



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
– PROEAD
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MAX MARTINS SABINO

**GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE: um levantamento das
atividades desenvolvidas pela Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde do
Município de João Pessoa - PB**

**JOÃO PESSOA - PB
2014**

MAX MARTINS SABINO

GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE: um levantamento das atividades desenvolvidas pela Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde do Município de João Pessoa - PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE I) Gestão Pública em Saúde, semestre 2014.2

Orientadora: Prof^a. Ma. Ana Lúcia Carvalho.

JOÃO PESSOA - PB
2014

S116g Sabino, Max Martins

Gestão de pessoas no serviço público de saúde [manuscrito] : um levantamento das atividades desenvolvidas pela Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde do Município de João Pessoa - PB / Max Martins Sabino. - 2014.

31 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

Orientação: Prof. Me. Ana Lúcia Carvalho, Secretária de Educação à Distância.

1. Gestão de Pessoas. 2. Trabalho. 3. Saúde. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

MAX MARTINS SABINO

GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE: um levantamento das atividades desenvolvidas pela Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde do Município de João Pessoa - PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE 1) Gestão Pública em Saúde, semestre 2014.2

Aprovado em 

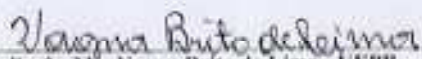
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto - UEPB
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. M^a. Vagner Brito de Lima - UEPB
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À Deus por me dar capacidade para estudar e a minha família, por me entender e ajudar na realização desse curso DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À Deus em primeiro lugar, por me ofertar esta possibilidade de realização deste curso, que é uma conquista muito importante na minha vida.

A todos que fizeram com que este curso pudesse existir, coordenadores, apoio administrativo e apoio técnico.

Aos bibliotecários do pólo de João Pessoa que sempre nos receberam com muita presteza.

Aos professores pela dedicação e pelas leituras sugeridas ao longo do curso.

A minha família pela compreensão por minhas ausências nas reuniões familiares.

A minha amada esposa, anjo protetora, guerreira, dedicada, atenciosa que me ajudou constantemente na realização desse trabalho de conclusão de curso e na minha vida, ela é peça fundamental dessa conquista.

A Professora Orientadora Mestre Ana Lúcia Carvalho de Souza por me orientar com muita responsabilidade, profissionalismo, inteligência e dinamismo na condução dessa monografia.

A minha grande Tutora desse Bacharelado, Professora Mestre Jacqueline N. Cavalcante, que ao longo dessa trajetória foi, sem dúvidas, exemplo de profissional dedicada com a educação e conhecedora do curso em questão e que me fez chegar ao término dessa etapa.

A Professora Doutora Jacqueline Echeverría, Coordenadora desse Bacharelado em Administração Pública da UEPB, que com maestria soube cuidar com responsabilidade, eficiência e respeito com o curso, com os alunos, com dedicação, dinamismo, atenção etc.

Aos tutores e funcionários da UEPB, principalmente tutor André, professora Suely, Coordenadora do pólo de João Pessoa, servidores da biblioteca, Danilo, entre outros que estiveram mais presentes nessa minha jornada, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Se você der às pessoas as ferramentas adequadas e se elas usarem sua habilidade natural e sua curiosidade, elas irão desenvolver as coisas de uma forma que irá surpreendê-lo, muito além do que você poderia ter esperado. Bill Gates

RESUMO

Este trabalho tem como tema a Gestão de Pessoas no Serviço de Saúde, por entender a importância dessa atividade para a qualidade do atendimento nos serviços de saúde. A gestão de pessoas é uma das atividades que deve ser muito bem planejada em qualquer organização pública ou privada. No serviço Público, estas atividades são de suma importância, pois, os trabalhadores públicos ingressam nestes serviços por diferentes meios; uns selecionados por concursos públicos, outros por processos seletivos, por cargos em comissão e por contratação para prestação de serviços. Neste sentido, a referida pesquisa buscou identificar como é realizada a atividade de gestão de pessoas em uma organização pública. Teve como objetivo geral conhecer as atividades de Gestão de Pessoas desenvolvidas pela DGTES da Secretaria de Saúde do município de João Pessoa – PB e os objetivos específicos: identificar as atividades e as ações desenvolvidas pela Gerência de Educação na Saúde da Secretaria de Saúde do município de João Pessoa – PB; levantar as atividades que são desenvolvidas pela Gerência do Trabalho na Saúde da Secretaria de Saúde do município de João Pessoa – PB; listar quais foram os processos de treinamento e de desenvolvimento para os servidores da saúde realizado pela Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde da Secretaria de Saúde do município de João Pessoa – PB. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, de análise documental e de método qualitativo. Para a coleta de dados foi utilizado entrevista informal sobre as atividades do setor. As informações foram colhidas através de levantamento de documentos que registram as atividades de gestão de pessoas na referida Diretoria. Os registros encontrados foram dispostos em forma de relatório descritivo. Foi realizada uma descrição das atividades encontradas no referido ambiente público, expondo as ações que são realizadas e elencando algumas sugestões para a implantação de ações que não forem encontradas nas rotinas da organização. Identificamos que a DGTES é uma diretoria de muita importância para as relações de trabalho na saúde, pois, tem a função de promover ações para desenvolver atividades a que venha transformar a forma de trabalhar saúde, visando sempre a qualidade do atendimento prestado a população e aos trabalhadores que utilizam e compõem respectivamente o SUS.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Trabalho. Saúde.

ABSTRACT

This paper's theme is about people management in the health care, for understanding the importance of this activity to the quality of the patient service in the health care. People management is one of the activities that might be well planned in any public or private organization. In the public service, these activities are of great importance, because the public workers had entered in those services through different means; some selected by public exams, others through selective processes, political indications to temporary positions and contract for service provision. In this sense, the mentioned research looked forward to identifying how is carried out the people management activity in a public organization. As a general objective, to know the activities of the people management developed by the DGTES of the Municipal Health Secretary in João Pessoa - PB. As specific objectives, to identify the activities and actions developed by the Management of the Education in Health from the Municipal Health Secretary in João Pessoa - PB; to map the activities that are developed by the Management of Education in Health in the municipality of João Pessoa; to list what are the training and development processes to the health civil servants carried out by the Directory of the Management of Labour and Education in Health from the Health Secretary in the Municipality of João Pessoa-PB. It was a exploratory-type research with documental analysis and qualitative method. For the data collection, informal interview about the activities of the field took place. The information were collected through the survey of documents that reported the activities of the people management in the mentioned Directory. The found reports were arranged in a descriptive report format. It was carried out a description of the activities found in the mentioned public environment, exposing the actions that are carried out and listing some suggestions to the implantation of actions that were not found in the organization on a daily basis. We had identified that the DGTES is a directory of great importance to the health network relationship, for it has the function of promoting actions to develop activities that might transform the way of health working, always envisaging the quality of the patient service rendered to population and to workers that respectfully uses and integrate the Unified Health System (SUS, in Brazilian abbreviation).

Key-words: People management. Work. Health.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	JUSTIFICATIVA.....	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
2	GESTÃO DE PESSOAS E O SERVIÇO PÚBLICO	14
2.1	SERVIÇO PÚBLICO.....	14
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.3	ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.4	PLANEJAMENTO DE CARGOS E FUNÇÕES.....	18
2.5	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	18
2.6	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO	19
2.7	AValiação DE DESEMPENHO.....	19
2.8	MOTIVAÇÃO – HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO.....	19
2.9	GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NO TRABALHO.....	20
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO	21
3.1	TIPO DA PESQUISA.....	21
3.2	LOCAL DA PESQUISA.....	21
3.3	OBJETO DE ESTUDO.....	21
3.4	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	21
3.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	23
4.1	A DIRETORIA DA GESTÃO DO TRABALHO E EDUCAÇÃO NA SAÚDE – DGTES.....	23
4.2	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA GG.....	24
4.3	SECÇÃO DE PESSOAL.....	24
4.4	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA GES.....	24
4.5	PROCESSOS DE T& D PARA OS SERVIDORES DA SAÚDE, REALIZADO PELA DGTES / SMS DE JOÃO PESSOA – PB.....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERENCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história surgiram várias teorias para pensar a administração do processo de trabalho nas empresas, buscando entender como funciona o estímulo para as pessoas desenvolverem suas atividades no trabalho. Uma das primeiras teorias foi a Teoria da Administração Científica onde o ser humano era conceituado como homem econômico; nesta teoria se acreditava que as pessoas só reagiam a estímulos econômicos.

Na década de 1930, com a Escola das Relações Humanas, foi percebido que o homem reage diferente quando inserido em diferentes contextos e ambientes, através de experiências para identificar a influência da iluminação em ambientes de trabalho, realizada em uma empresa nos Estados Unidos, foi constatada a influência das relações pessoais na realização do trabalho. Diante dessa percepção, o homem passou a ser conceituado como um ser social, entendendo-se a necessidade de humanização nas relações no trabalho. Por isso, os estudiosos passaram a defender a importância das relações humanas nos ambientes corporativos, surgiram assim os conceitos de liderança, motivação, comunicação, organização informal e dinâmica de grupos dentro dos espaços organizacionais, e o entendimento de que o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas.

No serviço público brasileiro, a preocupação com o pessoal surgiu na época do Estado Novo, no governo de Getúlio Vargas, onde foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), responsável pelos atos de legalidades das relações de trabalho, iniciando a Administração Burocrática.

O fortalecimento da capacidade gestora do Estado começou com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, em 1936, e posterior criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, que iria formar os quadros do Estado e estruturar uma Administração Pública federal conforme os padrões mais modernos vigentes nas sociedades capitalistas avançadas, instituindo concursos públicos, estruturando carreiras e profissionalizando o serviço público (COELHO, 2009, p. 97).

Outro marco na gestão de pessoal no serviço público brasileiro aconteceu com o surgimento da Administração Gerencial, na década de 1990. Que é conceituada como nova gestão pública, e introduzida no Brasil por Bresser Pereira. Neste modelo de administração, inspiradas nas organizações privadas, os administradores públicos devem ter comportamentos semelhantes a Gerentes de Empresas Privadas, os quais deveriam trabalhar por resultados e com ênfase na educação. Neste sentido, os gerentes buscavam motivar os seus colaboradores, através de incentivo, liderança, tecnologias e estratégia para gerenciar pessoas.

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, uma iniciativa que merece também ser lembrada é o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, criado em 1997, com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho. Atualmente, a gestão estratégica de pessoas começa a despontar como uma iniciativa mais sólida, por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, começaram os trabalhos para a implantação de uma Gestão por Competências no setor público. (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 20)

Na atualidade, a administração reconhece as pessoas como um recurso mais importante, neste sentido, vem estudando diversas formas de promover o desenvolvimento das pessoas nos ambientes corporativos. As organizações públicas também tendem neste mesmo caminho, pois a formação de uma equipe eficiente, comprometida é uma das melhores ferramentas para atingir resultados positivos em qualquer tipo de organização. Para isso é necessário que a equipe de gestão de pessoas conheça os diversos modelos para a promoção do desenvolvimento de pessoas, através de treinamento e educação para o trabalho. Outro fator de importância na Gestão de Pessoas são os meios que a organização utiliza para promover a motivação e a melhoria na qualidade de vida e diminuição do stress no trabalho.

Este trabalho, trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, de análise documental e de método qualitativo.

A pesquisa qualitativa é descritiva: pois, se preocupa em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações. (ZANELLA, 2009, p.74).

Para a coleta de dados foi utilizado entrevista informal com a Gerente do Trabalho da Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde da Secretaria de Saúde de um município da Paraíba – PB, também com a Gerente da Educação na Saúde e com os técnicos do setor para que os mesmos relatem através de perguntas quais são as atividades que a organização desenvolve nesta perspectiva. As informações foram colhidas através de levantamento de documentos que registrem as atividades de gestão de pessoas na referida Diretoria. Foram apreciadas atas de reunião, manuais de procedimentos, fluxogramas, memorandos, ofícios, portarias, sistema de informação e pastas em arquivo digital e outros documentos com registros sobre as atividades que a instituição realiza para gerir pessoas.

1.1 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que a gestão de pessoas é uma das atividades que deve ser muito bem planejada em qualquer organização pública ou privada. Onde os gestores devem trabalhar no sentido de

promover o desenvolvimento das pessoas e a valorização do trabalhador em suas organizações. Esta função pode ser realizada por um departamento ou um setor da empresa responsável por alocar; treinar e desenvolver pessoas; promover a avaliação de desempenho e criar ações para motivar os trabalhadores positivamente para desempenhar funções.

No serviço Público, estas atividades são de suma importância, pois os trabalhadores públicos ingressam nestes serviços por diferentes meios: uns selecionados por concursos públicos, outros por processos seletivos, por cargos em comissão e por contratação para prestação de serviços. Sabemos que muitas vezes eles adentram nos espaços públicos sem nenhuma experiência, precisando ser preparados para exercer o cargo ou função para qual foi selecionado.

Sabendo da importância que os trabalhadores do serviço público de saúde têm, pois lidam com vidas humanas e, sabendo que neste município a gestão de pessoas para o serviço de saúde é realizada pela Secretaria de Saúde do município, através da Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde, foi feito o seguinte questionamento: quais são as atividades de Gestão de Pessoas desenvolvidas pela Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde da Secretaria de Saúde no município de João Pessoa – PB?

Portanto este trabalho tem o seguinte propósito, que é o de identificar as atividades de Gestão de Pessoas desenvolvidas pela Diretoria da Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde da Secretaria de Saúde no município de João Pessoa – PB, por compreender a importância que esta atividade tem na produção do trabalho no serviço público de saúde do município e na produção do atendimento para a população. De acordo com Brasil (1990), a saúde é um direito fundamental do ser humano, devendo o Estado prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício. Diante disso, entende-se que é dever do Estado cuidar para oferecer serviço de qualidade para os usuários, considerando os princípios do Sistema Único de Saúde e a Política de Humanização do Trabalho na Saúde. Na Política Nacional de Humanização - PNH, de acordo com Castro, Vilar e Liberalino (2012) compreende as dimensões ética, estética e política implicadas naquilo que é produzido na atenção e na gestão do SUS.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer as atividades de Gestão de Pessoas desenvolvidas pela Diretoria de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde da Secretaria de Saúde do município de João Pessoa – PB.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar as atividades e as ações desenvolvidas pela Gerência de Educação na Saúde da Secretaria de Saúde do município de João Pessoa – PB;
- ✓ Levantar as atividades que são desenvolvidas pela Gerência do Trabalho na Saúde da Secretaria de Saúde do município de João Pessoa – PB.
- ✓ Listar quais foram os processos de treinamento e de desenvolvimento para os servidores da saúde realizado pela Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde da Secretaria de Saúde do município de João Pessoa – PB.

2. GESTÃO DE PESSOAS E O SERVIÇO PÚBLICO

2.1 SERVIÇO PÚBLICO

Os serviços públicos são os serviços prestados à população por meio dos órgãos e agentes do Estado e custeados com recurso público. Tratam de parte fundamental da funcionalidade da Administração Pública, pois os agentes públicos têm como principal função promover atividades de interesse comum. Para Meirelles (2004 apud JUNQUILHO, 2009) Administração Pública significa a totalidade de serviços e entidades ligados ao Estado. Para Martins (2013) serviço público é o serviço prestado pela administração para satisfazer as necessidades gerais das pessoas. Geralmente esses serviços são oferecidos de forma gratuita para a sociedade, porém, em determinadas categorias desses serviços, são cobradas taxas pela sua prestação. Temos como exemplo de serviço público gratuito: o serviço de saúde pública, o serviço de segurança pública e o serviço do ensino público entre outros. Dentre os serviços públicos que são cobradas taxas ao cidadão para a utilização temos: serviço de distribuição de água e esgotos, serviço de emissão de carteira de identidade, entre outros. A organização, o planejamento e o gerenciamento desses serviços são conhecidos como Gestão Pública ou Administração Pública, juntamente com sua estrutura organizacional e os seus trabalhadores - servidores públicos.

Os serviços públicos devem ser bem planejados para atender as necessidades da sociedade. A prestação desses serviços deve ser realizada com eficiência e eficácia, respeitando os princípios da Administração Pública, que de acordo com o texto da Constituição Federal de 1988, no art. 37, diz que são princípios da legalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 2000). Para que os princípios constitucionais sejam exercidos dentro dos serviços públicos, o conjunto de trabalhadores, que exercem suas atividades nos espaços públicos, deve ser bem preparado para atender as demandas do serviço e da sociedade com qualidade.

A qualidade dos serviços tem preocupado os gestores públicos, pois sabemos que ainda são constantes as reclamações da sociedade, que clama por atendimento com maior presteza e que atendam as expectativas dos usuários, pois a população não tolera mais servidores mal informados, sem preparação para o atendimento, ou desqualificados. Dessa forma, se faz necessário que os órgãos públicos se organizem para promover a qualidade do seu serviço, tanto para atender ao usuário externo, quanto para melhorar a economicidade e a celeridade nas atividades no setor público. Para isso, a gestão de pessoas necessita ser prioridade dentro desses espaços para promover ações de desenvolvimento da instituição e dos seus servidores.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas (GP) é a atividade da organização que trata das relações de trabalho, assim como, do desenvolvimento e a capacitação dos servidores, buscando, treinar e desenvolver pessoas, no sentido de potencializar o conhecimento individual e da organização. As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários (CHIAVENATO, 2008).

A preocupação com a qualidade dos serviços em ambientes públicos no Brasil, teve início no governo de Getúlio Vargas, no contexto da Administração Burocrática. Neste governo foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), órgão, que entre outras coisas, era responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal para trabalhar no poder Executivo Federal e planejar políticas para promover o aperfeiçoamento dos servidores, com o objetivo de promover a profissionalização do serviço público.

Na década de 90, o serviço público passa por outra reforma administrativa para se adequar as particularidades do momento em que o mundo passava. Diante de crises econômicas e da globalização, o Governo buscava promover a estabilidade da economia brasileira. Repensa-se entre outras coisas no modelo de prestação de serviço prestado pelos órgãos públicos e a satisfação da população, que naquele momento estava bastante insatisfeita com os serviços públicos em sua maioria. Dentro desse contexto, os gestores públicos buscam a melhor qualidade dos serviços públicos prestado ao cidadão. Surge, então, a Administração Gerencial que traz o conceito de planejar suas ações de acordo com a demanda de sua clientela, inspirada nas instituições privadas.

A administração Gerencial foi introduzida no serviço público brasileiro na década de 90. A crise no modelo burocrático de administração foi o ponto fundamental para a intensificação da reforma no modo de administração naquele momento. Seu objetivo era reorganizar o aparelho do estado e fortalecer o núcleo estratégico. Identificando tanto as atividades exclusivas quanto as não exclusivas do Estado, modificando a cultura e a gestão. Para isso, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) propôs a política de recurso humano, priorizando a carreira dos servidores públicos e criando cursos de formação e especialização na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para capacitar gestores e especialistas.

A Gestão de Pessoas no serviço público brasileiro, de acordo com Oliveira e Medeiros (2011), ainda segue o modelo de gerenciamento, contudo, está se direcionando para uma mudança de práticas, de padrões de ação, tendo as pessoas como destaque. Sabendo que neste

momento, o que mais se destaca, principalmente no setor privado, é o valor do conhecimento e da competência individual e organizacional.

O desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoas possui como objetivo promover a eficiência e a transparência dos gastos com pessoal e a melhoria do seu desempenho para a atuação mais efetiva do setor público. Para tanto, deve ser operada uma mudança cultural e institucional na qual a gestão de pessoas seja vista como responsabilidade de todos os gestores da organização e que as unidades de recursos humanos passem a atuar não somente com foco no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, mas sejam capazes de desenvolver processos focados em resultados e de fornecer o suporte necessário para que a organização possa alinhar o perfil e as competências dos servidores às estratégias organizacionais e aos objetivos de governo (CAMÕES et al, 2004, p.6).

A tendência da Gestão de Pessoas no setor público é a Gestão por Equipes, Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento. Na Gestão De Equipes se trabalha com metas e objetivos para melhorar o desempenho. Na Gestão por Competência se foca na valorização do conhecimento, das habilidades e atitudes das pessoas. Segundo Oliveira e Medeiros (2011) competência é uma característica específica que leva uma pessoa a agir usando de maneira eficaz conhecimentos, habilidades e atitudes. Na Gestão do Conhecimento o foco é na capacidade e o conhecimento das pessoas dentro da estrutura organizacional, buscando que o conhecimento seja recriado, transformando experiências em novos conhecimentos, na captação de ideias e transformações de crenças. No serviço público exige que mais comprometimento com o trabalho para alcançar resultados positivos, para isso, os gestores deve buscar forma de motivar esses servidores com incentivos e qualificações.

Para motivar os servidores a buscarem qualificações e prestarem serviços públicos eficientes foram criadas várias políticas, entre elas a avaliação de desempenho dos servidores públicos, e pagamentos de gratificações regulamentadas pelo Decreto 7.133/2010. (BRASIL, 2010)

Motivar os servidores dos espaços públicos de trabalho é importante para tentar eliminar entraves no serviço, promovendo mudanças nos espaços de trabalho para melhor atender as necessidades dos seus servidores, com isso, aumentar a satisfação no trabalho e melhorar a eficiência e a efetividade dos serviços públicos.

Para a maior qualidade no serviço público de saúde, a Gestão de Pessoas deve estar pactuada no documento das Diretrizes do Pacto pela Saúde em 2006 firmando acordo entre os gestores do SUS em suas três dimensões: pela Vida, em Defesa do SUS e de Gestão. No capítulo III, do referido Pacto o tópico oito, traz as diretrizes para a gestão do trabalho na saúde. O documento enfatiza a política de recursos humanos para o SUS. Traz a meta de produzir a valorização dos trabalhadores e do trabalho para a saúde. Dentre as políticas de

valorização do trabalho esta o Plano de Cargos e Carreiras e Salários o PCCS/SUS, a Mesa de Negociação Permanente do SUS para gerir conflitos entre serviço e servidores e a Educação Permanente. (BRASIL, 2006)

De acordo com o documento do Pacto Pela Vida (BRASIL, 2006), a Gestão do Trabalho nos municípios deve promover e desenvolver políticas, considerando os princípios da humanização, da participação e da democratização das relações de trabalho.

Na Gestão da Saúde da cidade de João Pessoa, a gestão de pessoas é realizada pela Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde (DGTES) da Secretaria municipal de saúde. A DGTES tem em suas atribuições que tratar das relações de trabalho a partir da concepção de que o trabalhador da saúde é um elemento fundamental para a efetividade e eficiência do Sistema Único de Saúde, onde ele é percebido como um agente transformador de seu ambiente de trabalho. Neste sentido, a DGTES tem um papel fundamental, pois ela é um órgão imprescindível na construção da valorização do trabalho, atuando através dos dois pilares: a educação e o trabalho na saúde para promover o desenvolvimento de pessoas para o SUS.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornarem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhe a formação básica para que aprendam novas atitudes soluções, ideias, conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 2008, p. 362).

Diante disso, a Gerência de Educação na Saúde do município trabalha para executar a política nacional de educação permanente na formação e desenvolvimento dos trabalhadores do SUS, na busca do fortalecimento do potencial humano para atuarem no serviço de saúde e promover mudanças significativas na qualidade do atendimento.

2.3 ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS

É de responsabilidade da gestão de pessoas da instituição promover as atividades para organizar a força de trabalho e a qualidade dos seus serviços. Para isso são desenvolvidas por este setor diversas ações para promover a organização e a prestação de serviço que atenda a necessidade dos clientes em instituições privadas e dos usuários em instituições públicas. Dentre as atividades temos: planejamento de cargos e funções; recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação para o trabalho; avaliação de desempenho; motivação – higiene e segurança no trabalho, e; gerenciamento do estresse no trabalho.

2.4 PLANEJAMENTO DE CARGOS E FUNÇÕES

Planejamento de cargos e funções é uma das atividades da organização que tem como base o tipo de serviço que a empresa executa qual a missão, qual objetivo, acompanhando o desenvolvimento tecnológico, político, econômico e o planejamento orçamentário da instituição. Para isso, é preciso fazer pesquisa salarial, fazer levantamento de que cargos que podem ser extintos, quais cargos devem ser criados. Para isso, é importante para o profissional de cargos saberem o que é um cargo, uma função; listar as atribuições do cargo, requisitos para o exercício do cargo; valor relativo do cargo; valor absoluto; estruturas de cargos e mercado de trabalho.

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que traduz um valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos de uma empresa, sua disponibilidade e com o mercado de trabalho concorrente (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p.19).

2.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção é a atividade desenvolvida pelo setor responsável de gestão de pessoas para contratar profissionais para ocuparem cargos e funções. No serviço público, esses profissionais são chamados de servidores públicos. Para que a instituição faça um bom recrutamento, ela deve ter a estrutura de cargos bem definida, planejar a força de trabalho buscando pessoas de perfil correto para a função. Para isso, a instituição deve fazer a divulgação da disponibilidade de vagas de emprego no Mercado de Recursos Humanos (MRH) para informar as pessoas das oportunidades, para que elas participem da seleção.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo. Na verdade o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidade de trabalho ao MRH [...] é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga a oportunidade ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo (CHIAVENATO, 2008, p.114).

No serviço público os meios de seleção são o concurso público, o processo seletivo, e a análise de currículo. O processo de seleção é divulgado através de edital nos meios de comunicação para garantir a legalidade e a isonomia do processo.

2.6 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO

O treinamento, desenvolvimento e educação para o trabalho é a atividade em que as empresas buscam qualificar o seu pessoal para atuarem de acordo com as necessidades e a missão da organização. Para fazer o treinamento e o desenvolvimento das pessoas, a empresa deve fazer o levantamento e o planejamento das atividades a serem desenvolvidas e o público a alcançar. Neste sentido, é importante que a instituição tenha uma política de treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, estabelecendo métodos e procedimentos padronizados, programação e recursos disponíveis, fixação de objetivos, tempo e monitoramento para a avaliação dos resultados alcançados.

Desenvolver Pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornarem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhe a formação básica para que aprendam novas atitudes soluções, ideias, conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem (CHIAVENATO 2008, p. 362).

2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é o processo para medir o desempenho dos servidores no ambiente de trabalho para a realização dessa atividade as instituições devem planejar os métodos que serão utilizados e a periodicidade dos mesmos. Ela serve para medir e julgar as competências das pessoas e as contribuições que cada servidor dá a instituição e o que se fez para o alcance dos objetivos da mesma. As principais razões para medir o desempenho é melhorar a qualidade do serviço; justificar aumentos de salários, atribuir recompensas a servidores e promoções por méritos. A avaliação de desempenho também é uma importante técnica para identificar as fragilidades e as potencialidades, para direcionar o desenvolvimento dos profissionais.

A gestão do desempenho humano é um dos processos da área de gestão de pessoas de grande importância tanto para a organização pública quanto para organização privada. É a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria empresa (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 99).

2.8 MOTIVAÇÃO – HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

De acordo com (MAXIMINIANO, 2010), no campo da administração, a pessoa motivada para trabalhar, usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. As pessoas trabalham para alcançarem alguns

tipos de resultado, para isso, são movidas por motivos sejam internos ou externos. Também, faz parte da motivação para o trabalho, a higiene e a segurança no trabalho. A motivação de pessoas dentro dos espaços públicos de trabalho deve ser investigada para promover mudanças nos espaços de trabalho, para melhor atender as necessidades dos seus servidores, aumentando a satisfação no trabalho desses servidores e otimizando a eficiência e a efetividade dos serviços disponibilizados aos usuários dos serviços públicos.

Ao reconhecermos que a motivação é um processo intrínseco, ou seja, que está fortemente associado ao sentido do trabalho, e uma vez que compreendemos o contexto específico da organização pública mediante um processo de análise e de diagnóstico das relações à luz de enunciados teóricos, podemos pensar em promover programas específicos com vista a estabelecer melhores condições para a motivação das pessoas (BERGUE, 2012, p.35).

2.9 GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NO TRABALHO

O estresse é um estado de desconforto sentido por uma pessoa diariamente para a realização de tarefas do seu cotidiano como: cansaço, fadiga, desânimo. Para diminuir o stress, as instituições promovem, através de uma política de valorização do trabalhador, atividades de relaxamento e também análise das atividades desenvolvidas pelos servidores de cada setor, com o objetivo de melhorar as práticas do cotidiano e do sistema de trabalho e, também, oferecem aos servidores momento para relaxamento e descanso.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta monografia foi realizada a partir de uma pesquisa é do tipo exploratória na forma de análise documental e de método qualitativo. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador vai ao campo de pesquisa observar, ouvir, selecionar dados, e registrar as informações colhidas, tendo como a fonte de dados o ambiente natural e não se utiliza de instrumentos estatísticos. Tem como base o conhecimento empírico.

A pesquisa qualitativa é descritiva: pois, se preocupa em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações (ZANELLA, 2009, p.74).

3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma secretaria municipal de saúde. O principal motivo da escolha do local, foi entender como acontecem as atividades de gestão de pessoas em espaços públicos na área da saúde, pois é pertinente conhecer como o serviço público de saúde tem caminhado para a promoção do desenvolvimento de pessoas para prestarem serviços de qualidade aos usuários do SUS. Outro fator importante, é o fato deste espaço ser acessível, situação que me fez decidir por esta instituição.

3.3 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo deste projeto são as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas pela Diretoria de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizado entrevista informal com a gerente do trabalho, também com a gerente da educação na saúde e com os técnicos do setor, para que os mesmos relatem através de perguntas quais são as atividades que a organização desenvolve nesta perspectiva. As informações foram colhidas através de levantamento de documentos que registrem as atividades de gestão de pessoas nesta Diretoria. Foram apreciadas atas de reuniões,

manuais de procedimentos, fluxogramas, editais, memorandos, ofícios, portarias, sistemas de informação e pastas em arquivo digital e qualquer documento que apresentasse registro sobre as atividades que a instituição realiza para gerir pessoas. Para isso, contaremos com o apoio dos servidores e a disponibilidade desses documentos apresentados por eles.

3.5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Os registros encontrados foram dispostos em forma de relatório descritivo. Foi realizada a descrição das atividades encontradas no referido ambiente público, expondo as ações que são realizadas e elencando algumas sugestões para a implantação de ações que não forem encontradas nas rotinas da organização e o pesquisador julgar importante para o desenvolvimento do trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A referente pesquisa foi realizada na Diretoria de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde. Para a coleta dos dados, foi feito um levantamento das atividades que a DGTES realiza, através de registros impressos encontrados no setor, assim como, relatos da Gerente do Trabalho desta Diretoria. Para isso, utilizou entrevista informal e investigação nos registros dos trabalhos, assim como na organização do setor para identificar as diversas funções desempenhadas pelos servidores daquela unidade de serviço.

4.1 A DIRETORIA DA GESTÃO DO TRABALHO E EDUCAÇÃO NA SAÚDE (DGTES)

A **Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde (DGTES)** está situada no espaço físico da Secretaria Municipal de Saúde e é composta por duas Gerências: a da Gestão do Trabalho e a da Educação na Saúde, além, da Seção de Pessoal.

Esta Diretoria tem a responsabilidade de organizar e executar as atividades de recursos humanos dos profissionais da saúde e de promover o desenvolvimento de pessoas para atuarem no serviço público de saúde municipal de João Pessoa- PB.

A Gerência da Gestão do Trabalho tem a responsabilidade de conduzir as negociações referentes às atividades dos profissionais quanto à questão salarial, condições de trabalho, dimensionamento de pessoal para o trabalho na saúde; promover ações para a valorização do trabalhador na saúde, apoiar atividades que visem assegurar a saúde do trabalhador.

A Gerência da Educação na Saúde (GES) tem a responsabilidade de promover o desenvolvimento da integração ensino – serviço – comunidade e da Educação Permanente, de acordo com o que a política da gestão do SUS estabelece. Com isso, articula o ensino / serviço para a construção de processos de aprendizagens mútuos, para gerar novas práticas, ampliar saberes e potencializar o cuidado à saúde das pessoas. A GES abrange em suas funções, a organização das pesquisas que são realizadas nos serviços de saúde; promover juntos com os diversos serviços o acesso a alunos da rede pública e privada aos campos de estágios, apoiar a educação permanente na saúde entre outras funções. Traz a responsabilidade de promover, juntamente aos serviços de saúde do município e as Instituições de Ensino, a efetividade da Rede Escola (**grupo de Instituições de Ensino Superior em Saúde (IES)** e a **Secretaria Municipal de Saúde (SMS)**), tem como objetivo promover a educação através do trabalho

para estudantes de cursos de formação nas diversas áreas da saúde) e do ensino-serviço-aprendizagem na saúde do município de João Pessoa.

4.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA GGT

A Gerência Gestão do Trabalho (GGT) é responsável pelas atividades de gestão de pessoas ligadas aos processos legais de trabalho. Está dividida nos seguintes setores: Setor de Redação; Setor de Contratação; Assessoria Técnica; Setor de Agente Comunitário de Saúde (ACS) e Agente de Saúde Ambiental (ASA); Recepção. São responsabilidades dessa gerência: a seleção; o recrutamento e a contratação de pessoal para atuarem na área de saúde do município. Além, de ser responsável por promover a Desprecarização do trabalho na saúde no município; Gerenciar a Mesa de Negociação Permanente do SUS; Comissão de insalubridade, implantar e revisar o Plano de Cargos Carreiras e Remunerações (PCCR); organização do setor de arquivo de documentos da SMS; implantar a Avaliação dos Profissionais em Estágio Probatório e a Avaliação do Desempenho dos Servidores da área de saúde do município. Em sua subdivisão, se encontra a Seção de Pessoal.

4.3 SECÇÃO DE PESSOAL

Competências Básicas: Cadastro Histórico Funcional, Controle de Pessoal Cedido (Municipal, Estadual, Federal); Movimentação Pessoal: transferência, férias, frequência, licença, encaminhamento para aposentadoria e desligamento de pessoal. Organizar as folhas de Pagamento - Recurso (SUS e Tesouro) dos Servidores de Saúde (Gratificações do SUS (GIT/GTI); Projetos, Vacinação, Outras Campanhas; PSF, NASF; Demais profissionais da área de Saúde e Administrativos; Insalubridades, Bolsas, Adicionais e Diárias e etc. É também de responsabilidade deste setor: questões referentes a cartão de passe legal dos servidores (vale transporte); funcionamento do Ponto Eletrônico; Obrigações Sociais (INSS, FGTS, IR, ISS, GFIP, CAGED, RAIS, DIRF, SAGRES e OUTROS); Desligamento e Arquivo Funcional dos Ativos e Inativos da saúde.

4.4 ATIVIDADES E AS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA GES

Acompanhar a Educação Permanente em toda rede de serviço de saúde - os serviços de saúde realizam Educação Permanente para constantemente discutirem sobre a forma de fazer;

com isso promover mudanças positivas em seus métodos de produção de serviço. O papel da Gerência neste formato de educação é incentivar e apoiar os diversos serviços para o cumprimento das atividades programadas.

Dentre as atividades desenvolvidas pela GES se encontra: acompanhar e viabilizar as pesquisas na rede, através de registro e autorização das mesmas, para serem realizadas nos serviços de saúde do município; acompanhar as residências realizadas pelo município através de parcerias com as Instituições de Ensino Superior; acompanhar as atividades de capacitação realizadas pelas áreas técnicas para atualização do conhecimento e desenvolvimento profissional; manter uma representação na CIES (Comissão Intergestora de Ensino Serviço); manter uma representação CGAL (Comissão Gestora de Acompanhamento Local do Pró-saúde); organizar e realizar palestras para os estudantes que agendam visitas técnicas para conhecimento das atividades desenvolvidas na Sede da SMS; analisar e emitir parecer sobre solicitação de pesquisas na rede de saúde do município; pactuar, registrar e acompanhar os estágios que são desenvolvidos na rede de saúde do município; intermediar os convênios entre as Instituições de Ensino e a Prefeitura para a continuidade da Rede Escola na Saúde; apoiar e acompanhar o processo de Residência Médica e Residência Multiprofissional realizada com a parceria com município; autorizar os projetos de extensões na área da saúde realizados nos Distritos Sanitários; emitir parecer, anuências e encaminhamentos de pesquisas; emitir documentos: declarações, memorandos e ofícios; acompanhamento das contrapartidas prestadas pelas IES; acompanhar os processos de licitações referente a Gerência da Educação na Saúde; executar o recurso do Pró-Saúde e demais programas do MS voltados para Educação pelo trabalho no município de João Pessoa (PET, PRÓ-PET REDES); acompanhar a qualificação dos profissionais da rede de saúde; gerenciar os eventos da Rede Escola.

4.5 PROCESSOS DE T&D PARA OS SERVIDORES DA SAÚDE, REALIZADO PELA DGTES / SMS DE JOÃO PESSOA – PB

Os processos de treinamentos são realizados no próprio ambiente de trabalho com supervisão de um profissional experiente e o gerente do setor. Os processos de desenvolvimento de pessoas que são realizados pela DGTES são promovidos pela GES, através de condução de cursos para a formação e qualificação para profissionais que atuam no SUS, em parceria com as instituições de ensino, os Serviços de Saúde da Rede Municipal compondo a REDE ESCOLA no município.

Para o processo de desenvolvimento de pessoas foram identificados os seguintes cursos:

- II curso de Especialização em Política e Gestão do Cuidado com ênfase no Apoio Matricial, realizado em 2012 em parceria com a UFPB para 150 Apoiadores Matriciais das USF e Gestores;
- Curso de Especialização em Educação na Saúde para Preceptores do SUS, realizado em 2012 – 2013 em parceria com o Instituto de Ensino e Pesquisa Sírio Libanês;
- Curso de Especialização em Gestão da Clínica nas Regiões de Saúde, realizado em 2012 – 2013 em parceria com o Instituto de Ensino e Pesquisa Sírio Libanês;
- Curso de Especialização em Regulação na Saúde, realizado em 2012 – 2013 em parceria com o Instituto de Ensino e Pesquisa Sírio Libanês;
- Curso de Suporte Básico de Vida (BLS) na área de Cardiologia, realizado em 2011 para a formação de 360 trabalhadores de saúde Médicos e Enfermeiros das Unidades de Saúde da Família (USF) do município;
- Curso de Formação Técnica para Agente Comunitário de Saúde (ACS) 1º módulo, realizado em 2011 – 2012 em parceria com o Centro de Formação do Estado da Paraíba (CEFOP) para 580 ACS;
- Curso de Boas Práticas no Serviço de Saúde, realizado em 2013 e 2014 para capacitação de 320 servidores de atividades meio, como recepcionistas, atendentes em farmácia, agentes administrativos e vigilantes;
- Educação Permanente em Saúde (EPS) na Roda, realizado em 2014 como um movimento de Educação Permanente realizado entre a GES e as Áreas Técnicas da Diretoria de Atenção à Saúde (DAS), com o objetivo de promover a integração entre as áreas técnicas para planejamento de ações em conjunto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Diretoria da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde é um setor de muita importância para as relações de trabalho na saúde, pois tem a função de promover ações para desenvolver atividades que venham transformar a forma de trabalho na saúde visando, sempre a melhoria da qualidade do atendimento para a população que utiliza o SUS. Neste sentido, promove o desenvolvimento do trabalhador para o SUS através de qualificação, com parcerias com diversas Instituições de Ensino; também produz cursos de capacitação para algumas categorias profissionais buscando a implantação de forma efetiva da política de humanização em todas as fases do atendimento do usuário do SUS.

Outra importante atividade dessa diretoria, é o atendimento ao servidor que a procura para resolver problemas relacionados aos seus direitos. Para isso, a instituição busca tratar das relações de trabalho entendendo a participação do trabalhador como fundamental para a efetividade e eficiência do SUS. Dessa forma, tem a preocupação de atender as demandas dos trabalhadores da melhor forma e em tempo hábil pois, entende que a satisfação do trabalhador é fundamental para a qualidade da prestação do serviço. Porém, foi identificado que apesar do posicionamento em relação ao trabalhador da saúde, e as ações desenvolvidas para o desenvolvimento de pessoas, ainda existem alguns fatores que precisam ser melhorados e planejados para atingir os objetivos da instituição.

Apresento como sugestão, a implantação de um programa para capacitação de todos os trabalhadores que exercem suas atividades em estabelecimentos públicos de saúde do município, tais como: profissionais do setor de higienização, de lavanderia, nutrição, manutenção, entre outros, pois é preciso que os gestores e os profissionais se conscientizem da importância dessas profissões para o bom funcionamento de um estabelecimento de saúde.

Percebemos que existe uma maior preocupação para a qualidade do serviço produzido por algumas categorias profissionais da área da saúde, tais como, enfermeiros e médicos, porém entendemos que as profissões de atividades meio também são muito importantes dentro desses espaços, precisando ser contempladas com treinamentos e capacitações para o melhor funcionamento dos serviços.

Entendendo que todos os profissionais são parte de uma grande equipe, e que para que esta equipe produza resultados significativos é preciso o empenho de todos, para isso é importante que os gestores passem a olhar mais para as atividades meio dos espaços de saúde do setor público, no sentido de qualificar estes profissionais e principalmente buscar a transformação da forma de trabalho para que eles compreendam: o que é o SUS, quem faz o

SUS e para quem é SUS; entendendo que os Servidores, os Gestores, o Governo e os Usuários são todos co-responsáveis pela construção desse Sistema Universal de Saúde.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 2.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2012.

BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Diário da República Federativa [do Brasil]**, Brasília, DF, 19 mar. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 20 nov. 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Humanização. **Cartilha da PNH: trabalho e redes de saúde: valorização dos trabalhadores de saúde**. Brasília, 2008.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Departamento de Apoio à Descentralização. Coordenação Geral de Apoio à Gestão Descentralizada. **Diretrizes operacionais dos pactos pela vida, em defesa do SUS e de gestão**. Brasília, 2006.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza et al. **Estudos em gestão pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 1992. v.1.

CASTRO, Janete Lima de; VILAR, Rosana Lúcia Alves de; LIBERALINO, Francisca Nazaré. **Gestão do trabalho e da educação na saúde**. Natal: EDUFRN, 2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO, Ricardo Corrêa; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Estado, governo e Mercado**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2009.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2009. .

MARTINS, Sergio Pinto. **Instituições de Direito público privado**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, José Arimatéia de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.