologia utilizada contribui pouco com a integração da organização. Já no V7, *a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas*, com média 5,52 (pouco satisfatória) e mediana 6,50, os dados revelam a pouca preocupação da instituição em equilibrar tecnologia avançada com a criatividade das pessoas. Finalmente, o V2, *a organização é fortemente orientada para resultados*, com média 5,37 e mediana 6,00, demonstra que a organização é pouco orientada para resultados. Contrariamente a esses resultados, em pesquisa realizada por Kilimik, Luz e Sant'Anna (2003), essa variável apresentou os resultados mais elevados.

## 5 CONCLUSÕES

O estudo buscou analisar os indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, numa instituição pública federal de ensino e de saúde, sob a ótica das chefias dos serviços. A análise evidenciou, por sua construção teórica, que os indicadores de modernidade organizacional são altamente relacionados a questões como desenvolvimento

humano nas organizações, educação, competência, filosofia organizacional, inovação, dentre outras questões.

Na instituição estudada, os resultados da pesquisa indicaram que as chefias não estão plenamente satisfeitas com o desempenho geral nos indicadores de modernidade, ressaltando questões como avaliação de desempenho e um sistema de remuneração que possa recompensar atos de competência.

Dentre os indicadores que apresentaram resultados mais satisfatórios, estão aqueles que dizem respeito às políticas e práticas de gestão de recursos humanos, voltadas ao desenvolvimento e capacitação das pessoas, bem como naquelas que estimulam as pessoas a se preocuparem com o autodesenvolvimento e com a aprendizagem contínua. Destaca-se, também, que os entrevistados revelaram possuir, em média, razoável clareza sobre a definição da estratégia, missão, objetivos e metas da organização, embora estes sejam considerados instrumentos essenciais para o envolvimento e comprometimento das pessoas com os resultados e o sucesso organizacional.

Finalmente, para que as práticas de modernidade administrativas e de gestão de pessoas, que preconizam a valorização e o reconhecimento do ser humano, com suas competências e talentos tenham êxito, esse discurso deve ser acompanhado por uma modernidade correspondente em termos de benefícios, melhorias concretas nas condições de trabalho e participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais que os afetam ou estejam envolvidos. Surge, assim, a importância da mensuração do grau de modernidade organizacional e da implementação de ações para adequar o discurso à prática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, M. E. E.; GOMES, M. L. B. **A nova empresa e os fatores impulsores de sua mudança**. Knowledge Management Press & Consulting. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/list2.asp>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

ARANTES, Nélcio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ÁVILA FILHO, S. A organização em transformação. **Revista Controle de qualidade**. n 33, p. 44-46, fev.1995.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 dez.1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm). Acesso em 22 ago.2007.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial [da] República**

**Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan.2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm). Acesso em 22 ago.2007.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Cláudio José Alves; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. As dimensões do comportamento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores da cidade de Belo Horizonte. **Revista Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v.2, n.1, jan./jun.2007.

DAVEL, Eduardo; VERGARA Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA Sylvia Constant. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol e Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1977.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, Marisa Pereira. **Modernidade na gestão de bancos**. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 1996.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HUNT, E.K. **História do Pensamento Econômico**. Tradução: José Ricardo Brandão Azevedo. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.3, p. 10-9, jul./set.1997.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Florianópolis: ENAMPAD, 2000.

GIDDENS, A. **As conseqüências da Modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; (Colaboradores) COELHO, Acileide Cristiane F. [et al.]. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KILIMNIK, Zélia Miranda; LUZ, Talita Ribeiro da; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão?**. Itibaia: ENAMPAD, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 4ª ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOTTA-ROTH, Désirée (Org.). **Redação acadêmica: princípios básicos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Imprensa Universitária, 2001.

OLIVIER, Marilene. **Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: Casos e descasos nas universidades federais**. Campinas: ENAMPAD, 2001.

ROCHA, Eduardo Peixoto; SALLES, José Antônio. Competências e a Gestão de Pessoas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.05, n.09, p. 35-43, jan./dez.2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

TANAKA, Osvaldo; MELLO, Cristina. O desafio da inovação na gestão em saúde no Brasil: uma nova abordagem teórico-empírica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.06, n.02, p.195-211, mar./abr.2002.

TOURAINÉ, Alain. **Crítica da modernidade**. Tradução: Elia Ferreira Edel. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Hospital Universitário de Santa Maria. **Planejamento Estratégico**. Santa Maria, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses**: MDT. Santa Maria, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Hospital Universitário de Santa Maria. **Relatório estatístico**. Santa Maria, 2006.

WOLTON, Dominique. **Glossaire**. Disponível em: <[http://www.wolton.cnrs.fr/glossaire/port\\_modernidade.htm](http://www.wolton.cnrs.fr/glossaire/port_modernidade.htm)>. Acesso em: 05 jun.2007.

ZAJDSZNADER, Luciano. **A travessia do pós-moderno: Nos tempos do Vale-tudo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Grypus, 1992.