



**Universidade de Aveiro** Departamento de Ciências Sociais  
Políticas e do Território  
Ano 2014

**Ester Eunice  
Santos Silva**

**O papel dos recursos humanos no  
contexto da qualidade, o caso do  
hospital Agostinho Neto**



**Universidade de Aveiro**  
Ano 2014

Departamento de Ciências Sociais Políticas e do  
Território

**Ester Eunice Santos  
Silva**

**O papel dos recursos humanos no contexto da  
qualidade, o caso do hospital Agostinho Neto**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Luís Rocha Pinto, professora associada do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais pelo amor incondicional

## **O júri**

Presidente

**Prof. Doutora Patrícia Catarina de Sousa e Silva**  
professora auxiliar convidada, Universidade de Aveiro

**Prof. Dr. Carlos Eduardo Machado Sangreman Proença**  
professor auxiliar, Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Maria Luís Rocha Pinto**  
Professora associada, Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais pelo amor, dedicação e por nunca deixarem de acreditar em mim. Tudo o que sou hoje devo a eles.

À minha orientadora Maria Luís Rocha Pinto pela disponibilidade, incentivo, pelo conhecimento, saber e boa energia que me transmitiu.

Aos meus irmãos, Ampá, Oldy e Carol pelo carinho e amor.

Ao Luís por todo amor, compreensão e pelo apoio incondicional.

À minha tia Oriza e a todos os profissionais de saúde que colaboraram para a realização deste trabalho.

Muito Obrigada

**Palavras-Chave**

Recursos Humanos, Qualidade, Motivação, Clima Organizacional.

**Resumo**

O presente trabalho propõe-se estudar o papel dos recursos humanos no contexto da qualidade dos serviços de saúde e a valorização dos profissionais como fator-chave para o bom desempenho das organizações. O hospital Agostinho Neto encontra-se num momento de grandes transformações a nível de estratégias para proporcionar aos utentes serviços de qualidade e estas estratégias tendem a ir de encontro com a motivação dos funcionários, o melhor clima organizacional para uma maior satisfação de todas as partes envolvidas no processo de prestação do serviço de saúde.

**Keywords**

Human resources, Quality, Motivation, Organizational Climate

**Abstract**

This paper proposes to study the role of human resources in the context of quality of health services and the appreciation of professionals as a key factor to the performance of organizations. The Agostinho Neto hospital is a time of great change in terms of strategies to provide quality services to users and these strategies tend to meet with employee motivation, the best organizational climate for bathing suits satisfaction of all the surrounding parts in the health service provision process

*“A qualidade dos produtos e serviços é, na sua essência, o resultado da acção humana e do trabalho humano.” (Feigenbaum, 1991:4)*





## Índice

Introdução .....	1
Metodologia .....	3
Enquadramento .....	4
Gestão da Qualidade .....	6
Conceitos e evolução histórica.....	6
Gestão da Qualidade – Normas de Certificação.....	8
A qualidade nos serviços públicos .....	11
Avaliação de Desempenho em Serviços Públicos.....	14
Vantagens da CAF .....	18
Qualidade nos serviços de saúde .....	19
Os Recursos Humanos e a Qualidade .....	22
Gestão dos Recursos Humanos .....	23
Administração de pessoal.....	24
Gestão de pessoal .....	25
Gestão dos recursos humanos .....	25
Modelos de gestão dos recursos humanos.....	26
Modelo Taylorista .....	26
Modelo Burocrático de Max Weber.....	27
Modelos comportamental da gestão de recursos humanos .....	28
Modelo Hard .....	28
Modelo <i>Soft</i> .....	29
A Nova Gestão Pública .....	29
Governança .....	31
Cultura Organizacional e Clima organizacional .....	32
II O contexto da Administração Pública Cabo-verdiana.....	35
Caracterização dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana.....	37
Motivação e Desempenho dos funcionários da Administração Pública de Cabo Verde.....	38
Plano Estratégico para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos para a Saúde .....	39
III A evolução da qualidade dos serviços de saúde prestados no HAN .....	41
Caracterização do hospital .....	41
A evolução da qualidade dos serviços de saúde prestados no HAN .....	46

A perspectiva dos colaboradores do HAN .....	56
IV Discussão e Análise dos Resultados .....	58
Conclusão .....	63
Referências Bibliográficas: .....	66

## **SIGLAS**

- **HAN** - Hospital Agostinho Neto
- **RH** - Recursos Humanos
- **ISO** - International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)
- **INA** - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
- **SQSP** - Sistema de Qualidade em Serviços Públicos
- **CAF** - Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação)
- **TQM** - Total Quality Management (Gestão da qualidade total)
- **SPQS** - Sociedade Portuguesa da Qualidade na Saúde
- **GQ** - Gestão da Qualidade
- **NGP/NPM** - Nova gestão pública/ New public management
- **PNS** - Política Nacional de Saúde

## **Introdução**

A qualidade é uma questão que vem ganhando espaço com o decorrer do tempo devido a mudanças de valores nas sociedades cada vez mais desenvolvidas, ao crescente nível de exigência dos cidadãos/clientes e da preocupação das empresas e organizações em prestar serviços de melhor qualidade ao seu público-alvo. As organizações actualmente estão a implementar práticas para melhorar os serviços, reformas em todas as estruturas e os seus integrantes de modo a prestar serviços de qualidade promovendo a confiança e a satisfação dos seus clientes/utentes dando ênfase aos colaboradores, partindo do princípio que a pessoa humana é o bem mais precioso de uma organização e o desenvolvimento e a melhoria de uma organização depende totalmente da desenvoltura, formação e competência dos seus colaboradores. Na área da saúde não é diferente e a qualidade não pode ser dissociada desta, uma vez que a saúde é um direito fundamental dos cidadãos e existe uma crescente preocupação e exigência para um serviço de qualidade, o que condiciona totalmente a relação de confiança entre as partes.

Foi escolhido este tema porque numa era onde a qualidade é sinónimo de excelência, é importante perceber o papel do colaborador, considerado o recurso fundamental das organizações.

Propus-me fazer o estudo no Hospital Dr. Agostinho Neto, em Cabo Verde, primeiro porque considero pertinente analisar qualidade dos serviços de saúde, numa altura em que grandes transformações estão a ser realizadas a nível de estratégias para proporcionar aos utentes serviços eficientes e assim criar laços de confiança e segundo porque Cabo Verde é um país de desenvolvimento médio onde a melhoria da qualidade está a ser um grande desafio num cenário de crescente valorização dos profissionais da administração pública e, dependendo do ponto de vista e do interesse em questão, a qualidade pode ou não ser uma realidade.

Este trabalho está estruturado em três partes. A primeira será centrada nas teorias relacionadas com o tema onde os principais pontos a desenvolver são: Gestão da Qualidade, Qualidade nos Serviços de Saúde, Gestão de Recursos Humanos, Modelos de Gestão de Recursos Humanos e o papel dos Recursos Humanos no contexto da Qualidade. Na segunda parte, os principais pontos a desenvolver serão: Administração Pública Cabo-

verdiana e as suas reformas, Motivação e Desempenho dos funcionários da Administração Pública de Cabo Verde e o Desenvolvimento dos RH da saúde. Por último, a terceira parte será constituída pela caracterização do Hospital Agostinho Neto, as estratégias da organização para melhorar a qualidade dos serviços tendo em conta o papel das pessoas neste âmbito, a sua implementação e os impactos resultantes e por último será feita uma análise dos resultados. O Hospital Agostinho Neto é um dos dois hospitais centrais do país, a maior estrutura hospitalar de Cabo Verde e a segunda maior instituição do país com 719 profissionais. Devido a uma nova gestão, encontra-se numa fase de profundas transformações de forma a contornar as críticas que recebe frequentemente e tornar-se numa organização de excelência. Pretendo fazer uma análise da evolução da qualidade dos serviços prestados fazendo comparações entre períodos de tempo, ver os pontos fortes e os pontos fracos da organização, analisar o papel dos recursos humanos no bom desempenho da organização. No final deste trabalho, espero conseguir perceber e explicar a relevância das estratégias voltadas ao potencial humano para um serviço de qualidade, respondendo às questões:

1. O bom desempenho do Hospital depende da aposta (valorização, motivação e satisfação) nos seus profissionais?
2. Será esta valorização suficiente para o bom desempenho do hospital?

## **Metodologia**

A metodologia é definida como o caminho para se atingir um determinado resultado e é crucial para qualquer investigação. Assim, de seguida irei apresentar as fontes e os procedimentos para a obtenção das informações.

São duas fases, com metodologias diferentes. A primeira é baseada em análises de outros estudos científicos, livros e revistas assim como de documentos facultados pelo ministério da saúde de forma a fazer um enquadramento do tema e posteriormente construir uma questão de análise. A segunda fase é basicamente a resposta à questão. E para se chegar a uma conclusão foi feita uma análise de documentos facultados pelo HAN assim como recolha de dados através de entrevistas à direcção do HAN e aos profissionais que lá trabalham. Neste sentido foram elaboradas questões com base no objectivo de trabalho.

É importante realçar as dificuldades e as limitações encontradas na obtenção dos dados uma vez que apesar de ser um tema constantemente abordado e ser muito pertinente na actualidade, constatou-se que não existem muitos estudos feitos em Cabo Verde sobre a importância dos recursos humanos e a sua condição chave para o bom desempenho das organizações. Outra dificuldade encontrada foi o pouco contacto com a entidade em questão pois num primeiro momento foi autorizada a realização de uma entrevista com a direcção mas depois não houve qualquer resposta às tentativas de contacto com a mesma. Foi possível recolher informações com os profissionais, através de entrevistas de forma aleatória e os dados da gestão em si foram recolhidos de documentos retirados do site do hospital e do ministério da saúde e entrevistas recentemente concedidas ao programa “A entrevista” da TCV (Televisão de Cabo Verde) relacionadas com o tema em questão, imagens de vídeos que foram devidamente transcritos, entre outros.

Assim foram recolhidos os dados sobre o desempenho do hospital que conta com uma nova direcção desde 2011, e as entrevistas feitas aos profissionais tem como objectivo avaliar a percepção dos mesmos sobre a sua condição, a sua satisfação, e em que medida este último condiciona o seu desempenho.

## **Enquadramento**

A organização em estudo neste trabalho é uma organização de natureza pública, o que implica fazer uma breve definição do que é a administração pública e as suas principais transformações ao longo do tempo.

A administração pública é um conjunto de órgãos, serviços e agentes do estado que têm como objectivo a provisão de bens e serviços públicos aos cidadãos de forma a satisfazer as suas necessidades e assegurar o seu bem-estar a nível de educação, saúde, segurança, entre outras áreas independentemente do seu poder económico, sexo, raça, etc. A administração pública tem vindo a sofrer diversas transformações no seio das suas organizações, desde a organização tradicional à actual. Tem evoluído e aperfeiçoado ao longo do tempo acompanhando as evoluções históricas e intelectuais da sociedade e existe um conjunto de factores que condicionam esta evolução como por exemplo a globalização, a escassez de recursos, o crescente nível de exigência dos cidadãos. Embora ainda se verifique a existência do modelo burocrático em alguns sectores da administração pública, a tendência actual é de envolver cada vez mais pessoas no processo de gestão, quer para facilitar o processo de prestação de contas, quer para fazer com que os indivíduos sejam componentes essenciais de geração de valor e de iniciativas individuais num determinado sector. De forma resumida, as organizações públicas têm procurado estabelecer objectivos que garantam a qualidade dos seus serviços tornando-os mais eficientes e essa evolução pode-se resumir em três fases: a fase da rigidez e do respeito pelas normas, a fase da eficácia e por último a fase da eficiência e satisfação dos utentes. Por sua vez, o departamento de recursos humanos é a área mais envolvente dentro de um sistema de gestão da qualidade porque de uma forma ou outra, a pessoa humana é o motor de desenvolvimento. Quer na administração rígida, quer na administração moderna e flexível, a pessoa humana tem sempre um papel determinante, mas cabe a cada organização saber e adoptar estratégias que potenciem mais o valor e as competências dos seus colaboradores visando a qualidade. Como tinha dito acima existem diversos factores que levam as organizações a quererem mudar e um dos principais factores é a globalização. Nestes últimos anos nunca se viu tamanhas mudanças em tão pequeno período de tempo, mudanças de valores, mudanças a nível tecnológicos, no nível de exigências das pessoas,



no mercado e as organizações são afectadas directamente, forçando-as a se adaptarem. Tudo isso acaba criando um novo cenário organizacional que visa cada vez mais a valorização não só a nível material e tecnológico como também em relação ao capital humano aliado a uma busca na melhoria da qualidade de vida dentro e fora das organizações. Quando se fala em qualidade de vida dentro e fora das organizações, quer-se dizer que é necessário fazer esforços para garantir a satisfação de todas as partes envolvidas num processo de prestação de serviços, ou seja, a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho e, conseqüentemente, dos serviços prestados ao cliente/utente/cidadão. Como iremos abordar mais a frente, o ambiente de trabalho e a satisfação dos funcionários com o mesmo, pode influenciar directamente no seu desempenho. Mas, é natural que estas mudanças não funcionem de imediato e podem ocorrer de forma diferente em diferentes organizações devido a características específicas de cada uma. A medida, talvez universal, para melhorar qualquer organização seria a mudança de mentalidades, a necessidade de resolver problemas pela raiz, a mudança na própria cultura organizacional. O hospital Dr. Agostinho Neto encontra-se num momento de profundas transformações a nível de gestão para melhorar os seus serviços, constantemente criticados pelos utentes. O que se pretende neste trabalho é explicar a dependência entre a gestão de Recursos humanos e a gestão da qualidade, e até que ponto se complementam. Uma vez que são muitos os estudos que defendem esta complementaridade, vai ser feita uma análise nas transformações ocorridas no HAN e verificar se o papel dos profissionais foi fundamental para os bons resultados alcançados até agora. Diante deste contexto, é muito pertinente analisar os diferentes conceitos e modelos de gestão dos recursos humanos, assim como desenvolver os conceitos básicos de Qualidade e Gestão da qualidade para posteriormente compreender melhor a sua interligação.

## **Gestão da Qualidade**

### **Conceitos e evolução histórica**

O conceito de qualidade é muito amplo e varia de acordo com o tempo e o espaço. Por exemplo, a qualidade de vida de há uns anos atrás é diferente do que é hoje assim como, num país ou região pode ser diferente de outro o que significa que dependendo das necessidades, cada um pode estabelecer a sua definição de qualidade. No geral, a qualidade é o que vai de encontro ou além das expectativas de cada um positivamente. Segundo Gomes (2000) a qualidade é considerada universalmente como algo que afecta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de uma forma positiva.

A qualidade segundo os autores, citados por Sarrico, Cláudia (2011) considerados os gurus da área:

**Deming:** Qualidade é o grau de conformidade e dependência previsível a um baixo custo e adequado ao mercado.

**Crosby:** Qualidade é a conformidade com os requisitos, passando por fazer bem à primeira.

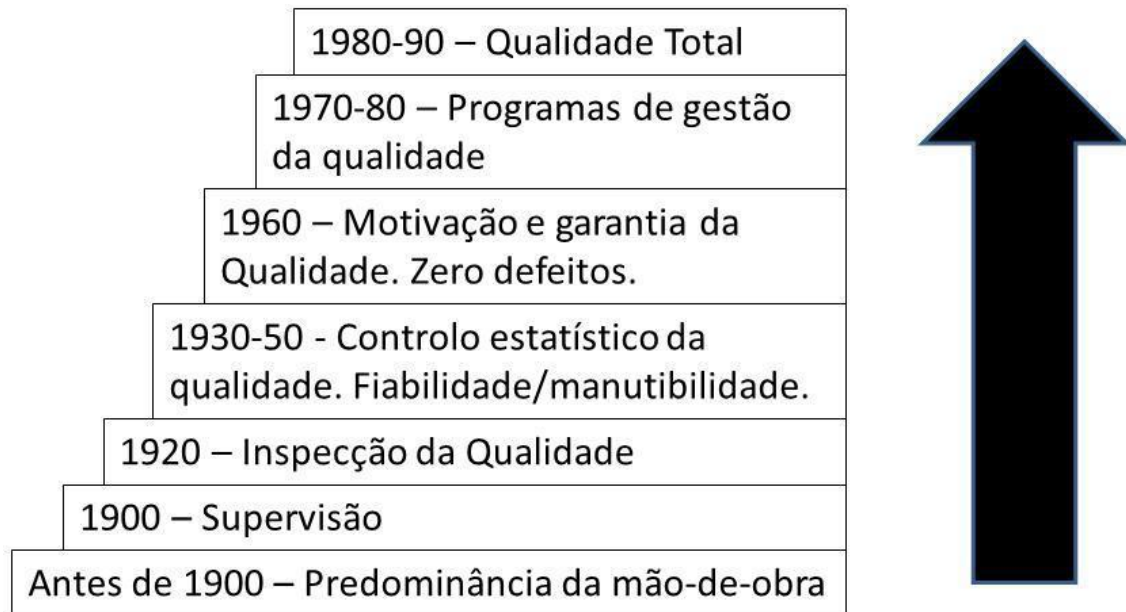
**Juran:** Qualidade é a adequação ao uso, uma vez que um produto pode ter conformidade e não satisfazer os clientes.

**Ishikawa:** Os resultados da Qualidade são a satisfação do cliente interno e externo, atribuindo grande importância ao controlo da qualidade.

**Taguchi:** A Qualidade de um produto pode ser vista como a perda mínima associada a esse produto.

Para entender melhor, é necessário conhecer a origem dos termos e dos conceitos. O conceito de qualidade sempre existiu mas foi evoluindo e mudando de foco ao longo do tempo. Desde a era da troca directa de produtos/mercadorias, existia uma preocupação com a qualidade do que recebiam ao trocar um produto. Porém, uma época mais marcante para a definição do conceito de qualidade foi após a revolução industrial onde as indústrias tinham como principal objectivo a grande produtividade e esta sede pela quantidade pôs em causa a qualidade dos produtos. Para Pires (2007) o rápido crescimento originado pela Revolução Industrial contribuiu para uma deficiente qualidade dos produtos/serviços, uma

vez que a mão-de-obra era maioritariamente de origem camponesa e sem habilitações específicas. O quadro a seguir ilustra as diferentes fases da evolução da gestão da qualidade (Pires, 2007):



Evolução histórica da Qualidade (Pires, 2007:34)

Este quadro descreve as várias fases do processo de criação e desenvolvimento da problemática da qualidade que podemos descrever através das seguintes etapas:

**Inspeção:** Criação de uma secção no final do processo produtivo para detectar defeituosos. Medição, comparação e verificação dos produtos.

**Controlo da qualidade:** Para reduzir a incidência de defeituosos mais tarde passou-se a inspeccionar os produtos nas suas diversas fases (à entrada, no processo e à saída). Inspeção, planeamento, análise de resultados, acções preventivas, ou seja monitorização dos processos.

**Garantia da qualidade:** controlo e auditoria da qualidade de forma a garantir que a mesma está a ser atingida. Acção de diagnóstico aos sistemas de qualidade através de auditorias para garantir aos clientes determinado nível de qualidade; forte relevância atribuída aos Manuais da Qualidade ou Manuais de Procedimentos.

**Gestão da Qualidade:** a qualidade passa a ser baseada nos princípios da gestão (nova versão das normas ISO 9001, em 2000); a qualidade passa a ser generalizadamente encarada como uma arma competitiva das empresas e mesmo das instituições públicas; ênfase na melhoria contínua.

**Qualidade total:** Empenho de todos os colaboradores da empresa/organização na política da qualidade, com um custo mínimo e com a satisfação total das necessidades implícitas e explícitas de todas as partes interessadas – stakeholders (garantia da qualidade, custos mínimos, mobilização de todos na empresa para que se possa garantir a satisfação do cliente).

Este processo levou à integração total do controle da qualidade nos processos de gestão e à criação de normas de certificação que abordaremos em seguida.

### **Gestão da Qualidade – Normas de Certificação**

A gestão da qualidade é constituída pelo conjunto de estratégias de gestão de cada organização orientada a criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais, ou seja, qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços com vista a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas com o que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas. Um sistema de gestão da qualidade é a estrutura organizacional criada para gerir e garantir a Qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. Quando se fala de qualidade das organizações, é importante salientar as normas que a acompanham e a sua certificação, pois existe um conjunto de princípios e conceitos básicos importantes que as organizações deveriam ter como base, mas, a gestão da qualidade não implica, necessariamente, a adoção de uma certificação embora seja o meio mais comum e o mais difundido hoje em dia. A certificação é a avaliação do sistema de gestão e o reconhecimento de que este está de acordo com as normas internacionais de referência. Este processo conduz à atribuição da designação «Empresa certificada», de acordo com a norma de referência. Segundo Marques, autor do artigo “Tutorial Norma ISO 2001” de 2009, a certificação permite que as empresas/organizações obtenham as seguintes vantagens:

- Melhoria na organização interna;
- Aumento da satisfação/confiança dos clientes;
- Aumento da motivação/envolvimento no sistema por parte dos colaboradores internos;
- Confiança no sistema;
- Melhoria da posição competitiva;
- Aumento da produtividade;
- Redução de custos;
- Acesso a determinados mercados e concursos;
- Facilidade de acesso a informação, entre outros
- Permite o reconhecimento por entidades internacionais
- Garante a Qualidade ao cliente e dá confiança à gestão
- Confere mais notoriedade
- Permite ser auditado por entidades independentes e especializadas
- Assegura menor risco para quem compra ou subcontrata
- É uma das componentes que pode assegurar: ao fornecedor, que o seu produto e/ou serviço cumpre as especificações do comprador; ao comprador, que a qualidade dos produtos e/ou serviços que estão a ser adquiridos é a pretendida

ISO é a sigla de uma organização internacional não-governamental que elabora normas internacionais que compõem documentos que descrevem sistemas de qualidade. A norma ISO 9001 é um conjunto de normas de certificação que estabelecem requisitos que auxiliam a melhoria dos processos internos num processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade.

A norma **NP EN ISO 9001:2000** especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização:

- Necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar produtos e/ou serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis;

- Visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do cliente, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis;

A norma NP EN ISO 9001:2000 está baseada em oito princípios de gestão da qualidade:

**Focalização no Cliente** na medida em que satisfazendo as necessidades do cliente a organização/empresa também sai a ganhar quer em termos de lucro como também na confiança, prestígio e excelência.

**Liderança** no sentido da orientação da organização, pois a liderança consiste em providenciar modelos comportamentais consistentes com os valores da organização que irão permitir alcançar os objectivos da organização

**Envolvimento das pessoas** entendendo que a pessoa humana é ponto de partida e a organização depende do seu envolvimento e do desenvolvimento das suas capacidades/competências.

**Abordagem por processos** no sentido que um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

**Abordagem à gestão através de um Sistema (SGQ)** - identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência.

**Melhoria contínua** através de mudanças comportamentais de base e do envolvimento de todos os membros da organização.

**Abordagem à tomada de decisões baseada em factos** é sempre eficaz tomar decisões baseadas na análise de dados e informações.

**Relações mutuamente benéficas com fornecedores** na medida em que ambas as partes partilham conhecimento, visão, valores e compreensão. Os fornecedores são tratados como parceiros.

## **A qualidade nos serviços públicos**

Como anteriormente tinha abordado, a administração pública vem adoptando práticas de qualidade da gestão privada para alcançar bons resultados a nível de prestação de serviços. A gestão da qualidade, para a administração privada, é um investimento onde têm grandes possibilidades de obter retornos satisfatórios, porque com produtos/serviços de qualidade, o nível de satisfação do cliente é maior e conseqüentemente o nível de confiança também aumenta o que faz aumentar a procura, proporcionando maiores lucros para a empresa. A população, cada vez mais exigente, diante de um mercado cada vez mais competitivo a nível de qualidade, não se sentirá indiferente diante de um serviço público de má qualidade.

“Este movimento de desvalorização dos consumidores cada vez mais perspectivados como clientes desenvolve novas práticas de relação que altera os critérios de satisfação dos cidadãos face aos serviços que consomem, revelando-se cada vez mais insatisfeitos com os serviços públicos que vêem como incompetentes e sobranceiros, juízo que em muitos casos encerra tanta verdade quanta injustiça.” Domingues, Ivo (2004). O autor ainda defende que o desempenho dos serviços públicos tende a melhorar através da avaliação e da reformulação das práticas o que traz diversas vantagens como o aumento da satisfação de quem consome porque o serviço se organiza em função das necessidades e expectativas dos consumidores, quando consideradas como legítimas; a melhoria da eficácia dos processos porque estes são definidos a partir de especificações dos seus usufrutuários; diminuição das reclamações porque diminui a insatisfação; aumento da produtividade dos serviços porque diminui as correcções de processos e práticas não conformes.

Alguns autores criticam este tipo de mudança alegando um conflito e uma incompatibilidade relacionado à natureza de cada um. Por exemplo, para Morgan e Murgatroyd, 1994, existem uma série de factores que bloqueiam o fenómeno da qualidade nos serviços públicos:

**A qualidade serve pouco a organizações não dotadas da noção de mercado** explicando que os serviços públicos vivem mais para reproduzir os seus processos do que para satisfazer as necessidades da sua procura, pois os funcionários públicos quando atendem um munícipe, um contribuinte ou um doente vêem nele mais um indivíduo que beneficia

do serviço que presta do que um cliente que tem um problema que deve procurar resolver. Por isso, a noção de cliente será sempre mais complexa, sendo enfraquecida pelo domínio da noção de utente.

**As organizações públicas são muito resistentes à mudança** sendo disso exemplo a progressão na carreira que depende mais da fidelidade à organização, traduzida pelos anos de serviço, do que da avaliação de desempenho o que a torna inútil.

**A cultura organizacional é inimiga da qualidade.** Os funcionários seguem orientações normativas para a acção que não favorecem a qualidade, como acontece com o individualismo e o centralismo nos processos montados a partir de requisitos administrativos. A divisão social do trabalho no interior dos serviços territoriais, os meios e as formas da produção, fragmenta o conhecimento e promove a defesa dos territórios funcionais que controlam da invasão dos outros. Os corpos profissionais acabam por desenvolver uma cultura do individualismo que em nada favorece a melhoria da qualidade que carece do trabalho concertado de todos. A tomada de decisões com base em processos inspirados nalguns princípios da administração pública e marcados por deficientes práticas de gestão tende a levar à desvalorização dos consumidores enquanto fonte de requisitos para a qualidade dos serviços.

**A qualidade não é suportável pelos estereotipados orçamentos.** A melhoria da qualidade só pode ser feita pela adopção de programas de melhoria dos processos cujos custos os limitados orçamentos das organizações de serviços públicos nem sempre permitem cobrir ou mesmo justificar. Para aumentar o controlo sobre as despesas públicas, a organização orçamental é muito rígida, dando pouca margem de manobra ao gestor para que possa transferir verbas entre rubricas ou investir em rubricas não previstas mas sentidas como importantes. A solução passa, muitas vezes, pelo recurso a habilidosos expedientes incompatíveis com necessidades permanentes de investimento, como acontece com a gestão da qualidade.

**A direcção política não facilita a gestão eficiente.** A direcção dos serviços públicos é provida por eleições ou por nomeações operadas pelos eleitos. Os critérios de provimento



nem sempre são de natureza meritocrática, havendo muitos casos em que a fidelidade política ou a amizade pessoal podem valer mais do que a experiência ou a competência pessoal para o desempenho do cargo. E este fenómeno tanto acontece na administração central como na regional e local e é mais ou menos praticado pelos diferentes governos, disso se queixando os partidos quando estão na oposição. Por definição, na burocracia os cargos são entregues por mérito mas, neste domínio, a burocracia plena não existe. Aquela forma de prover os cargos não garante a administração pelos melhores e até pode estimular o desinteresse e o desleixo entre os funcionários, convictos de que não vale a pena investir muito na melhoria dos serviços. Neste contexto, a democracia trai a burocracia, sua fiel aliada.

**O jeito para a complacência estimula o desinvestimento na qualidade.** A tolerância face às más práticas dos serviços públicos beneficia de dois factores convergentes. Por um lado, parece existir uma forma de estar na administração pública que despenaliza os maus actos de gestão, que não corrige exemplarmente os desvios à norma formal legal, como tão frequentemente revelam notícias de casos onde a “culpa morre solteira”. Por outro lado, a população, em geral, acha que os altos dirigentes dos serviços públicos são mais movidos por interesses pessoais do que por interesses colectivos, que os desvios não são penalizados, que não vale a pena reclamar porque a sua voz não será ouvida. Esta construção social da realidade não favorece a melhoria da qualidade das organizações públicas porque semeia o descrédito na melhoria do sistema entre os funcionários e desenvolve anestesiante tolerância entre os consumidores derrotados.

**A demissão da gestão.** Há processos cheios de operações redundantes a carecer da simplificação porque não são sujeitos a análise de valor que ajuda a formatar serviços mais eficientes e baratos. As chefias são pouco responsáveis e menos ainda responsabilizadas pela gestão dos seus subordinados, controlando pouco as práticas e negligenciando a avaliação de desempenho. Os funcionários exercem diariamente tarefas mal compreendidas porque o conteúdo funcional dos cargos não está bem definido nem é considerado como ponto de partida na avaliação de desempenho. Há muitos gestores e chefes que carecem de competências de gestão ou de vontade de gerir e aqui reside boa

parte do problema dos serviços públicos – na demissão dos funcionários em exercer na plenitude os cargos de que foram investidos, praticando verdadeira traição à burocracia.

Todos estes factores apontam uma grande dificuldade para a adopção da gestão da qualidade dos serviços públicos, mas ainda assim, existem muitos autores, alguns referidos anteriormente, que defendem a sua implementação acreditando que seja, hoje em dia, uma necessidade para o bom desempenho dos serviços públicos. Comparando com a Nova Gestão Pública, a gestão da qualidade, além do bom desempenho e o aumento da satisfação dos utentes baseada na orientação para o cliente, na avaliação do desempenho, na definição de padrões e objectivo, na melhoria contínua, no investimento em recursos humanos e tecnológicos, no estímulo à competitividade, aposta na gestão de processos, na colaboração entre as agências e os grupos de interesse e na capacidade de liderança da gestão de topo. Isto faz-nos perceber que o foco principal da gestão da qualidade nos serviços públicos é a aliança de todas as partes interessadas, é desenvolver os serviços com base na confiança, ou seja, não pretende apenas aumentar a satisfação do cidadão com os serviços públicos como também a transparência dos processos e a prestação de contas (accountability) de forma a aumentar a confiança dos utentes para com as instituições e promover a democracia no que diz respeito ao desempenho e às decisões das instituições.

### **Avaliação de Desempenho em Serviços Públicos**

A avaliação de desempenho consiste na avaliação das pessoas e na avaliação das organizações. Na avaliação das pessoas pode ser feita a avaliação dos dirigentes e a avaliação dos outros trabalhadores enquanto que a avaliação das organizações pode ser feita através de auto-avaliação e do controlo/auditoria. A avaliação de desempenho é uma componente muito importante para melhorar a qualidade e o desenvolvimento das organizações seja de que natureza for, pois através da avaliação do desempenho da organização ou mesmo dos indivíduos que a constituem, pode-se ter uma visão da qualidade do serviço prestado, os problemas que afectam o seu desenvolvimento e assim permitir uma resolução adequada ao problema. Para reforçar esta ideia, os autores César Madureira e Miguel Rodrigues, integrantes da equipa multidisciplinar de investigação e consultoria do INA, afirmam que a necessidade de uma monitorização/avaliação dos

desempenhos dos funcionários públicos e o *feed-back* decorrente da mesma são elementos absolutamente essenciais para um levantamento de necessidades de formação, para a aferição de um potencial reaproveitamento do funcionário noutras funções, para a identificação das suas hipóteses de progressão imediata e até, eventualmente para a sua recompensa ou admoestação. Existem várias formas de monitorizar a avaliação de desempenho. De seguida apresento uma tabela com as utilidades da avaliação de desempenho para uma organização na perspectiva de alguns autores, segundo Gomes, Carvalho e Mendes, *Modelos Multidimensionais De Avaliação De Desempenho Para O Sector Público: O Caso Dos Serviços Policiais*:

Fonte	Utilidade das Medidas de Desempenho
Dooren (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilização de informação qualitativa e quantitativa</li> <li>✓ Elaboração do planeamento e do orçamento</li> <li>✓ Auditoria do desempenho</li> </ul>
Behn (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avaliação do desempenho alcançado</li> <li>✓ Controlo do comportamento dos trabalhadores</li> <li>✓ Orçamentação com base nas prioridades para aplicar o dinheiro público</li> <li>✓ Motivação de todos os envolventes para melhorar o desempenho</li> <li>✓ Promoção do que se está a fazer bem</li> <li>✓ Celebração e reconhecimento do sucesso</li> <li>✓ Aprendizagem através dos resultados da avaliação</li> <li>✓ Melhoria do serviço prestado através de um processo de <i>feedback</i> contínuo</li> </ul>

Mayston (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definição e clarificação dos objectivos organizacionais</li> <li>✓ Avaliação dos <i>outcomes</i>/resultantes das actividades da organização</li> <li>✓ Definição dos <i>inputs</i>/Informação aos consumidores sobre as escolhas possíveis</li> <li>✓ Indicação do desempenho padrão/<i>standard</i> na contratação de serviços privados</li> <li>✓ Indicação da eficácia dos diferentes serviços e actividades</li> <li>✓ Aumento da qualidade dos <i>inputs</i> e dos <i>outputs</i></li> <li>✓ Determinação das unidades do serviço com maior eficácia de custos no alcance de um determinado objectivo</li> <li>✓ Identificação das áreas com potencial redução de custos</li> </ul>

A avaliação do desempenho também vem evoluindo e ganhando novas formas e abordagens ao longo do tempo. O desempenho há algumas décadas atrás era medido através do sucesso financeiro das organizações, como o lucro e a produtividade. Para Gomes, João (2005), nesta fase, as organizações estavam inseridas num mercado de grande procura e sem forte concorrência, o que possibilitou uma focalização na eficiência das operações produtivas, caracterizando o factor tempo como o principal recurso que as organizações precisavam de gerir. O que significa que o aumento da competitividade no mercado, devido a vários factores como por exemplo a globalização e os avanços tecnológicos, fez com que as ferramentas de avaliação de desempenho até então usadas sofressem também alterações para se adaptar aos novos tempos. “Neste novo contexto

competitivo, a estratégia organizacional tornou-se um processo dinâmico de aprendizagem e adaptação às mudanças do meio envolvente e novos critérios de desempenho passaram a ser relevantes para as organizações, tais como a qualidade, a rapidez, a flexibilidade e a inovação” Gomes, João (2005). As organizações começaram a sentir a necessidade de implementar políticas de qualidade da organização tendo em conta, não só o grau de satisfação do consumidor como também de todas as pessoas e entidades que directa ou indirectamente estão envolvidas na organização fazendo com que o bom desempenho da organização dependa da boa actuação de todos e da criação de valor para os clientes, colaboradores, gestores, Estado e sociedade em geral.

Existem um conjunto de ferramentas e modelos de avaliação de desempenho que podem ajudar as organizações a alcançar bons resultados em termos de qualidade e de forma contínua. “O SQSP visa proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública os mecanismos de demonstração da qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado” Decreto-Lei 166-A/99, de 2 de Junho, artº 4º, que cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).

Um exemplo de modelo é a CAF.

A CAF (CommonAssessment Framework) é um modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as organizações do sector público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total (GQT), melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços. Tem 4 objetivos principais:

- Introduzir na Administração Pública os princípios da GQT e orientá-la progressivamente, através da autoavaliação, da atual sequência de atividades “Planear-Fazer” para um ciclo completo e desenvolvido “PDCA” – Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da ação, adaptação e correção);
- Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e um plano de ações de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
- Facilitar o *benchlearning* entre organizações do sector público.

A CAF é destinada a todos os sectores da Administração Pública. Pode ser aplicada em organizações públicas da administração central, regional e local. Pode também ser utilizada em diversas circunstâncias, como por exemplo como parte de um programa de reforma sistemático ou como forma de alcançar melhorias num serviço público específico. Em alguns casos, e especialmente em grandes organizações, a autoavaliação pode também ser realizada numa parte da organização, como por exemplo numa determinada divisão ou departamento selecionado para o efeito.

### **Vantagens da CAF**

- Avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no sector público na Europa;
- Oportunidade para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados;
- Um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;
- Uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
- Um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- Oportunidade para promover e partilhar boas práticas entre diferentes sectores de uma organização e com outras organizações;
- Um meio para integrar nos processos normais de trabalho as diversas iniciativas para a qualidade;
- Um meio de medição do progresso ao longo do tempo através de autoavaliações periódicas.

A implementação da CAF numa organização implica a existência de algumas condições de sucesso, designadamente:

- Vontade de melhorar a organização, utilizando para o efeito uma ferramenta de autoavaliação de desempenho organizacional;
- Empenho do gestor de topo no processo de autoavaliação e implementação das melhorias;
- Transparência dos objetivos que se perseguem e dos resultados que se pretendem alcançar com o processo de autoavaliação;

- Envolvimento dos colaboradores e gestores intermédios no processo de autoavaliação;
- Rigor e honestidade das pessoas envolvidas no exercício (Equipa de autoavaliação);
- Compreensão do modelo;
- Ampla divulgação, na organização, dos objetivos e resultados da autoavaliação.

## **Qualidade nos serviços de saúde**

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS) a saúde é um estado de completo bem-estar físico mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade. A saúde é um direito fundamental e a sua associação com a qualidade tem vindo a crescer devido à mudança de valores, necessidades e prioridades ao longo do tempo. Um serviço de saúde de qualidade, serviço eficiente a baixos custos é uma preocupação constante das organizações actualmente, tanto privadas como públicas. “Na prática foi-se consolidando uma maior preocupação por considerações referentes a custos e recursos dos serviços de saúde, que puseram em primeiro plano a avaliação custo-efetividade” (OMS, 1988) citado por Serapioni (2009: 65-82). Isto para explicar que a qualidade na saúde, há uns anos atrás era diferente do que é hoje, pois os focos são diferentes. Serapioni (2009: 65-82) explica esta evolução em três fases:

A *Quality Assurance* (**garantia de qualidade**), a primeira fase, segundo o autor, foi desenvolvido originalmente nos Estados Unidos no início do século xx, para controlar e reduzir a alta variabilidade dos resultados terapêuticos através de um processo formalizado de avaliação do cuidado médico. O autor ainda salienta que sucessivamente, foram desenhados outros métodos para monitorar e avaliar a qualidade técnica da atenção à saúde como ferramentas cujo objectivo principal é avaliar o desempenho profissional e estimular mudanças nas práticas adoptadas. A auditoria clínica e a auditoria médica, a acreditação profissional e, mais recentemente, a medicina baseada em evidências e as *guidelines* são alguns exemplos. Segundo o autor, sucessivamente, devido ao risco que esta perspectiva técnica da qualidade põe em questão a mesma, surgiu a necessidade de também focar os

aspectos organizacionais e nos processos gerenciais citando Giarelli, (2002). Também pela insuficiência destes métodos, surgiu então a necessidade de prestar serviços que fossem de encontro às expectativas dos utentes e assim garantir a sua satisfação. Os sistemas de gestão da qualidade total e de melhoria contínua vieram reforçar estas ideias, de que a ênfase no cliente, a afirmação de abordagens orientadas para a humanização da atenção e para a valorização de relações mais equitativas entre profissionais e pacientes têm legitimado o ponto de vista do utente e a importância da sua satisfação. A terceira fase da avaliação da qualidade em saúde foi inspirada no relatório Griffith do 1983, o livro branco do governo britânico *Working for the Patient* de 1989, assim como na institucionalização das Cartas de Serviços (*Citizens' Charters*). A partir dos anos 90, a visão do paciente é considerada essencial junto à perspectiva técnica e à organizacional. É promovido um envolvimento maior de todas as partes, principalmente dos utentes. Segundo o autor, para identificar a qualidade percebida pelos utentes e a sua satisfação, foram inseridos métodos como questionários, grupos focais, assembleias públicas, análise de queixas e reclamações, etc.

É muito importante salientar que a qualidade de um serviço pode não depender do tipo ou da dimensão da organização em que está inserido, assim como do nível económico do país/sociedade em que está inserido dado que o que está na base é a cultura organizacional, dos comportamentos, das competências, do estilo de liderança, etc. “Não é um valor absoluto. Significa diferentes coisas em diferentes situações” (Pisco, 2001). Existem várias perspectivas e dimensões que o definem. Campos, L., Saturno, Pedro e Carneiro, António V. (2010) propõem 10 dimensões da qualidade dos serviços de saúde, sendo oito propostas pelo *Institute of Medicine* (IoM, 2001):

- **Efectividade** é o grau em que uma determinada intervenção produz os efeitos desejados;
- **Eficiência** é o grau em que os objectivos são atingidos através da minimização da utilização de recursos;
- **Acesso** pode ser definido como a inexistência de barreiras económicas, administrativas, geográficas ou culturais para a obtenção dos cuidados necessários;



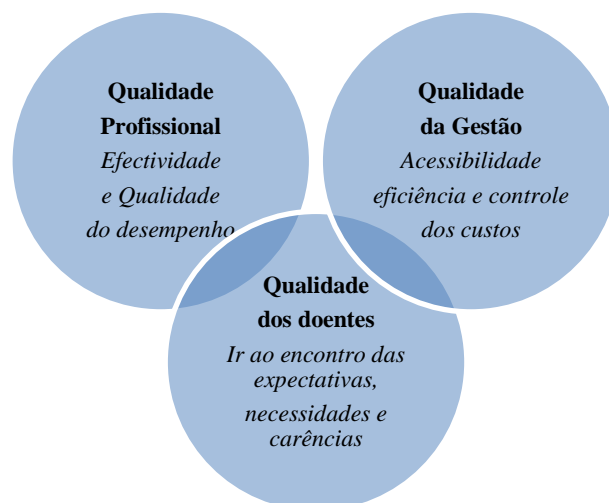
- **Segurança** tem a ver com a ausência de dano não necessário real ou potencial, provocado pelos cuidados de saúde;
- **Equidade** relaciona-se com a prestação de cuidados aos doentes de acordo com as suas necessidades sem discriminação pelo sexo, idade, nível económico, situação geográfica ou outras;
- **Adequação** é o grau de conformidade dos cuidados prestados às necessidades dos doentes de acordo com o estado da arte;
- **Oportunidade** é a possibilidade de o doente receber os cuidados que necessita de acordo com o tempo clinicamente aceitável para a sua condição;
- **Cuidados centrados no doente** é a dimensão da qualidade que garante que as decisões relacionadas com a prestação e organização de cuidados têm como principal critério o interesse dos doentes, as suas expectativas, preferências e valores;
- **Continuidade** é a garantia de que não há interrupções no processo de cuidados do doente entre diferentes níveis;
- **Respeito** é a forma como os profissionais de saúde correspondem aos direitos dos doentes de acordo com a sua identidade.

Em relação às perspectivas, Pisco, Luis (2001) propões 5 perspectivas de qualidade nos serviços de saúde:

<b>Perspectivas</b>	<b>Base</b>
Perspectiva Transcendente: a excelência absoluta	Relação entre qualidade e excelência Dificuldade na quantificação, constrangimentos a nível de recursos
Perspectiva baseada no produto	Mais qualidade significa maior custo
Perspectiva baseada no utilizador	Adequação á finalidade Cumprir necessidades dos doentes
Perspectiva industrial	Conformidade com a especificação
Perspectiva baseada no valor	Qualidade a um preço específico

Adaptado de Pisco, Luis (2001), *Perspectivas sobre a qualidade na saúde*, Qualidade em saúde – ISSN 0874-8772 – Nº5, P.4-6

A Sociedade portuguesa para a qualidade na saúde (SPQS) também propõe três perspectivas para a qualidade dos serviços de saúde:



Adaptado em Pisco, Luís (2011), *Qualidade clínica e organizacional*, Sociedade portuguesa para a qualidade na saúde (SPQS)

## **Os Recursos Humanos e a Qualidade**

Não é de hoje que se afirma que o potencial de qualquer tipo de organização são as pessoas. O que faz mover e desenvolver uma organização é o factor humano. Depois de inúmeros exemplos de fracassos de organizações que não valorizavam a pessoa, houve necessidade de mudar. Numa era onde a qualidade dos serviços, dos produtos e a qualidade de vida em si é cada vez mais posta em causa, é extremamente necessário repensar e reinventar. Repensar o que já existe e de alguma forma reinventar e encontrar soluções para as falhas para atingir a máxima qualidade. É clara, em muitas observações que a tendência é a integração entre a gestão da qualidade e os recursos humanos, simplificando, a ligação entre a qualidade e as pessoas que possibilitam obter melhores resultados e grandes impactos nas organizações se houver uma actuação activa, complementar e interligada entre a GQ e a GRH. “Fruto do acréscimo de competitividade nos negócios e das mudanças de natureza social, os recursos humanos passam a ser encarados como um factor estratégico, capaz de fazer a diferença em termos de vantagem competitiva” (Teixeira, A, 2003). Alguns estudos empíricos concluíram que as práticas da qualidade têm um efeito significativo na performance quando interligadas com um conjunto de inovações

na tradicional gestão de recursos humanos e existem opiniões que vão mais além na defesa desta interacção, com a justificativa de que as falhas na implementação da gestão da qualidade podem ser explicadas pela falta de atenção dada às práticas de Gestão de recursos humanos. Para Sparrow e Hiltrop (1994), a componente estratégica é integrada na gestão de recursos humanos, passando as dimensões da gestão de recursos humanos a incluir para além de aspectos operacionais, também aspectos estratégicos. Por outras palavras, é necessário o comprometimento de todos, a promoção de uma cultura da qualidade, motivar os colaboradores para o trabalho em equipa (cliente interno) orientada para o cliente (externo), espírito de melhoria contínua (fazer cada vez melhor a nível global da organização) através da gestão participativa e do empenho da direcção pois diferentes estratégias competitivas exigem diferentes competências e comportamentos dos colaboradores. *"Se (o recurso valioso) for gerido, em vez de administrado, de forma eficaz do ponto de vista estratégico, contribuirá significativamente para a eficiência organizacional e como tal, será uma fonte de vantagem competitiva para a organização em questão"* (Beaumont, 1992: 21). De seguida, para perceber o que está na origem destas mudanças, explicarei a evolução do conceito da Gestão de Recursos Humanos.

## **Gestão dos Recursos Humanos**

A gestão da qualidade e o seu percurso evolutivo acompanha o percurso da gestão dos recursos humanos. Assim, e pela importância que esta assume para a gestão da qualidade daremos de seguida uma breve resenha da sua evolução.

Estudar os recursos humanos na administração pública, ajuda-nos a fazer um balanço das melhores práticas que podem ser construídas para a selecção, o recrutamento, bem como o desenvolvimento de um bom sistema de recompensa. SOUSA et al. (2006) referencia que estas práticas visam estimular comportamentos alinhados aos objectivos estratégicos da organização através de desenvolvimento de competências e planos de carreira que permitam a evolução futura dos profissionais.

Os modelos de recursos humanos caracterizaram as actividades e os comportamentos das pessoas dentro das organizações ou instituições públicas. Todas as pessoas tem vários

objectivos e necessidades ao se envolverem numa organização e estes factores fazem com que as organizações se diferenciem nas formas de gerir os seus recursos humanos.

A Gestão de Recursos Humanos é um conjunto de acções conduzidas pela função de Recursos Humanos, estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais e pela operacionalização das políticas de recursos humanos partilhadas com a hierarquia, com o propósito de alcançar determinados objectivos. A gestão de recursos humanos reflecte a tentativa de redefinir o significado do trabalho e a forma como os empregados estão relacionados com os seus empregadores. Neste sentido, as práticas de gestão de recursos humanos são tentativas conscientes, desencadeadas quer para mudar o comportamento social, quer para transformar as suas normas e os seus valores (Keenoy & Anthony, 1992).

Embora as mudanças para o sector público ao longo das últimas duas décadas terem tido um impacto significativo sobre funcionários de organizações do sector público e as condições sob as quais as pessoas trabalham, tem havido pouca atenção dada ao campo específico de investigação Gestão de Recursos Humanos e da investigação académica em relação para o sector público (Brown, 2004)

Para melhor analisarmos os recursos humanos na actualidade, devemos também analisar os modelos de evolução, sendo imprescindível mencionar estas formas de gestão de recursos humanos ao longo do tempo, que se resumem principalmente em: administração de pessoal, gestão do pessoal e a gestão dos recursos humanos propriamente dita.

### **Administração de pessoal**

Brandão et al. (1998) refere que cronologicamente a gestão de pessoal situa-se nos finais do século XIX e os anos 50/60 do século XX, com o surgimento gradual de serviços especializados dedicados ao recrutamento, gestão dos contratos e das relações laborais, sem deixar ainda de serem controlados pela administração. Surge, no entanto, a separação da administração de pessoal e do sector produtivo. As preocupações fundamentais da função Pessoal teriam gradualmente passado da selecção da mão-de-obra, dos métodos de aprendizagem, dos acidentes e da fadiga para a personalidade do trabalhador e do chefe, os processos de comunicação e as relações interpessoais dentro da empresa.

## **Gestão de pessoal**

A designação gestão de pessoal situa-se entre os anos 60 e 80 e é considerada como a fase de "maturidade" da função Pessoal e da sua equiparação às outras funções de gestão dentro das empresas (Brandão et al., 1998). Por sua vez, esta função era exercida por um especialista responsável pelo desenvolvimento e administração de políticas e práticas concernente à gestão dos empregados e ao desenvolvimento de métodos para o crescimento deste (Caetano, 2000).

Mas a gestão de pessoal no sector público não foca apenas a função essencial do desempenho, mas também está assente em outros valores importantes. Contudo, as práticas de gestão de pessoal na administração pública nesta fase, desvinculara-se da gestão pública com o aparecimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management*)(Kellough et al., 2003)

## **Gestão dos recursos humanos**

A gestão de recursos humanos nasceu nos anos 80 com a teoria da gestão do capital humano, quando se queria cada vez mais distinguir-se da gestão de pessoas, momento este em que surgiu uma visão de que os recursos humanos não são apenas custos, mas são na sua maioria grandes forças criadores de valor acrescentado nas empresas (Caetano, 2000). Os modelos de gestão de recursos humanos na administração pública, são resultado da maneira para qual um sector se organiza para gerir e orientar o comportamento humano no trabalho, tendo como referência as diferentes formas. Através desses mecanismos, implementa directrizes e orienta os estilos de actuação dos gestores na sua relação com aqueles que nela trabalham.

Segundo Caetano(2000), a gestão de recursos humanos opõe-se a gestão de pessoal, na medida em que deixa de se centrar em regras e procedimentos, passando a olhar mais para a gestão da cultura, dando mais atenção aos recursos humanos como a principal força de uma vantagem competitiva nas organizações. Assim, a gestão de recursos humanos pode ser definida como: *“Uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através de desenvolvimento estratégico de uma força*

*de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto de técnicas culturais, estruturais e pessoais”* Caetano(2000).

A maneira como uma instituição se organiza, depende de diferentes contextos. Caetano (2000:39) menciona para além da paisagem ambiental, quatro factores externos que geram mudança nos recursos humanos. Estes factores são agrupados em tecnológicos, económicos, socioculturais e políticos.

### **Modelos de gestão dos recursos humanos**

Muitos dos problemas da gestão de pessoas são consequências da revolução industrial ocorrida na Inglaterra no século XVIII, onde as pequenas unidades familiares de produção artesanal, foram substituídas por grandes unidades fabris, provocando a concentração de grande número de pessoas na mesma unidade fabril. Dada a esta mudança na forma de organização de trabalho, aliado ao trabalho assalariado e muitas vezes em condições degradantes, levou com que os grupos sociais questionassem a forma desumana do trabalho existente na época.

Ao nível teórico, têm surgido vários modelos de gestão de recursos humanos, os quais procuram sintetizar e integrar as diferentes dimensões que caracterizam esta perspectiva.

#### **Modelo Taylorista**

A Teoria da Administração Científica de Frederick W. Taylor (1856 – 1915) fundamenta-se na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, de modo a alcançar a máxima produtividade. Para tal, esta produtividade, só podia ser alcançada com métodos e sistemas de racionalização do trabalho, a selecção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas, assim como a fragmentação e a hierarquização do trabalho (Matos et al., 2006).

Segundo Taylor (2005), a organização científica do trabalho argumenta que os homens têm um único e mesmo objectivo, deixando de lado as necessidades individuais. Contudo, este modelo também continha um conteúdo de exploração da mão-de-obra, visto que o que interessava era mais ao empregador era ter trabalhadores mais produtivos com custos salariais muito baixo

## **Modelo Burocrático de Max Weber**

De acordo com Chiavenato (2004), o modelo burocrático de organização proposto por Max Weber, surgiu como uma reacção contra a crueldade, o nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parciais típicos das práticas administrativas desumanas e injustas do início da Revolução Industrial. Rapidamente, a forma burocrática de Administração alastrou por todos os tipos de organizações humanas, como indústrias, empresas de prestação de serviços, repartições públicas e órgãos governamentais, organizações educacionais, militares, religiosas, etc., numa crescente burocratização da sociedade. A organização burocrática está sustentada no direito de propriedade privada. Os dirigentes das organizações burocráticas - sejam os proprietários ou não, possuem um poder muito grande e elevado *status* social e económico.

Em termos específicos de relações de trabalho, os funcionários tendem a ter segurança de emprego, o trabalho está estruturado em carreiras, a promoção faz-se com base na antiguidade, a remuneração depende do nível hierárquico da cada carreira, além de que a entrada para a administração faz-se obedecendo às regras de concurso público e do mérito (Rocha, 2010)

Weber estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se com sua racionalidade, isto é, com a relação entre os meios e recursos utilizados e os objectivos a serem alcançados pelas organizações burocráticas. Para tal, as organizações burocráticas caracterizava-se de seguinte modo (Chiavenato, 2004, p. 254):

1. Carácter legal das normas e regulamentos: a burocracia é uma organização baseada em legislação própria que define antecipadamente como a organização deve funcionar, prevendo as ocorrências futuras
2. Carácter formal das comunicações: é ligada por comunicações escritas. As regras, decisões e acções administrativas são formuladas e registadas por escrito.
3. Carácter racional e divisão do trabalho: a divisão do trabalho é adequada aos objectivos a serem atingidos, estabelecendo atribuições a cada participante, neste processo um cargo específico, funções específicas e uma esfera de competência e responsabilidade.
4. Impessoalidade nas relações: distribuição das actividades feita em termos de cargos e funções e não das pessoas envolvidas. Obediência prestada pelo subordinado ao superior

não é em relação à pessoa, mas sim pelo cargo que ela ocupa, garantindo a continuidade destas cargos e funções ao longo do tempo

5. Hierarquia de autoridade: Os cargos na burocracia, são estabelecidos segundo os princípios da hierarquia, em que o inferior hierárquico deve obedecer ao controlo e à supervisão do seu superior, daí que todos os cargos estão dispostos numa estrutura hierárquica que encerra privilégios e obrigações através de regras específicas.

6. Rotinas e procedimentos padronizados: o funcionário - não faz o que deseja, mas o que é imposto fazer. As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas actividades são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos.

7. Competência técnica e meritocracia: a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A selecção e promoção são baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização e não em critérios arbitrários.

8. Especialização da administração: os administradores da burocracia não são os seus donos, accionistas ou proprietários

9. Profissionalização dos participantes: cada funcionário público, é um especialista, assalariado, ocupa um cargo, é nomeado pelo seu superior hierárquico, segue a sua carreira dentro da organização, com um contrato por tempo indeterminado, não é proprietário dos meios de produção e é fiel ao cargo.

10. Completa previsibilidade do funcionamento: todos os funcionários deverão comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização.

## **Modelos comportamental da gestão de recursos humanos**

### **Modelo Hard**

Embora haja diferenças na designação, vários autores como Cunha, Miguel Pinha et al (2010), Chievenato, Idalberto (2000), Viera, Carolina Belli (2011) de entre outros autores, foram unânimes ao afirmar que as principais características do modelo *Hard* (Teoria X) reflecte um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planeados e organizados, tendo em vista os objectivos da organização. As pessoas são tomadas como meros recursos ou meios de produção. E a administração caracteriza-se por promover a organização dos recursos da



empresa no interesse exclusivo de seus objectivos económicos; dirigir os esforços das pessoas e incentivá-las de acordo com as necessidades da empresa. Essa teoria força as pessoas a fazerem exactamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objectivos pessoais (Vieira et al., 2011)

### **Modelo *Soft***

O modelo "*soft*" também designado por *Harvard* destaca o aspecto humano da gestão de recursos humanos. Preocupa-se com o relacionamento empregador/empregado e com a ligação dos interesses dos diferentes grupos da organização aos objectivos de gestão. Além disso, este modelo reconhece influência dos factores situacionais para a escolha das políticas de gestão de recursos humanos (Teixeira, 2003).

De acordo com Vieira et al. (2011), este modelo é um estilo mais moderno de administração, uma vez que se baseia em concepções e premissas mais democráticas e liberais a respeito da natureza humana. O modelo *soft* desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar se torna um processo de criar oportunidades, libertar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objectivos. Neste modelo, a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e de dirigir o comportamento para os objectivos da empresa são factores presentes nas pessoas, cabendo à administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, essas características.

Contudo, a falta de evidência empírica do sucesso destes dois modelos de gestão dos recursos humanos constitui um dos principais problemas.

### **A Nova Gestão Pública**

A adopção da Nova Gestão Pública (NGP) condicionou por parte dos gestores, a aquisição ou o desenvolvimento de técnicas sofisticadas de gestão de RH. Assim, os princípios da NPM permitiram uma abordagem mais flexível e sensível às novas questões de gestão, nomeadamente: recrutamento, selecção, retenção, treino e desenvolvimento dos funcionários públicos (Brown, 2004). Por sua vez, Rocha (2007) destaca a

profissionalização da gestão dos recursos humanos; com medidas de performance bem explicadas; ênfase nos resultados; competição entre agências; fragmentação de grandes unidades administrativas, adopção de estilos de gestão privada e na insistência na eficiência como as principais características do novo modelo de gestão dos recursos humanos na administração pública.

Outras importantes caracterizações deste modelo definem-se pela flexibilização na fixação de salários como uma das principais inovações neste modelo, visto que este deixou de ser efectuado simplesmente a nível central, para ser feita a nível da organização; o sistema de gestão de desempenho contribuiu bastante para acentuados reflexos na forma de pagamento e em algumas organizações, os orçamentos passaram a ser próprios (idem).

O sector público desenvolveu uma abordagem distinta na gestão dos recursos humanos ao longo do tempo e contou com muitas inovações que introduziram significativos direitos dos funcionários. A gestão dos recursos humanos na administração pública, é vista também nesta abordagem como um modelo para outros sectores de actividade e este foi até um certo ponto, o de mostrar aos gestores privados os princípios de melhores práticas e o tratamento justo de empregados e fornecendo boas condições de serviço inclusive níveis altos de estabilidade de emprego.

No entanto a alteração das práticas uniformes e padronizadas da GRH no sector público para a flexibilidade e diferenciação levaram a administração pública a deixar de oferecer um emprego para toda a vida, promoção com base na antiguidade e remunerações com base em hierarquias. Para além disto, muitos trabalhadores destes sectores fornecem trabalho em tempo parcial ou temporário e as perspectivas salariais do pessoal estão ligadas pela forma como o gestor percebe o seu desempenho;

Tem havido uma mudança gradual nas relações laborais, deixando o colectivismo para o individualismo principalmente para o pessoal de gestão. Bailey (1994, p. 133) afirma que "talvez a mais dramática mudança no sector público na última década foi a redefinição do conceito de equidade baseada em critérios de desempenho individual e mercado de trabalho". Isto é exemplificado no papel mais reduzido dos sindicatos nas negociações sobre as condições de trabalho (Colling e Ferner 1995) e a introdução da remuneração por desempenho em algumas partes do sector público (Cutler e Waine 1994);

Finalmente, o sector público perdeu o seu estatuto de “modelo de emprego”, uma vez que a abordagem tradicional da gestão dos recursos humanos foi considerada como uma barreira ao melhor desempenho organizacional. Ao contrário do que acontecia anteriormente, o sector público passou a ser seguidor das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas no sector privado.

## **Governança**

Vários autores têm vindo a destacar a importância do novo modelo de gestão na administração pública, entre os quais Guery Stoker (2006) com a sua obra “*Public Value Management*” merece destaque. Outros autores como os da OCDE e o Departamento dos Assuntos Sociais das Nações Unidas, Janine O’Flynn (2007) na sua obra “*From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*” tenta explicar a mudança da gestão manageralista para a gestão do valor público. Contudo, o principal enfoque desta nova abordagem é de que a governação deve ser em função do valor público

O valor público é aplicado actualmente nos recursos humanos na medida em que o valor do público é discutido colectivamente por meio da discussão e da deliberação, envolvendo membros eleitos e não eleitos e as pessoas são motivadas pelo seu envolvimento em redes e parcerias, ou seja, pelas relações com os outros.

De uma forma resumida, Moreira et al. (2008) menciona as principais preposições deste modelo: intervenções públicas definidas pela busca do valor público e há uma necessidade de dar maior reconhecimento à legitimidade de um conjunto significativo de ‘*stakeholders*’, à introdução de uma visão despreconceituada em relação a prestação de serviço, ausente no compromisso com um *ethos* do serviço público e por fim, esta abordagem refere que o desafio da prestação do serviço público requer processos flexíveis e baseados na aprendizagem.

Esta extensa explicação da evolução da GRH, explica o que está na origem deste “movimento” de valorização do potencial humano e existem muitos factores que condicionam significativamente esta valorização e de seguida falarei brevemente sobre alguns deles.

## **Cultura Organizacional e Clima organizacional**

Surgiu pela primeira vez nos anos 60 na literatura inglesa o termo “cultura organizacional” como sinónimo de clima. A cultura organizacional é um conjunto de valores, normas e políticas que existem numa organização e que se reflectem no comportamento e nas atitudes dos seus integrantes.

"Conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização" define Chiavenato (2010).

Pode-se dizer que a cultura organizacional é a identidade ou mesmo a “personalidade” de uma organização e é o que a diferencia, por isso, todo o desenvolvimento, a gestão de pessoas, a interacção entre os profissionais, a interacção profissional-cliente/utente, o bom e o mau desempenho de uma organização está alicerçada na sua cultura. Para Chiavenato (1996), os elementos básicos da cultura organizacional são:

- As regularidades observadas no comportamento das pessoas na interacção com outros;
- As normas que envolvem os grupos de trabalho;
- Os valores adotados por uma organização;
- A filosofia que guia as políticas da organização;
- As normas que definem a permanência e a progressão na organização;
- O “clima” da organização.

A cultura organizacional não é considerada como definitiva. Pode ser mudada ou reajustada ao longo do tempo para acompanhar as mudanças políticas, económicas e sociais que ocorrem na sociedade em prol do bom desempenho das organizações e os líderes e gestores têm um papel fundamental, porque são eles que transmitem aos demais os valores e as (nova) visões, valores que condicionam o comportamento dos funcionários. E, no âmbito da valorização do potencial humano, uma organização com uma cultura rígida e centralizada que não dá margem para a participação e progressão dos seus funcionários, promove um nível de motivação é muito baixo ou nenhum e o esforço também será mínimo. Ou seja, a adopção de práticas como a participação, a democracia e o envolvimento interno e externo nas decisões, despertam a motivação que aumenta a

satisfação, o esforço e conseqüentemente a eficiência e a qualidade. A motivação é cada vez mais vista como um factor chave para o bom desempenho das organizações, tanto públicos como privados e é fundamental que os funcionários estejam satisfeitos “...É fundamental que as organizações procurem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efectivo comprometimento com os objectivos organizacionais”. Tavares, 2010.

A motivação é diferente da satisfação. A motivação é baseada no que impulsiona cada funcionário para a prestação do serviço, ou seja, está ligada a características internas de cada um. Por sua vez, a satisfação é baseada nas condições do ambiente de trabalho.

“A Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, reconhecimento, benefícios, chefia, colegas e várias outras condições” (Bergamini e Coda, 1997).

Segundo Tavares, 2010, motivar não se trata apenas de pagar uma remuneração decente aos colaboradores, mas também:

- Manter os profissionais na organização, através de incentivos;
- Proporcionar condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível;
- Manter um modelo de comunicação organizacional que realmente funcione;
- Respeitar o ser humano enquanto pessoa e enquanto profissional;
- Manter a ética acima de qualquer coisa;
- Fazer com que os profissionais participem activamente do dia-a-dia da organização;
- Procurar sempre escutar o que os colaboradores têm a dizer;
- Estar aberto a críticas;
- Reconhecer o bom trabalho da equipa e incentivá-la sempre;
- Saber que o elemento humano não é uma máquina, pois tem a capacidade de pensar e tem sentimentos.

Por sua vez, o clima organizacional é um factor intangível que provoca diversos tipos de motivação no funcionário. A formação de um determinado clima organizacional depende

muito da cultura organizacional, do estilo de liderança, na valorização e no reconhecimento do trabalho dos funcionários, no nível de trabalho em equipa, assim como na liberdade de participação para propor as suas ideias, na oportunidade de poder crescer dentro da organização.

A cultura organizacional está ligada a valores e expectativas dentro da organização e o clima é considerado o indicador do nível de superação destas expectativas, isto é, o clima organizacional mede a satisfação global da organização.

A motivação ou a não-motivação é um retorno ou uma resposta em relação ao ambiente “agradável” ou “não-agradável” referente às condições de trabalho, o clima organizacional. Neste sentido, os funcionários sentem-se satisfeitos ou insatisfeitos e conseqüentemente motivados ou não-motivados de acordo com as suas percepções sobre o clima organizacional.

Para Chiavenato (1999), o clima organizacional depende de dimensões como Estrutura da organização, Responsabilidade, Riscos, Recompensas, Calor e apoio e Conflito. Uma avaliação do clima organizacional, tendo em conta estas dimensões é essencial para detetar as falhas da organização em relação à motivação que tem dado aos seus colaboradores, o que serve como incentivo à sua melhoria para proporcionar aos colaboradores uma maior satisfação e melhores condições de trabalho.

Por sua vez, o clima organizacional é um factor intangível que provoca diversos tipos de motivação no funcionário. A formação de um determinado clima organizacional depende muito da cultura organizacional, do estilo de liderança, na valorização e no reconhecimento do trabalho dos funcionários, no nível de trabalho em equipa, assim como na liberdade de participação e de propor as suas ideias, na oportunidade de poder crescer dentro da organização.

A cultura organizacional está ligada a valores e expectativas dentro da organização e o clima é considerado o indicador do nível de superação destas expectativas, isto é, o clima organizacional mede a satisfação global da organização.

A motivação ou a não-motivação é um retorno ou uma resposta em relação ao ambiente “agradável” ou “não-agradável” referente às condições de trabalho, o clima organizacional.

Neste sentido, os funcionários sentem-se satisfeitos ou insatisfeitos e conseqüentemente motivados ou não-motivados de acordo com as suas percepções sobre o clima organizacional.

## **II O contexto da Administração Pública Cabo-verdiana**

Em Cabo Verde, tal como em vários outros países, a administração pública vem sofrendo reformas de forma a acompanhar as mudanças sociais, políticas e económicas de um modo geral. Este debate sobre a reforma e os desafios que o Estado pode enfrentar num mundo completamente dinâmico e cada vez mais competitivo, foi iniciado na década de 80, após a independência, e continua sendo um tema prioritário na agenda política dos governos. O principal objectivo das reformas da administração pública cabo-verdiana é ser eficiente e eficaz na satisfação das necessidades dos cidadãos assim como antecipar as necessidades futuras de forma a criar bom nível de confiança.

“...A difusão das novas tecnologias de informação, comunicação e a reforma de estruturas a nível dos serviços da Administração Pública assumiu particular atenção, para que estes assumam uma feição moderna e funcionem com base em procedimentos simplificadores, e, conseqüentemente, com maior celeridade, eficiência e eficácia, em defesa e proveito do cidadão”. Cooperação PALOP e TL –EU (<http://cooperacao.palop-tl.eu/>).

Neste âmbito, o Governo de Cabo Verde, com a ajuda das suas parcerias, vem desenvolvendo vários projectos e acções tais como:

- Projecto de Reforma e Capacitação do Sector Público I e II;
- Estudo para a implementação da casa do cidadão;
- Projecto de criação do governo electrónico;
- Recenseamento e definição de uma política de gestão dos servidores públicos;
- Elaboração de um plano estratégico de reforma;
- Formação e valorização dos Recursos Humanos.
- Reforço da capacidade de formulação, gestão, análise e comunicação das políticas públicas, com particular incidência em matéria económica;
- Melhoria de gestão dos recursos públicos através de criação de sistemas transparentes de gestão do património;

- Revisão e modernização do sistema jurídico e judiciário, procurando criar um ambiente mais favorável ao investimento privado, à segurança dos negócios e à actividade empresarial;
- Reforço da democracia e na participação dos cidadãos, mediante a capacitação dos municípios e a consolidação da sua autonomia.

Segundo a Agenda da Reforma do Estado de Cabo Verde, 2009, os actores e sujeitos do processo de reforma são:

**Papel do Governo:** Promover serviços públicos de qualidade e a participação democrática dos cidadãos, através da definição de políticas e estratégias adequada aos diferentes domínios de intervenção, assim como a disponibilização dos recursos necessários;

**Papel da Administração Pública:** Prestar serviços públicos de qualidade, integrados e orientados para as necessidades dos cidadãos e das empresas garantindo a eficiência do funcionamento e a excelência da gestão da sua actividade;

**Papel dos funcionários públicos:** Participar activamente no processo transformacional, através do envolvimento na construção, implementação e melhoria sistemática de soluções;

**Papel dos cidadãos e das empresas:** Participar activamente no processo de modernização, através da utilização dos novos canais de relacionamento com os agentes da governação, aproveitando as capacidades desenvolvidas para melhorar a sua qualidade de vida.



## **Caracterização dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana**

Depois da independência, como normalmente acontece, houve a necessidade de estruturação do Estado e o número de efetivos cresceu significativamente e este crescimento continuou até os anos 2000. Entre 1990 e 2000 o número de efectivos duplicou, mas, partir daí, o crescimento diminuiu de velocidade e pelo grande número de efectivos, o Estado vem adoptando medidas de contenção do recrutamento.

“Assim, a partir de meados dos anos 90 até a presente data as diversas leis de orçamento têm sistematicamente proibido o recrutamento. No entanto, é a própria lei de orçamento a abrir, anualmente, um conjunto de excepções, principalmente para os sectores eminentemente de responsabilidade pública como a segurança e ordem pública, da saúde, da justiça e das finanças”.Tavares (2010). Estas áreas são excepções devido à sua importância na estratégia para o desenvolvimento do país.

A administração Pública Cabo-verdiana é considerada jovem pelo tempo da efetividade da sua estrutura e também pelo facto de priorizar os jovens a fazer parte do quadro de efectivos, ou seja, os recursos humanos de Cabo Verde é maioritariamente constituída por jovens. Quanto ao sexo, o masculino supera o feminino. Segundo Tavares (2010), de acordo com a análise da distribuição dos funcionários públicos segundo o sexo, os homens representam 51,3% dos efectivos contra 48,7% das mulheres. No entanto, sectores como educação e saúde apresentam uma presença acentuada das mulheres com 56,7% e 64,5% respetivamente.

Segundo Tavares, o conhecimento do perfil técnico dos funcionários da Administração Pública constitui um importante instrumento de gestão dos recursos humanos, permitindo uma prestação de contas à sociedade e seus diferentes actores sobre como uma boa parte dos recursos financeiros do Estado está sendo utilizada. Ele permite uma visualização a distribuição sectorial e espacial dos recursos humanos, bem como a sua qualificação para o exercício de funções públicas. Neste aspecto, verifica-se um aumento significativo do nível

de qualificação dos recursos humanos da administração pública cabo-verdiana e isso deve-se ao aumento no investimento em formação.

### **Motivação e Desempenho dos funcionários da Administração Pública de Cabo Verde**

Entretanto, existe uma grande preocupação em fazer uma reorganização dos métodos e processos de trabalho. “Torna-se necessária a adoção de uma gestão de recursos humanos modelada em princípios de eficiência e resultados, que esteja sustentada num sistema de planos de carreiras capaz de atrair e manter os funcionários públicos capacitados e motivados” Tavares, 2010.

Cabo Verde é um país de desenvolvimento médio, referência entre os países africanos pela sua estabilidade política e pela boa governação conquistados desde a independência até os dias de hoje, é carente em recursos naturais e é muito habitual ouvir em palestras que a riqueza de Cabo Verde são os recursos humanos. É reconhecido como um dos países africanos que mais aposta na educação e na valorização do seu potencial humano. Os recursos naturais são motores do desenvolvimento económico de qualquer país, e, diante da escassez dos mesmos, Cabo Verde tem apostado fortemente nas “pessoas”, na eficiência, no desenvolvimento sustentado e na consolidação da democracia. Um dos objectivos principais do Governo Cabo-verdiano é de tornar a Administração Pública voltada e mais próxima dos cidadãos pois, ainda se verifica um défice na comunicação e uma resistência à mudança considerável, apesar dos bons resultados conseguidos.

Num estudo feito sobre a motivação e desempenho dos funcionários da administração pública de Cabo Verde, por Tavares, Maria em 2010, concluiu-se que dentre os factores que mais influenciam a motivação e a satisfação dos funcionários públicos cabo-verdianos são o salário, o trabalho realizado, a estabilidade no emprego, a possibilidade de progresso profissional e o relacionamento interpessoal.

Ainda se verificou que os colaboradores satisfeitos têm maior pré-disposição para a realização das tarefas que lhes são incumbidas.

Em relação ao salário, apenas 24,15% dos pesquisados está satisfeito 17,31% acha que o serviço oferece sempre oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. No entanto 69,25% acredita na oportunidade de crescimento na carreira.

Os funcionários que se sentem respeitados estão mais satisfeitos e mais motivados para um desempenho de qualidade e 60% dos inquiridos sente-se sempre respeitado pelo seu chefe.

Apenas 14,63% dos pesquisados considera que os bons funcionários são sempre reconhecidos; 30,15% participa no processo decisório; 34,39% dos pesquisados recebe sempre orientações claras e compreensíveis sobre o seu trabalho; o feedback com regularidade sobre o desempenho obteve 26,57% e 60,60% dos colaboradores pesquisados considera as condições de trabalho satisfatórias.

74,33% dos pesquisados pensa que está apto para assumir maiores ou mais responsabilidades e dos inquiridos, 43,28% é avaliado pelo chefe com a classificação de Muito Bom.

Deste modo e de acordo com o questionário aplicado neste estudo, os funcionários satisfeitos têm um melhor desempenho.

### **Plano Estratégico para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos para a Saúde**

Depois de quase quarenta anos de independência, Cabo Verde teve muitos avanços a nível de saúde contribuindo cada vez mais para o bem-estar físico e mental dos cidadãos e para a garantia do direito a cuidados de saúde para todos. Segundo o ministério da saúde, a evolução positiva dos indicadores de saúde testemunha os ganhos conseguidos, colocando Cabo Verde entre os países com melhores indicadores de saúde na sub-região da África Ocidental e contribuindo para a graduação a país de desenvolvimento médio.

Diante de novos desafios sociais como as crescentes expectativas dos cidadãos e a escassez de recursos para atender as necessidades de saúde, o serviço nacional de saúde verifica que existe uma necessidade de reforma no sector da saúde de forma a melhorar de forma contínua a saúde em Cabo Verde e satisfazer melhor as necessidades dos cidadãos.

*“Entre outros objectivos, a reforma do sector da saúde, pretende promover a equidade no acesso aos cuidados de saúde, melhorar o desempenho das estruturas e dos profissionais, melhorar a gestão dos recursos humanos, assegurar a sustentabilidade financeira, elevar*

*o nível de humanização dos serviços com particular ênfase no atendimento. Numa palavra, o objectivo maior da reforma é ganhar a batalha da qualidade e satisfazer as necessidades dos utentes”* Ministério da Saúde, Refomar para uma melhor saúde, 2007.

Neste âmbito o governo fez um diagnóstico da situação, para assim conhecer as reais necessidades e criou a Política Nacional de Saúde (PNS). O PNS é um documento que serve como referência para responder adequadamente às necessidades dos cidadãos e este documento representa um compromisso entre todas as partes envolvidas, profissionais de saúde, utentes, instituições do Estado, sector privado, para se poder atingir os objectivos da reforma.

A Política Nacional de Saúde (PNS) conta com um plano considerado como um dos eixos fundamentais da reforma do sistema de saúde, o plano estratégico para o desenvolvimento dos recursos humanos para a saúde. Para o ministério este plano pode condicionar e comprometer a reforma alegando que o sucesso da reforma do sistema de saúde depende, na proporção directa, das reformas que se venham a implementar no âmbito dos recursos humanos de saúde. O plano consiste na avaliação do crescimento tanto quantitativo como qualitativo dos recursos humanos e avaliar o seu impacto na melhoria da saúde. Os objectivos estratégicos do plano são os seguintes:

1. Redefinir as equipas técnica, administrativa e de apoio, para cada tipo de estrutura e o perfil de cada grupo profissional, tendo em conta a prestação duma atenção primária nos Centros de Saúde como porta de entrada do SNS e a oferta de cuidados hospitalares;
2. Estabelecer uma estratégia de formação e recrutamento de técnicos da saúde, a médio e longo prazo, seja a formação inicial, de aperfeiçoamento e de especialização, necessárias para suprir as carências identificadas;
3. Contribuir para a modernização dos procedimentos e mecanismos de gestão dos recursos humanos, através da revisão de normas e critérios de sua admissão, afectação, distribuição e desempenho
4. Promover o desenvolvimento de carreiras profissionais de saúde enquanto factor de motivação do pessoal e de estabilidade entre as classes profissionais, para aumentar a qualidade da prestação de cuidados;

5. Melhorar as condições de trabalho em geral e criar incentivos para promover a fixação de quadros nos diferentes postos de trabalho e a afectação de pessoal qualificado às diversas estruturas.
6. Equacionar com as entidades ligadas ao ensino a actualização do papel, funcionamento, relações hierárquicas e tutela das Escolas de Enfermagem por um lado, assim como a elaboração de uma estratégia de formação de técnicos da saúde, por outro.

Todos estes objectivos estão direccionados a assegurar a motivação e a retenção do pessoal da Saúde, uma vez que os recursos humanos têm extrema importância no desenvolvimento de actividades de saúde e são fundamentais para a materialização da reforma do sector da saúde.

### **III A evolução da qualidade dos serviços de saúde prestados no HAN**

#### **Caracterização do hospital**

O Hospital Central da Praia – Hospital Dr. Agostinho Neto (HAN) é a maior estrutura hospitalar de Cabo Verde, e a segunda maior instituição do país com 719 profissionais. Localiza-se no centro histórico da cidade da Praia - Plateau, na região Sudeste da ilha de Santiago, estando assim integrada na freguesia de Nossa Senhora da Graça, ocupando uma área de aproximadamente 16.832m<sup>2</sup>. É uma entidade pública, sob superintendência do Ministério da Saúde, responsável por serviços de grande relevância social, oferecendo assistência integral no domínio da saúde, prestando também cuidados de saúde diferenciados de nível secundário e terciário a uma população residente de cerca de 153.735 habitantes. Funciona atualmente com 348 leitos instalados na sua estrutura arquitetónica horizontal.

As suas atribuições, como hospital central, de acordo com o decreto-lei nº83/2005. Artigo 4º, são:

Prestar cuidados de saúde especializados, curativos e de reabilitação, em regime de urgência, consulta externa e de internamento;

Prestar apoio técnico aos demais serviços e unidades de saúde;

Funcionar como centro de referência para as prestações de cuidados diferenciados e na evacuação de doentes;

Participar nas acções de medicina preventiva e de educação para a saúde; Organizar a formação contínua dos seus profissionais de saúde;

Colaborar no ensino e na investigação científica em diferentes áreas de interesse para o país, designadamente através da realização de internatos médicos e de cursos e estágios para profissionais de saúde; Servir de centro de formação inicial e de aperfeiçoamento para quadros paramédicos.

### **Missão**

A missão do HAN assenta na boa prestação de cuidados, na boa gestão dos recursos assente na eficiência, rigor e responsabilização e constitui um compromisso com o utente.

“Proporcionar o bem-estar da população, prestando os cuidados de alta complexidade com eficiência e qualidade, qualificando recursos humanos, produzindo conhecimento e valorizando os princípios da humanização com racionalização de recursos e otimização de resultados”.

### **Visão**

A visão do HAN representa a sua “ambição” enquanto um Hospital Central que presta um serviço público e que pretende elevar a qualidade do serviço que presta a níveis considerados de referência, quer a nível nacional como internacional.

“Ser (e ser reconhecido como) um Hospital de referência, a nível nacional e regional, na prestação de cuidados de saúde.”

### **Valores**

**Honestidade:** Falar a verdade; Não infringir as normas; Manter a coerência entre discurso e prática.

**Solidariedade:** Não pensar só em si; Fazer o melhor para a equipa; Compartilhar, cooperar; Companheirismo.

**Responsabilidade:** Cumprir suas obrigações; Agir com prudência.

**Humildade:** Saber ouvir críticas; Rever posições; Reconhecer seus erros.

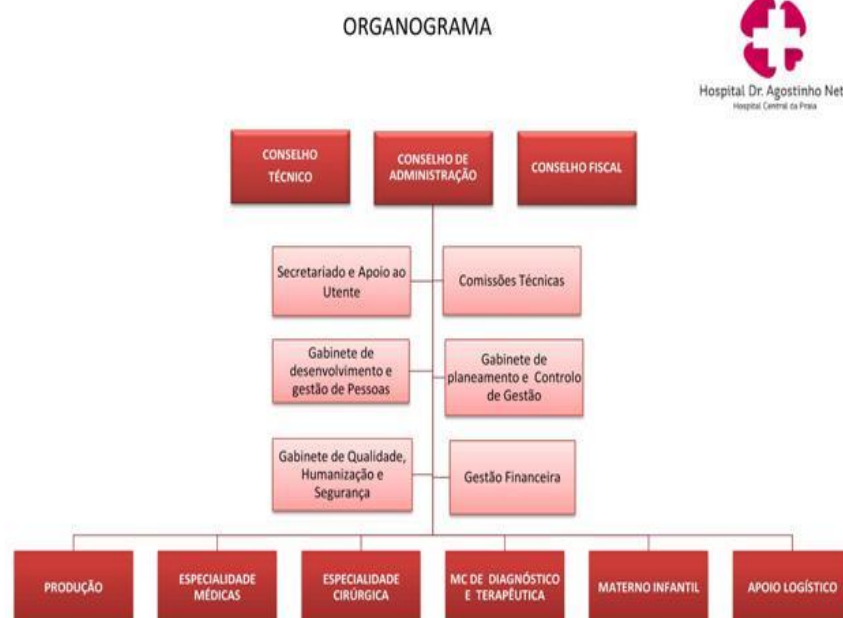
**Lealdade/compromisso:** “Vestir a camisa”, defender a Instituição; Ser fiel a seus compromissos; Dedicar-se.

**Respeito:** Levar em consideração as diferenças; Aceitar as limitações do outro; Agir com cortesia.

### **Estrutura/organograma**

A actualização da estrutura organizativa de qualquer instituição é uma necessidade periódica. Tal visa dar resposta não só ao seu normal crescimento mas também aos desafios que se lhe colocam face às mudanças que ocorrem no sector, no mercado e no contexto internacional.

No caso do Hospital Dr. Agostinho Neto, o cenário apresentado resulta de uma análise organizacional realizada e evidências ocorridas, assim como das auscultações efectuadas, quer durante o encontro de chefias em Julho, quer da interpretação do inquérito aplicado.



### **Plano estratégico**

O Governo, no seu Programa para VIII legislatura, elegeu a Qualidade da Gestão, a Assistência Hospitalar e a Humanização como eixos prioritários em termos de políticas de saúde. Assim, o Ministério da Saúde, na materialização dessas políticas, tem prosseguido com medidas que visam o incremento da qualidade na prestação de cuidados através de reforço e promoção de processos de gestão hospitalar, cada vez mais eficientes, tendo como alvo a satisfação das necessidades dos utentes.



## **Gestão da qualidade**

Apostando no atendimento humanizado e na alta qualidade dos seus profissionais e das suas instalações, a direção do HAN, começou em 2012 a implementar o Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001 em todos os serviços de modo a atender aos critérios internacionais da qualidade.

De acordo com o que tinha sido abordado anteriormente, os princípios fundamentais de gestão da qualidade de uma organização, que assistem a norma NP EN ISO 9001 são:

**Focalização no Cliente**, neste caso a satisfação das necessidades dos utentes, a sua saúde, para estabelecer uma relação de confiança e conseqüentemente conquistar a excelência desejada.

**Liderança** para orientar e providenciar modelos comportamentais consistentes e coerentes com valores da organização que irão permitir alcançar os objectivos.

**Envolvimento das pessoas** entendendo que a pessoa humana é ponto de partida e a organização depende do seu envolvimento e do desenvolvimento das suas capacidades/competências.

**Abordagem por processos** no sentido de que um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

**Abordagem à gestão através de um Sistema (SGQ)** - identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência.

**Melhoria contínua** através de mudanças comportamentais de base e do envolvimento de todos os membros da organização.

**Abordagem à tomada de decisões baseada em factos** - é sempre eficaz tomar decisões baseadas na análise de dados e informações.

**Relações mutuamente benéficas com fornecedores** na medida em que ambas as partes partilham conhecimento, visão, valores e compreensão. Os fornecedores são tratados como parceiros.

O Hospital está em constante atualização e modernização, tendo como base estes princípios de modo a responder ao padrão de excelência exigido pelos utentes e colaboradores, mantendo o respeito e o compromisso de cuidar da sua saúde. Para o Ministério da Saúde a necessidade de redução de custos (eliminando desperdícios e (re)trabalhos), de aumentar a qualidade no atendimento dos serviços (reduzindo falhas, complexidade e variabilidade nos processos) e de capacitar as suas lideranças em Gestão, torna a área de Saúde num ambiente único e desafiador para a melhoria da qualidade e de seus processos de trabalho.

### **A evolução da qualidade dos serviços de saúde prestados no HAN**

Antes de mais seria importante realçar as limitações encontradas na obtenção dos dados, o que dificultou a realização do trabalho. O pouco contacto com a entidade em questão condicionou mudanças nos planos, pois num primeiro momento foi autorizada a realização de uma entrevista com a direcção assim como o acesso a documentos internos mas depois não houve qualquer resposta às tentativas de contacto com a mesma. O que se vai tratar neste ponto será baseada nas informações recolhidas com os profissionais, através de entrevistas de forma aleatória e os dados da gestão em si foram recolhidos de documentos retirados do site do hospital e do ministério da saúde e entrevistas recentemente concedidas à comunicação social relacionadas com o tema em questão, imagens de vídeos que foram devidamente transcritos, entre outros.

O HAN sempre foi alvo de críticas por parte da população pela sua prestação e frequentemente surgem na comunicação social de Cabo Verde, utentes que acusam os profissionais do hospital central da praia por negligência médica, mau atendimento, problemas no diagnóstico de doenças, entre outros e a direcção do mesmo tem procurado perceber o que estaria na origem destas críticas e encontrar soluções para os resolver da melhor forma. Actualmente, no âmbito do crescente interesse das organizações em prestar serviços de qualidade, as questões relacionadas com a gestão hospitalar, e em particular com o hospital Dr. Agostinho Neto, traduzem-se numa grande pressão sobre os serviços

que têm como missão prestar cuidados de saúde especializados, curativos e de reabilitação, em regime de urgência, consulta externa e de internamento.

No ano de 2011, o HAN ganhou uma nova direcção que assumiu a gestão com o objectivo de apostar numa nova imagem e na “humanização” dos serviços de forma a melhorar a qualidade e transformar o hospital numa referência em matéria de cuidados de saúde na região da CEDEAO (Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental). Para a nova direcção do HAN, este é uma organização complexa, composta por várias unidades de negócios, a prestação de serviços, o atendimento neste caso, a indústria, a logística, e, segundo a directora gerir esta complexidade num ambiente de stress onde o objectivo é salvar vidas, e fazer com que as pessoas que procuram os serviços saiam daí com mais saúde acaba por trazer uma complexidade única à gestão do hospital central.

Desde que assumiu a directoria do Hospital Agostinho Neto, a Dr. Ricardina Andrade afirmou, recentemente em uma entrevista, que significativos ganhos foram conseguidos em relação à melhoria do funcionamento do hospital e atribui estes ganhos aos profissionais da instituição. “Temos uma margem enorme de melhoria e é injusto não enaltecer os ganhos, o trabalho que é feito diariamente de uma forma exaustiva pelos profissionais do HAN”.

O que está na base destes ganhos é o plano estratégico com duração de três anos apresentado ao público em 2011 e, no evento, esteve presente o Primeiro-Ministro, José Maria Neves e este defendeu que o plano estratégico (2012-2015) do HAN é um exemplo que toda a Administração pública cabo-verdiana deveria seguir.

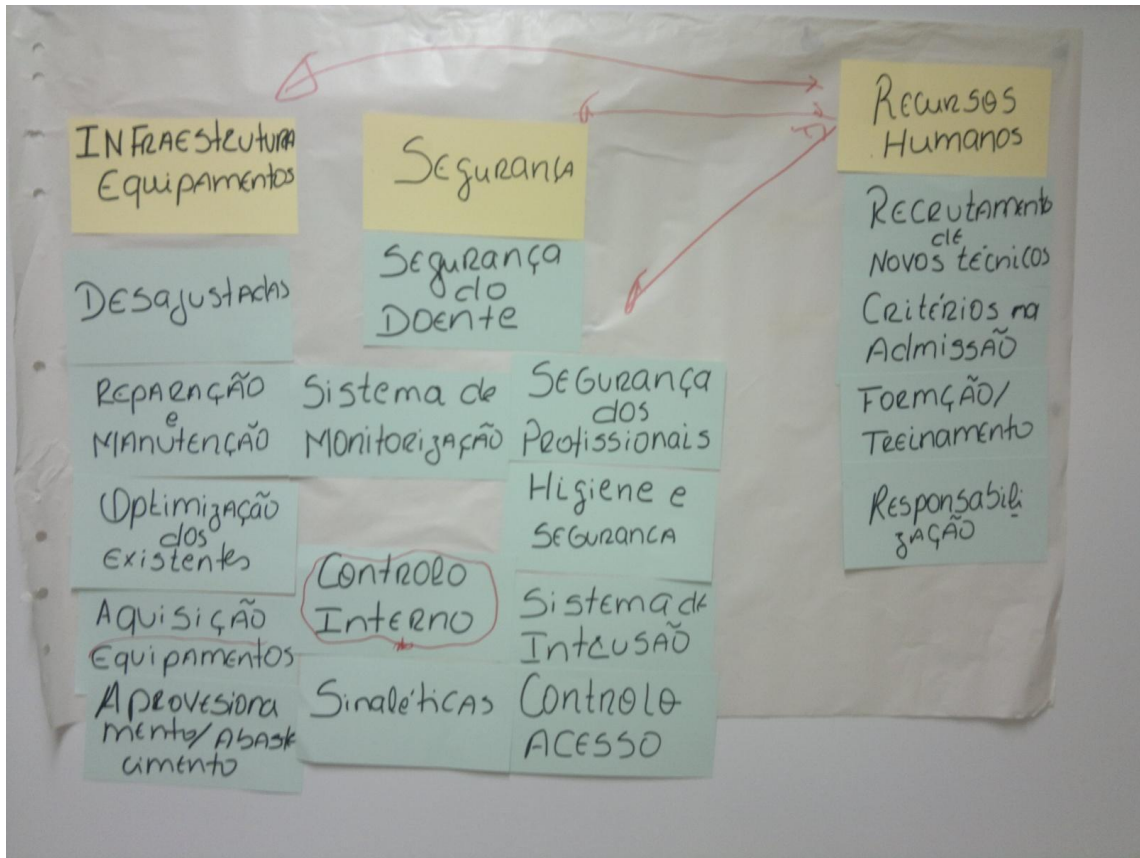
O plano é constituído por várias etapas e a primeira etapa consistia numa análise da situação. Em 2011 foi feito um diagnóstico que foi apresentado à sociedade para se poder focalizar nas áreas mais críticas do hospital para poderem, de uma forma sequencial, ganhar qualidade. Este diagnóstico foi baseado nos seguintes pontos:

1. Análise da situação e compreensão dos desafios - Compreensão da estrutura organizacional actual, bem como dos cargos e funções inerentes;
2. Análise das políticas de gestão praticadas;
3. Identificação dos pontos fortes e fracos do quadro actual;
4. Identificação dos aspectos chave para a Definição de um Modelo de Gestão orientado para os resultados e para a qualidade de prestação de cuidados de saúde e

definição de estratégias de desenvolvimento do HAN, tendo em conta o Programa do Governo e as estratégias para a Saúde.

Para o hospital, a participação dos seus profissionais na definição da estratégia de gestão é fundamental e este diagnóstico feito em 2011 contou com a participação de todos os profissionais do hospital. Foi definido o plano estratégico em conjunto de forma a comprometer os profissionais do hospital no alcance dos objectivos do hospital para um período de três anos. Para a Dra. Ricardina, o alinhamento dos colaboradores com a missão, visão e valores da organização deve ser uma constante, nomeadamente através da participação na definição dos objectivos das equipas e da própria organização, percebendo, desta forma, a criação de valor através do seu trabalho”. No dia 16 de Julho de 2011 realizou-se um Retiro com a participação de todos os dirigentes do HAN para uma análise de grupo. O retiro teve como objectivo promover uma reflexão conjunta das questões fundamentais para o desenvolvimento, a eficácia e a eficiência do HAN. Definiram os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades o que foi fundamental e pode contribuir para o desenvolvimento sustentado e contínuo da organização. A seguir, apresento uma imagem do resumo das apresentações individuais dos aspectos a serem melhorados apresentado pelo HAN no plano estratégico (2012-2015).

## Resumo das apresentações individuais dos aspetos a serem melhorados



Fonte: [www.minsaude.gov.cv](http://www.minsaude.gov.cv)

A partir desta imagem, conclui-se que existia uma grande deficiência no que diz respeito a infraestruturas e à segurança tanto do doente como dos profissionais, ou seja, havia uma necessidade grande de investir em equipamentos de forma a garantir mais segurança operacional. Também se nota que a o hospital precisava de se focar na melhoria dos procedimentos dos serviços apostando no controlo e supervisão dos mesmos, nas práticas de gestão de recursos humanos e de liderança, tornando-os mais eficazes. Para a nova direcção, existe o capital humano necessário na organização, o que facilita a geração de soluções alternativas para a realização do trabalho. Foi realçada a necessidade de serem criados instrumentos e procedimentos de Gestão de Recursos Humanos, de se capacitar as chefias em competências de liderança e de se criarem mecanismos de melhoria de processos e de comunicação interna e externa.

Tudo isto remete para uma questão muito importante que já foi abordado neste trabalho e também foi constantemente abordada no plano estratégico (2012-2015), o Clima Organizacional. O Hospital alega que o desenvolvimento e a maximização da ‘performance’ das pessoas estão cada vez mais ligados às suas “circunstâncias”, ao seu ambiente envolvente. O hospital, encontrando-se num processo de transformação, foi submetido a uma análise do clima organizacional, tudo isso dentro do processo de diagnóstico.

### **Avaliação do clima organizacional**

Esta avaliação foi feita pela direcção do hospital, no âmbito do seu plano estratégico.

A avaliação teve como objectivo validar a actividade desenvolvida e apresentar resultados que permitam traçar estratégias sustentáveis de aperfeiçoamento da actividade da Organização.

Da análise dos dados, pode-se concluir que entre 60% a 70% da amostra responderam de “Concordo totalmente” a “Concordo parcialmente”, nas seguintes questões:

- Os principais factores de motivação para o trabalho é o gosto pelo que fazem e a oportunidade de aprendizagem;
- As responsabilidades que me são atribuídas são compatíveis com a minha capacidade.
- Sinto orgulho de trabalhar no HAN.
- Existe cooperação entre os membros da equipa.

É de se realçar que o Trabalho de Equipa é a dimensão com melhor posicionamento, com 51% de respostas positivas.

Por outro lado, das dimensões com maior necessidade de intervenção evidenciam-se a Comunicação, com 60% de respostas negativas, Organização do Trabalho, com 57%, e a Segurança Operacional, com 56%.

Da análise dos critérios e termos de referência adoptados, concluiu-se que o HAN teve uma avaliação Negativa do clima organizacional, que é desfavorável à liderança, e ao nível das condições institucionais.

Da análise realizada retiraram-se as seguintes acções de melhoria:

- (i) Na gestão e liderança - apostar numa maior participação dos colaboradores na definição de objectivos estratégicos e operacionais, assim como na criação de mais mecanismos de diálogo entre dirigentes e colaboradores;

- (ii) Na gestão de pessoas - ter em conta o acompanhamento e a implementação do processo de melhoria contínua, a integração e o acompanhamento dos novos colaboradores, a formação e desenvolvimento, autonomia e responsabilização e a avaliação do desempenho;
- (iii) No planeamento e estabelecimento de metas;
- (iv) Na Qualidade e eficácia dos serviços da gestão clínica e dos de suporte.

Diante dos resultados do diagnóstico, foi elaborado o plano estratégico (2012-2015). Os principais objectivos são:

**Remodelação das infraestruturas do HAN** - Eram recebidas diariamente muitas queixas tanto dos utentes como dos profissionais por isso proceder à manutenção das instalações e ao reequipamento dos serviços era uma prioridade principalmente da enfermaria da pediatria de onde provinham mais queixas assim como melhorar as condições da biossegurança do hospital.

**Formação em relacionamento interpessoal e atendimento ao cidadão** - Constatando a necessidade de utilizar as capacidades para estabelecer e manter bons relacionamentos, seja com superiores, colegas de equipa, subordinados, outros funcionários ou clientes internos e externos, a aposta era na formação dos colaboradores em Relacionamento Interpessoal e Atendimento ao cidadão.

**Revitalização da Função Recursos Humanos e das Práticas de Gestão** - Analisar e descrever as funções e construir o diretório de competências do HAN, nomeadamente através da: Sistematização das atribuições e os âmbitos de atuação de cada colaborador (no exercício de uma determinada função); Estabelecimento dos pré-requisitos de acesso às funções; Definição dos indicadores de eficácia para cada função; Identificação das competências-chave para o negócio/estratégia e as funções que integram o HAN; Estruturação dos níveis de proficiência e os comportamentos a observar em cada nível; Estabelecimento do perfil de competências por função.

### **O que mudou?**

Primeiro, tendo em conta as prioridades, foram remodeladas completamente várias unidades, com um plano director para uma nova imagem do hospital. Assim, desde 2011,

foram levadas a cabo várias obras, algumas de remodelação e outras de construção de raiz, nomeadamente:

Enfermaria de Medicina – Inaugurada no dia 11 de Fevereiro, a nova enfermaria de medicina, foi completamente remodelada a pensar no bem-estar dos utentes.

Novo espaço para o serviço de Maternidade – Construída de raiz, esta enfermaria foi desenhada a pensar na melhor prestação de saúde materno-infantil. Com modernos equipamentos e serviço de Neonatologia, conseguiu nos últimos 2 anos reduzir os óbitos em cerca de 2%.

Remodelação da Pediatria – Depois das obras de recuperação, que custaram 15 mil contos, a Pediatria do Hospital, está completamente remodelada e adaptada às crianças, pais, médicos e enfermeiros.

Requalificação do arranjo exterior do hospital

Serviço de hemodiálise – em construção

Nova casa mortuária – em construção

Foi conseguido até ao momento um grande ganho a nível da eficiência. Quando se fala da eficiência, fala-se na optimização dos recursos existentes e na efectiva prestação de cuidados. O que também sofreu alterações radicais foi o modelo de atendimento na central de consultas. Criou-se um novo modelo na marcação de consultas o que fez aumentar em cerca de 45% o acesso às consultas de especialidade no HAN. Foi feita uma reengenharia no processo de marcação de análises laboratoriais e hoje são feitas marcações dos exames laboratoriais para o dia seguinte, o que não acontecia até há pouco tempo no hospital. No ano passado (2013), pela primeira vez, realizou-se em Cabo Verde, o primeiro curso de suporte avançado de vida que é para o atendimento nas urgências. Embora seja ainda um processo, a maior parte dos front-office já são formados para um acolhimento mais humanizado. “Nós melhoramos substancialmente o nosso atendimento” (Ricardina Andrade, 2014)

### **Reclamações pelo mau atendimento**

O HAN tem em todos os serviços um livro de reclamações. O hospital está a apostar “fortemente” na implementação de novas práticas e na padronização dos serviços. Entretanto foi criado o gabinete do utente. O Gabinete de Apoio ao Utente é um serviço do HAN que tem por missão recolher, tratar e encaminhar as reclamações, sugestões e



agradecimentos e também informar, orientar e apoiar os utilizadores do Hospital nas questões colocadas.

Em 2013 houve um registo de 132 reclamações por escrito nos livros e 57 atendimentos no gabinete do utente de pessoas que não quiseram escrever e se dirigiram ao gabinete do utente para apresentarem a sua queixa. Já no primeiro trimestre deste ano, houve cerca e 27 reclamações escritas e cerca de 30 reclamações orais no gabinete do utente.

A razão da maioria das queixas dos utentes é a acessibilidade, ou seja, o tempo de espera nos bancos de urgência para serem atendidos. Mas, desde 2012, foi padronizado o atendimento nas urgências através de um sistema de triagem. O atendimento não é feito pelo tempo de chegada e sim pela prioridade, ou seja, são atendidos em primeiro lugar os doentes mais críticos e a informação sobre as prioridades está exposta nas salas de espera, tanto no banco de urgência do adulto, como na pediatria. O vermelho são emergências, laranja e amarelo são pessoas que são atendidas com prioridade e verdes que são utentes que poderiam ser atendidos nos centros de saúde, que é a maioria e cujo atendimento demora mais tempo, entre cinco, seis e sete horas de acordo com o que se estiver a tratar naquele momento nos bancos de urgência. Existe uma limitação de recursos humanos tanto de enfermagem como de médicos e no caso de uma emergência, o foco é salvar vidas. Assim os verdes, que poderiam estar a ser atendidos nos centros de saúde são os que mais apresentam reclamações. Entretanto, todos os utentes que reclamaram, tiveram o feedback sobre o fim do processo e sobre todas as reclamações foram tomadas medidas.

Segundo a directora, o que se tem notado com o decorrer do tempo é o decréscimo nas reclamações, de 2010 para cá, e neste momento, os utentes sentem-se incentivados a enviar elogios por escrito ao hospital, o que é um indicador importante para incentivar a continuação do trabalho, que é um trabalho com muito stress e muito desgastante. “Há ganhos sim, mas ainda trata-se de um processo a meio” Ricardina Andrade. A natureza da actividade tem por objecto a responsabilidade de tomar conta da vida dos outros, o stress é muito mais intenso e isso é único, na área da saúde O hospital tem administrado de forma eficiente os erros cometidos e esta eficiência pode ser medida pelo decréscimo sucessivo das reclamações. Existem casos excepcionais e estes são auditados e investigados de forma a não repetir o erro, caso existir.

Neste momento, o hospital conta com comissões criadas para supervisão e para auditoria aos procedimentos do hospital. Foram formadas todas as chefias na área de gestão, na área de auditoria e em áreas técnicas. “Temos ganhos palpáveis, em termos de números, conseguimos credenciar 45 auditores internos no sistema ISO” Ricardina Andrade.

A primeira auditoria aos processos clínicos foi feita no ano passado (2013), em que foi evidenciado que efectivamente existem aspectos a melhorar e bastante, nomeadamente a forma como são evidenciados os registos clínicos em todos os serviços do hospital. A auditoria foi no ano passado e já no primeiro trimestre deste ano notaram-se alguns ganhos. Por exemplo, os serviços que tinham score mais baixo, neste momento, mudaram completamente a forma de fazer um registo clínico dos doentes. A directora avança também que foi criada uma comissão de óbito hospitalar desde 2012, ou seja, todos os óbitos são auditados por esta comissão e principalmente os óbitos não esperados e ao auditar os óbitos, conseguem-se identificar as fragilidades e isto permite ao hospital melhorar continuamente a forma como está a trabalhar.

### **Programas de aperfeiçoamento dos colaboradores**

“Nós temos um programa de três anos. Nós até 2015 temos já um programa de capacitação que foi elaborado de acordo com o plano estratégico” (Ricardina Andrade) O plano de formação começou em 2012, tanto com acções da área técnica como acções na área de gestão e na área da humanização. Foram investidos, até esta data, cerca de 13 mil contos, em formação no hospital e este ano está a ser feita uma negociação para a realização de ATLS (Advanced Trauma LifeSupport) de médicos de urgência, e outras acções de formação. Os formadores deslocam-se para Cabo Verde para acções de formação específicas, e no que diz respeito a impactos das acções de formação, segundo a directora, já se está a ter retornos muito positivos, tanto na área técnica como na área de gestão. Desde Março, já formaram cerca de 200 colaboradores, dos quais 50 chefias em "habilidades de liderança e gestão de pessoas”. Também, havia um défice enorme na área de anatomia patológica, área onde também existiam muitas queixas, e em Junho do ano passado o hospital recebeu um professor que acabou por montar o serviço e neste momento o hospital conta com dois profissionais desta área e já estão a realizar-se exames que nunca tinham sido realizados no hospital.

São notórios os ganhos conseguidos no hospital até agora. No entanto existem muitos aspectos a melhorar. Neste momento existe um défice de comunicação instituição-utente. Há uma consciencialização interna de todos os profissionais, pois nas solicitações e na identificação das necessidades formativas, os médicos, os técnicos e os enfermeiros apontaram o desenvolvimento de competência de comunicação com o utente e com a família. “Podíamos simplificar um processo com uma comunicação efectiva. Já estamos a trabalhar nisto e já melhorou bastante. Houve momentos em que tivemos mais problemas de comunicação e esta conscientização já é um grande passo”.

Outra área crítica do hospital é a área das especialidades, não só pela demanda, que é muita, mas também pelo número de profissionais que está a trabalhar nessas áreas. São três áreas com mais problemas: Oftalmologia, Ortopedia e Ginecologia. São cerca de 6 meses de espera para a marcação de uma primeira consulta e tem havido muitas queixas por parte dos utentes em relação a este tempo de espera. A directora sai em defesa do hospital, fazendo comparações entre o HAN e hospitais internacionais. “Nós temos base para afirmar que é muito tempo porque por exemplo se fizermos um benchmarking com outros hospitais, como por exemplo em Portugal ou Brasil, esperamos cerca de um ano e meio para uma consulta de ortopedia. Queremos sempre diminuir o tempo de espera mas nós também não podemos por em causa a própria qualidade das consultas. No entanto, os casos que exigem urgência, não aguardam, são marcadas de imediato.”

Segundo a directoria, o hospital está a viver um intenso e caloroso diálogo na comunicação social e também na comunidade sobre negligência médica, sobre mau atendimento, etc. “Por mais boas instalações que possamos ter e profissionais muito diferenciados e com equipamentos de ponta não podemos nunca eliminar hipóteses de ocorrerem mortes nos hospitais. Imputar e associar estas mortes a um acto médico, no momento de prestar socorro, penso que é muito grave porque nós devemos diferenciar claramente a negligência e o erro. Erros existem e nós estamos a gerir estes erros de forma a impedir que estes erros se repitam”.

“Há um empenho muito grande dentro do hospital para se prestar cuidados de máxima qualidade dentro das condições que temos. O erro existe e há evidência de erro e criou-se todo um mecanismo interno de gestão de risco e para os erros que de hoje não se repitam

amanhã. Desde que estou no hospital ainda não tive nenhum caso de evidência clara de negligência", afirma a directora do HAN.

### **Próximos passos**

Segundo a directora os próximos passos terão de passar pelo reforço dos recursos humanos, principalmente na classe da enfermagem e reforço de alguns equipamentos fundamentais de suporte de vida tanto nas urgências do adulto como na urgência pediátrica.

A monitorização, formação, acompanhamento sempre com o foco na melhoria contínua e na satisfação dos utentes são para manter. "Estamos abertos a incentivar a participação da população no processo de gestão do hospital de forma a melhorar. Penso que o grande ganho nestes dois anos foi termos voltado para dentro e começarmos a afinar os instrumentos internos do HAN."

Quanto à reabilitação do bloco operatório, o objectivo é de concluir algumas obras ainda este semestre.

Outro objectivo do hospital está no envolvimento e na participação da população neste processo de transformação do hospital num sítio onde as pessoas não tenham medo de se dirigir para terem as suas necessidades satisfeitas. "Estamos a fazer o melhor com as condições que temos. Nós não somos adeptos a grandes pressões sobre os profissionais porque são estes profissionais que estão a transformar os indicadores de saúde do país, são estes profissionais que estão quase a conseguir os objectivos do milénio de Cabo Verde pelo que nós também devemos elogiar, enaltecer o trabalho que eles tem vindo a fazer. Nós temos excelentes profissionais de saúde em Cabo Verde e no Hospital Agostinho Neto", finaliza a directora.

### **A perspetiva dos colaboradores do HAN**

No intuito de avaliar a motivação e satisfação dos profissionais de saúde do HAN e analisar se existe alguma ligação com o bom desempenho e os ganhos conseguidos, foi feita uma entrevista de forma aleatória, dadas as dificuldades já apontadas para esta recolha de informação, com nove profissionais entre médicos, fisioterapeuta, enfermeiros, técnicos

de enfermagem e agente sanitário, a maioria com idade entre os 25 e 45 anos e os resultados foram os seguintes:

Os factores que condicionam o bom ambiente de trabalho, o trabalho em equipa e as boas relações entre os colegas de trabalho foram considerados os mais importantes com unanimidade seguidos pela comunicação e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Em relação aos factores que promovem a motivação, o reconhecimento do trabalho foi considerado o mais importante, seguido pela oportunidade de aprendizagem e oportunidade de progredir dentro da organização.

É importante realçar que todos sentem orgulho de trabalhar na organização e acrescentam que as responsabilidades que lhes são atribuídas são compatíveis com as suas capacidades.

Todos os profissionais entrevistados, trabalham há mais de três anos na instituição e em relação aos aspectos que mudaram positivamente, inclusive com a nova direcção, a melhoria no atendimento foi unanimemente considerada e a valorização dos profissionais vem a seguir com 70%, assim como as formações para os profissionais e a comunicação.

Em relação ao nível de satisfação, as respostas se dividem entre “muito satisfeito” e “satisfeito” com excepção de um “insatisfeito” e quanto à motivação, 60% se sente motivado, 30% não se sente motivado e os 10% restantes não responderam à questão.

Também é importante realçar que dentre os diversos factores de influenciam a motivação, os de carácter monetário, como o salário e as recompensas ficaram sempre em último lugar nas prioridades.

Sobre o que acham que deve ser melhorado, a maioria respondeu afirmativamente sobre todos os aspectos apontados como a valorização dos profissionais, a comunicação, o atendimento, a formação para os profissionais, o ambiente de trabalho, o trabalho em grupo, a participação dos profissionais nas decisões e as infraestruturas/equipamentos.

É também quase unânime a avaliação do desempenho global da organização como bom e os profissionais afirmaram estar de acordo com as estratégias adoptadas pela direcção e revelam sentir-se mais motivados com a nova direcção.

Na opinião destes profissionais, com a nova direcção e as novas estratégias adoptadas, o HAN melhorou substancialmente a qualidade dos seus serviços.

“Penso que o HAN nunca foi tão parecido a um hospital como hoje em todos os aspectos. O problema maior é a mentalidade do cabo-verdiano que não permite maiores transformações no HAN. Existindo muitas pessoas erradas em cargos errados o que trava toda a dinâmica de melhorias do HAN”. Opinião de um dos médicos sobre os ganhos conseguidos pelo HAN.

#### **IV Discussão e Análise dos Resultados**

De tudo o que foi tratado até aqui sobre o HAN, é importante realçar que tem como base as respostas dadas pelos profissionais entrevistados e pelo que a direcção do hospital tem comunicado. Pela falta de contacto, apesar das tentativas, não foi possível ter acesso a nenhum documento que explique, em números, a evolução e os resultados.

Com base em todos os dados conseguidos no decorrer deste trabalho por vários meios, serão feitas análise de forma a responder às seguintes questões:

3. O bom desempenho do Hospital depende da aposta (valorização, motivação e satisfação) nos seus profissionais?
4. Será esta valorização suficiente para o bom desempenho do hospital?

Em relação á primeira questão, numa perspectiva teórica, a resposta é afirmativa. Porque, como foi abordado anteriormente, a chave para o bom desempenho de qualquer organização, seja de que natureza for, é o potencial humano e quanto mais satisfeito e motivado se sentir, melhor será o desempenho da organização. É um tema frequentemente abordado actualmente e muitos autores defendem a necessidade das organizações seguirem este caminho, considerado eficiente, e assim garantir uma melhor qualidade de serviços e consequentemente o prestígio, a excelência, a confiança, entre outros.

O hospital Dr. Agostinho Neto não está indiferente a esta nova era, a esta nova estratégia de eficiência. O hospital tem apostado forte nos seus profissionais acreditando que estes têm capacidade e são essenciais para que qualquer tipo de mudança ocorra. Por isso, surgiu a necessidade de criar um ambiente de trabalho agradável e o hospital tem apostado na melhoria das condições de trabalho, tanto a nível de infraestruturas e ações de formação, como também a nível de relacionamentos e de oportunidades de crescer dentro da organização. Como foi abordado, o hospital criou um plano estratégico de melhoria de

qualidade e na primeira fase, de diagnóstico e listagem dos pontos críticos, os colaboradores foram envolvidos, o que também é considerado uma forma de valorização da participação, assim como a possibilidade de expor ideias que podem ajudar na melhoria do funcionamento da organização.

Para a Dra. Ricardina, o primeiro passo do processo foi capacitar os profissionais do hospital, sensibilizá-los e informá-los para que se sentissem parte do processo de implementação.

O objectivo da organização é centrar-se numa perspectiva mais humanista, sendo que a ideia é que todos os profissionais ligados ao HAN interiorizem os princípios norteadores da instituição que são: honestidade, lealdade/compromisso, solidariedade, respeito, responsabilidade e humildade.

Os profissionais sentem-se mais motivados e valorizados quando o seu trabalho é reconhecido. É notório que o hospital sempre ressalta as competências e as qualidades dos seus profissionais, colocando-os no centro em todas as circunstâncias o que se pode constatar na entrevista concedida pela directora, transcrita no ponto anterior.

“Nós não somos adeptos a grandes pressões sobre os profissionais porque são estes profissionais que estão a transformar os indicadores de saúde do país, são estes profissionais que estão quase a conseguir os objectivos do milénio de Cabo Verde pelo que nós também devemos elogiar, enaltecer o trabalho que eles tem vindo a fazer. Nós temos excelentes profissionais de saúde em Cabo Verde e no Hospital Agostinho Neto” (Ricardina Andrade)

Uma das críticas/reclamações à nova direcção que surgem nos diferentes meios de comunicação social por parte dos cidadãos é “a protecção do hospital para com os seus colaboradores”. Esta “protecção” pode ter várias interpretações mas, para os profissionais especialmente, é uma mais-valia das suas capacidades e para a organização é uma estratégia que pode resultar na motivação e melhoria do desempenho da organização que não deixa de ser o objectivo principal.

Para reforçar esta ideia, cito Schuler, *et al.*, (1987) que afirma que os colaboradores devem conhecer o processo através do qual a organização produz e expede bens e serviços; devem ter interesse em assumir maiores responsabilidades; devem sentir significativo grau de identificação psicológica com a organização; devem trabalhar cooperativamente e de forma

independente e a sua orientação deve ser o médio prazo, altura em que a qualidade começará a trazer resultados.

O HAN tem buscado criar este grau de identificação psicológica entre os colaboradores e a organização através da participação e da exposição de ideias, e o sentimento de poder contribuir para o melhor funcionamento da organização onde trabalham. Isto remete para a questão a que todos os profissionais que responderam às perguntas, responderam que estão orgulhosos de trabalhar no HAN, o que é essencial.

O hospital tem investido muito em acções de formação. Um dos itens que os profissionais apontaram como positivas nas mudanças são essas formações. A formação, em conjunto com a melhoria das estruturas físicas do hospital contribuíram para a melhoria significativa no atendimento do hospital. Os próprios profissionais afirmam, como o primeiro da lista, o atendimento como o factor que mais impacto teve com a nova estratégia. A consequência destas mudanças, considerada como um indicador, é o decréscimo das reclamações.

De um modo geral, os profissionais sentem-se satisfeitos. Para eles o factor que mais motiva é o reconhecimento pelo trabalho e é o que o hospital tem feito o que explica esta satisfação e o nível elevado da motivação dos que responderam ao questionário. É curiosa a diferença de factor motivador entre os profissionais que se sentem “muito satisfeitos” e “satisfeitos” e do único que se sente “insatisfeito”, uma vez que este último sente-se motivado pelo salário e pelas recompensas e também é de uma faixa etária superior aos demais (acima dos 45 anos).

A resposta à primeira questão tem de ser relativizada porque estas análises foram feitas com base em dados obtidos de apenas uma pequena parte dos profissionais que trabalham no HAN e não ficou muito claro que o bom desempenho do Hospital dependa exactamente da aposta (valorização, motivação e satisfação) nos seus profissionais mas não se pode ficar indiferente aos ganhos que o hospital conseguiu, aos patamares que o hospital atingiu nos últimos três anos com a adopção de novas estratégias mais voltadas para a valorização de pessoas.

Apesar dos ganhos, apesar do hospital hoje ser referência na gestão, ainda é um processo, como afirma a directora geral do HAN, o hospital tem conseguido melhorar a sua qualidade mas ainda há muito que mudar. Para os profissionais, o desempenho do hospital



hoje é bastante positivo, mas, tudo o que foi melhorado, ainda precisa melhorar mais e existem muitas dificuldades que assistem a estas mudanças. Isto remete para a segunda questão em análise.

Será esta valorização suficiente para o bom desempenho do hospital?

As estratégias voltadas para a valorização dos recursos humanos é considerada excelente, mas existem outros factores que condicionam e muito o bom desempenho de uma organização, principalmente do HAN. A escassez de recursos em que o país é condicionado afecta muito o funcionamento do hospital. Apesar do investimento na educação, anteriormente falado, existe uma insuficiência de profissionais.

“A evolução do efectivo de profissionais de saúde mostra um crescimento significativo e diversificado, mas ainda insuficiente, particularmente em profissionais especializados em diversos domínios, tanto clínico como de saúde pública e de gestão, para satisfazer as necessidades do sector, dar uma resposta diferenciada aos problemas e garantir o cabal funcionamento do sistema” *Reformar para uma melhor saúde*, Ministério da Saúde (2007). Segundo relata o ministério da saúde, no âmbito do programa de desenvolvimento dos recursos humanos para a saúde, esta insuficiência verifica-se principalmente nas delegacias de saúde e hospitais regionais, o que origina uma grande sobrecarga dos hospitais centrais, que é o caso do HAN, o que faz aumentar o tempo de espera e conseqüentemente reclamações e críticas como tinha falado anteriormente. Segundo relata o ministério da saúde, no âmbito do programa de desenvolvimento dos recursos humanos para a saúde, verifica-se um número insuficiente de profissionais em todos os níveis do sistema de saúde, traduzindo-se numa fraca capacidade de resposta do Sistema de Saúde traduzindo-se na sobrecarga de trabalho para o pessoal e nas listas de espera para os pacientes.

Deste modo constata-se de um modo geral, um número insuficiente de enfermeiros em relação ao número de médicos.

Com efeito, o ratio médico/enfermeiro é de 1 médico para 2 enfermeiros, e em comparação com a maior parte dos países, este ratio varia muitas vezes de 1 para 5 a 1 para 10.

O número dos outros técnicos de saúde, dos quais cerca de 50 técnicos superiores e 100 técnicos-adjuntos e profissionais, é igualmente insuficiente. A carência desses profissionais, nomeadamente das áreas de diagnóstico e terapêutica, constitui uma

problemática com graves consequências ao nível do funcionamento do sistema de saúde ou na incapacidade parcial ou total de utilizar as infraestruturas e os equipamentos médicos disponíveis.

O plano de desenvolvimento de recursos humanos para a saúde tem como objectivo reforçar o pessoal de saúde a nível dos hospitais regionais, centros de saúde, postos sanitários e centros de saúde reprodutiva e o reforço desses níveis institucionais tem como objetivo melhorar a qualidade e a equidade no acesso aos cuidados, descongestionar os hospitais centrais, incrementar o diagnóstico e o tratamento precoces das doenças e diminuir as evacuações sanitárias inter-ilhas e para o estrangeiro.

Outro problema apontado é a dificuldade em mudar mentalidades. Basicamente, a resistência à mudança e a falta de informação. São áreas onde o hospital tem trabalhado mas, segundo a directora, é difícil porque cada um tem a sua forma de pensar, cada um tem os seus próprios valores, crenças e medos. Deste modo, muitos conseguem perceber o que se pretende e entendem a importância de mudar a forma de pensar e o seu comportamento mas ainda existem muitos resistentes.

Respondendo á segunda questão de análise, existem muitos factores que perturbam o bom desempenho de uma organização principalmente organizações de países com deficiência de recursos. Isto torna tudo mais difícil. Para uma hospital funcionar de forma plena e satisfatória, tem que contar com uma boa logística, boas estruturas, equipamentos e bons profissionais, suficientes para atender as demandas. A falta de recursos também condiciona a formação de profissionais competentes. O ensino de Cabo Verde não dispõe de formação em medicina porque não apresenta condições para tal. Os médicos são formados fora do país e daí também a insuficiência de profissionais abordado anteriormente.

O HAN tem desenvolvido acções de formação para um melhor desempenho mas para isso os formadores deslocam-se de outro país, o que carretam mais custos do que se fosse um formador nacional.

Os equipamentos, a maioria doados de cooperações com entidades estrangeiras, precisam de profissionais competentes para o seu manuseamento e tem havido dificuldades neste âmbito.

Então, são várias as dificuldades mas o HAN tem mostrado persistência em aperfeiçoar e melhorar as suas condições, tanto que o seu plano estratégico é um exemplo claro do que o

governo quer para a administração pública e no âmbito da reforma do Estado, recentemente provada, “mudar para competir”, o primeiro-ministro afirma que o HAN está nesse caminho. Para a directora geral, uma limitação que foi identificado dentro do hospital, foi a organização interna, ou seja, “precisávamos ganhar eficiência no meio hospitalar, tínhamos que fazer o melhor com poucos recursos”.

## **Conclusão**

As conclusões possíveis de se tirar deste trabalho são os seguintes: a gestão da qualidade é uma realidade nas organizações e empresas nos dias de hoje. O que antes servira apenas para evitar prejuízos à empresa/organização hoje é muito mais ampla. Servir melhor os cidadãos e ir de encontro às suas necessidades, a competitividade, o reconhecimento e o prestígio são alguns dos objectivos estabelecidos pelas organizações e para os atingir, inserem um conjunto de normas de monitorização, implementação e melhoria da qualidade. Segundo Pinto e Soares, 2010 citado em Ribeiro, 2012 a qualidade está na base do sucesso no mundo empresarial, sendo um factor de competitividade e de diferenciação entre organizações. De facto, o desenvolvimento de uma cultura baseada na qualidade abre caminho à eficácia e eficiência organizacional proporcionando um maior lucro com menos custos. Tudo isso nos faz perceber que existe uma necessidade de mudar. Mudar de dentro para fora, adoptar políticas que motivam e incentivam os colaboradores, mudar comportamentos e atitudes para promover em primeiro lugar uma cultura organizacional baseada na qualidade e assim estimular a confiança dos clientes/utentes.

“Se as empresas optarem por práticas de recursos humanos (planeamento de pessoal, avaliação de desempenho, sistemas de compensação, formação e desenvolvimento) que suportem e *bestfit* a sua estratégia delineada mais facilmente poderão ter sucesso. Com esta metodologia as organizações podem fazer despoletar nos trabalhadores as características que melhor suportem a sua estratégia”. (TEIXEIRA, A)

A organização deve ser constituída por factores que possibilitam a aprendizagem e o crescimento dos seus profissionais.

As mudanças e estratégias adoptadas pelo HAN são consideradas como exemplo porque tem trazido bons resultados à organização. Apesar das dificuldades ainda não contornadas, os resultados são satisfatórios e, pelos factos acima referidos, há uma maior satisfação dos utentes como também dos trabalhadores. Como foi referido anteriormente, a cultura organizacional pode ser mudada ou reajustada ao longo do tempo para acompanhar as mudanças políticas, económicas e sociais que ocorrem na sociedade em prol do bom desempenho das organizações. Tudo o que se abordou aqui sobre as transformações do hospital e dos bons resultados obtidos foi baseado nas respostas dadas pelos colaboradores, pelos documentos facultados pelo Ministério da Saúde de Cabo Verde e pelas entrevistas concedidas pela direcção à comunicação social.

É um processo, e são vários os factores que condicionam a qualidade, mas, do ponto de vista da valorização dos recursos humanos, que é o objectivo principal deste trabalho, são claras as evidências de que é fundamental.

Os resultados da avaliação do clima organizacional, feita pela direcção do HAN em 2011, apontaram défice na comunicação, nas infraestruturas, na participação, entre outros. Estes factores são alguns dos que influenciam directamente a motivação dos funcionários e consequentemente no seu bom desempenho. Pelas respostas dadas pelos profissionais do HAN à entrevista, a comunicação melhorou substancialmente, assim como a infraestrutura e sentem-se mais motivados a participar nas decisões. Tudo isso para concluir que o clima organizacional, o ambiente de trabalho são factores chave para a eficiência. É preciso que o trabalhador "vista a camisola" da organização e para isso é preciso práticas de motivação. Todos os entrevistados sentem orgulho de trabalhar no HAN e estão cada vez mais satisfeitos e motivados a desempenhar bem as suas funções, o que significa que em relação à valorização dos seus profissionais, pode-se dizer que o HAN pode estar no bom caminho. Além disso, pretende-se que os outros princípios da gestão da qualidade estejam presentes nas tomadas de decisões e nas práticas do dia-a-dia. A satisfação das necessidades dos utentes está no topo das prioridades seguindo práticas coerentes com os valores da organização, assim como a melhoria contínua, a tomada de decisões baseada em factos, etc.

Trata-se de um tema complexo e muito subjectivo que carece de análise em diferentes perspectivas. E, por se tratar de uma organização de natureza pública, as resistências às

mudanças são maiores e são grandes as dificuldades que se encontram na tentativa de mudar a própria cultura organizacional.

## **Referências Bibliográficas:**

ARAÚJO, J.F. (2005), *A Reforma administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*. Acedido em. Vol. 19, n.º 09 p. 2009.

ARAÚJO, JOAQUIM FILIPE (2002), *Gestão pública em Portugal: mudança e persistência institucional: Organizações e recursos humanos*. Coimbra: Quarteto,. ISBN 972-8717-21-0.

BERGAMINI, C. W. e CODA, R. (1997), *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. 2 Ed. São Paulo:Atlas.308p.

Beaumont, P. (1992) *The US Human Resource Management Literature: a Review*, in G. Salaman (ed.), *Human Resource Strategies*, London, Sage Publications.

BILHIM, JOÃO (2009), *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP, ISBN 978-989-646-023-5.

BRANDÃO, A.M.; PARENTE, C. (1998), *Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português*. *Organizações e trabalho*, n.º 20

BROWN, KERRY (2004), *Human resource management in the public sector*. *Public Management Review*. ISSN 1471-9037. Vol. 6, n.º 3 p. 303-309.

CAETANO, ANTÓNIO (2000), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos: Estudos e análises*. Lisboa: OEFP, ISBN 972-732-603-x.

CAMPOS, A. (2008), *Reformas da saúde: o fio condutor*, Edições Almedina, ISBN: 978 972 40 36045.

CAMPOS, L.,SATURNO, PEDRO e CARNEIRO, ANTONIO V. (2010), *A qualidade dos cuidados e dos serviços*, Plano nacional de saúde 2011-2016. Lisboa

CARAPETO, C. e FONSECA, F. (2006), 2ª ed., *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Sílabo, Lisboa.

CHIAVENATO, IDALBERTO, (2004), *Introdução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro: Campus,. ISBN 85-352-1348-1.

CHIAVENATO, IDALBERTO, (1999), *Administração dos Novos Tempos*, Rio de Janeiro: Campus, , ISBN: 8535204288.

CHIAVENATO, IDALBERTO, (2010), *Gestão de Pessoas, o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*, Rio de Janeiro: Elsevier

CHIAVENATO, IDALBERTO (1996), *Recursos Humanos* 3ª edição, São Paulo: Atlas

DOMINGUES, IVO (2004), *Qualidade nos serviços Públicos – Constrangimentos e possibilidades*, Instituto de Ciências Sociais Universidade do Minho (Portugal)

ECONOMIC, UNITED NATIONS. DEPT. OF; AFFAIRS, SOCIAL (2005), *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance: World Public Sector Report 2005*. UN. ISBN 9789211231557.

FEIGENBAUM, A.V. (1991), *Total Quality Control*, New York: McGrawHill

GOMES, CARVALHO E MENDES (2007), *Modelos Multidimensionais De Avaliação De Desempenho Para O Sector Público: O Caso Dos Serviços Policiais*, CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 10, Lyon, França, 2007 – “Congresso Internacional de Custos”. [S.l. : s.n., 2007].

GOMES, D. (2000), *Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade*, Coimbra, Quarteto Editora.

KELLOUGH, J.E.; SELDEN, S.C. (2003), *The reinvention of public personnel administration: An analysis of the diffusion of personnel management reforms in the states*. Public administration review. ISSN 1540-6210. Vol. 63, n.º 2 p. 165-176.

MATOS, E.; PIRES, D. (2006), *Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem*. Texto Contexto Enferm. Vol. 15, n.º 3 p. 508-14.

MORGAN, COLIN e MURGATROYD, STEPHEN. (1994), *Total Quality Management in the Public Sector*, Buckingham and Bristol: Open University Press;

MOREIRA, J.M.; JALALI, C.; ALVES, A.A. (2008), *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública. Para um novo paradigma do serviço público*. Coimbra: Almedina

PINTO, ABEL e SOARES, IOLANDA (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*. Lisboa, Edições Sílabo.

PINTO, S. S. (2003), *Gestão dos Serviços: A Avaliação da Qualidade*, Verbo, Lisboa.

PIRES, ANTONIO RAMOS (2007), *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa, Edições Sílabo.

RIBEIRO, SANDRA (2012), *Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade*, Norma NP EN ISO 9001:2008, Instituto Politécnico do Porto, Porto.

ROCHA, J. A. OLIVEIRA E. (2010), *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora, ISBN 978-972-592-289-7.

SERAPIONI, MAURO (2009), *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 85, Junho: 65-82

PISCO, LUIS (2001), *Perspectivas sobre a qualidade na saúde, Qualidade em saúde – ISSN 0874-8772 – N°5, P.4-6*

SOUSA, M.J. [et al.] (2006), *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*, Lidel, ISBN 9727574416.

SPARROW e HILTROP (1994), *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hal



TAVARES, MARIA (2010), *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdeana*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa.

TAYLOR, F.W. (2005), *The Principles of Scientific Management*. 1st World Library Literary Society,. ISBN 9781421804408.

TEIXEIRA, ALEXANDRA CRISTINA DA COSTA (2003), *A evolução da gestão de recursos humanos e a implementação de sistemas de certificação pela qualidade*. Braga: [s.n.]

VIEIRA, C.B. [et al.] (2011). *Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública*. Revista ADMpg Gestão Estratégica. Vol. 4, n.º 1

**Outras referências:**

NP EN ISO 9000:2005

NP EN ISO 9001:2008

Apcer: Associação Portuguesa de Certificação ([www.apcer.pt](http://www.apcer.pt))

Sociedade portuguesa para a qualidade na saúde ([spqsaude.com](http://spqsaude.com))

Site do HAN ([www.han.gov.cv](http://www.han.gov.cv))

Cooperação PALOP e TL - UE (<http://cooperacao.palop-tl.eu>)

Sarrico, C. (2012), Unidade Curricular Gestão de Serviços Públicos Slide nº 6

Programa do Governo para a saúde (2006), Praia, Cabo Verde

Ministério da saúde (2005), *Plano estratégico de desenvolvimento dos recursos humanos para a saúde 2005-2014*, Praia

Ministério da saúde (2007), *Reformar para uma saúde melhor*, Praia

## Anexos



Secção Autónoma de Ciências Sociais, Políticas e Jurídicas  
Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território  
Mestrado em Administração e Gestão Pública

**Nome do aluno:** Ester Eunice Santos Silva

**Orientadores:** Professora Dra. Maria Luís Rocha Pinto e Professor Hugo Figueiredo

**Temática da dissertação:** O papel dos Recursos Humanos no contexto da Qualidade dos Serviços, o caso do Hospital Agostinho Neto, Praia, Cabo Verde - Estratégias da organização para melhorar a qualidade dos serviços; A valorização dos profissionais como factor-chave para o bom desempenho.

No intuito de avaliar o papel dos recursos humanos no contexto da Qualidade nos Serviços de Saúde do Hospital Dr. Agostinho Neto, foi elaborado o presente guião de entrevista, para ser aplicado aos funcionários da organização. Solicito a sua colaboração para elaboração deste estudo, pois a sua colaboração para este trabalho é extremamente importante. No fim da investigação, enviarei uma cópia do relatório final ao HAN e a todas as pessoas envolvidas na investigação.

Desde já os meus agradecimentos.

### Guião da Entrevista

- Há quanto tempo trabalha no HAN?
- Qual a sua função actual?
- Em termos de esforços de qualidade, há algo que torne o HAN diferente de outras instituições que conheça/tenha trabalhado? Há algumas características ou acontecimentos distintos?
- O que faz o HAN para mostrar que valoriza a qualidade?

- Existe algum relatório recente (interno ou externo) sobre a avaliação da qualidade dos cuidados prestados?
- Os profissionais (médicos, enfermeiros e outros) trabalham em conjunto para melhorar a qualidade? Pode dar-me exemplos?
- Está satisfeito com o seu trabalho?
- Sente-se motivado?
- Quais destes itens considera importantes na formação de um ambiente de trabalho agradável?

Reconhecimento do seu trabalho

Recompensas

Participação nas decisões

Boas relações entre os funcionários

Autonomia

Infraestrutura/equipamentos de trabalho

Segurança

Liderança

Trabalho em equipa

Oportunidades de progredir dentro da organização

- Dentre estes factores, quais são os que mais o motivam?

Reconhecimento do seu trabalho

Recompensas

Participação nas decisões

Liderança

Trabalho em equipa

Salário

Oportunidade de Aprendizagem

- As responsabilidades que lhe são atribuídas são compatíveis com as suas capacidades?

- Sente Orgulho de trabalhar nesta instituição?
- Que aspectos mudaram positivamente desde que começou a trabalhar nesta instituição?
- Quais os aspetos acha que se devem ser melhorados?
- Como avalia o desempenho global da organização?