

Mestrado em Gestão
Administração Pública

Capacitação de Recursos Humanos na
Escola Técnica do SUS do Estado do
Maranhão no Município de São Luís:
Avanços e perspectivas

Reinaldo Machado Silva

dezembro | 2018



Escola Superior
de Tecnologia e Gestão

**INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO**

REINALDO MACHADO SILVA

**Capacitação de Recursos Humanos na Escola Técnica do SUS do Estado do Maranhão no
Município de São Luís: Avanços e Perspectivas**

**PROJETO APLICADO DO MESTRADO EM GESTÃO, ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Texto escrito em português do Brasil

Guarda
2018

**Capacitação de Recursos Humanos na Escola Técnica do SUS do Estado do Maranhão
no Município de São Luís: Avanços e Perspectivas**

*Projeto apresentado à Escola Superior de
Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da
Guarda, sob orientação do Professor Doutor
Amândio Pereira Baía, para obtenção do grau de
Mestre em Gestão, especialização em
Administração Pública*

Guarda
2018

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus por ter me dado o dom da vida;

À minha mãe Elizabeth Machado Silva e ao meu Pai Raimundo Nonato Silva pela educação maravilhosa e por sempre acreditarem em mim;

Ao Professor Doutor Amândio Baía pela atenção;

Aos colegas do Mestrado, que fizeram parte dessa caminhada acadêmica;

À direção da ETSUS pela receptividade e abraço a causa deste trabalho;

Aos meus irmãos os quais sempre estão alegrando meus finais de semana e fazer prevalecer o espírito de família e em especial à minha irmã Elis Rangel Machado Silva, pelo apoio e atenção para comigo durante o período de confecção desta dissertação;

Ao amigo e irmão Fernando Antônio Guimarães Ramos por sempre acreditar em meu potencial e ter me incentivado e ser a fonte de inspiração por eu estar concluindo mais esta etapa da minha vida;

Agradecer aos meus cachorros por tornarem minha vida mais feliz.

RESUMO

Este trabalho visa fazer uma revisão bibliográfica e literária de informações e dados sobre os atendimentos oferecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS), analisar informações e dados dos operadores do serviço de saúde e como estes personagens estão inseridos no contexto da prestação de serviços, enfatizando as análises e perspectivas de como acontece e quais as fontes e materiais disponíveis para uma possível avaliação de desempenho. O estudo do ambiente de trabalho e da capacitação de recursos humanos na Escola Técnica do SUS do Estado do Maranhão (ETSUS) é importante para que se possa pensar e repensar a forma como é feito o processo de gestão, seleção, treinamento, valorização e interação de todos os colaboradores. Trabalhar bem o planejamento e as ferramentas de qualidade faz com que uma instituição possa se tornar referência em qualidade e atendimento. Considerando os problemas existentes na área de saúde e em especial do SUS, faz necessário o estudo deste tema.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho, Administração de recursos humanos, Capacitação, ETSUS, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This paper aims to provide information and data about the quality and care offered by the single health system (SUS), analyze information and data of the service operators and how these characters are inserted in the service delivery context, emphasizing the analyzes and perspectives of how what materials are available. There is talk of the importance of human resource training and the work environment within the organization, so it is important to think and rethink the way the selection, training, valorization and interaction process of all employees is done. Working well with quality planning and tools means that an institution can become a benchmark in quality and service. Considering the problems exist in the area of health and especially the SUS, it makes necessary the study of this topic.

Keywords: Work Environment, Human Resource Management, Training, ETSUS, Organizational Culture.

Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice Geral.....	iv
Índice de Tabelas.....	v
Índice de Figuras	vi
Índice de Gráficos	vii
Abreviaturas e Siglas.....	viii
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Histórico do Sistema Único de Saúde	5
1.1 Histórico.....	6
1.2 Direito Assegurado pela Constituição.....	9
1.3 Diretrizes e Consolidação.....	10
1.4 Processo de Implementação do SUS	11
Capítulo 2 – O Processo de Gestão do SUS.....	15
2.1 Novas Tecnologias	16
2.2 Motivação.....	18
2.3 Liderança.....	19
2.3.1 Estilos de Liderança	20
2.4 Comunicação.....	21
2.5 Clima Organizacional.....	23
2.6 Cultura Organizacional	24
2.7 Planejamento	29
2.7.1 Planejamento Estratégico	31
2.7.2 Planejamento Tático.....	31
2.7.3 Planejamento Operacional.....	32
2.7.4 Vantagens e Desvantagens do Planejamento	34
2.8 Administração de Recursos Humanos.....	35
2.9 Gestão de Pessoas	39
2.10 Treinamento e Desenvolvimento	40
2.11 Avaliação de desempenho.....	42
Capítulo 3 – Escola Técnica do SUS.....	46
3.1 Histórico.....	47
3.2 Infraestruturas e Crescimento da ETSUS - a Importância dos Cursos.....	51
3.2.1 Infra-estrutura.....	51
3.2.2 Minистраção dos Cursos	52
3.3 Comunicação com o Estado	58
3.4 Dimensão Cultural e sua Abrangência	59
3.5 Capacitação Pedagógica para Docentes Facilitadores dos Cursos Técnicos da ETSUS/MA	61
3.5.1 Aperfeiçoamento e Atualização	62
3.5.2 Especialização Profissional Técnica	62
3.6 Processo de Implementação/Surgimento.....	63
3.7 Hierarquia.....	64

3.8 Turnover: Aos Profissionais do SUS	64
Capítulo 4 – Trabalho Empírico na ETSUS	66
4.1 Objetivos e Metodologia	67
4.2 Caracterização Geral da Amostra.....	71
4.3 Tratamento Estatístico.....	73
4.4 Recomendações	83
Conclusão	85
Referências Bibliográficas	87
Anexos	94
Anexo A – Inquérito 1.....	95
Anexo B – Inquérito 2.....	97
Anexo C – Procedimentos Éticos.....	98

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação entre os Três Estilos de Liderança.....	21
Tabela 2 - Diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tático	34
Tabela 3 – Acervo Bibliotecário.....	53
Tabela 4 - Dimensão – <i>Natureza do Trabalho</i> (valores em %).....	74
Tabela 5 - Dimensão – <i>Atitudes, Valores e Objectivos</i> (valores em %).....	78
Tabela 6 – Inquério 2 (valores em percentagem)	82

Índice de Figuras

Figura 1 – Análise SWOT	29
Figura 2 – Pirâmide do Planejamento Organizacional.....	33
Figura 3 –Treinamento e Desenvolvimento.....	42
Figura 4 - Planta de Localização dos Prédios da ETSUS/MA (Sem Escala).....	49
Figura 5 - Aula Inaugural da Etapa Formativa I do Curso TACS no Município de Bacabeira 4 de junho de 2007.	50
Figura 6 - Fachada da ETSUS	52
Figura 7 - Método do Arco de Maguerez, adaptado a partir de Bordenave (1998).	52
Figura 8 – Organograma de Apoio Matricial.....	58
Figura 9 - Organograma da ETSUS-MA	60
Figura 10 - Oficina pedagógica/ Planejando Ações de Educação em saúde para o SUS.....	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género, Idade, Estado Civil e Número de Filhos.....	71
Gráfico 2 – Escolaridade e Categoria Profissional.....	72
Gráfico 3 – Contrato de Trabalho, Tempo de Serviço, Tempo na Função	72
Gráfico 4 – Número de dias que faltou ao trabalho, Motivo das faltas	73

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABP	Aprendizagem Baseada em Problemas
ARH	Administração de Recursos Humanos
BVS	Biblioteca Virtual em Saúde
CIB	Comissões Inter Gestores Bipartite
CNCT	Catálogo Nacional de Cursos Técnicos
CNS	Conferência Nacional de Saúde
CONASEMS	Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde
CONASS	Conselho Nacional de Secretários de Saúde
CRM	<i>Consumer Relationship Management</i>
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EPS	Educação Permanente em Saúde
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ETSUS	Escola Técnica do Sistema Único de Saúde
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INAMPS	Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOS	Lei Orgânica da Saúde
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MS	Ministério da Saúde
PLE	Programa Larga Escala
PNEPS	Política Nacional de Educação Permanente em Saúde
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPREPS	Programa de Preparação Estratégica de Pessoal de Saúde
PRÓ-SAÚDE	Programa Nacional de Reorientação de Formação Profissional em Saúde
PROFAE	Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem e Saúde
PROFAPS	Programa de Formação Profissional de Nível Médio para a Saúde
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RET-SUS	Rede de Escolas Técnicas do SUS
RSB	Reforma Sanitária Brasileira
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEPLAN	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SUDS	Sistema Unificado e Descentralizado de Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

A busca pela qualidade nos serviços ofertados pela gestão pública através do Sistema Único de Saúde (SUS), ainda está muito distante daquilo que o cidadão busca e espera. Diante desses desafios os gestores públicos estão preocupados em poder oferecer um serviço de melhor qualidade.

A actuação dos prestadores destes serviços constituem o uso da tecnologia em prol daqueles que mais necessitam é de suma importância para diminuir o tempo de espera nas filas e aumentar o número de atendimento no serviço público. A causa é preocupante, considerando que a população Brasileira e em especial a do Maranhão vem aumentando ao longo dos anos, causando uma preocupação naqueles que estão à frente da gestão pública.

Saber adaptar às mudanças e trabalhar em conjunto com outros órgãos pode ser uma saída formidável, desde que o gestor tenha um olhar humanizado e com vontade de fazer acontecer.

Nos tempos atuais a administração pública busca na administração privada ferramentas de melhoria contínua, daí a importância de trabalhar as parcerias em benefício da boa prestação de serviços, muito pode ser aproveitado e remodelado conforme as necessidades da gestão.

O uso de ferramentas adequadas no controle da qualidade é fundamental para que o gestor possa mensurar o quê e onde pode ser melhorada dentro da organização levando-se em consideração as transformações sofridas cotidianamente tangentes à prestação de serviços.

Diante dos muitos trabalhos apresentados no campo da administração pública podemos dar a contribuição para que a qualidade dos serviços a serem ofertados sejam de maior e melhor qualidade, diminuindo o tempo de esperar nas filas que tanto assombram aqueles que buscam pelo bom atendimento.

Daí a importância de ter colaboradores capacitados na prestação de serviços oferecidos à comunidade, uma vez treinados, motivados e atuando dentro da sua área de formação e especialidade, mais o usuário irá ganhar na boa prestação dos serviços e consequentemente ganha também a organização.

Boa parte do presente trabalho tem foco na qualidade dos serviços prestados na administração e no SUS. O contexto do trabalho tem foco na qualidade da prestação de serviço através da capacitação dos recursos humanos ofertados aos funcionários público da Escola Técnica do Sistema Único de Saúde (ETSUS), tendo em vista que, a rede pública de saúde no estado do Maranhão Nordeste do Brasil, é

deficitária, necessitando de estudos voltados para essa temática em prol da boa prestação de serviços aos usuários do SUS.

Este tema traz “à baila” a falta de profissionais com perfil adequado, tendo em vista os problemas de gestão encontrados nas organizações e órgãos públicos Brasileiros. Apresentaremos aqui alguns dos principais obstáculos encontrados bem como referências que visem a melhoria da qualidade e atenção para a efetividade dos serviços prestados pelo Sistema Único de Saúde.

Será apresentado aqui, uma contribuição no sentido de ampliar a pesquisa e conhecimento a respeito do SUS, desvendando seus avanços, limites e contradições. Realizado a partir de documentos e observações, este estudo tem como objetivo analisar a capacitação de recursos humanos na Escola Técnica do SUS do Estado do Maranhão no Município de São Luís, através do estudo da satisfação dos colaboradores da instituição. Pretende-se ainda conhecer, analisar o contexto e experiências que permeiam a Política Nacional em Saúde, destacando a proposta de ação estratégica para contribuir para a transformação e a qualificação das práticas de saúde, a organização das ações e dos serviços, dos processos formativos e das práticas pedagógicas na formação e no desenvolvimento dos trabalhadores de saúde.

Deste modo, realizado a partir de documentos e observações pretende-se conhecer, analisar e explicar experiências que potencializam a educação permanente na capacitação de recursos humanos como estratégia para formação dos trabalhadores da saúde e consolidação do SUS (Brasil, 2003).

A educação pode contribuir com a problemática que envolve o acesso à qualidade do atendimento prestado e a resolutividade, os quais comprometem o modelo de atenção proposto e sua legitimidade, portanto, para desvendar o que existe por trás dessa atitude que desvaloriza o que é público e julga como bom o que é oferecido pelo mercado.

A ideia de estabelecer um modelo de capacitação que é a atenção integral da saúde, alicerçando na aprendizagem significativas a Educação Permanente em Saúde, formulando estratégias voltadas para a transformação dos profissionais, capacitando aos princípios de uma gestão humanizada e qualificada.

Polary (2008: 24) refere quanto ao atendimento dos objetivos e metas da organização.

Através de seus subsistemas, atuam para conquistar (atrair), manter e desenvolver os recursos humanos (RH), de forma a aproveitar ao máximo o potencial das habilidades e competências das pessoas, visando atender com eficiência aos parâmetros de desenvolvimento preestabelecidos pela organização, para que a mesma alcance os resultados esperados em termo de

produtividade. É a produtividade com eficiência pela maximização dos insumos de produção que torna uma organização competitiva numa economia globalizada e os RH exercem uma contribuição nesses resultados.

Através dos resultados obtidos e do conhecimento adquirido na construção deste estudo, esperamos que esta experiência sirva de estímulo para novas produções científicas acerca da temática e que todos os responsáveis pelo SUS revejam onde cada um se enquadra nestas dificuldades e tentem ao menos resolvê-las.

A metodologia assenta na revisão literária e bibliográfica, analisando os aspectos históricos e apresentando informações sobre o funcionamento da Instituição, bem como o uso de aplicação de questionário, afim de fazer proposição de melhorias visando na capacitação de recursos humanos na Escola Técnica do SUS do Município de São Luís (ETSUS) quanto aos seus avanços e perspectivas.

O tipo de pesquisa a ser abordada neste trabalho será do tipo descritiva. Pois de acordo com Gil (2010), as pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, dentre outros. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A coleta dos dados foi realizada na Escola Técnica do SUS (ETSUS), localizada no município de São Luís e nos órgãos desta secretaria onde foram selecionados os servidores constantes na amostragem dessa pesquisa.

A coleta dos dados foi feita através de dois questionários aplicados aos servidores capacitados pela ETSUS em São Luís e de informações levantadas junto ao setor técnico e administrativo da referida escola.

Conforme Gil (2010), no primeiro momento, quando o pesquisador procura localizar os grupos adequados, procede a um trabalho de levantamento de dados dos sujeitos. Pode valer-se da observação, de questionários, de entrevistas e mesmo de registros documentais, quando estes são disponíveis.

As informações coletadas serão apresentadas através de gráficos, tabelas e comentários conclusivos, com variações percentuais.

Para Gil (2010), a análise e interpretação dos dados na pesquisa-ação constitui tema bastante controvertido. Há pesquisas em que os procedimentos adotados são muito semelhantes aos da pesquisa clássica, o que implica considerar os passos: categorização, codificação, tabulação, análise estatística e

generalização.

Os aspectos éticos foram construídos em termo de consentimento que deverá ser apresentado à escola técnica municipal de saúde para aquiescência, bem como aos servidores capacitados e selecionados para a amostragem.

Pretendeu-se no final do trabalho fazer a devolutiva das informações coletadas para a escola técnica do SUS de São Luís. Serão apontados e identificados fatores e procedimentos que podem melhorar as possibilidades de sucesso na qualidade dos serviços prestados pela rede do SUS.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

Introdução – Apresenta o Tema, Motivação, Contexto, Objetivos, Metodologia do Trabalho e Estrutura do Trabalho;

Capítulo 1 – Mostra o histórico do Sistema Único de Saúde (SUS) e suas diretrizes e o processo de implementação;

Capítulo 2 – Sintetiza o processo de Gestão do SUS com suas novas tecnologias, sua motivação, liderança o clima e a cultura organizacional.

Capítulo 3 – Apresenta a ETSUS no município de São Luís do Maranhão, a sua missão, visão, organograma, serviços oferecidos, a sua dimensão cultural, a infra-estrutura e a sua hierarquia;

Capítulo 4 - Expõe a análise e a discussão dos resultados. Neste capítulo são expostos os resultados do inquérito aplicado aos colaboradores da ETSUS que fazem parte do quadro de funcionários que trabalham há mais tempo na Instituição, tendo em vista que participaram de outras gestões, considerando a mudança de governo a cada quatro anos, assim como são elencadas proposições de melhorias;

Conclusão – São apresentadas as considerações reflexivas finais acerca da problemática em estudo.

Capítulo 1 – Histórico do Sistema Único de Saúde

1.1 Histórico

Ao analisarem-se as questões pertinentes à prestação dos serviços ofertados pelo setor público, nos deparamos com os percalços da burocracia associados à falta de despreparo e capacitação por parte dos funcionários em oferecer uma boa prestação de serviços a quem mais precisa, o cidadão.

Com o crescimento populacional Brasileiro a partir das décadas de 1960 e a migração do campo para as cidades desencadearam inúmeros problemas sociais, sendo que a saúde é um destes, que até os dias hoje é pauta para o governo.

No final da década de 1970 com o surgimento dos movimentos sociais na cidade de São Paulo, fez com que o conselho da saúde ganhasse destaque e visão no cenário daquele estado bem como no cenário nacional. A forma com que os cidadãos se organizaram fez com que o tema da saúde pudesse ganhar força e atenção diante da busca pela garantia de direito dos quais estes movimentos populares se organizaram e uniram forças para que hoje possam ter além da saúde várias outras áreas atendidas e como educação assistência, etc (Sistema Único de Saúde, 2017).

Como base legal para que a política da saúde pudesse ser colocada em prática a constituição federal de 1988 em seu Artigo 196 nos assegura que: *A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação* (Brasil, 2009a).

Como um direito garantido e regido por lei, cabe ao Estado garantir que seja posto prática, através de ações e com mão de obra capacitada e qualificada para que seja efetivado o atendimento ao cidadão.

Cabe ao Estado controlar todas as ações conforme Artigo 197:

São de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado e Artigo 198. As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes:

I-descentralização, com direção única em cada esfera de governo;

II-atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais;

III-participação da comunidade. (Brasil, 2009a).

A eficiência se faz necessário nessas áreas das políticas públicas, uma vez que o número de pessoas que busca por estes serviços é cada vez maior em um país onde as taxas de natalidade e a longevidade só cresceram nas últimas décadas. Daí a preocupação das pessoas pela qualidade dos serviços prestados pelo estado através do Sistema Único de Saúde (SUS).

No Artigo 200 da constituição federal fala das competências pertinentes ao SUS:

Ao SUS compete, além de outras atribuições, nos termos da lei:
I-controlar e fiscalizar procedimentos, produtos e substâncias de interesse para a saúde e participar da produção de medicamentos, equipamentos, imunobiológicos, hemoderivados e outros insumos;
II-executar as ações de vigilância sanitária e epidemiológica, bem como as de saúde do trabalhador;
III-ordenar a formação de recursos humanos na área de saúde;
IV-participar da formulação da política e da execução das ações de saneamento básico;
V-incrementar em sua área de atuação o desenvolvimento científico e tecnológico;
VI-fiscalizar e inspecionar alimentos, compreendido o controle de seu teor nutricional, bem como bebidas e águas para consumo humano;
VII-participar do controle e fiscalização da produção, transporte, guarda e utilização de substâncias e produtos psicoativos, tóxicos e radioativos;
VIII-colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho. (Brasil, 2009a).

Na constituição a leitura é muito bonita, porém na prática, muito tem que ser melhorado. Ainda existe uma lacuna entre a teoria e a prática.

Quanto à criação e definição do SUS Damásio e Gonçalves (2012: 13) diz que:

... um sistema único de saúde, teve como um dos seus principais objetivos superar a segmentação existente no modelo de saúde anterior, que era constituído dos subsistemas públicos da UNIÃO – Ministério da Saúde e Inamps -, das Secretarias Estaduais da Saúde, das Secretarias Municipais das Saúde, e dos serviços assistenciais dos trabalhadores rurais. Essa integração entre os serviços das três esferas de governo foi um passo à frente e, com a descentralização da saúde, superaram-se algumas dubiedades no comando público da gestão, especialmente nos municípios eu assumiram a gestão plena do sistema de saúde.
O processo de descentralização das ações e serviços de saúde do SUS, teve como principal motivação a transferência de responsabilidades aos municípios visando tornar mais eficiente a implantação das políticas públicas.

A descentralização da atenção à saúde, no âmbito do SUS, foi desencadeada a partir de 1991. Deu-se imediatamente após o ordenamento jurídico, complementar à Constituição, destinado a regular em todo

o território nacional as ações e serviços da saúde. A Lei nº 8080/ 90 (Brasil, 2009b) trata da execução das ações no âmbito do SUS.

O SUS é constituído pelo conjunto das ações e dos serviços de saúde sob gestão pública. Está organizado em redes regionalizadas e hierarquizadas e atua em todo o território nacional, com direção única em cada esfera de governo. O SUS não é, porém, uma estrutura que atua isolada na promoção dos direitos básicos de cidadania. Insere-se no contexto das políticas públicas de seguridade social, que abrangem, além da saúde, a previdência Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e a assistência social.

A Lei nº 8.080 (Brasil, 2009b) determina, em seu artigo 9º, que a direção do SUS deve ser única, de acordo com o inciso I do Artigo 198 da Constituição Federal, sendo exercida, em cada esfera de governo, pelos seguintes órgãos:

I - no âmbito da União, pelo Ministério da Saúde;

II - no âmbito dos estados e do Distrito Federal, pela respectiva Secretaria de Saúde ou órgão equivalente; e

III - no âmbito dos municípios, pela respectiva Secretaria de Saúde ou órgão equivalente. (Brasil, 2009b).

O SUS foi criado pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2009a) e regulamentado pelas Leis n.º8080/90, Lei Orgânica da Saúde (Brasil, 2009b) e nº 8.142/90 (Brasil, 1990a), com a finalidade de alterar a situação de desigualdade na assistência à Saúde da população, tornando obrigatório o atendimento público a qualquer cidadão, sendo proibidas cobranças de dinheiro sob qualquer pretexto.

A 8ª Conferência Nacional de Saúde (CNS), foi um marco na história do SUS por vários motivos. Foi aberta em 17 de março de 1986 por José Sarney, o primeiro presidente civil após a ditadura, e foi a primeira CNS a ser aberta à sociedade; além disso, foi importante na propagação do movimento da Reforma Sanitária. A 8ª CNS resultou na implantação do Sistema Unificado e Descentralizado de Saúde (SUDS), um convênio entre o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) e os governos estaduais, mas o mais importante foi ter formado as bases para a criação “Da Saúde” da Constituição Brasileira de 5 de outubro de 1988. A Constituição de 1988 foi um marco na história da saúde pública Brasileira, ao definir a saúde como "direito de todos e dever do Estado".

1.2 Direito Assegurado pela Constituição

Como parte da consolidação das garantias de direito, enfatiza-se algumas leis que tornam a vida do cidadão amparada e segura, segundo a constituição vigente no País.

A saúde é, acima de tudo, um direito universal e fundamental do ser humano, firmado na Declaração Universal dos Direitos Humanos e assegurado pela Constituição Federal de 1988. A efetivação da saúde como direito universal – ou seja, de todos – é um desafio que só pode ser alcançado por meio de políticas sociais e econômicas que reduzam as desigualdades sociais e regionais em nosso País, assegurando a cidadania e o fortalecimento da democracia. A Lei nº 8.080 (Brasil, 2009b) determina, em seu artigo 9º, que a direção do SUS deve ser única, de acordo com o inciso I do Artigo 198 da Constituição Federal (Brasil, 2009a), sendo exercida, em cada esfera de governo, pelos seguintes órgãos: I - no âmbito da União, pelo Ministério da Saúde; II - no âmbito dos estados e do Distrito Federal, pela respectiva Secretaria de Saúde ou órgão equivalente; e III - no âmbito dos municípios, pela respectiva Secretaria de Saúde ou órgão equivalente.

Como mecanismo de garantia de direito à saúde de qualidade através de uma rede de hospitais, maquinários, veículos e profissionais capacitados, o cidadão enxerga o SUS com a tarefa de promover, proteger e recuperar a saúde, garantindo atenção qualificada e contínua aos indivíduos e às coletividades, de forma equitativa.

Numa perspectiva organizacional e como órgão de garantia e controle social verifica-se, segundo o Ministério da Saúde (Brasil, 2009b) a visão, missão, e valores como fatores preponderantes:

Na **Visão** destaca-se o padrão de excelência no atendimento aos órgãos do Ministério da Saúde, às pessoas e na gestão administrativa, com o reconhecimento dos seus clientes.

Quanto a **Missão** é importante analisar o desenvolvimento das atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, bem como praticar os demais atos necessários à atuação dos órgãos do Ministério da Saúde no Estado, de forma eficaz e célere.

Nos **Valores**, verificamos a ética, comprometimento, excelência, responsabilidade, cooperação, respeito, qualidade de vida, orgulho institucional, aperfeiçoamento profissional contínuo.

Formular, implantar e implementar políticas públicas de saúde no Estado e Município, baseado nos princípios do SUS, garantindo vigilância, regulação e assistência, promovendo a participação do controle social e a satisfação do cidadão.

1.3 Diretrizes e Consolidação

A nível federal, o gestor é o Ministério da Saúde, e sua missão é liderar o conjunto de ações de promoção, proteção e recuperação da saúde, identificando riscos e necessidades nas diferentes regiões para a melhoria da qualidade de vida do povo Brasileiro, contribuindo para o seu desenvolvimento. Ou seja, ele é o responsável pela formulação, coordenação e controle da política nacional de saúde. Tem importantes funções no planejamento, financiamento, cooperação técnica e controle do SUS.

Nas três esferas deverão participar, também, representantes da população, que garantirão, através das entidades representativas, envolvimento responsável no processo de formulação das políticas de saúde e no controle da sua execução.

Conforme a Lei Orgânica da Saúde (LOS), Lei nº 8.080/1990-regulamenta, em todo o território nacional, as ações do SUS, estabelece as diretrizes para seu gerenciamento e descentralização e detalha as competências de cada esfera governamental. Enfatiza a descentralização político-administrativa, por meio da municipalização dos serviços e das ações de saúde, com redistribuição de poder, competências e recursos, em direção aos municípios. Determina como competência do SUS a definição de critérios, valores e qualidade dos serviços. Trata da gestão financeira, define o Plano Municipal de Saúde como base das atividades e da programação de cada nível de direção do SUS e garante a gratuidade das ações e dos serviços nos atendimentos públicos e privados contratados e conveniados ao SUS (Brasil, 2009b).

O processo de consolidação do SUS implicou mudanças na legislação Brasileira, buscando uma melhor implementação do sistema onde possa acompanhar as transformações econômicas e sociais do Brasil. O resgate dessa história é parte do compromisso do Conselho Nacional de Saúde com o reconhecimento e implementação do controle social em Saúde no Brasil. Para uma melhor implementação do SUS, que permitisse aos conselheiros de saúde de todo o país ter acesso à legislação federal que regulamenta o setor saúde, o Conselho Nacional de Saúde disponibilizou Leis, Normas e dispositivos constitucionais que definem os princípios e diretrizes do sistema de saúde Brasileira. A criação do SUS tem sido analisada como a maior política de inclusão social no País inserida sob o novo regime democrático.

A instituição do SUS, a partir da Constituição Federal de 1988, representa um marco histórico das políticas de saúde em nosso país, pois na nova constituição, a atenção à saúde passa a ser assegurada legalmente como direito fundamental de cidadania, cabendo ao Estado a obrigação de provê-la a todos os cidadãos Brasileiros e estrangeiros que vivem no Brasil. E desde a sua instituição, quatro pontos sobre a gestão têm sido apontados como fundamentais: a descentralização, o financiamento, o controle social e a gestão do trabalho.

O direito à saúde, afirmado na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, está claro na Constituição Federal de 1988 que define a Saúde como direito de todos e dever do Estado, indicando os princípios e diretrizes legais do SUS.

Uma parceria sólida com os municípios é capaz de conscientizar os cidadãos de que investir em promoção da saúde é melhor do que alimentar o círculo vicioso de agravamento de doenças, que geram gastos cada vez mais elevados, com a consequente redução da qualidade de vida.

A legislação Brasileira – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e legislação sanitária, incluindo as Leis nº 8.080/1990 e nº 8.142/1990 (Brasil, 1990b) – estabelece prerrogativas, deveres e obrigações a todos os governantes. A Constituição Federal define os gastos mínimos em saúde, por esfera de governo, e a legislação sanitária, os critérios para as transferências intergovernamentais e alocação de recursos financeiros. Essa vinculação das receitas objetiva preservar condições mínimas e necessárias ao cumprimento das responsabilidades sanitárias e garantir transparência na utilização dos recursos disponíveis. A responsabilização fiscal e sanitária de cada gestor e servidor público deve ser compartilhada por todos os entes e esferas governamentais, resguardando suas características, atribuições e competências.

O desafio primordial dos governos, sobretudo na esfera municipal, é avançar na transformação dos preceitos constitucionais e legais que constituem o SUS em serviços e ações que assegurem o direito à saúde, como uma conquista que se realiza cotidianamente em cada estabelecimento, equipe e prática sanitária. É preciso inovar e buscar, coletiva e criativamente, soluções novas para os velhos problemas do nosso sistema de saúde. A construção de espaços de gestão que permitam a discussão e a crítica, em ambiente democrático e plural, é condição essencial para que o SUS seja, cada vez mais, um projeto que defenda e promova a vida.

1.4 Processo de Implementação do SUS

Souza e Costa (2010) referem que os problemas encontrados na implementação dos princípios e diretrizes do SUS dificultam o funcionamento adequado. A descentralização no momento do repasse para estados e municípios não é empregada corretamente no setor saúde. A integralidade que não acontece pelo descompromisso dos profissionais, pelas dificuldades impostas pelas unidades e várias razões, dentre as quais, os usuários que desconhecem seus direitos e ficam sem continuidade da assistência.

Segundo Pessoto *et al.* (2007), os parâmetros balizadores no processo de implementação do SUS é a questão dos princípios da universalização, integralidade, da igualdade, além da equidade na atenção à

saúde. As relações entre os planos de saúde particulares e o SUS revelam as desigualdades ao acesso aos serviços de saúde de acordo com o poder de aquisição, assim, como ofertam mais serviços de baixa complexidade deixando os de média e alta complexidade para o SUS. As pessoas que têm os planos privados procuram ir mais aos serviços de saúde para prevenção do que as pessoas que dependem do SUS, estes procuram os serviços já com estado grave de saúde.

A participação social também não acontece impedindo a voz do povo nos Conselhos de Saúde. Com isso a universalização e a equidade também não estão sendo respeitadas, sem permitir o direito à saúde a todos como dever do estado e sem desigualdades sociais. Através da Constituição de 1988 e das Leis Orgânicas de Saúde (LOS), os princípios e diretrizes do SUS são formados pela universalização, integralidade, equidade, descentralização, hierarquização, regionalização e participação social para garantir o direito à saúde de todos como dever do estado. Mas, podemos observar que estes princípios que só beneficiariam a população Brasileira não estão sendo cumpridos e esse direito à saúde está banalizado.

Soares (2007) também afirma que no período de implementação do SUS, ocorreu o subfinanciamento com consequências gravíssimas, o congelamento das tabelas e remuneração de serviços, elevada inflação, e ausência de investimentos para aumentar os recursos e cumprir a constituição. Sendo que em 1997-2001 os investimentos do Ministério da Saúde (MS), foram alarmantes para aumentar a oferta de serviços, no entanto, isso revelou a falta de previsão de sustentabilidade econômico – financeira no momento do planejamento, realizando investimentos sem garantia de recursos para manter a prestação de serviços continuados. Esse investimento leva a um aumento da dívida externa, o qual o pagamento irá concorrer com os gastos internos para manter os serviços continuados no setor saúde.

Oliveira *et al.* (2008), relatam que o sistema de saúde Brasileiro sofre tensão interna pelas dificuldades de insuficiência de recursos financeiros e materiais e disparidade de salários e cargos. Mas, não concorda que os princípios não estão sendo cumpridos quando ele diz que após esses anos de implantação, o SUS se apresenta como uma política que possibilita tanto o acesso universal a cuidados básicos quanto de ponta e que os objetivos finais do SUS consistem em promover à saúde, prevenir riscos e doenças e recuperar a saúde daqueles já sequelados.

De acordo com a Lei Federal nº.8.080 / 90, o setor privado participa de modo complementar ao sistema, através de convênios e contratos com o setor público (Pessoto *et al.*, 2007). Mas, o setor privado atende os usuários do SUS com diferença entre os de planos particulares, assim, como exigem atendimento aqueles que requerem cuidado especializado com maiores custos, a exemplo os idosos. Nem tudo que está na lei é cumprido com todas as regras, neste aspecto é relevante à desigualdade social.

Marques e Mendes (2007), demonstram que o não cumprimento dos princípios e diretrizes do SUS foi resultado de vários impasses que ocorreram junto ao processo de implementação. Eles abordam que a universalização foi implementada em muitos países desenvolvidos após a Segunda Guerra Mundial e o Brasil como um país em desenvolvimento custou a implementá-la ao mesmo tempo que a crise financeira e fiscal do estado que limitou os recursos para a saúde foi diferente dos outros países que implantaram. Vários impasses ocorreram junto à implementação dos princípios do SUS, como as desigualdades de renda, oferta e alocação de recursos para a saúde, dificuldades no acesso aos serviços de saúde, a situação socioeconômica do país, todos eles dificultando o cumprimento da Constituição de 1988. Contudo, configura-se num desafio para a implementação da universalidade assim como os outros princípios na saúde pública do país.

Segundo Luchese *et al.* (2010), o SUS percorreu duas décadas desde sua implantação com alguns avanços, porém, ainda enfrenta dificuldades no distanciamento da formação profissional às suas necessidades concretas, o qual aproximaria as conquistas da Reforma Sanitária Brasileira (RSB) com as práticas e necessidades de saúde. Somente após oito anos de implementação do SUS que foi aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, representante das mudanças de formação dos profissionais da área de saúde, mas, é difícil alguma instituição de ensino que acompanhe a LDB.

Por mais que o SUS seja responsável pela formação dos profissionais de saúde, observa-se uma insuficiência de orientações e ações neste processo de formação, voltando com capacitações dos profissionais graduados para suprimir as deficiências. Essa desarticulação desde a implementação do SUS na formação dos profissionais, foi uma dificuldade do SUS devido os ministérios terem agido de forma fragmentada e pontual a partir da RSB, e só em 2005 criaram o Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional em Saúde (PRÓ-SAÚDE). Este programa orientou a academia na formação dos profissionais aproximando-os dos serviços públicos (Luchese *et al.*, 2010).

A partir da análise das dificuldades de implementação do SUS, foi visto que o SUS precisa ser cumprido e sair do que está escrito. Todas as dificuldades podem ser superadas se cada instância federativa, cada gestor fizer cumprir o atual sistema de saúde Brasileiro.

Neste sentido, podemos elencar as principais dificuldades de implementação do SUS abordadas neste estudo:

- ✓ O não cumprimento dos princípios e diretrizes do SUS como a integralidade, universalidade, equidade, descentralização e a participação social;
- ✓ O subfinanciamento dos serviços e sistema de saúde;

- ✓ Desigualdade no acesso aos serviços de saúde; Desigualdade social; Desigualdade racial entre profissionais / profissionais, cliente / profissionais e profissionais / cliente;
- ✓ Convênios inadequados do setor público com o setor privado (*mix* público / privado);
- ✓ Escassez em educação permanente para os profissionais de saúde;
- ✓ Relação restrita entre o SUS e a formação dos profissionais de saúde (academia); Problemas de gestão;
- ✓ E o fazer cumprir o que está na Constituição Federal de 1988 e nas LOS.

Assim, percebemos que o SUS avançou pouco em relação à sua proposta de implementação, encontra-se em dificuldades nos diversos setores que o constituem, sendo que as dificuldades constituem um desafio para o SUS que precisa ser superado para melhorar os serviços prestados à saúde da população Brasileira. Mas, não podemos avaliar o SUS apenas pelas suas dificuldades. Como diz Soares(2007), o SUS deve ser avaliado em longo prazo, por natureza lenta, por fazer parte de uma reforma democrática e social, sendo resultado de mudanças rápidas de regimes autoritários.

Capítulo 2 – O Processo de Gestão do SUS

2.1 Novas Tecnologias

Com o advento da globalização, a população teve acesso a novas tecnologias e contou com facilidades para obtê-las. Esse fato estremeceu nosso mercado. As organizações nacionais se viram frágeis diante de tantas inovações tecnológicas e mercadológicas. Dada tamanha complexidade do ambiente e o alto nível dos concorrentes, aumentando bastante a competitividade, adaptar-se ao novo cenário socioeconômico é obrigação de qualquer organização para permanecer competitiva. Houaiss, 2001 citado por Polary (2008: 30) diz:

A globalização é o processo pelo qual a vida social e cultural nos diversos países do mundo é cada vez mais afetada por influências internacionais, em razão de injunções políticas e econômicas. É, na verdade o intercâmbio econômico e cultural entre os diversos países, devido à informatização, ao desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte, à ação neocolonialista de empresas transacionais e à pressão política no sentido da abdicação de medidas protecionistas.

Ultrapassados os velhos paradigmas do nacionalismo e os limites de abrangência das preocupações empresariais, a globalização trouxe no seu bojo alterações no campo de trabalho extremamente graves como consequência do diferencial competitivo apresentado pelas linhas de produção dos países de primeiro mundo (tecnologia, maquinário, especialização etc.) quando comparado ao padrão existente no Brasil pré – globalizado. O alto índice de desemprego é uma dessas preocupações que assolam a sociedade e fazem parte do conjunto de prioridades do Gestor de Recursos Humanos (GRH).

Para se manterem nos padrões das empresas internacionais, com produtos inovadores, planilha de custos enxuta e um mercado cujos consumidores são cada dia mais exigentes, as organizações tiveram que modernizar seus processos de produção, adquirindo máquinas com avançadas tecnologias e com auto índice de produtividade.

Chiavenato (2010: 96) refere que:

A intensa rede mundial de negócios está conduzindo a uma competição sem precedentes nos mercados mundiais. Os líderes governamentais tornam-se cada vez mais preocupados com a competitividade econômica de suas nações, enquanto os líderes das grandes organizações se voltam para a competitividade organizacional em uma economia globalizada.

O maior desafio para o mundo todo é criar um sistema que, além de maximizar o crescimento global, seja mais equitativo e capaz de integrar as potências econômicas emergentes, e auxilie os países

marginalizados se beneficiarem da expansão econômica mundial. Sobretudo, é fundamental reduzir o enorme hiato existente entre países ricos e países pobres.

A globalização é a forte tendência à integração regional – como o Nafta, a Comunidade Europeia e o Mercosul – ameaçam atropelar quem for mais lento. A aptidão para a concorrência passa a ser a principal ameaça, para as piores oportunidades e desafios.

Com o desenvolvimento da globalização o mundo parece ter ficado menor. Paratanto, contribuiu significativamente o desenvolvimento dos sistemas de comunicação. Os meios de comunicação passaram a ser um elo entre as instituições da modernidade e a sociedade. Segundo Mattelart (2012), o primeiro ator do fenômeno globalização é o capital. A economia chega a uma nova fase juntamente com o surgimento de uma nova organização social. Seu principal objetivo agora é abocanhar a maior fatia do mercado internacional. É nesta terceira fase do capitalismo que a comunicação está mais intrinsecamente ligada à economia. Embora ela tenha nascido e crescido com o capitalismo, nunca ambos estiveram tão ligados.

Um aspecto fundamental do ambiente de negócios contemporâneo é o impacto da alta tecnologia como uma força dominante em nossas vidas. Com os computadores e com a tecnologia de ponta o trabalho jamais será o mesmo. Microcomputadores, minicomputadores e supercomputadores, trabalho e produção assistidos por computador, *softwares* complexos de gestão – como o ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou de relacionamento com clientes e fornecedores – com o SCM (*Supply Chain Management*) e o CRM (*Consumer Relationship Management*) ou sistemas de informação e de decisão e outros desenvolvimentos tecnológicos fazem parte vital do nosso local de trabalho e de nossas vidas.

A complexidade ambiental e o excesso de informações decorrentes dos movimentos de globalização e desenvolvimento tecnológico confrontam a racionalidade limitada dos gestores e a necessidade de gestão estratégica nas organizações. O desenvolvimento tecnológico pressupõe a capacidade de gerir riqueza em uma economia globalizada.

No terceiro milênio, com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade.

Assim, temos a Globalização acompanhando, de forma intrínseca, embora não imprescindível, a modernização das sociedades contemporâneas. Este movimento de intensificação das relações sociais em escala mundial tem se concretizado como ideal de numa sociedade moderna, preocupada com os acontecimentos que afligem as vidas dos cidadãos da “Aldeia Global”.

A tendência de proliferação das chamadas *Born Global*, deve-se a fatores como a globalização, o facilitado acesso à informação e o desenvolvimento, em alta velocidade, das tecnologias de informação e comunicação (TIC). A globalização, através da comunicação e da cultura transnacionais, tem conseguido transformar a tudo e a todos em mercadorias. As empresas capitalistas transnacionais, por sua vez, tornam esse processo irresistível e até mesmo ubíquo. Elas têm conseguido até mesmo transformar os direitos humanos internacionais em meros direitos de consumidores. Afinal de contas, é assim que somos encarados pelo mercado internacional: consumidores.

2.2 Motivação

Para Freitas e Rodrigues (2008), a motivação deriva de uma necessidade que pode ser de realização, independência, reconhecimento, segurança, dinheiro e crescimento, e está inserida na organização como um fomentador direto de projetos visando o melhor para seu colaborador e para as metas e objetivos da empresa unindo fatores positivos e possibilitando um maior e melhor crescimento das mesmas, assim como o bem-estar de seu funcionário.

A motivação é atualmente uma tendência nas organizações em prol de uma melhor qualidade de vida no trabalho, uma vez que toda a literatura se refere à satisfação de necessidades individuais, tendo como resultado um maior desenvolvimento, o aumento na produtividade e uma melhor lucratividade. A motivação caminha para o cumprimento de metas da organização, e o líder cria expectativas positivas.

Motivação é algo que a organização espera *a priori* do trabalhador, como apresentam pelo menos duas teorias clássicas:

1. A hierarquia de necessidades de Maslow (2003) – divide as necessidades dos indivíduos em cinco grandes categorias: fisiológicas (comer, beber, dormir, abrigar-se, etc.), de segurança (sentir-se seguro em termos físicos e até de vínculo de emprego), sociais (fazer parte de algo e de um grupo), reconhecimento (ver reconhecido por outros o seu trabalho) e auto reconhecimento (satisfazer-se com o próprio trabalho). Estas representam as necessidades dos indivíduos, embora não de maneira exaustiva e não com essa conotação estanque, de que é necessário satisfazê-las de acordo com sua “hierarquia”. Afinal, a hierarquia presume que alguém contratado por salário mínimo jamais estará preocupado com auto realização e que, a rigor, quem está no estágio de auto realização desconsiderará eventuais dores de dentes e até dificuldades financeiras diante da sua satisfação com o trabalho (Malik *et al.*, 2003).
2. Os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg – presume que a maioria das questões usualmente tratadas sob o grande rótulo de motivação pode ser dividida em dois grupos: fatores higiênicos e

motivacionais. Os primeiros são aqueles relacionados a condições de trabalho, salário, tipo de chefia, etc. Fica definido que na ausência destes a probabilidade de o indivíduo se motivar diminui (Malik *et al.*, 2003).

A importância da motivação é fundamental para que resultados sejam alcançados, trabalhar essa ferramenta com os funcionários da ETSUS fará com que resultados positivos venham à tona, uma vez que, colaboradores motivados resultam positivamente para as organizações.

Motivação tem uma importante e generalizada conotação positiva. Esse termo costuma ser associado a prazer no trabalho, desafio na tarefa, respeito à individualidade.

Para Chiavenato (2010),

Empresas bem sucedidas se organizaram e passaram a investir nos recursos humanos, visto que esses recursos são visualizados como peças chaves, responsáveis pelo sucesso ou não da empresa. O que era mecânico passou a ser dinâmico através de treinamentos voltados à motivação, atendimento ao cliente, gestão, fortalecimento de equipe, entre outros que buscavam o equilíbrio e sustentação de um meio organizacional estruturado capaz de conduzir e enfrentar os desafios de uma organização.

2.3 Liderança

A liderança é considerada como um importante método de atuação nas atividades que envolvem colaboradores individuais, equipes ou grupos na realização de objetivo almejado. Algumas empresas traçam metas para seus colaboradores e, em contrapartida demonstram o reconhecimento pelos objetivos alcançados, por meio de gratificações, bonificações, entre outros vários recursos que são considerados importantes como estratégias, que envolvem o comportamento organizacional, ou seja, ao motivar seus colaboradores, automaticamente, eles produzem mais, trabalham satisfeitos e permanecem nas empresas (Stefano, 2008).

Os líderes precisam colocar de forma objetiva a cada geração a sua importância para sua organização, e saber que os grupos mais jovens têm a tendência de se sentirem desvalorizados ou sem noção das oportunidades à sua frente, enquanto os grupos dos mais velhos tendem a se encontrarem ou simplesmente acharem que já estão ultrapassados e que não conseguem acompanhar os constantes desenvolvimentos.

Segundo Lee (2013), a tendência natural é não falar sobre as diferenças quando se reúnem pessoas de diferentes gerações ao mesmo tempo.

Chiavenato (2004: 448), conceitua liderança como *uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos*.

Como aponta Penteado (1978) citado por Polary (2015: 86), *a liderança é um fenômeno social, expressão que implica na existência de uma sociedade e de um ambiente. A situação é um fator novo que surge nas relações do líder com o grupo e vice-versa, sendo que, para o conceito amplo de liderança, precisamos de um líder, de um grupo e de uma situação*.

A liderança nas organizações nunca foi tão necessária no mundo contemporâneo, principalmente relativo ao avanço tecnológico e a alta competitividade no mercado de trabalho cada vez mais exigente, e apresenta uma importante característica comum na literatura, a habilidade de atuação do líder em relação aos seus subordinados nas organizações, com intuito motivacional no alcance das metas estabelecidas (Silva, 2003).

Freitas e Rodrigues (2008), enfatizam em sua pesquisa que a liderança é um processo chave em todas as organizações, tendo como enfoque principal a figura do gestor, e seu posicionamento de liderança na organização, seja junto aos seus colaboradores ou a equipe de trabalho, também destacada por Scola e Scola (2011), e até mesmo indivíduos que trabalham com ele. Segundo os autores, a liderança é imprescindível dentro das organizações estando relacionadas diretamente a estímulos e incentivos que possam provocar motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

2.3.1 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. Chiavenato (2004: 137), faz uma comparação entre três estilos de liderança e descreve as principais características do líder, a forma como aborda as tarefas e como age com os subordinados. A tabela 1 apresenta uma ideia das principais características de cada um desses estilos.

Tabela 1 - Comparação entre os Três Estilos de Liderança.

Autocrático	Democrático	Liberal
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2004:138)

2.4 Comunicação

A comunicação organizacional em relação aos públicos envolve tanto os internos quanto externos e cada um destes deve ser pensado através de suas peculiaridades é por isso que tanto se fala em ser um comunicador estratégico, já que não é tão difícil assim fazer comunicação, o difícil é comunicar certo para cada tipo de público.

A política de comunicação deve abranger todos os *stakeholders* de uma organização, mas como ela nem sempre existe efetivamente nas empresas, é tarefa de quem está no departamento de comunicação ter a sensibilidade de perceber como e quando cada público precisa de ser informado ou contatado.

Nesse contexto o mercado hoje exige do profissional de comunicação organizacional, um perfil específico obrigando que o mesmo seja estratégico.

O departamento de comunicação não pode ser algo preso aos documentos, deve buscar saber como é cada um dos funcionários da empresa, procurando desenvolver programas específicos para melhorar a qualidade de trabalho.

Podemos entender que a política de comunicação é um documento redigido basicamente para facilitar a vida de todos os que trabalham de alguma maneira relacionados à comunicação dentro da empresa.

A comunicação interna é direcionada a funcionários e colaboradores diretamente vinculados à empresa e a comunicação externa é relacionada a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, sociedade, mídia, governo, órgãos públicos, escolas, sindicatos etc.

A comunicação interpessoal realiza-se por meio da comunicação direta com uma ou mais pessoas, é o nível de comunicação em que os papéis emissores (fonte) e receptor (destino) são exercidos de modo recíproco por duas ou mais pessoas.

A comunicação empresarial favorece a conscientização da opinião pública sobre a boa qualidade dos produtos e serviços da empresa; fortalece a credibilidade das informações; obtém um noticiário externo favorável; tem o reconhecimento positivo aos diversos setores formadores de opinião pública; abre e mantém canais de comunicação com a mídia; motiva o público interno e favorece a imagem pessoal e da gerência, que tornam a personificação da empresa no qual a imagem mescla-se com a imagem da direção.

A comunicação empresarial pode ser utilizada como uma estratégia e um conjunto de atividades para melhorar a imagem da organização. Porém, ela não é somente uma ferramenta para a reputação empresarial. Atualmente, ela busca relacionar-se com diversos públicos, a fim de desenvolver produtos de qualidade, que atendem ao perfil do consumidor e também sua satisfação e credibilidade. Isso acontece quando há um contato maior com seus funcionários e consumidores, assim, há uma ligação entre seus públicos internos e externos.

A importância de desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe, segundo Caldas (2014), é baseada no fato que a imagem construída por eles da organização, é refletida para o público externo.

Diante de um ambiente competitivo, que é o mercado, as empresas começam a se preocupar com o relacionamento dos seus públicos internos, passando a ver seus colaboradores não somente como mão-de-obra, mas como capital humano que é capaz de gerar grandes resultados. Neste sentido, Caldas (2014), explica que as organizações de um modo geral não abrangem uma estratégia de relacionamento

com sua equipe, por esse motivo é comum encontrar pessoas cansadas e estressadas com o ritmo do trabalho, e reclamam pela falta de informação ou demasiada informação, distanciamento das chefias, falta de envolvimento na tomada de decisões que afetam a eles, entre outras situações.

De acordo com Caldas (2014): a gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional e ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham.

2.5 Clima Organizacional

Com a maior valorização do capital humano, a gestão de pessoas torna-se responsável por criar um clima organizacional propício à criação de valor, promovendo educação continuada e programas de incentivo, que se faz necessário para retenção do acervo intelectual, pois a saída de um colaborador pode resultar em perda de conhecimento se a organização não estiver preparada para a gestão dos ativos intangíveis. Continuando na mesma linha de raciocínio, Teixeira *et al.* (2005:75), ainda relatam que independentemente do tipo de organização, negócio, tamanho, espaço, em que atua e outras características, um sistema de gestão de pessoas terá sempre a função de captar, desenvolver e reter o elemento humano necessário para o cumprimento da missão da empresa. Hoje a gestão de pessoas está orientada para duas direções que precisam ser compatibilizadas: sua adequação eficaz ao negócio da organização e sua capacidade de proporcionar às pessoas oportunidades de condição de trabalho condignas com as novas conquistas de cidadania plena.

Polary (2015: 131),

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Se a qualidade for pobre, conduzirá à alienação do empregado à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamento contraproducentes (absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical). A importância das necessidades varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização, logo QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situações (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas).

O Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Nadler e Lawer (1993) descrita por Chiavenato (2010), está fundamentada em quatro aspectos:

1. Participação dos funcionários nas decisões;
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos no trabalho;
3. Inovação no sistema de recompensa para influenciar o clima organizacional;

4. *Melhoria no ambiente de trabalho quanto as condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc. na medida em que esse quatros aspectos são incrementados haverá uma melhoria na QVT.*

Sendo a organização um sistema de atividades coordenadas, de dois ou mais indivíduos, onde estes são levados a cooperarem uns com os outros para alcançarem os objetivos que a ação individual isolada não conseguiria, o clima organizacional pode ser considerado como um reflexo da cultura da organização, ou seja, traduz o efeito dessa cultura na organização como um todo. A cultura organizacional tem caráter mais profundo e de maior permanência com mudanças que levam mais tempo para acontecer e o clima organizacional apresenta natureza transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto em médio prazo e é fácil de ser percebido.

De forma bem sintetizada pode ser entendida como uma mentalidade comum, de forma que os indivíduos são levados a agir e a pensar sem uma reflexão consciente.

Para gerir o clima organizacional, é necessário fazer um grande diagnóstico, analisar a situação atual, a partir de uma pesquisa de clima, para saber qual situação em relação às diversas dimensões do clima. A gestão do clima organizacional mostra que a empresa está preocupada com o lado pessoal dos funcionários. Só do fato de fazer uma pesquisa já deixa a mensagem “Queremos te ouvir, queremos saber a sua opinião”. Essas iniciativas criam expectativas nas pessoas, que esperam ações concretas para sanar as insatisfações levantadas.

2.6 Cultura Organizacional

Toda organização possui características conforme a troca de experiências e convívio entre as pessoas que dela fazem parte.

Polary (2015) diz:

Na década de 1990, fortemente marcada pela importância que os Dirigentes Empresariais, Administradores, Consultores e demais estudiosos deram sobre a Cultura Organizacional, torna-se necessário compreender-se a Cultura Organizacional como forma de aumentar nossas possibilidades de obtermos êxito na busca de resultados pessoais-profissionais.

Como cita Polary (2008) por cultura organizacional:

Um conjunto de crenças, valores, ideologias, “leis”, políticas e diretrizes, normas e procedimentos, oriundas da cúpula e repassadas aos demais níveis hierárquicos para a sua internalização social, que de forma direta ou indireta afetam o comportamento das pessoas na organização”. Tais características legitimam uma certa identidade organizacional e que se torna perceptível e mensurável a nível externo. Reflete também a filosofia de trabalho e missão da organização.

A base da cultura de uma empresa é determinada pela maneira como ela faz seus negócios e de como tratam seus clientes e funcionários, bem como o grau de autonomia e liberdade que existe em seu escritório ou em sua organização, levando em consideração o grau de fidelidade expressa por seus funcionários com relação à empresa.

Chiavenato (2010:159) diz:

Muitos aspectos da Cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. Da mesma maneira, a Cultura Organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normais grupais etc.

Polary (2008:58) diz:

A mensuração a nível externo da Cultura Organizacional poderá ser realizada através da análise de diversas variáveis, dentre elas destaca-se: o Sistema de Administração; Estrutura do Poder; o Estilo Gerencial; a Comunicação; a Política de Recursos Humanos; Conflitos; Tomada de Decisão; Relacionamento Interpessoal; Produtividade; Qualidade de Vida e Clima organizacional.

Para Chiavenato (2010:158), conhecendo a cultura organizacional: “A maneira pela qual as pessoas interagem em uma organização, a missão, a filosofia reinante, os valores sociais, os modos predominantes de comportamento, as pressuposições, subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da sua cultura organizacional”.

Carranza (2014:29), define cultura organizacional como:

Conjunto de comportamento, atitudes, hábitos, crenças, superstições de um grupo de pessoas, que são estabelecidos através de normas, valores, e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Através da cultura organizacional podemos identificar qual o perfil dos funcionários e como eles se comportam dentro da organização. Shein (1995 citado por Polary 2015:49) fala que:

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funciona suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros o modo correto de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

A troca de experiências é válida uma vez que a organização possui funcionários capacitados e estes tem interesse em transmitir o conhecimento adquirido para os demais colegas de trabalho. O mais importante no convívio entre os funcionários é fazer com que os serviços possam solucionar a vida daqueles que o buscam. Deve-se analisar sempre o contexto e as necessidades mais importantes, e o ambiente o ambiente o mais favorável possível.

Segundo Chiavenato (2009: 223):

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

Ainda segundo Chiavenato (2009:224):

Cada organização tem a sua cultura própria, que denominamos cultura organizacional ou cultura corporativa e que ela mantém e cultiva. É por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. Assim, a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização[...].

Existem muitos desafios a serem alcançados na administração pública, regras impostas pelos funcionários mais antigos ainda são tabus a serem quebrados quando o mais importante é fazer com que a prestação de serviço seja mais eficiente.

Conforme Matias-Pereira (2010:79- 80):

Toda a organização recebe influência do contexto cultural em que se insere. Nesse sentido, assevera que as características existentes na cultura de organizações públicas – que em geral possuem burocracias centralizadoras e estruturas rígidas – tendem a se refletir na forma de atuar e de comportar dos seus servidores. Destacam-se entre essas características os aspectos que

envolvem apego às regras, às rotinas e ao poder, excessiva valorização da hierarquia, centralização, corporativismo, forte paternalismo nas relações funcionais, desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada”.

De acordo com Chiavenato (2009: 224 - 225):

A cultura constitui a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, consideradas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Na verdade, toda cultura existe em três diferentes níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

Artefatos: são todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas. Fazem parte do primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. É tudo aquilo que cada pessoa vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. São compostos por produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorrem os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como elas falam, sobre o que conversam, como se comportam, quais as coisas que são importantes e relevantes para elas. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar, visual ou auditivamente, como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas e as cerimônias anuais são também exemplos de artefatos.

Valores compartilhados: são os valores relevantes que se tomam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Constituem o segundo nível da cultura.

Pressuposições básicas: são as crenças inconscientes, as percepções, os sentimentos e as pressuposições dominantes e nas quais os membros da organização acreditam. Constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto. A cultura prescreve a maneira certa de fazer as coisas na organização, muitas vezes, por meio de pressuposições não escritas e nem sequer faladas.

Hudson (1999 citado por Matias-Pereira, 2010), divide a cultura organizacional em três patarames: superficial, justificativas e inconscientes.

- I. Superficial. Manifestada de forma fácil nos ativos da organização, prédios, fotos na parede, móveis, linguagem de trabalho empregada e pelas suas rotinas diárias.*
- II. Justificativas da organização. São os processos conscientes de pensamento, que justificam as decisões e ações, estão impregnadas nos ‘porquês’ do discurso dos atores das organizações.*
- III. Inconsciente. Considerado o tipo de cultura organizacional mais importante. Nela estão presentes as crenças fundamentais que dominam*

o universo simbólico direcionado a ação, muitas vezes, de forma espontânea.

Neste contexto da cultura organizacional é importante estarmos atentos às mudanças e aos fatos, e como o outro nos percebe, daí a importância de construirmos laços afetivos e profissionais, dando ênfase na busca no coletivo, tratar bem, ajudar o próximo, está informado, busca sempre reciclagem.

Por fim ao fundamentarmos e analisarmos o conceito de alguns autores percebemos que a cultura são partes dos valores crenças, hábitos, comportamento, atitudes, regras, formas de pensar e agir, é através do cotidiano e das ações que se forma a cultura organizacional. A cultura organizacional do setor público Brasileiro, em geral, não estimula a iniciativa e a criatividade de seus trabalhadores. Entretanto, deve-se lembrar que todo processo de mudança implica a necessidade de profissionais não apenas com boa capacitação técnica, mas com liberdade de criação e autonomia de ação.

Shein citado por Carranza (2014: 255), conceitua a cultura organizacional um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta a perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas. Podemos dizer ainda que a cultura organizacional envolve o conjunto de valores e crenças, superstições, hábitos, costumes e os padrões de comportamento compartilhados pelos membros de uma organização.

Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e, avaliar, analisar e melhorar seu desempenho, proporcionando um melhor entendimento do funcionamento da organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho.

Para auxiliar na definição da cultura é utilizada a Matriz SWOT (Figura 1) a qual serve para fazer análises de cenário ou ambiente interno (Forças e Fraquezas) e externo (Oportunidades e Ameaças). Toma-se como base para a gestão e para o planejamento estratégico de uma empresa, porém pode ser utilizada em qualquer outra situação. Analisando o ambiente interno da organização, consideramos os principais aspectos internos que fazem da empresa o que ela é, como estrutura, equipe etc., sendo que pode ser controlado ou modificado pelos diretores e liderança. Quando há a percepção de um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; em contrapartida, quando for percebido um ponto fraco, a empresa deverá agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizá-lo. O ambiente externo de uma organização corresponde aos aspectos fora da mesma, como o mercado, o governo, clientes, fornecedores, concorrentes etc. Porém, a empresa deverá conhecê-lo e monitorá-lo com frequência para

aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Para o bom funcionamento e preenchimento desta ferramenta, a empresa interessada precisa colher informações de seus funcionários a fim de contribuir com a definição da cultura e valores.

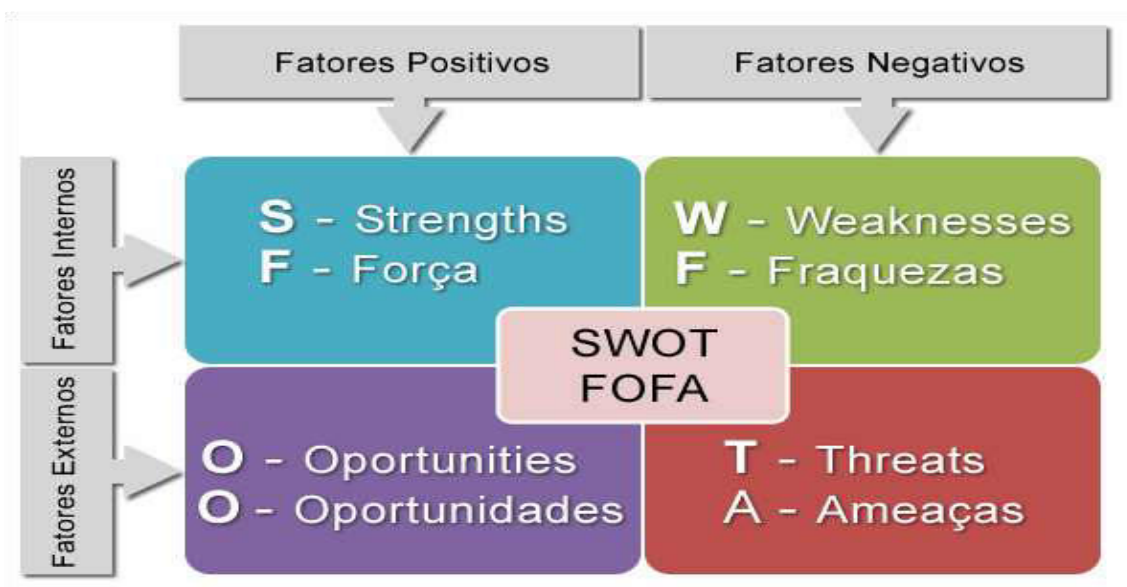


Figura 1 – Análise SWOT

Fonte: <https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>. Visitado em: 10 jul. 2017.

A cultura organizacional determinará boa parte dos comportamentos intraorganizacionais como: as relações interpessoais, a comunicação, a busca da qualidade, a criação de outros valores.

Teixeira *et al.* (2005:57), concluem que:

Essas definições indicam porque a dimensão da cultura organizacional e do clima organizacional no ambiente de gestão de pessoas precisa ser visualizada e compreendida dentro do ambiente organizacional mais amplo. Isto significa dizer que é no contexto da cultura e do clima de uma organização que se poderá entender esses dois fenômenos em relação a essa gestão.

2.7 Planejamento

A importância do planejamento é fundamental para saber onde a organização pretende chegar e quais as melhores estratégias.

Conforme Carranza (2014:55):

Decisões estratégicas precisam ser tomadas. Dessa forma permite-se que a empresa cresça, desenvolva-se e sobreviva em um ambiente altamente competitivo e hostil no caso das instituições privada e no caso das instituições públicas buscar maior competitividade e atendimento das necessidades do cidadão.

De acordo com Chiavenato (2010: 192):

Planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente. Como principal decorrência estão os planos que facilitam a organização ao alcance de suas metas e objetivos.

Vamos citar os seguintes:

- ✓ *Planos que definem os recursos necessários para alcançar os objetivos organizacionais;*
- ✓ *Planos que servem para integrar os vários objetivos a serem alcançados em esquema organizacional que proporciona coordenação e integração;*
- ✓ *Planos permitem que as pessoas trabalhem em diferentes atividades e consistentes com os objetivos definidos;*
- ✓ *Planos permitem que o alcance dos objetivos possa ser continuamente monitorado e avaliado em relação a certos padrões ou indicadores a fim de permitir a ação corretiva necessária quando o progresso não seja satisfatório.*

Ainda para Chiavenato (2010), planejamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador que pressupõe: escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance dos seus objetivos.

Por definição, o planejamento significa o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso em ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada.

Segundo o Dicionário Aurélio (2010), citado por Carranza (2014: 56): *Planejamento é o ato ou efeito de planejar. Pode ser definido como um processo articulado de definição de objetivos e de escolha dos meios para atingi-los.*

O planejamento é um processo de análise e decisão racional que antecede e acompanha à ação da organização na procura de solução para os problemas, ou com vistas a aproveitar as oportunidades, com eficiência, eficácia e constância.

Chiavenato (2014:156) diz:

O planejamento é uma técnica para absorver a incerteza sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das organizações. Em um, extremo, o planejamento pode levar a um ponto em que as decisões importantes são adiadas ou simplesmente não tomadas por algum estupor a situação – atitude denominada “paralisia pela análise”.

O Planejamento faz parte das funções administrativas (Planejar, Organizar, Direcionar e Controlar). Pode-se dizer que o Planejamento é executado no presente e seu resultado é focado no futuro. E isso requer um prazo para que seja colocado em prática pois, com isso, busca-se realizar o que foi planejado obtendo resultados esperados no futuro.

2.7.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico deve aparecer no início do processo da administração estratégica, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança, se ele não tiver antes de tudo planejado. Existem três formas e níveis distintos de maneiras de elaborar o planejamento.

O planejamento é elaborado de maneiras diferentes nos vários níveis organizacionais. Em razão disso, existe uma hierarquia de planos.

Planejamento estratégico é uma ferramenta eficaz de gestão empresarial bastante utilizada pelas organizações contemporâneas, servindo de sustentação ao desenvolvimento e implementação das estratégias empresariais.

Principais características:

- ✓ Projetado para o longo prazo: tendo seus efeitos e consequências estendidos por vários anos à frente;
- ✓ Envolve a empresa como uma totalidade: abrangendo todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir objetivos globais da organização;
- ✓ É definido pela cúpula da organização: situada no nível institucional e corresponde ao plano maior a que todos os demais planos estão subordinados.

2.7.2 Planejamento Tático

Planejamento tático é o planejamento elaborado em cada departamento no nível intermediário da organização.

O planejamento tático abrange áreas específicas dentro de uma empresa, atendendo a cada departamento, setor, ou sessão, com a finalidade de atingir, no final do processo, os objetivos finais da organização. Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Trata-se de um plano de médio prazo, executado pelos níveis gerenciais da empresa.

Principais características: É projetado para o médio e longo prazo: geralmente correspondendo ao exercício anual ou fiscal da empresa, isto é, doze meses. Envolve cada departamento ou unidade da organização: abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir objetivos departamentais. É definido no nível intermediário da organização: para cada departamento ou unidade da empresa. É voltado para a coordenação das atividades internas da organização.

2.7.3 Planejamento Operacional

Planejamento operacional é o planejamento que se refere a cada tarefa ou atividade especificamente de curto prazo, a demanda é avaliada de forma totalmente desagregada, ou seja, uma demanda real, na qual a atenção é individual em cada situação ou cliente. Ao fazer intervenções de curto prazo e mudanças no plano, os gerentes procuram equilibrar a qualidade, a rapidez, a confiabilidade, a flexibilidade e os custos das operações, caso a caso. São elaborados para suprir as necessidades emergentes da empresa.

Principais características:

- ✓ Projeto de curto prazo: para o imediato e geralmente lida com o cotidiano e com a rotina diária, semanal e mensal;
- ✓ Envolve cada tarefa isolada: preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- ✓ Voltado para a eficiência: na execução das tarefas ou atividades. Fazer bem feito e corretamente. Isso compõe a chamada excelência operacional.

Planejar vem da decisão de estar atento às mudanças de mercado e da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável. Assim, a partir da flexibilidade que essa percepção requer, é que surge a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções empresariais. Consequentemente, é fundamental que a empresa tenha um sistema de informações ativo, atualizado e em sincronia com o ambiente externo e as realidades do ambiente interno (Figura 2).

A Figura 2 apresenta a pirâmide do planejamento organizacional.



Figura 2 – Pirâmide do Planejamento Organizacional

Fonte: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>. Visitado em: 7 jul. 2017.

As diferenças básicas entre o planejamento estratégico e o planejamento tático são:

- ✓ De prazo mais longo, pois o planejamento estratégico considera um conjunto de planejamento tático e a sua soma deve provocar um período de tempo maior para a sua conclusão;
- ✓ De amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela;
- ✓ De risco maior, pela sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- ✓ Relacionado às atividades fins e meios da empresa enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados às atividades-meios (não em sua totalidade); e
- ✓ De flexibilidade menor, por considerar a empresa como um todo, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

A Tabela 2 apresenta alguns exemplos das diferenças básicas.

Tabela 2 - Diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tático

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Quanto ao prazo	Mais Longo	Mais curto
Quanto à amplitude	Mais amplo	Mais restrito
Quanto aos riscos	Maiores	Menores
Quanto às atividades	Fins e meios	Meios
Quanto à flexibilidade	Menor	Maior

2.7.4 Vantagens e Desvantagens do Planejamento

Vantagens

- ✓ Com a fixação de objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, e por meio da sistematização do processo de planejamento e controle, introduz-se o hábito do exame prévio e minucioso de principais fatores antes da tomada de decisões importantes;
- ✓ Com base em resultados econômicos e financeiros projetados, importantes decisões financeiras podem ser tomadas com maior grau de acerto;
- ✓ Aumenta o grau de participação de todos os membros da administração na fixação de objetivos;
- ✓ Facilita a delegação de poderes;
- ✓ Tende a melhorar a utilização dos recursos, bem como ajusta-os às atividades prioritárias.

Desvantagens

- ✓ Os planejamentos baseiam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação;
- ✓ O plano de resultados por si só, não garante o resultado projetado, deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias;
- ✓ Os atrasos na emissão de dados realizados prejudicam significativamente a implementação de ajustes em tempo hábil;
- ✓ As dificuldades de implementação de ajustes geram desconfiças em relação a resultados projetados.

2.8 Administração de Recursos Humanos

A Importância dos recursos humanos nas organizações é de suma importância tendo em vista as transformações que a sociedade vive e os avanços tecnológicos, levando em consideração a disputa cada vez mais acirrada no mercado de trabalho por mão de obra qualificada é que se justifica uma melhoria contínua aos longos dos anos.

Damázio e Gonçalves (2012:77-78) refere que:

No campo da saúde, a gestão de recursos humanos (GRH), assume grande relevância por se tratar de um setor de serviços com utilização intensa de mão de obra especializada. No entanto, historicamente identificam-se lacunas nas políticas de gestão de pessoas voltadas às unidades de saúde, bem como abaixo registro de evidências acerca das práticas de recursos humanos nesses locais.

O volume de recursos despendidos com profissionais acaba por maximizar os problemas frequentes da gestão de recursos humanos em organizações, como absenteísmos, rotatividade, e também aqueles relacionados à saúde do trabalhador. Há, ainda, de se considerar o impacto da capacitação dos profissionais para o trabalho, a qual determina fortemente o resultado da assistência prestada aos usuários.

Segundo Damázio e Gonçalves (2012: 155):

Para que a função Recursos Humanos possa se tornar uma fonte de vantagem competitiva para as instituições, é necessário que ela seja capaz de se configurar como uma fonte de vantagem perante as demais instituições. Para tanto é fundamental que os gestores envolvidos nesse processo detenham competências que subsidiem o processo de articulação de RH com foco em resultados.

A decisão sobre a qualificação dos trabalhadores seria a primeira informação a servir como subsídio para desencadear o ciclo do subsistema da Administração de Recursos Humanos. Assim, que aqueles trabalhadores estiverem em pleno exercício de suas funções, é hora de desencadear o último componente – a avaliação dos recursos humanos. Nem a definição de necessidades costuma ser o primeiro passo, nem a avaliação – se e quando feita – deve ser o último. O importante é ter em mente que essas atividades devem ser realizadas onde o momento da sua realização é indicado pela própria vida organizacional.

Pierantoni *et al.* (2004 citado por Damázio e Gonçalves, 2012:150):

Apontam que os problemas enfrentados, à época da I Conferência Nacional de Recursos Humanos em Saúde, não haviam sido superados até o meio da década de 1990. Somaram-se a eles outros problemas, como a pluralidade de vínculos de trabalho e modalidades contratuais, escassez ou excesso de profissionais em algumas categorias, falta de critérios para promoção do desenvolvimento profissional, flexibilidade nas relações de trabalho, inconsistências na determinação da remuneração e aglutinação de profissionais em grandes centros.

Silva (2009) relata que a realização da II Conferência Nacional em Saúde, em 1993, suscitou o debate acerca desses temas, mas não foi capaz de fomentar ações sólidas, de cunho prático, capazes de reverter a lógica de gestão de RH vigente.

Damázio e Gonçalves (2012: 100) cita que:

As evidências de práticas usuais de recursos humanos em instituições hospitalares reforçam, em certa medida, os pontos centrais apontados pela literatura especializada nos termos de gestão de recursos humanos em geral e na saúde, como os desafios concorrentes presentes nas organizações para uma efetiva gestão de pessoas.

Chiavenato (2003), conceitua recursos humanos como:

Uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Segundo Chiavenato (2006: 226) a legislação Brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado. É, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste.

Para Chiavenato (2009), existe equívoco referente à entrada de novos profissionais na administração pública.

Enumeram-se alguns equívocos da Constituição de 1988 no campo da administração de recursos humanos. Por meio da institucionalização do Regime Jurídico Único, deu início ao processo de uniformização do tratamento de todos os servidores da Administração direta e indireta. Limitou-se o ingresso ao concurso público, sendo que poderiam ser também utilizadas outras formas de seleção que, tomariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista (por exemplo, o processo seletivo público para funcionários celetistas, que não façam parte das carreiras exclusivas de Estado) (Chiavenato, 2009: 215).

Polary (2008), fala da Administração de Recursos Humanos como uma especialidade da Administração. Segundo esse autor,

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade da ciência da Administração e enquanto o sistema de recursos humanos se expandiu e se desenvolveu em diversos subsistemas, tais como : Análise e avaliação de cargos, Recrutamento e seleção de pessoal, Administração de pessoal, remuneração e recompensas, Benefícios sociais, Higiene, medicina e segurança do trabalho, relações sindicais e trabalhistas, Qualidade de vida e clima organizacional, Gerenciamento de desempenho, treinamento e desenvolvimento, carreiras e reconhecimento, Banco de dados, Sistema de informações, Auditoria em RH, dentre outros, os quais se interagem e atuam de forma interdependentes, voltados para o atendimento dos objetivos que contemplam as organizações e as pessoas em suas expectativas pessoais e profissionais.

A Administração tem papel fundamental dentro do contexto das ciências sociais pois trabalha com primazia e precisão acerca dos métodos, técnicas, planejamento, direção, controle e outras mais qualidades através dos seus subsistemas, que atuam para conquistar, manter e desenvolver habilidades e competências visando atender eficientemente parâmetros estabelecidos pelas organizações.

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal, Gil (1994:13 citado por Mildeberger, 2011).

Quanto às expectativas e realizações das pessoas Polary (2008:24) acrescenta:

Trata-se de criar, manter e desenvolver condições organizacionais e ambientais que possibilitem às pessoas a satisfação e realização pessoal e profissional com bom nível de qualidade de vida.

De acordo com esta ótica, pensa-se ser possível e viável atender-se os objetivos, tanto das pessoas, quanto das organizações, o que permite um certo equilíbrio no esforço conjunto por busca de resultados. Quando os profissionais de RH cumprem o real objetivo de um programa de recrutamento e seleção, que é identificar e selecionar pessoas automotivadas, talentosas e competentes para a organização, torna-se um elo do atingimento de tal objetivo.

Na administração pública muitos são os desafios encontrados e saber encará-los é fundamental e faz-se necessário frente às limitações que envolve o ambiente organizacional. Não basta apenas ter conhecimento, têm que ter competência e habilidades para enfrentar desafios inóspitos e saber se sobrepor às dificuldades.

Quanto aos desafios, cremos que devemos encará-los como um processo natural e necessário às competências pessoais e profissionais, quando da busca de alternativas para administrá-las. Tais desafios ou limitações estão inseridos num contexto que envolve as pessoas e o ambiente interno das organizações.

Algumas posturas devem ser adotadas frente aos descasos e desafios dentro das organizações e isso perpassa pela ética profissional em meio aos desafios individuais e organizacionais, as expectativas tem que ir além das realizações das pessoas, não basta apenas capacitar profissionais, deve ser disseminado o olhar humanizado do atendimento, se doar e se colocar no lugar do outro.

Toda organização tem que ter objetivos, missão e valores, e todo o gestor capacitado deve direcionar a organização no rumo da boa administração e colher resultados positivos. Cabe a este, o papel principal de traçar o planejamento e conduzir de forma eficiente e eficaz a organização no intuito de fazer com que a boa prestação de serviços se torne algo comum quando tratamos de serviço público Brasileiro.

Daí a importância das políticas públicas para ajudar a direcionar e implantar metodologias e controle. No livro do SUS confirmamos o que: As bases legais que legitimam a ação do Ministério da Saúde na construção dessa Política estão expressas no artigo 200, inciso III, da Constituição Federal que estabelece, como uma das atribuições do SUS, a ordenação da formação de recursos humanos para o Sistema (Brasil, 2003).

Segundo Polary (2008:27):

Ao Administrador de Recursos Humanos cabe não só o apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também a sensibilização dos líderes para a importância da equipe nos resultados. Cabe-lhe “educar” os líderes para que eles por sua vez, atuem como educadores de sua equipe, sugerir novas formas de administrar o pessoal, além de se manter e informar sobre o “estado da arte” nos assuntos de recursos humanos, trazendo esses conhecimentos para a organização. Cabe-lhe também, administrar as atividades que devem ser executadas de forma centralizada e atuar como elemento aglutinador das pessoas. Deve ainda, zelar pelo tratamento ético e justo de cada pessoa da organização, orientando os demais líderes nesse sentido.

Para Chiavenato (2009: 17) o conceito fundamental do planejamento de Recursos Humanos baseia-se nas competências organizacionais necessárias, isto, é, na capacidade para agir e mudar para o alcance de vantagem competitiva.

2.9 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, cada vez mais, tem aumentado sua parcela de contribuição para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Desta forma, os líderes possuem um grande papel dentro das organizações, pois são eles os responsáveis por gerir os principais recursos, que são as pessoas.

Para o crescimento e um melhor desenvolvimento, tornam-se indispensáveis que as organizações tomem providências para minimizar custos e viabilizar a economia de tempo para execução de determinadas tarefas, motivando seus funcionários no cumprimento de metas preestabelecidas e principalmente havendo boa liderança. Estas ferramentas competem principalmente à gestão de pessoas (Balducci e Kanaane, 2007 citado por Martins *et al.*, 2014).

Para Fleury e Fischer (1992 citado por Morici, 2011), as políticas organizacionais são as diretrizes que orientam as técnicas e os procedimentos adotados para a execução das atividades, de tal modo que os objetivos sejam atingidos. As políticas de recursos humanos, por sua vez, expressam não só as diretrizes da empresa com referência aos processos de gestão de pessoal, mas também se configuram como elemento de mediação da relação entre o capital e o trabalho.

A Gestão de Pessoas é de vital importância para qualquer empresa. A gestão de pessoas não é mais um departamento da empresa. Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

O mundo está mudando com uma rapidez incrível, transformando, até mesmo, a área de Recursos Humanos, sendo nomeados como: Gestão de Pessoas, Gestão com Pessoas, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano, Gestão de Competência, entre outros para manterem configurados na área e representados em um novo espaço (Chiavenato, 2011).

Para Chiavenato (2011), empresas bem-sucedidas se organizaram e passaram a investir nos recursos humanos, visto que esses recursos são visualizados como peças-chaves, responsáveis pelo sucesso ou não da empresa. O que era mecânico passou a ser dinâmico através de treinamentos voltados à motivação, atendimento ao cliente, gestão, fortalecimento de equipe, entre outros que buscavam o equilíbrio e sustentação de um meio organizacional estruturado capaz de conduzir e enfrentar os desafios de uma organização.

Com esses objetivos, Chiavenato (2011 citado por Magalhães e Pereira, 2013), define que as pessoas passaram a serem parceiras da organização, deixaram o cargo de empregados e assumiram a posição de colaboradores, técnicos da empresa que, contribuindo através de suas habilidades e competências, galgam o sucesso da empresa. Grupos inteligentes que tomam decisões racionais e significativas rumo aos objetivos globais.

No que se refere ao ambiente organizacional é contemplado no estudo de Albuquerque e Leite (2010), que a gestão de pessoas teve transformações nos últimos tempos caracterizando a década de 1960, e provocando mudanças significativas no comportamento das pessoas. No contexto do mundo organizacional contemporâneo, a gestão de pessoas se refere a um setor de responsabilidade nas organizações, com uma proposta atual que abrange principalmente a liderança e a motivação.

A gestão de pessoas nas organizações é uma área que precisa ser trabalhada com muita cautela e sensibilidade, já que dependem de algumas variáveis importantes como: a cultura, a estrutura organizacional, o negócio da organização, a tecnologia e os processos internos e ambientais, como abordam Albuquerque e Leite (2010).

Para Polary (2008: 65) conclui-se que:

*A Administração de Recursos Humanos, ao longo de sua história, nos períodos Clássico, Moderno e Contemporâneo (1790 a 2000), avançou, tanto em termos **estruturais** (posicionada estrategicamente na Administração de Cúpula), o que tem provocado melhor impacto nos resultados organizacionais, quanto no aspecto **funcional** (qualificação e desenvolvimento dos RH'S nos três níveis hierárquicos), havendo maior interação funcional entre Administração de Cúpula, nível intermediário e base, ou seja, de fato, evolui-se além das terminologias de departamento e Administração de Pessoal, fazendo jus ao atual termo **Gestão de Pessoas**, embora se esteja conscientes de que os profissionais de RH, dirigentes, empreendedores, gerentes e qualquer pessoa que exerça influência sobre alguém ou grupos precisam incentivar o resgate dos valores morais, fortalecendo os princípios éticos consistentes nas relações de trabalho, de forma a garantir a manutenção dos contratos e acordos profissionais com qualidade de vida digna das pessoas.*

2.10 Treinamento e Desenvolvimento

Com a adoção do enfoque sistêmico pela Administração de recursos Humanos, sobre tudo a partir da década de 60, o treinamento passou a ser visto como um de seus sistemas básicos. Concebe-se

treinamento como transmissão de conhecimentos e experiências que possibilitam à pessoa mudança de comportamento no desenvolvimento das suas funções em curto prazo, refere-se mais especificamente a conhecimentos habilidades técnicas (saber fazer) direcionadas para o cargo.

Tal conceito contribuiu para a diferenciação da capacitação profissional em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento. O desenvolvimento foi conceituado como a ampliação de potencialidades tendo em vista o acesso na hierarquia de poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvem maiores responsabilidades e poder. Sendo assim, capacitar não significa apenas oferecer mais informação e desenvolver habilidades. O treinamento foi conceituado como aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, ou seja, como algo à margem da carreira hierárquica, relacionado a instrumentalidade pessoal. O treinamento foi configurado como um requisito do desenvolvimento (Maxwell, 2017).

O treinamento deve ser uma atividade contínua, estar sempre sendo ofertado aos funcionários das empresas e organizações, tendo em vista a forte concorrência pela boa prestação de serviços e pela procura contínuas por profissionais capacitados e qualificados.

Através do treinamento o funcionário desenvolve melhor suas tarefas, ajuda a empresa a produzir mais e com qualidade, ajuda o funcionário a conhecer melhor a empresa.

O treinamento vem sendo utilizado pelas organizações como uma estratégia visando aprimorar e elevar o nível de qualidade e produtividade nas organizações.

Segundo Polary (2015:162), o desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Entendemos que o desenvolvimento é um processo contínuo de aprendizagem que possibilita a mudança de comportamento gradativo no desempenho de suas funções e que vai além do cargo.

Bohlander e Snell (2011 citado por Polary 2015: 162) também enfocam o treinamento, orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo, e desenvolvimento, mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades, em que os dois termos tendem a combinar-se em treinamento e desenvolvimento. A expressão Treinamento e Desenvolvimento Humano são muito utilizados pelo RH das empresas, pois é de grande importância no processo de ensinamentos e educação dos colaboradores.

Polary (2008) diz que, sendo de fato detectada a necessidade do Treinamento e Desenvolvimento, (Figura 3), por falha humana e identificado em qual ou quais aspectos, o passo mais importante é

programar um conteúdo e definir uma metodologia voltada para os objetivos a serem atingidos com base na natureza do problema, com a utilização de técnicas e processos que garantam a melhoria de desempenho das pessoas envolvidas e atenda os parâmetros de desempenho preestabelecidos.



Figura 3 –Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: Goes (2017).

2.11 Avaliação de desempenho

Através da avaliação de desempenho a organização pode identificar os pontos a melhorar dos funcionários, muitos gestores utilizam dessa ferramenta para aumentar a produtividade de seus colaboradores e da organização.

Para Basso (2017),

Avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. Trata da apreciação sistemática de cada profissional em função das atividades que desempenha, das metas e resultados e/ou do comportamento durante um certo intervalo de tempo e do potencial de desenvolvimento.

É através deste processo que os líderes analisam o comportamento de seus funcionários, para identificar pontos fortes e pontos a desenvolver.

Principais benefícios da avaliação por competências:

Estabelecer o modelo de atuação deixando claro o perfil demandado pela direção.

*Conhecer o potencial de cada pessoa em relação a novos desafios.
Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento.*

- ✓ *Garantir a integração e a coerência entre os programas de recursos humanos, focalizando como alavancar os resultados através de pessoas.*
- ✓ *Reduzir a alocação desestruturada dos recursos financeiros, dando foco e direção aos investimentos em desenvolvimento de pessoas.*
- ✓ *Proporcionar oportunidades de crescimento profissional e de participação na organização.*
- ✓ *Identificar problemas e oportunidades de melhoria relacionadas à gestão de pessoas.*
- ✓ *Estimular e incentivar o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas competências.*
- ✓ *Proporcionar maior adequação ao trabalho e maior produtividade.*
- ✓ *Melhorar a comunicação e as relações interpessoais.*
- ✓ *Incentivar a troca de feedback com aconselhamento entre gestores e subordinados.*
- ✓ *Contribuir para a formação do banco de talentos.*
- ✓ *Favorecer o estabelecimento do plano de desenvolvimento pessoal dos avaliados.*
- ✓ *Melhorar os resultados das pessoas e da organização.*

Através da avaliação de desempenho a organização pode identificar os pontos a melhorar dos funcionários. Muitos gestores utilizam dessa ferramenta para aumentar a produtividade de seus colaboradores e da organização.

Avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa.

Conforme Chiavenato (2009:119),

Quase sempre os presidentes de organizações salientam que a avaliação do desempenho é algo importante e fundamental para o sucesso do negócio, mais também que é uma pratica insatisfatória em precária em suas organizações.

- ✓ *A avaliação de desempenho pode ter variadas denominações:*
- ✓ *Avaliação do mérito;*
- ✓ *Avaliação de pessoal;*
- ✓ *Relatórios de progresso;*
- ✓ *Avaliação de eficiência individual ou grupal.*

Chiavenato (2009:113),

A avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve seu avaliado seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

Trata da apreciação sistemática de cada profissional em função das atividades que desempenha, das metas e resultados e/ou do comportamento durante um certo intervalo de tempo e do potencial de desenvolvimento.

É através deste processo que os líderes analisam o comportamento de seus funcionários, para identificar pontos fortes e pontos a desenvolver.

Principais benefícios da avaliação por competências descritas por Basso (2017):

- ✓ *Estabelecer o modelo de atuação deixando claro o perfil demandado pela direção.*
- ✓ *Conhecer o potencial de cada pessoa em relação a novos desafios.*
- ✓ *Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento.*
- ✓ *Garantir a integração e a coerência entre os programas de recursos humanos, focalizando como alavancar os resultados através de pessoas.*
- ✓ *Reduzir a alocação desestruturada dos recursos financeiros, dando foco e direção aos investimentos em desenvolvimento de pessoas.*
- ✓ *Proporcionar oportunidades de crescimento profissional e de participação na organização.*
- ✓ *Identificar problemas e oportunidades de melhoria relacionadas à gestão de pessoas.*
- ✓ *Estimular e incentivar o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas competências.*
- ✓ *Proporcionar maior adequação ao trabalho e maior produtividade.*
- ✓ *Melhorar a comunicação e as relações interpessoais.*
- ✓ *Incentivar a troca de feedback com aconselhamento entre gestores e subordinados.*
- ✓ *Contribuir para a formação do banco de talentos.*
- ✓ *Favorecer o estabelecimento do plano de desenvolvimento pessoal dos avaliados.*
- ✓ *Melhorar os resultados das pessoas e da organização.*

Segundo Chiavenato (2010), a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais:

- ✓ *Resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período de tempo.*
- ✓ *Desempenho: O comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.*
- ✓ *Competências: As competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.*
- ✓ *Fatores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.*

Segundo Marras (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades.

Segundo Bergamini (2010), a eficiência é, consequentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. Sendo assim, o desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade (podemos melhor dizer dos comportamentos), utilizados adequadamente na realização de uma tarefa.

Segundo Pontes (2005 citado por Bergamini, 2010), avaliação de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Em outras palavras, avaliação de desempenho aciona o departamento de Recursos Humanos, procurando apreciar (observar/verificar) o comportamento do colaborador em questão de competência (conhecimento, habilidade e atitudes) ao se analisar ou examinar excelência e qualidade na produção de bens e serviços.

Polary (2015:145), fala sobre o gerenciamento de desempenho ao qual refere-se à escolha de um método de avaliação de desempenho adequado as características da cultura organizacional e o preparo dos avaliadores e avaliados, sendo esses, os aspectos relevantes dos profissionais dessa área, quando do diagnostico, elaboração e efetivação de um programa de gerenciamento de desempenho.

Capítulo 3 – Escola Técnica do SUS

3.1 Histórico¹

A Escola Técnica do Sistema Único de Saúde do Maranhão (ETSUS/MA) foi criada em dezembro de 2003, através do decreto nº 20.217, e está situada no “Centro Histórico” de São Luís. Como a maioria das escolas da Rede de Escolas Técnicas do SUS (RET-SUS), a instituição teve como marco ideológico o Projeto Larga Escala, na década de 1980. A ETSUS/MA atua de forma descentralizada em todos os 217 municípios do Maranhão, mantendo os processos administrativos centralizados na sede. As unidades municipais de saúde são utilizadas como espaços de aprendizagem e os profissionais de nível superior das mesmas são qualificados pedagogicamente para atuarem como facilitadores do processo ensino aprendizagem. A definição dos cursos a serem ofertados atende às prioridades nacionais definidas pelo Programa de Formação de Pessoal de Nível Médio para a Saúde (PROFAPS), conforme as necessidades de formação apresentadas pelo Estado.

O setor saúde pautado na legislação das Diretrizes Curriculares Nacionais, investe em novos referenciais para formar profissionais e avaliar a formação numa perspectiva de desenvolver, em discentes e trabalhadores, a competência para o cuidado em saúde, entendendo ainda que esta competência se expressa na capacidade de um ser humano cuidar de outro, de colocar em ação os saberes necessários para prevenir e resolver problemas de saúde.

O cenário de estudo é a ETSUS/MA, parte da RET-SUS - rede governamental criada pelo Ministério da Saúde (MS), pelo Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) e pelo Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (CONASEMS) criadas para fortalecer a formação do pessoal de nível médio que atua na área da Saúde (RET-SUS, 2017).

Contribuindo com novos alicerces referenciais, a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde propõe que a transformação das práticas deve estar baseada na reflexão crítica sobre a realidade do cotidiano dos profissionais de saúde, permitindo-lhes aprender e ensinar de forma permanente, interagindo com o quadrilátero: Formação, Gestão, Atenção e Controle Social, adotando como metodologia a problematização do processo de trabalho

Atualmente, a instituição oferece cursos técnicos em:

- ✓ Enfermagem;
- ✓ Saúde Bucal;
- ✓ Radiologia;
- ✓ Hemoterapia;

¹ A informação apresentada neste capítulo 3 foi disponibilizada pela instituição ETSUS/MA.

- ✓ Vigilância em Saúde;
- ✓ Análises Clínicas;
- ✓ Aperfeiçoamentos em Atenção Primária: Saúde do Adulto e do Idoso e Saúde da Criança, os pós-técnicos em UTI NEO e UTI Adulto, bem como cursos de qualificação para Agentes de Combate às Endemias e auxiliares de saúde bucal.

O marco normativo de todos os cursos está definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996), complementada pelo Decreto 2.208, de 17 de abril de 1997, reformulado pelo Decreto 5.154, de 23 de julho de 2004. Os referidos cursos estão inseridos, igualmente, no Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (CNCT) e nas diretrizes da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS) (Brasil, 2004) que, por sua vez, orienta a formação e qualificação do trabalhador, integrando ensino e serviço no cotidiano do trabalho.

A autonomia administrativa de que trata o artigo 2º deste Decreto e o artigo 39 da Lei nº 5.643 de 08 de fevereiro de 1993 é de natureza administrativa e financeira e será exercida dentro dos limites previamente estabelecidos.

A autonomia administrativa será assegurada por meio da:

1. Emissão de atos de gestão necessários à operacionalização de suas atividades;
2. Elaboração de programas de trabalho;
3. Execução do processo licitatório até o limite da modalidade Convite, pertinente à compra de material permanente e de consumo e à contratação de serviços;
4. Faculdade de celebrar contrato e convênio com pessoas físicas ou jurídicas, órgãos ou entidades públicas, organizações sociais e não governamentais, para a prestação de serviços técnicos;
5. Autorização para parcerias que levam à cooperação com órgãos e entidades em todos os níveis de governo.

A autonomia financeira será assegurada por meio da:

1. Concessão, conforme Lei Orçamentária Anual, de dotações específicas, as quais serão discriminadas no seu orçamento;
2. Gestão de recursos repassados pelo Tesouro Estadual, fontes federais e demais fontes da receita;
3. Movimentação dos recursos que lhe forem atribuídos, mediante convênio, bem como oriundos das demais fontes de receita.

A estrutura física da ETSUS/MA é composta por dois prédios que foram adquiridos após pesquisas, solicitações e negociações pelo grupo de implantação da escola que identificou os prédios ociosos e fez as articulações necessárias para que fossem transferidos em caráter definitivo da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão –SEPLAN para a Secretaria de Estado da Saúde, em 31 de agosto de 2004, conforme Termo de Transferência. A sede da escola está situada a Rua da Estrela nº 415, entrada principal e Rua do Giz nº 362, entrada secundária, no Centro Histórico de São Luís/MA, área tombada pelo Patrimônio Histórico Nacional e revitalizada pelo Projeto Reviver (Figura 4).

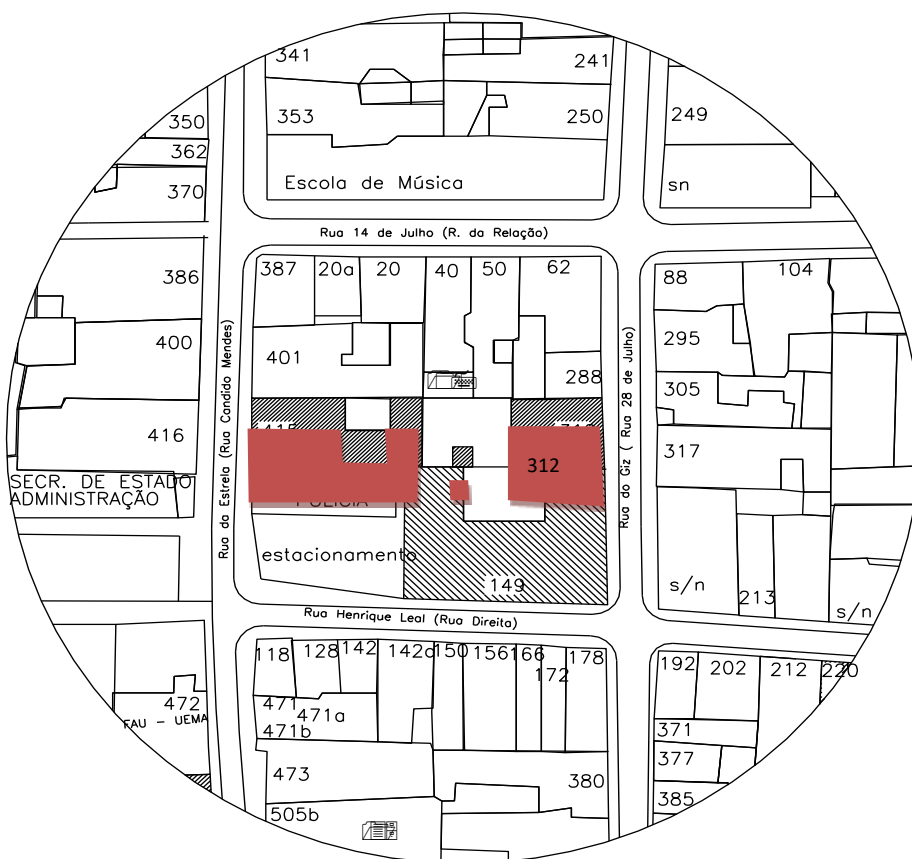


Figura 4 - Planta de Localização dos Prédios da ETSUS/MA (Sem Escala)

A ETSUS/MA iniciou as suas atividades de forma descentralizada e articulada com os gestores regionais e municipais. Um dos maiores esforços concentrou-se no Projeto do Curso Agente Comunitário de Saúde. Nesse sentido, estreitaram-se contatos com os municípios por meio da realização de três Seminários de Socialização e Pactuação da Escola, nas macrorregionais de Caxias, São Luís e Imperatriz. Para os Seminários foram convidados gestores dos 217 municípios do Maranhão.

A Figura 5 apresenta os alunos na aula inaugural Etapa Formativa I do Curso TACS no Município de Bacabeira no dia 4 de junho de 2007.



Figura 5 - Aula Inaugural da Etapa Formativa I do Curso TACS no Município de Bacabeira 4 de junho de 2007.

Fonte: Fotos cedidas pelo ETSUS

O Programa Larga Escala (PL), o Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem (PROFAE), e o Programa de Formação de Pessoal de Nível Médio para a Saúde (PROFAPS), são marcos do processo de qualificação profissional na área da saúde, incluindo as concepções docentes que orientam a referida área.

Em conformidade com o PROFAPS, a ETSUSMA se propõe a iniciar os cursos de Técnico em Radiologia, Técnico em Vigilância em Saúde, Técnico em Hemoterapia, além de cursos de aperfeiçoamento em áreas diversas.

O processo educativo desenvolvido nas ETSUS está intrinsecamente relacionado com as necessidades do SUS. A tomada de decisão para a implantação de novas turmas é baseada na identificação das necessidades regionais e qualificação da demanda de profissionais sem formação.

Apresenta-se a visão, missão, valores da Escola Técnica do Sistema Único de Saúde do Maranhão (ETSUS/MA).

VISÃO - Ser reconhecida como Centro de Referência do Maranhão na formação de profissionais de nível médio na área de saúde, fundamentada nos princípios do SUS e na integração ensino-serviço.

MISSÃO - Formar profissionais de nível médio técnico que atendam integralmente aos princípios do Sistema Único de Saúde nos 217 municípios maranhenses.

VALORES - Formação de profissionais que tenham comprometimento social, comportamento crítico-reflexivo e que atuem com responsabilidade, honestidade e competência.

Para consecução dos seus fins e dentro de sua competência legal a ETSUS-MA exercerá as seguintes funções:

1. Oferta de educação profissional para formação e qualificação dos profissionais do Sistema Único de Saúde;
2. Planejamento e execução de atividades referentes à educação permanente;
3. Promoção e execução de capacitação de recursos humanos na área da saúde;
4. Atuação integrada com diversas instituições públicas de saúde, colaborando quando solicitada ou por sua própria iniciativa com estudos e sugestões no interesse de melhorar a qualidade dos serviços de saúde, mediante a qualificação dos profissionais;
5. Executar outras atividades afins.

3.2 Infraestruturas e Crescimento da ETSUS - a Importância dos Cursos.

A fim de se compreender o funcionamento da ETSUS apresentamos, de forma sucinta a sua estrutura funcional.

3.2.1 Infra-estrutura

Vale a pena ressaltar que a ETSUS/MA, localiza-se em um prédio do Centro Histórico da cidade (Figura 6), e que sua estrutura não pode ser modificada, trata-se de um casarão de dois pavimentos cujos espaços foram adaptados para sediar a escola. Isto envolve defeitos edilícios como, por exemplo, número insuficiente de rampas de acesso para cadeirantes e outras pessoas com dificuldades de locomoção que, com justa razão e amparo legal, reclamam soluções adequadas.



Figura 6 - Fachada da ETSUS

3.2.2 Minистраção dos Cursos

Os cursos dispõem de toda a infraestrutura da ETSUS/MA: biblioteca, auditório, serviço de apoio, secretaria escolar, sala de aula e sala de coordenação, além de laboratórios. Os cursos oferecidos pelas ETSUS têm como função promover a profissionalização dos trabalhadores nos serviços de saúde, ou em vias de inserção. Seus cursos são organizados alternando períodos de Concentração e Dispersão. A Concentração, destinada ao desenvolvimento de conteúdo, quando todos os alunos encontram-se juntos (concentrados) no “Centro Formador” profissional, é caracterizada como momentos de reflexão/teorização da prática (Figura 7).



Figura 7 - Método do Arco de Maguerez, adaptado a partir de Bordenave (1998).

Fonte: Dalla *et al.* (2015).

As turmas descentralizadas nos municípios ou instituições de saúde onde os cursos ocorrem, também contam com infraestrutura mínima necessária para o funcionamento, com apoio complementar dos gestores municipais e instituições de saúde envolvidas no processo.

A Biblioteca da ETSUS tem por objetivo dar acesso aos alunos, professores e demais membros da comunidade educacional às informações contidas no seu acervo (Tabela 3) cooperando com o currículo escolar, proporcionando aos usuários materiais diversos e serviços bibliotecários adequados. Destina-se especialmente ao corpo docente, discente e técnico administrativo, podendo, entretanto, ser utilizada pelo público em geral unicamente para consulta local.

Tabela 3 – Acervo Bibliotecário

Número	Publicações	Quantidade
01	Títulos de Publicações Avulsas	2.200
02	Títulos de Periódicos	97
03	Títulos Periódicos Correntes	12

Fonte: ETSUS

Acervo

A Biblioteca da ETSUS dispõe de uma Estação Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), iniciativa do Ministério da Saúde em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde e com o Centro Latino-Americano e do Caribe em Ciências da Saúde (BIREME/OPAS) com a finalidade de democratizar o acesso às fontes de informação no campo da saúde pública. Seu corpo técnico administrativo é composto por três (3) bibliotecárias e um (1) agente administrativo.

Laboratório de Informática

A ETSUS/MA dispõe de equipamentos didáticos, visuais, além de um laboratório de informática composto de computadores que serão utilizados pelo corpo discente e docente.

A introdução do computador no ambiente escolar possibilita uma verdadeira inclusão digital e constantes mudanças no processo de ensino-aprendizagem, pois as diferentes formas que podem ser utilizadas na educação, as inúmeras informações que podem ser acessadas rapidamente e a conexão de alunos e professores com o mundo, exigem do educador um posicionamento diante dessa realidade, como também um questionamento dos métodos e processos de ensino utilizado.

A ETSUS/MA, criou o laboratório de informática para que alunos e funcionários utilizem o computador como instrumento de pesquisa aos conteúdos trabalhados, além de poder contextualizar a teoria na prática em seu ambiente de trabalho.

O laboratório de informática possui dez computadores com Sistema Operacional Windows e Pacote Office, conexão com a Internet, dez mesas para computador, uma mesa para o docente facilitador e vinte e uma cadeiras.

As aulas acontecem de acordo com cronograma elaborado pelo Facilitador junto com a Coordenação Pedagógica, para que elas sejam dinâmicas e que o conteúdo contemple as dificuldades encontradas pelos usuários.

Com isso, o facilitador provocará no discente a descoberta de novos significados para si mesmo, ao incentivar o trabalho com problemáticas que fazem sentido naquele contexto e que possam despertar o prazer da descoberta, da escrita, da leitura e de outros conhecimentos.

Laboratórios Disciplinares:

Nos laboratórios disciplinares os alunos exercerão a prática dos conteúdos teóricos vivenciados nos cursos técnicos. Essas atividades são importantes para desenvolver nos alunos as habilidades e competências necessárias à sua área de atuação nas instituições de saúde e comunidade.

Laboratório de Técnicas de Enfermagem e Citologia

O laboratório de Técnicas de Enfermagem e Citologia existente na ETSUS tem o objetivo de servir de local de prática para as turmas centralizadas e de referência para as turmas descentralizadas. Considerando que o aluno preferencial da ETSUS é o aluno trabalhador, justifica-se a não obrigatoriedade das turmas descentralizadas disporem de laboratórios, que serão os próprios locais de trabalho que servirão de campo de prática e de estágio. No entanto, para as atividades de concentração teóricas-práticas são utilizados *kits* de demonstração docente. Os *kits* são constituídos de material necessário para o desenvolvimento de tais atividades.

Técnicas como higiene, primeiros socorros, medicações e outras, serão desenvolvidas e praticadas por meio dos manequins disponíveis no laboratório, instalados em sala com vinte e cinco cadeiras, para as aulas práticas.

Além das atividades no laboratório, os alunos desenvolverão o estágio supervisionado no decorrer do curso técnico. Esse estágio será realizado em hospitais, postos de saúde, creches, asilos e demais instituições de saúde. No campo de estágio, os alunos prestam atenção e assistência de enfermagem ao indivíduo e ao coletivo.

Laboratório de Técnicas de Odontologia

O laboratório de Odontologia da Escola Técnica do SUS é constituído de materiais permanente e de consumos destinados ao desenvolvimento das atividades práticas correlatas aos conteúdos teóricos vivenciados no curso Técnico em Saúde Bucal.

O laboratório de Odontologia possibilita o desenvolvimento das habilidades relacionadas às competências do auxiliar em Saúde Bucal (ASB) e do Técnico em Saúde Bucal (TSB) referentes às ações para prevenir e controlar o processo saúde-doença bucal, além das ações para recuperação da saúde bucal.

Dispõe de uma cadeira odontológica completa. O consultório odontológico instalado permite o desenvolvimento das práticas de ergonomia, biossegurança, materiais dentários e clínica odontológica. Este laboratório propicia aos alunos o aprendizado de técnicas de prevenção e intervenção individual em saúde bucal que competem ao auxiliar de saúde bucal (ASB) e do técnico de saúde bucal (TSB).

Secretaria Escolar

Considerando as atribuições de produção e guarda da documentação e de atendimento a todos os componentes da comunidade escolar, inclusive da comunidade externa, a secretaria da ETSUS localiza-se próximo à entrada, de fácil circulação interna para o trabalho da equipe, que precisa oferecer pronto atendimento ao usuário que comparece à Secretaria.

Administrativo

A administração da ETSUS/MA terá como base o novo paradigma de gestão, concentrando seus esforços no sentido de favorecer a participação democrática, onde as decisões são resultados de atuação de todos os envolvidos na busca de um objetivo comum no conhecimento profissional e no acompanhamento e avaliação sistemática de todo o processo educativo.

A ETSUS-MA tem corpo técnico administrativo próprio, oriundo do quadro da Secretaria de Estado da Saúde ou colocado à disposição por outro órgão, e contratado pela escola. De acordo com o Decreto nº 26.098, em seu Artigo 3º fica instituída a autonomia administrativa e financeira da ETSUS/MA e para compor seu corpo administrativo terá: direção geral, direção administrativo-financeira e coordenação pedagógica.

Direção Geral

A direção Geral da ETSUS/MA, que é subordinada diretamente ao Secretário de Saúde, exercida por profissional de nível superior, tem como competências, segundo o Regimento Escolar: exercer a direção da escola, coordenar e supervisionar as atividades técnico-pedagógico-administrativas e financeiras da ETSUS/MA.

Coordenação Administrativa e Financeira

A Coordenação Administrativa/Financeira da ETSUS/MA é subordinada diretamente à Direção Geral da Escola, sendo dirigida preferencialmente por profissional de nível superior. Dentre as competências, segundo o Regimento Escolar, citam-se:

- a) Prestar assessoramento à Direção Geral na área administrativa;
- b) Coordenar, supervisionar, orientar e acompanhar as atividades dos serviços administrativos/financeiros subordinados

A administração da ETSUS/MA terá como base o novo paradigma de gestão, concentrando seus esforços no sentido de favorecer a participação democrática, onde as decisões são resultados de atuação de todos os envolvidos na busca de um objetivo comum no conhecimento profissional e no acompanhamento e avaliação sistemática de todo o processo educativo.

A ETSUS/MA tem corpo técnico administrativo próprio, oriundo do quadro da Secretaria de Estado da Saúde ou colocado à disposição por outro órgão, além de técnicos de nível médio e superior contratados pela escola.

Coordenação Técnico Pedagógica

A coordenação técnica pedagógica na ETSUS/MA, segundo o Regimento Escolar, tem como competências dirigir, articular e supervisionar as atividades de planejamento, execução e avaliação dos programas de formação de pessoal de nível médio e básico, juntamente com o coordenador de curso; dirigir as atividades pedagógicas e acompanhar o processo ensino-aprendizagem.

Partindo desse pressuposto, o Coordenador Técnico Pedagógico exerce a função formadora, articuladora e transformadora no ambiente escolar.

Considerando a especificidade da ETSUS/MA, em que as salas de aula são descentralizadas, soma-se às funções da Coordenação Técnico Pedagógica a articulação política, necessária à execução das aulas nos mais variados municípios do Estado do Maranhão.

Nesse sentido, o coordenador deve favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, promovendo mudanças atitudinais, procedimentais e conceituais nos indivíduos.

Coordenação de Curso

A Coordenação de Curso é responsável, juntamente com a Coordenação Pedagógica, pela coordenação, implantação e implementação no estabelecimento de ensino do currículo escolar, provendo condições satisfatórias para que suas diretrizes se constituam em ações transformadoras que permitam o desencadeamento do processo ensino-aprendizagem.

Compete ao Coordenador de Curso, segundo o Regimento Interno da ETSUS/MA, planejar junto com os docentes e as unidades de saúde, as atividades inerentes aos cursos em andamento; planejar a execução curricular, com a supervisão técnico-pedagógica, tendo em vista os programas de ensino, a carga horária, os padrões mínimos exigidos, local de desenvolvimento das atividades pedagógicas e sistemáticas de avaliação.

Apoio Matricial

O apoio matricial é um arranjo organizacional que viabiliza o suporte técnico em áreas específicas para as equipes responsáveis pelo desenvolvimento de ações básicas de saúde (MS, Conferência Regional de Reforma dos Serviços de Saúde Mental, 2005 citado por Campos e Dominitti, 2007). Objetiva assegurar retaguarda especializada a equipe e profissionais encarregados da atenção a problemas de saúde (Campos e Domitti, 2007).

É composto por um profissional de nível superior, capacitado pedagogicamente, com experiência na área da saúde e/ou da educação, responsável pelo apoio político, gerencial e pedagógico do curso nas turmas descentralizadas.

O supervisor, figura presente nas escolas, cuja função é monitorar, acompanhar e avaliar o processo ensino-aprendizagem necessita, na lógica da Política Nacional de Educação Permanente e do funcionamento descentralizados dos cursos ofertados pela ETSUS/MA ser redimensionada e ampliada.

Necessita-se de um profissional que cumpra tanto as funções pedagógicas, de supervisor, quanto com as funções política e administrativas, mais ligadas à esfera burocrática. Assim sendo a figura do supervisor é reorientada, surgindo um novo ator neste processo, o apoiador matricial, com competências ampliadas, para atuar em diferentes esferas e representar a escola de modo a suprir as carências daquele

município, sem a necessidade tão exacerbada da presença do aparato da ETSUS/MA, fazendo com que os orçamentos possam ficar mais leves e a escola poderá garantir melhoria no acompanhamento ensino-aprendizagem.

O apoio institucional é um método de apoio à cogestão de processos complexos de produção, cenário no qual se configura o desenvolvimento das práticas educacionais da ETSUS/MA.

A implantação da vertente da educação profissional da Política Estadual de Educação Permanente em Saúde dar-se-á por meio da construção de espaços coletivos que serão criados na medida em que o Apoiador Matricial vai desempenhando suas funções: gerencial, política e pedagógica. Neste conjunto de ações que serão desenvolvidas no município, o apoiador matricial ainda estimulará a construção coletiva de conhecimentos e modos de fazer e operar educação em saúde, por ele observada e analisada. O organograma da Figura 8 apresenta de modo simples, sistematizado, a inserção do Apoiador Matricial no processo ensino-aprendizagem desenvolvido pela ETSUS/MA.

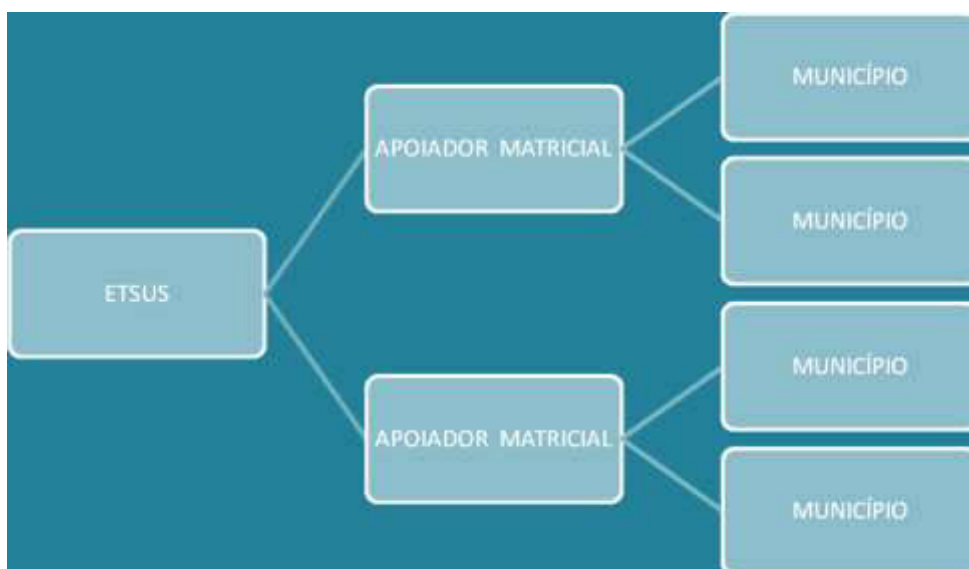


Figura 8 – Organograma de Apoio Matricial

Fonte: ETSUS

3.3 Comunicação com o Estado

Na década de 1990, o Programa de Trabalho da Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos para o SUS, em apoio aos Estados e Municípios para a profissionalização do trabalhador de sua rede básica, elaborou o material didático (currículos integrados) específico para viabilizar o processo de formação em diversas áreas da saúde, caracterizado pela concepção pedagógica de integração ensino-

serviço, em que a realidade local se torna a "referência problematizadora" e as ações educativas são consistentes com a proposta da Reforma Sanitária, no sentido de reorientar e qualificar a prática profissional.

Os desafios da governança, até aqui tratados, tem sido feitos em suas dimensões sistêmicas e organizacional, mas não se podem desconsiderar outras dimensões do cuidado, que envolvem trabalho em equipe, a gerencia de unidades, o vínculo entre profissionais de saúde e os usuários etc.

3.4 Dimensão Cultural e sua Abrangência

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da ETSUS/MA foi revisado por meio de uma construção coletiva resultante de oficinas pedagógicas realizadas com a participação do corpo técnico, docente e discente da escolar. Assim, o PPP orienta a prática de produzir uma realidade, sendo imprescindível que as ações, para alcançar a realidade desejada, estejam contempladas em metodologias mais adequadas para atender às necessidades sociais e individuais dos educandos.

Segundo Vasconcellos (2002:169), o projeto político-pedagógico é:

A sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

Dessa forma, este documento representa o momento atual de discussão teórica de uma equipe. Deve também ser o guia das atividades que se desenvolverão ao longo dos cursos técnicos e de aperfeiçoamento que ora se iniciam, representando a dimensão metodológica desta escola.

De acordo com Sarreta (2009: 173):

A ação de EPS não trata de capacitação ou treinamento, mas da construção de conhecimentos numa vinculação horizontal, intersetorial e interdisciplinar. Prioriza a relação ensino-aprendizagem movida pelo debate crítico e discussões das exigências presentes no cotidiano dos serviços de saúde, o que significa que o ponto de partida são os problemas ou a problematização da realidade concreta. [...] É, nessa abrangência, uma estratégia que parte do pressuposto da aprendizagem significativa, a aprendizagem que produz sentido para o sujeito, faz a interlocução com os

problemas enfrentados na realidade, e leva em consideração os conhecimentos e as experiências que as pessoas possuem.

Quanto à sua forma de execução, conteúdo e abrangência, o Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem (PROFAE) é considerado a mais expressiva política de formação profissional em saúde implementada pelo (MS).

No entanto, não obstante os resultados alcançados, o PROFAE foi concebido dentro do contexto neoliberal o que contribuiu para o aumento da lucratividade do setor privado visto que a maioria de suas ações foram executadas por entidades onde se materializa de fato a clássica ação do público financiando o privado.

A Figura 9 apresenta o organograma do ESTSUS

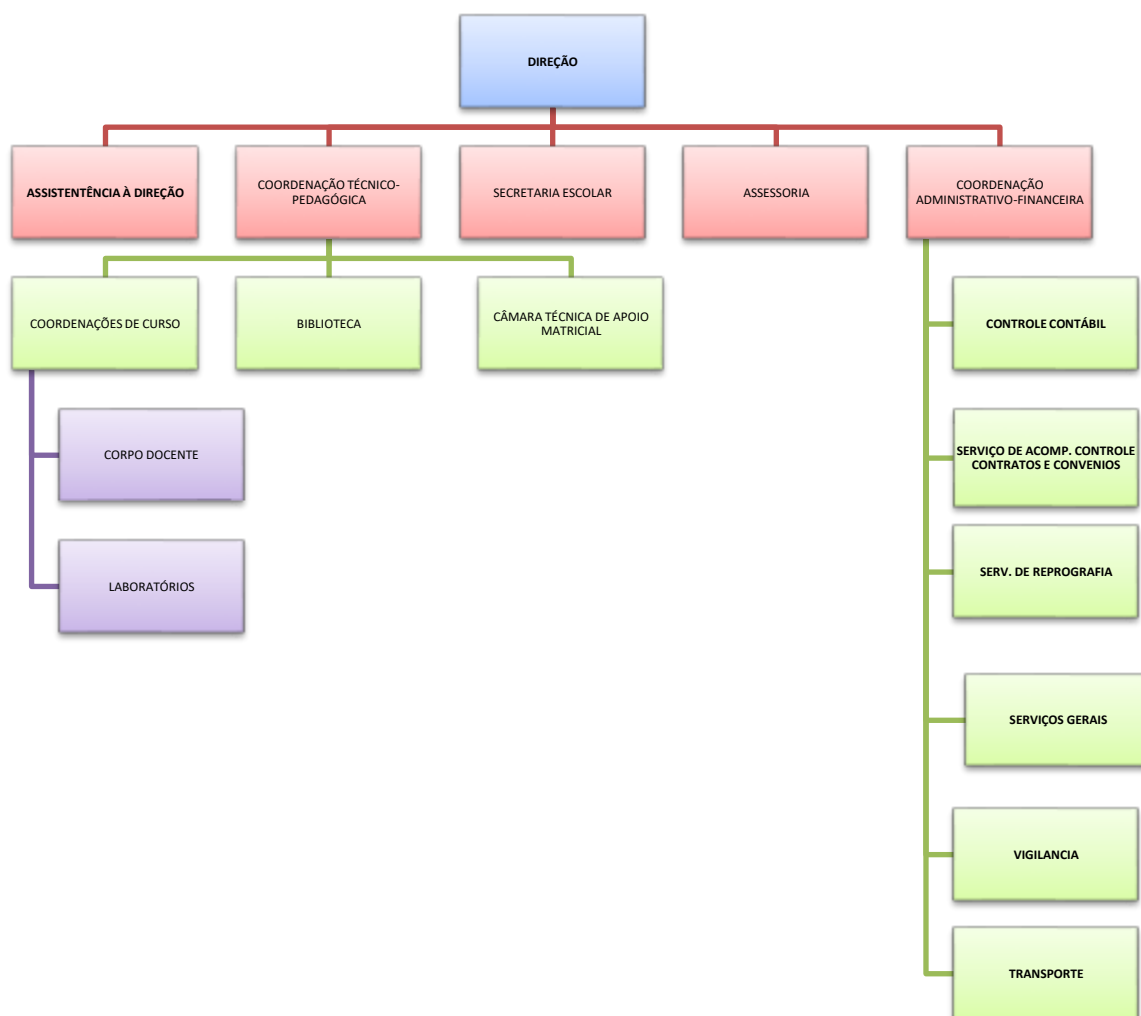


Figura 9 - Organograma da ETSUS-MA

Fonte: ETSUS

3.5 Capacitação Pedagógica para Docentes Facilitadores dos Cursos Técnicos da ETSUS/MA

Para os que vislumbram atuar em cursos de Educação Profissional, as Escolas Técnicas do SUS (ETSUS), em atenção ao preconizado pelo PROFAPS e diretrizes da Política Nacional de Educação Permanente em saúde (PNEPS) são orientadas a promoverem cursos de capacitação pedagógica, para trabalhadores do SUS com o objetivo de atenderem as demandas dos cursos realizados nas escolas. A orientação é que os mesmos devem ser realizados com carga horária de 88 horas, iniciando com um mínimo de 40 horas, podendo ser as 48 horas restantes cumpridas posteriormente, utilizando-se como alternativa metodológica os pressupostos das metodologias ativas. Diante do exposto, percebe-se que as políticas de saúde analisadas, convergem para o mesmo objetivo, e que em maior ou menor grau de importância, contribuíram e contribuem para a melhoria dos serviços de saúde, oferecidos à população Brasileira. Cabe ressaltar, que as estratégias de formação de recursos humanos para a área da saúde se coadunam em alguns aspectos, e se afastam em outros, levando em consideração a clientela e o contexto histórico e político em que se desenvolveram.

Conforme Ramos (2010: 39) com a criação do Projeto de Formação Larga Escala, o setor saúde assume, de forma institucionalizada e legal, por meio das secretarias estaduais de saúde, a responsabilidade pela formação profissional dos trabalhadores de nível médio.

Este ponto apresenta como está estruturada a capacitação pedagógica para docentes facilitadores na ETSUS/MA (Figura 10). Nesta perspectiva, são abordados temas como pressupostos epistemológicos e metodologias, assim como a percepção de 14 dos participantes, exposta em formulário específico, denominado “Reflexões sobre Aprendizagem”) obtido nas oficinas de capacitação.



Figura 10 - Oficina Pedagógica/ Planejando Ações de Educação em Saúde para o SUS

Fonte: ETSUS.

Atuando diretamente no planejamento e execução das capacitações pedagógicas, surgiram algumas inquietações quanto à forma que se realiza a referida capacitação e quanto à percepção dos principais atores envolvidos nesta ação, ou seja, os futuros docentes facilitadores.

3.5.1 Aperfeiçoamento e Atualização

Os cursos de aperfeiçoamento e atualização objetivam, principalmente, aprimorar, aperfeiçoar e melhorar conhecimentos e habilidades técnicas de trabalho em uma área de conhecimento. Neste caso, determinados profissionais, que já atuam em uma área específica, seja por experiência acadêmica, ou por experiência profissional, necessitam aprimorar ou aperfeiçoar seus conhecimentos em função das mudanças e das inovações ocorridas nas técnicas de trabalho ou na estrutura do campo de ação.

São considerados cursos de aperfeiçoamentos aqueles com carga horária mínima de 180 horas e inferior a 360 horas. Os cursos de atualização apresentam carga horária superior a 8 horas e inferior a 180 horas.

Conforme os requisitos da Educação Permanente em Saúde (EPS), os processos formativos são estruturados a partir da problematização concreta dos processos de trabalho. A preocupação permanente é com o aperfeiçoamento das práticas profissionais e da própria organização dos serviços para responder melhor às necessidades de saúde das pessoas e das populações.

3.5.2 Especialização Profissional Técnica

O curso de Especialização Técnica de Nível Médio se destina aos técnicos de nível médio. Os cursos apresentam carga horária igual ou superior a 20% (vinte por cento) da carga horária do curso de nível técnico ao qual se vincula, de acordo com a legislação vigente.

Critérios para definição dos cursos e locais

Os cursos serão priorizados a partir dos critérios para definição dos cursos, do PROFAPS e pelos recursos da Educação Permanente nas áreas técnicas objetivando diminuir a precarização do trabalho e o baixo investimento na qualificação de recursos humanos.

O local de implantação dos cursos será baseado na identificação de necessidades regionais e pactuados nas instâncias gestoras do Sistema Único de Saúde do Maranhão.

3.6 Processo de Implementação/Surgimento

Em 2010, o repasse de R\$ 60 milhões aos estados, por meio da Portaria nº 1.626 do Ministério da Saúde, possibilitou o início efetivo da implementação do PROFAPS. A transferência foi realizada na modalidade fundo a fundo, para a execução dos cursos pactuados na Comissões Inter Gestores Bipartite (CIB) conforme projetos apresentados pelas ETSUS, proporcionando 21.344 vagas para trabalhadores do SUS.

Neste contexto, é de responsabilidade da ETSUS/MA planejar e executar a formação técnica dos trabalhadores de nível médio dos 217 municípios maranhenses. Tal formação visa a fortalecer e aumentar a qualidade de resposta do setor saúde às demandas da população no Estado do Maranhão.

A implementação do PLE assentou-se sobre três pilares:

- I. Flexibilização de ação: refere-se ao tempo de duração dos cursos;
- II. Opção metodológica, definição dos conteúdos curriculares, processo de avaliação e escolha do corpo docente;
- III. Formação em serviço: compreende a prática na situação real propiciando a integração ensino serviço e o reconhecimento oficial da habilitação profissional pelo sistema de educação nacional.

Entretanto, a implementação do SUS enfrenta o fogo cruzado do agressivo empresariado privado da saúde (clínicas, hospitais, faculdades de medicina, planos de saúde, indústria farmacêutica, etc.), responsável, em grande medida, pelo crescente sub-financiamento do setor público, fato amplamente documentado por Guimarães (2015).

Na implementação dos momentos formativos, compreende-se que se faz necessária a existência de estímulos ambientais para que o sujeito sinta a necessidade de procurar novas respostas e então desenvolver novos esquemas cognitivos.

Com a implementação do currículo interdisciplinar, avança-se em termos pedagógicos, ao oferecer aos alunos uma maior oportunidade de aproximação à realidade, já que as unidades de ensino são elaboradas levando em conta o contexto social em que os alunos estão inseridos.

Cabe concluir que o Programa de Preparação Estratégica de Pessoal de Saúde (PPREPS) representou uma importante etapa no fortalecimento dos recursos humanos ao implementar projetos de capacitação de pessoal dos serviços de saúde, contribuindo, assim, para a consolidação organizativa e operacional dos serviços de saúde pública.

3.7 Hierarquia

A ETSUS/MA apoia-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional vigente no país, nos Decretos, Resoluções e Pareceres emanados do Conselho Nacional e Conselho Estadual de Educação, e no Regimento Escolar após sua aprovação pelo Conselho Estadual de Educação do Maranhão.

A ETSUS/MA tem a missão de contribuir para a melhoria da atenção à saúde no Estado do Maranhão por meio da formação e educação permanente dos profissionais de saúde de nível médio técnico.

A ETSUS/MA tem por finalidade desenvolver atividades relacionadas à formação técnica e aperfeiçoamento dos trabalhadores do Sistema Único de Saúde nos 217 municípios maranhenses.

Para a consecução dos seus fins e dentro de sua competência legal a ETSUS/MA exercerá as seguintes funções:

- I. Oferta de educação profissional para formação e qualificação dos profissionais do Sistema Único de Saúde;
- II. Planejamento e execução de atividades referentes à educação permanente;
- III. Promoção e execução de capacitação de recursos humanos na área da saúde;
- IV. Atuação integrada com diversas instituições públicas de saúde, colaborando quando solicitada ou por sua própria iniciativa com estudos e sugestões no interesse de melhorar a qualidade dos serviços de saúde, mediante a qualificação dos profissionais;
- V. Execução de outras atividades afins.

3.8 Turnover: Aos Profissionais do SUS

Turnover (Rotatividade ou Rotação de Pessoal): volume de pessoas que ingressam e que saem da organização durante um determinado período de tempo, considerando o efetivo médio pessoal da organização. É expressa através de uma relação percentual entre as demissões e os desligamentos, com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo, via de regra 1 (um) ano.

A rotatividade da força de trabalho tem sido referida como um dos principais problemas para lograr a consecução do pretenso modelo integral de atenção à saúde na direcionalidade da implementação do SUS. Não só em relação à configuração das equipes da Saúde da Família – eixo estratégico do modelo –, bem como em relação a outros programas estruturantes de atenção à saúde. (Observa RH/SES-SP, 2006; Oliveira *et al.*, 2008; Junqueira *et al.*, 2010 citado por Sancho *et al.*, 2011). Entende-se rotatividade de pessoal ou *Turnover* como o fluxo de entrada e saída de trabalhadores, ou melhor, a

flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente (Chiavenato, 2000 citado por Sancho *et al.*, 2011).

As alterações na força de trabalho deveriam ser mais bem acompanhadas pelos gestores municipais, bem como pelo governo estadual. Essas ações não podem se restringir à verificação da composição mínima da EqSF, mas devem, principalmente, monitorar os vínculos empregatícios adotados, salários e benefícios pagos, planos de carreiras, cargos e salários criados e medidas de educação permanente implantadas, de modo a fundamentar a discussão a respeito da rotatividade profissional, bem como outros problemas na gestão do trabalho, e auxiliar nas tomadas de decisão (Mendonça *et al.*, 2010; Lima, 2012).

Somente com um adequado diagnóstico e acompanhamento dos diversos fatores que influenciam na rotatividade profissional poderão ser adotadas estratégias de gestão do trabalho mais condizentes com a realidade e que atuem de forma eficaz na resolução dessa problemática. A realização dessas ações pelas diversas esferas de gestão do SUS poderá trazer resultados mais próximos aos desejáveis por toda a sociedade, reduzindo a desigualdade de acesso e contribuindo para a garantia da saúde como um direito universal (Lima, 2012).

Ademais, tal deficiência pode, também, repercutir na saúde e na qualidade de vida dos trabalhadores, elevando os riscos de sobrecarga de trabalho, exaustão emocional, insatisfação no trabalho, estresse e burnout, com consequente impacto nos índices de absenteísmo, de rotatividade e dos custos com pessoal (Aiken *et al.*, 2002; Aiken *et al.*, 2014; Aiken *et al.*, 2016).

Capítulo 4 – Trabalho Empírico na ETSUS

4.1 Objetivos e Metodologia

Para o sucesso de uma investigação é essencial que a escolha da metodologia a adotar vá ao encontro aos objetivos a atingir, permitindo ao autor obter conclusões fiáveis e consonantes com os propósitos iniciais. Assim, neste capítulo apresentam-se sistematicamente, os vários procedimentos adotados durante as várias etapas de estudo, fornecendo uma visão geral que possibilite a realização dos objetivos formulados.

Vários autores estudaram e definiram metodologia. Imperatori (1999, p.221) refere-se à metodologia como o *“estudo sistemático, por observação da prática científica, dos princípios que a fundamentam e dos métodos de pesquisa utilizados. Conjunto dos métodos e técnicas de um campo particular”*.

Para além de outros significados possíveis, metodologia também pode ser considerada, um sistema de técnicas, métodos e procedimentos utilizados na realização de uma pesquisa científica. Sem metodologia um trabalho científico não tem rumo, ou seja, não reúne as condições necessárias para ser analisado de forma crítica por outros investigadores (Reis, 2010 citado por Patinha 2012, p.34).

De acordo com Fortin, Côté, e Fillion (2009:19), *a metodologia da investigação pressupõe ao mesmo tempo um processo racional e um conjunto de técnicas ou de meios que permitem realizar a investigação*.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008, citado Silva 2009) *o lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informação e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade (...)*.

Existem múltiplos caminhos metodológicos, sendo que na presente investigação será utilizada uma metodologia quantitativa, pois pretende-se descrever e explicar um fenómeno, pela medida de variáveis e pela análise de dados numéricos, baseando-se na observação dos factos, acontecimentos e de fenómenos objetivos, permitindo um processo sistemático de colheita de dados observáveis e mensuráveis (Fortin 2009a).

Um problema de investigação é considerado uma questão para a qual não se tem conhecimento de uma resposta, e procura-se uma solução através da pesquisa e do conhecimento, podendo assumir características científicas, quando envolve variáveis ou categorias, que podem ser observadas e testadas cientificamente (Morais, s.d.).

Face ao exposto, o problema só será relevante numa investigação se der resposta aos objetivos propostos e se as soluções encontradas forem benéficas conduzindo à construção de um novo conhecimento.

Neste contexto a problemática que deu origem à presente investigação, está relacionada com o facto de se tentar compreender a satisfação no local de trabalho dos trabalhadores da ETSUS.

Questões de Investigação

As questões de investigação partem de um problema, tendo que estar inseridas na investigação e nos objetivos pretendidos.

Fortin (2009b) refere que as questões de investigação devem ser enunciadas na interrogativa, escritas no presente de forma precisa, incluindo uma ou duas variáveis e a população a estudar. Além disso devem especificar os aspetos decorrentes do objetivo. Nos estudos exploratórios descritivos ou correlacionais são utilizadas as questões de investigação, devido a serem mais precisas que propriamente o objetivo definido.

Assim, como linha de orientação para o presente estudo, delinearam-se as seguintes questões de investigação:

Questão Genérica de Investigação:

- Qual é a perceção dos trabalhadores da ETSUS relativamente à sua satisfação no ambiente de trabalho?

De modo a responder à questão genérica de investigação, foram equacionadas duas

Questões Específicas de Investigação:

1. Os trabalhadores da ETSUS estão satisfeitos com as condições de trabalho?
2. A capacitação profissional na ETSUS é eficiente?

População

Numa investigação é necessário tomar decisões sobre a população, ou seja, que pessoas ou elementos que partilham características comuns se devem incluir no estudo, de modo a obter dados ou informações relacionadas com o fenómeno (Fortin 2009b).

A população desta investigação é constituída por 36 (trinta e seis) funcionários, que desempenham as suas funções na ETSUS nos serviços administrativos, financeiros e nos recursos humanos. Esta foi a população-alvo a quem foram aplicados os questionários.

Instrumento de Colheita de Dados

Os métodos e colheita de dados existentes são vários, sendo que a sua escolha deve fazer-se em função das variáveis e da sua operacionalização, assim como a estratégia de análise estatística considerada, pois os dados podem ser colhidos de diversas formas juntos dos sujeitos de estudo, sendo o investigador a determinar o tipo de instrumento a utilizar para medir o que pretende, de acordo com os objetivos bem como as questões de investigação (Fortin, 2009b).

Os principais métodos utilizados são as observações, as entrevistas e os questionários. O eleito e que melhor se adapta à presente investigação é o questionário, que foi baseado na investigação teórica, de acordo com as questões de investigação procedendo-se ao seu tratamento informático e estatístico dos dados obtidos, do qual se retirarão conclusões.

A utilização do questionário é bastante favorável na medida em que permite o anonimato dos inquiridos, permitindo uma maior liberdade e sinceridade nas suas respostas, assim como a facilidade em interrogar um elevado número de pessoas num curto espaço de tempo.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008 citado por Silva, 2009, p.42) esta técnica é precisa, formal e apresenta como grande vantagem quantificar uma multiplicidade de dados e permitir numerosas análises.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo *et al.* (2003), é considerada uma metodologia eficiente à medida que permite abordar a riqueza de significados que expressam o carácter dinâmico da realidade social em que os indivíduos encontram-se inseridos. Neste estudo utilizaram-se ambas, a metodologia quantitativa e a qualitativa.

Desta forma, desenvolveram-se dois questionários:

- *Questionário I* – (Anexo A) – que pretende responder à **Questão Específica 1** de investigação – aferir da satisfação dos trabalhadores da ETUS com as condições de trabalho;

Este questionário, numa primeira parte inclui a caracterização e identificação dos inqueridos por género, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos a cargo, tempo de serviço, tempo na

função atual, tipo de contrato de trabalho, categoria profissional e número de dias que no último ano os funcionários faltaram ao trabalho e qual as causas dessas faltas.

A segunda parte permite aos funcionários avaliarem aspectos como a *Natureza do Trabalho* e as *Atitudes, Valores e Objetivos* da ETSUS por grau de concordância, com o objetivo de verificar o nível da satisfação perante a organização.

Nas questões da segunda parte foi utilizada uma escala de Likert com níveis de 1 a 5, em que 1 representava “Pouco Satisfeito” e 5 “Muito Satisfeito”.

Para a construção do questionário baseamo-nos no modelo de Rhodes e Steers (1990), considerado bastante completo e fiável.

- *Questionário II* – (Anexo B) – que pretende responder à **Questão Específica 2** de investigação – aferir da eficiência da capacitação profissional dos trabalhadores da ETSUS.

Este questionário inclui maioritariamente perguntas fechadas do tipo <Sim> ou <Não> e é pedido ao inquirido que responda a questões relacionadas com a capacitação profissional. Em especial: a existência de capacitação, a periodicidade, o atendimento das necessidades dos servidores, a calendarização, a preocupação do funcionário, as ferramentas de avaliação e as metas e objetivos.

Segundo Fortin (2009b) para se verificar se as questões são bem formuladas, compreendidas e de fácil leitura é necessário elaborar-se um pré-teste, que consiste no preenchimento dos questionários por uma pequena amostra, refletindo a diversidade da população-alvo.

Dessa forma foi elaborado um pré-teste a quatro funcionários, selecionados por conveniência, de modo a obter-se um *feedback* da coerência e compreensão global de modo a proceder-se aos ajustes necessários.

Responderam ao inquérito 9 colaboradores. A amostra, neste estudo de investigação, é então constituída por 9 trabalhadores, com cinco ou mais anos de serviço e é uma amostra por conveniência. A colheita de dados fez-se em junho de 2017. Foram entregues em mão cerca de nove questionários, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 25% da população.

Procedimentos Formais e Éticos na Colheita de Dados

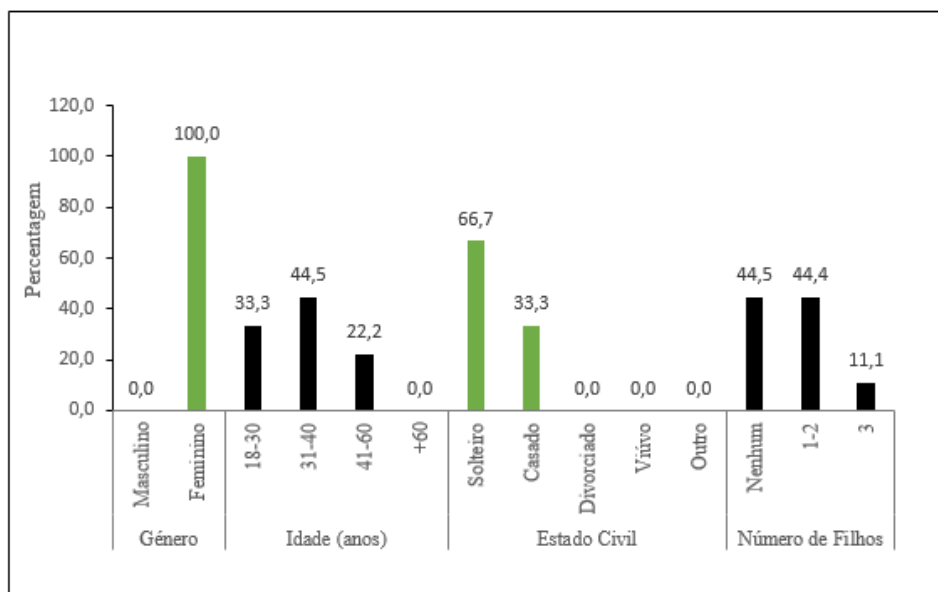
Para se proceder à aplicação do questionário na ETSUS foi solicitada uma autorização à diretora da ETSUS, através de um requerimento (Anexo C), enviando também um exemplar dos questionários para sua aprovação.

O requerimento salienta a garantia do anonimato e confidencialidade das respostas referindo a sua utilização somente para fins estatísticos. Também refere que as conclusões do estudo e sugestões de melhoria serão dadas a conhecer à ETSUS.

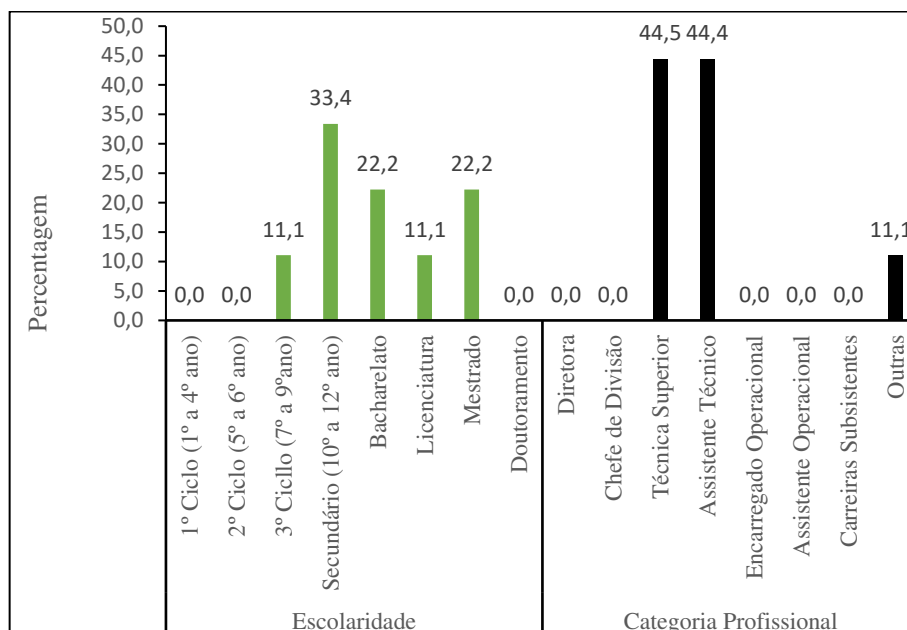
4.2 Caracterização Geral da Amostra

A amostra é constituída por 100% de mulheres, com menos de 60 anos, dois terços delas casadas e 55,5% têm a seu cargo mais de um filho (Gráfico 1).

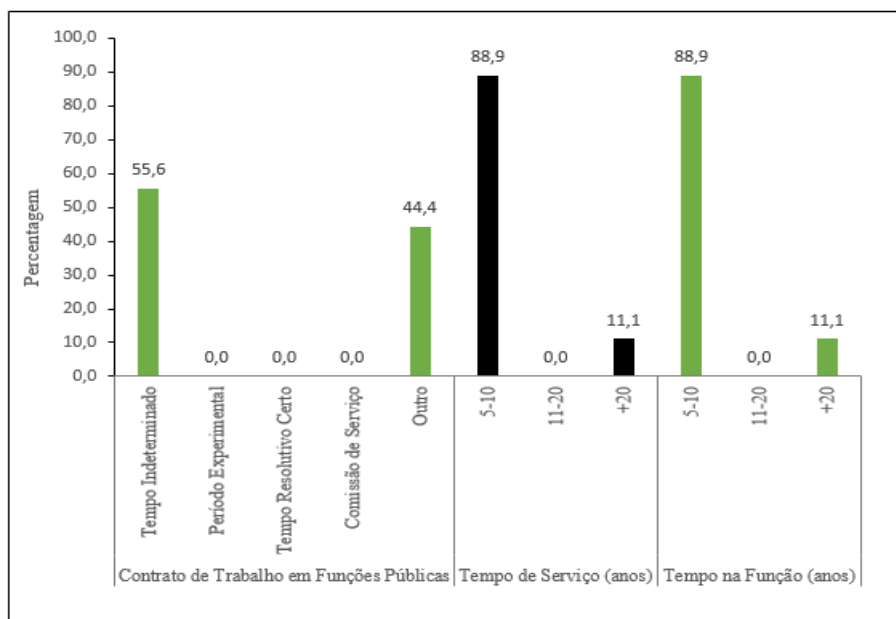
Gráfico 1 – Género, Idade, Estado Civil e Número de Filhos



A terça parte dos inquiridos possui como habilitações literárias o Ensino Secundário e 22,2% o Mestrado, sendo que 44,5% possuem a Categoria Profissional de Técnicos Superior e Assistente Técnico (Gráfico 2).

Gráfico 2– Escolaridade e Categoria Profissional

A maioria dos inquiridos (55,6%) tem um contrato de trabalho por tempo indeterminado, 44,4% possuem outra forma de contrato de trabalho, porém, estes não quiseram especificar. Todos eles desempenham públicas e possuem tempo na função há cinco ou mais anos o que demonstra uma certa maturidade da amostra (Gráfico 3).

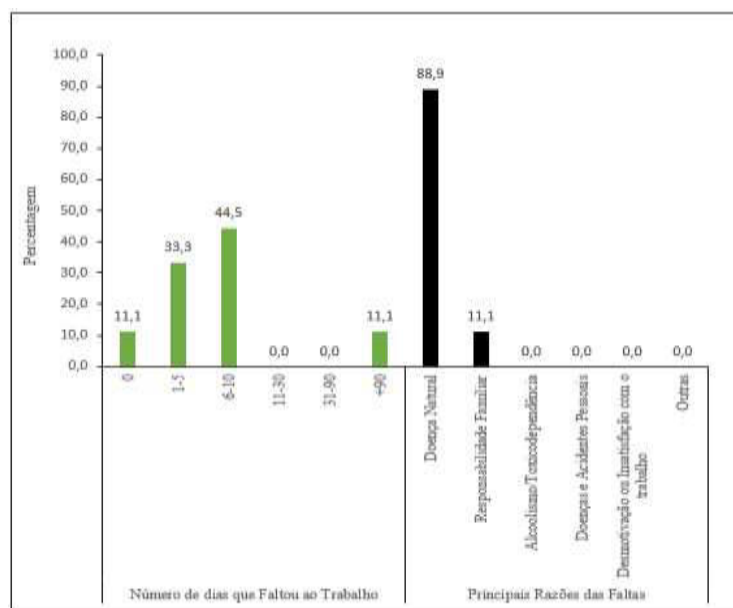
Gráfico 3– Contrato de Trabalho, Tempo de Serviço, Tempo na Função

Quando perguntado sobre número de dias que faltaram ao serviço durante o último ano, 11,11% responderam que não tiveram nenhuma falta no último ano. Já 33,33% responderam que faltaram entre

1 a 5 dias; 44,45% responderam que faltaram entre 6 a 10 dias e 11,11% responderam que faltaram mais de 90 dias (licença maternidade, concedida por lei pelo governo Brasileiro).

Correlacionando a pergunta anterior, 88,89% responderam que tiveram como principal motivo de falta ao trabalho a gripe e apenas 11,11% responderam que principal razão foi a Licença Maternidade que é amparada por lei.

Gráfico 4– Número de dias que faltou ao trabalho, Motivo das faltas



4.3 Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico é um aspecto imprescindível nas investigações científicas, pois permite analisar os dados recolhidos.

Para sistematizar a informação recolhida foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 25.0 for Windows e o Excel da Microsoft*.

Inquérito 1

A média geral da dimensão *Natureza do Trabalho* é de, aproximadamente, 4 o que indica um grau de satisfação elevado (Tabela 4). Apenas um dos itens *Condições das instalações do local de trabalho* apresenta uma classificação menos boa (média=2,778). Realça-se que a metade dos itens (50%) apresenta uma média de satisfação superior a 4.

Tabela 4 - Dimensão – Natureza do Trabalho (valores em %)

1. Natureza do Trabalho							
Itens	1	2	3	4	5	Média	Padrão
Tarefas variadas e aliciantes	0,00	44,50	11,00	0,00	44,50	3,445	0,473
Grau de autonomia no trabalho	0,00	33,33	0,00	22,22	44,55	3,783	0,918
Participação nas decisões	0,11	11,11	11,11	33,33	33,33	3,666	0,801
Comunicação com os superiores	0,00	11,11	11,11	0,00	77,78	4,445	1,238
Relacionamento com os colegas de trabalho	0,00	0,00	0,00	11,11	88,89	4,889	1,201
Adequação do horário de trabalho	0,00	0,00	11,11	33,33	55,56	4,445	0,922
Remuneração adequada	0,00	11,11	11,11	33,33	44,45	4,111	0,867
Condições das instalações do local de trabalho	0,11	33,33	22,22	33,33	0,00	2,778	0,867
			Média Geral			3,945	

Uma análise pormenorizada de cada um dos itens da Tabela 4, permite-nos detetar oportunidades de melhoria.

Tarefas variadas e aliciantes

Nesta questão, as opiniões dos respondentes dividem-se: 44,50% considera as tarefas pouco variadas e aliciantes e 44,50% considera-as muito variadas e aliciantes.

Na ETSUS a divisão rígida do trabalho cede lugar a equipes multifuncionais, nas quais cada colaborador está preparado para cumprir tarefas variadas, significando assim, o fim da era mecanicista e o início da era humana. É através da participação que os colaboradores se envolvem com os objetivos e resultados das empresas e sentem-se parte integrante do processo estratégico e produtivo.

Para Pimental (2003):

As necessidades de concentração e dificuldades em realizar as tarefas, longos períodos de atenção sustentada, pausas insuficientes para descanso intra e interjornadas e horários irregulares e em turnos de trabalho, são algumas das situações e organização do trabalho que comprometem a condição de vida do trabalhador.

Grau de autonomia no trabalho

A terça parte dos trabalhadores (33,33%) considera possuir pouca autonomia enquanto que 67,7% manifesta uma satisfação elevado quando ao grau de autonomia para a execução de suas tarefas.

A autonomia tornou-se uma palavra da moda nas questões de carreira. Todo o mundo aspira ter alguma liberdade para exercer suas tarefas profissionais.

A ideia de que o conceito também vale para indivíduos só ganhou consistência na Idade Moderna, com o Iluminismo do século 18. O filósofo Immanuel Kant (1724 – 1804) entendia que o homem poderia escolher racionalmente sua moral, sem ter de sujeitar-se à religião ou adotar uma posição de ceticismo (Ohl, 2014).

Dar mais autonomia ao trabalhador é fundamental para as organizações. Já não se tem espaço para empresas altamente burocráticas, onde um vê o problema, comunica-se para outrem e assim sucessivamente até chegar a quem tem o conhecimento, a informação ou somente a autoridade para resolver. É preciso ser mais flexível e dinâmico, isto é uma questão de sobrevivência. Afinal, qual o custo de todo esse tempo perdido? A maioria das empresas nem se dá conta disso (Marras, 2011).

Participação nas decisões

Dois terços dos trabalhadores (66,67%) consideram-se muito satisfeitos sobre o processo de participação nas decisões referentes ao seu trabalho.

Ramillo (2010) fala-nos que “A Participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo.” Porém, a participação deve ser entendida como um processo na organização e não apenas como uma estratégia que gera assembleias de negociação ou de decisão. A partir disto, faz-se necessária a segunda ênfase.

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base, pois a eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. O ser humano hoje é totalmente determinante, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos e produtividade de qualquer organização.

Observa-se uma vontade do trabalhador em se interessar mais pela empresa a qual faz parte, resolver os problemas do seu setor, ter uma participação mais efetiva e um desejo de aprimorar habilidades e conhecimentos, além de ver na autonomia um fator importante como fonte de valorização e sentimento de confiança por parte da empresa para com seus funcionários, já que um fator primordial para estabelecimento de empregados autônomos é o treinamento e a transmissão de informações pontuais as tarefas desempenhadas (Machado e Rodrigues, 2014).

Comunicação com os superiores

Perante os dados verifica-se a predominância (77,78%) da existência, muito satisfatória, de diálogo entre os trabalhadores e as chefias.

Quando as expectativas formais são confusas, inconsistentes ou mal comunicadas, os funcionários passam a classificar as decisões superiores que não lhe agradam como injustas ou antiéticas.

Nassar (2005 citado Rezin, 2010) também menciona que a comunicação tem um papel fundamental no processo de criação de imagem da organização, e reforça a identidade e a ambição corporativa.

Uma comunicação transparente é ferramenta essencial para essa relação. Para muitos, a maior dificuldade é superar a barreira que, supostamente, existe com o empregador. Um diálogo regado de bom senso e postura profissional podem gerar excelentes resultados, melhorando o relacionamento e a confiança. Um dos principais motivadores de boas performances dos colaboradores de uma empresa é a qualidade de relacionamento com o líder imediato. Não há melhor contexto de trabalho para o desenvolvimento profissional de um colaborador (Catho, 2012).

Relacionamento com os colegas de trabalho

As respostas dos inquiridos (89,89%) consideram excelente o relacionamento com os seus colegas de trabalho. A média deste item (4,889) é a mais elevada desta dimensão.

Diante dos dados apresentados verifica-se a predominância de concordância com relação à questão exposta o que conclui que os funcionários consideram que há cooperação entre os colegas de trabalho.

A maneira como as emoções são interpretadas interferem na qualidade dos relacionamentos que estabelecemos socialmente com nítidas consequências para a emergência de conflitos, principalmente, no ambiente de trabalho aponta Gondim *et al.* (2010).

A forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações. Quando se instaura um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências (Silva e Ferreira, 2013), ou seja, são as pessoas e o convívio entre as mesmas que criam o ambiente.

Adequação do horário de trabalho

A quase a totalidade dos trabalhadores considera-se satisfeita com a adequação do horário de trabalho.

A importância do surgimento de novos tipos de jornada de trabalho reside justamente na necessária adequação às novas demandas do mercado de trabalho com demandas específicas para o cumprimento de atividades cada dia menos convencionais (Vignoli, 2010).

Já a expressão horário de trabalho traduz o espaço temporal entre o termo inicial e o termo final de uma jornada diária. O horário corresponde, assim, à delimitação do início e fim da jornada e respectivos intervalos (Delgado, 1995).

Remuneração adequada

Apenas 11,11% dos trabalhadores manifestaram descontentamento relativamente à remuneração donde se pode concluir que os trabalhadores acham compatível o plano de salário da empresa com o mercado.

Polary (2015:112): descreve:

O sistema de remuneração e recompensas é um dos fortes aliados da política mantenedora de pessoas e profissionais nas organizações, no qual requer atenção especial dos profissionais dessa área[...]. Um programa de remuneração constitui-se de incentivos para estimular certos tipos de comportamento.

As recompensas são aplicadas no sentido de reforçar as atividades humanas que aumentam a consciência e a responsabilidade do indivíduo e do grupo, ampliem a interdependência para com o todo e ajudam a consolidar o controle que o todo exerce sobre seu próprio destino, posto que a remuneração elimine a insatisfação, mas não cria satisfação.

A remuneração é um fator de extrema importância para a gestão das organizações. Gerir uma organização atualmente significa lidar com inúmeras transformações, quer sejam de pessoal, de produção ou de processo, isto implica na maneira como os salários se adaptam a essas transformações, pois as pessoas na organização veem a remuneração como um fator motivacional (Favarim, 2011).

Condições das instalações do local de trabalho

Este item apresentou a menor média (2,778) de todos os itens o que indica que o ambiente físico de trabalho não oferece as melhores condições para o desempenho das funções. Porém, nem todos os trabalhadores estão insatisfeitos com as condições das instalações.

O ambiente de trabalho pode ser analisado a partir de vários pontos de vista. Um dos pontos mais importantes é a análise da segurança e a saúde no trabalho, cujo caso se preocupa com o bem-estar do empregado que precisa trabalhar com as condições básicas de segurança (Condições de Trabalho, 2017).

O local de trabalho é analisado a partir de vários pontos de vista, como as condições das instalações, o estado das máquinas e equipamentos da empresa, os produtos, etc. Existe uma área da empresa chamada de segurança do trabalho que é responsável pela prevenção dos acidentes e que cuida de todos os detalhes. Lembrando que o mais importante em uma empresa não é a produtividade e sim a segurança das pessoas (Condições de Trabalho, 2017).

Polary (2015:122) diz:

A higiene do trabalho é um importante subsistema de Gestão com Pessoas que favorece a política mantenedora de pessoal, competindo aos profissionais dessa área fazer cumprir as questões legais estratégicas, administrativas e operacionais que garantem o bem estar de trabalho da equipe de trabalho e a produtividade com eficiência nas organizações.

A média geral da dimensão **Atitudes, Valores e Objectivos**, é de 4,270 indicando um grau de satisfação elevado, sendo que todos os itens apresentam uma média de satisfação superior a 3. Além disso, 71,43% dos itens têm uma média superior a 4 (Tabela 4).

A tabela 5 apresenta os itens subjacentes à dimensão **Atitudes, Valores e Objectivos**.

Tabela 5 - Dimensão – **Atitudes, Valores e Objectivos** (valores em %)

2. Atitudes, Valores e Objectivos							
Itens	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
Satisfação com o trabalho	0,00	0,00	0,00	44,44	55,56	4,556	0,449
Expectativas em relação ao trabalho	0,00	0,00	0,00	55,56	44,44	4,444	1,052
Conciliação das exigências do trabalho com o desenvolvimento pessoal	0,00	0,00	0,00	55,56	44,44	4,444	1,043
Gostava de fazer outro tipo de trabalho	11,11	22,22	22,22	0,00	44,45	3,445	0,880
Sinto-me motivado e satisfeito na empresa	0,00	0,00	0,00	33,33	66,67	4,667	1,153
Sinto que posso vir a ser promovido	11,11	11,11	22,22	22,22	33,34	3,556	0,744
Tenciono continuar a trabalhar na empresa	0,00	0,00	0,00	22,22	77,78	4,778	1,262
			Média Geral			4,270	

Satisfação com o trabalho

A totalidade dos inquiridos manifestou estar altamente satisfeito com o trabalho realizado (média=4,556). Note-se que nenhum deles classificou este item com uma pontuação inferior a 3.

Segundo a revista *Exame* foram verificadas empresas consideradas melhores para se trabalhar e empresas analisadas como ‘maiores e melhores’, obtendo resultado superior as organizações citadas em primeira questão que aquelas que por si só conseguem resultados significativos. Esta observação propõe que as organizações onde predomina a satisfação com o trabalho aproximam-se de um melhor desempenho (Judge, Robbins e Sobral, 2011 citado por Oliveira e Rosa, 2012).

Uma correta comunicação interna pode, assim, originar inúmeros resultados positivos, tanto a nível individual como organizacional. Dentro dos primeiros, destaca-se o compromisso, a confiança, a satisfação no trabalho, a melhoria do desempenho, o crescimento pessoal, a motivação, o sentimento de pertença, o envolvimento, a lealdade, o empowerment e a participação (Proctore Doukakis, 2003 citado em Duque, 2013).

Expectativas em relação ao trabalho

Os dados reportam altas expectativas relativas ao trabalho. Não se registou qualquer classificação inferior a 3.

Saber orientar os *feedbacks* em relação ao trabalho dos funcionários não é uma tarefa fácil. Leme (2009) afirma que o *feedback* é uma ação de comunicação e é de responsabilidade gerencial. Robbins (2011: 24), refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho.

Conciliação das exigências do trabalho com o desenvolvimento pessoal

A média deste item é de 4,444 indicando concordância em relação à questão exposta o que conclui que os funcionários conciliam as exigências do trabalho com o desenvolvimento pessoal.

Conciliar a vida familiar e a vida profissional é uma questão fundamental na sociedade. Porém o que realmente se pretende conciliar são as duas esferas da vida, ou seja, vida profissional e todas as demais atividades relacionadas com a família, como por exemplo, o trabalho doméstico, cuidado de filhos e familiares e também outras atividades necessárias a satisfazer o interesse pessoal e familiar de cada indivíduo. Mas nem sempre é fácil separar vida profissional de outras dimensões da vida (Ost, 2017).

Na perspectiva de Silva (2009), nestas últimas três décadas o princípio da igualdade evoluiu da perspectiva de bem social e de justiça para uma questão política e de democracia, impondo-se como princípio de direitos humanos, requisito da democracia, fator de justiça social e fator de desenvolvimento sustentado por fomentar o desenvolvimento humano.

Gostava de fazer outro tipo de trabalho

Este item apresenta a menor média da dimensão *Atitudes, Valores e Objectivos* (3,445). Mais de metade dos inquiridos (55,45%) classifica este item com um valor igual ou inferior a 3. Contudo, 44,54% classificam este item como excelente (nota 5).

Maslow (2003) destaca que o comportamento do indivíduo está sujeito a uma hierarquia de fatores, baseada nas necessidades humanas. O teórico afirma que o indivíduo só será motivado a partir do momento que suas necessidades básicas forem supridas, colocando estas como sendo as necessidades fisiológicas e de segurança, estando na base da pirâmide hierárquica de Maslow, o indivíduo conseguiria atingir uma nova necessidade a partir do momento que a anterior tiver sido satisfeita, as necessidades superiores apresentam-se como motivadoras da conduta humana, ou seja, as necessidades sociais, estima e auto-realização (Gois, 2011).

Huczok e Leme (2013) definem o que é competência através do CHA:

- ✓ Conhecimento (saber o que fazer e por que fazer);
- ✓ Habilidade (saber quais as técnicas para realizar a tarefa) e;
- ✓ Atitudes (querer fazer, ter determinação para fazer).

O que deve ser considerado importante para o desenvolvimento organizacional são as competências que cada colaborador entrega para organização, pois nada agrega aquele que tem o conhecimento e habilidades e não os coloca à disposição na realização de suas atividades (Huczok e Leme, 2013).

Motivação e satisfação na instituição

A média de 4,667 indica uma forte motivação e satisfação dos inquiridos tendo 33,33% respondido 4 e 66,67% respondido o 5.

Nogueira (2012), fala que ter pessoas qualificadas, satisfeitas e motivadas com o trabalho é fundamental para qualquer empresa. Para ter funcionários motivados e satisfeitos dentro das organizações dependem de vários fatores, como um salário adequado, benefícios, planos de incentivos, etc.

A motivação e satisfação estão ligadas a aspectos psicológicos e de atendimento das necessidades de um indivíduo, dessa forma. Conforme Portal Educação (2012), existe dois fatores de motivação: humanos e motivacionais. Os fatores humanos estão ligados às condições de trabalho e conforto, que interferem na satisfação de cada pessoa. Já os fatores motivacionais são os motivos que fazem uma pessoa se desenvolver enquanto ser humano com suas potencialidades. Fatores como a responsabilidade, liberdade, capacitação, promoção e habilidades são determinantes na motivação; pressupõe-se que são estímulos internos.

Promoção na instituição

Mais de metade dos inquiridos (77,78%) têm a percepção de que poderão vir a ser promovidos. Os restantes inquiridos são mais céticos quanto à possibilidade de virem a ser promovidos.

O fator reconhecimento verifica se o funcionário se sente valorizado como profissional pelos colegas e gestores. Questões envolvendo o reconhecimento da competência profissional no progresso da carreira, os critérios para promoção e os elogios ao bom trabalho, são considerados neste fator (Hoff, 2011).

Golberg (2012), evidencia que os profissionais não estão somente buscando promoções, e consequente retorno financeiro, mas sim desafios que contribuam para o seu crescimento profissional em longo prazo.

Continuar a trabalhar na instituição

A maioria dos inquiridos acredita na possibilidade de continuar a trabalhar na ETSUS (média de 4,778).

A gestão de carreira pressupõe, segundo Costa e Campos (2010), o planeamento, a ação, o controle e a avaliação da carreira, partindo, se necessário, para as adequações. Conforme Dutra (2011), da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.

A média geral do **Questionário 1** é de 4,10 o que indica um elevado grau de satisfação dos trabalhadores inquiridos relativamente ao ambiente de trabalho.

Ademais, em complementação ao Inquérito I foram formulados questionamentos à investigação sobre capacitação profissional na ETSUS:

Inquérito 2 – Capacitação no trabalho

A Tabela 6, apresenta as respostas às questões solicitadas no Inquérito 2.

Tabela 6 – Inquério 2 (valores em percentagem)

Itens	Sim	Não
Existe capacitação profissional na instituição?	100,00	0,00
As capacitações propostas atendem as necessidades dos servidores?	89,89	11,11
Existe algum calendário de cursos ofertados pela Instituição?	22,22	77,78
Vocês funcionários preocupam-se com a qualificação pessoal?	100,00	0,00
Existem ferramentas de avaliação na Instituição?	55,56	44,44
É explícito as metas e objetivos da instituição, onde quer e pretende chegar?	100,00	0,00
Qual a periodicidades dessas capacitações?		
Mensal	0,00	
Bimestral	11,00	
Trimestral	44,00	
Semestral	33,00	
Anual	11,00	

Existe capacitação profissional na instituição?

A totalidade dos inquiridos responderem que a instituição tem promovido a capacitação profissional dos trabalhadores.

Qual a periodicidades dessas capacitações?

Nota-se que, 11,11% responderam haver capacitação bimestral; 44,45% responderam haver capacitação trimestral; 33,33% responderam haver capacitação semestral; 11,11% responderam haver capacitação anual.

As capacitações propostas atendem as necessidades dos servidores?

Para 88,89% dos colaboradores as capacitações propostas atendem as necessidades dos servidores. Contudo 11,11% responderam que as capacitações não atendem as necessidades dos servidores.

Existe algum calendário de cursos ofertados pela Instituição?

A maioria dos inquiridos (77,78%) referiu não haver um calendário de cursos ofertado pela instituição. Apenas, 22,22% responderam que existe um calendário ofertados pela instituição.

Vocês funcionários preocupam-se com a qualificação pessoal?

Verifica-se que, 100% dos colaboradores responderam que se preocupam com a qualificação pessoal.

Existem ferramentas de avaliação na Instituição?

Constata-se que 55,56% responderam que existe uma ferramenta de avaliação dentro da instituição e 44,44% responderam não haver qualquer ferramenta de avaliação na instituição.

São explícitas as metas e objetivos da instituição, onde quer e pretende chegar?

Verifica-se que, 100% dos colaboradores responderam que é explícito as metas e os objetivos da instituição, onde quer e pretende chegar.

4.4 Recomendações

Após a análise de informações feita através do uso da internet, livros e revistas, ficou claramente evidente a importância de avançar nas questões referentes à capacitação do colaborador bem como perceber o seu grau de satisfação no ambiente organizacional. Tudo isto tem implicações no desempenho das instituições.

Após a tabulação das informações aplicada aos funcionários do ETSUS/MA, verifica-se a necessidade de trabalhar melhores ferramentas de gestão de qualidade, onde a qualidade é a principal ferramenta de mensuração, para saber se os serviços prestados de facto estão atingindo quanto aos seus objetivos que é a boa prestação dos serviços oferecidos.

Sugestões segundo os dados da pesquisa:

- ✓ Trabalhar melhor a distribuição de tarefas dentro da instituição, sendo que no resultado ficou claro que deve ser analisada e revista como uma forma de melhoria;
- ✓ Outro importante fator observado que pode ser melhorado, é o grau de autonomia entre colaboradores;
- ✓ Quanto à participação nas decisões, verificou-se a necessidade de melhorar este item;
- ✓ Também se verificou que a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões devem ser revistas;
- ✓ Trabalhar a melhoria do local de trabalho. Este ponto foi um dos que mais chamou a atenção por parte dos colaboradores, tendo em vista que se faz necessário boas instalações para bom desenvolvimento das atividades;
- ✓ Procurar investigar sobre a satisfação dos colaboradores, uma vez que, um funcionário motivado produz melhor para a instituição;

- ✓ Tendo em vista a alta rotatividade de colaboradores na ETSUS em virtude da mudança de governo, faz-se necessário a criação de concurso público para incorporação de profissionais, buscando assegurar a todos os trabalhadores, os mecanismos de proteção social garantidos em lei;
- ✓ A promoção é outro ponto importante a ser abordado, tendo em vista que, o colaborador se sente mais valorizado quando há esse tipo de benefício dentro das instituições.
- ✓ Acompanhamento e avaliação individual, compatível com indicadores de produtividade;
- ✓ Ampliar as ações de capacitação dos servidores, elevando o grau de titulação em todos os níveis de escolaridade, de acordo com as necessidades e demandas da instituição
- ✓ Valorização do trabalhador que atua na instituição, independentemente do tipo de vínculo.

Conclusão

O presente estudo que versa sobre a Capacitação de Recursos Humanos na Escola Técnica do SUS, avanços e perspectivas, discorreu acerca de capacitação e valorização do capital humano, utilizando para isso o planejamento e ferramentas que são utilizadas na capacitação assim como temas relacionados com o ambiente organizacional além de outras temáticas visíveis e pertinentes na Administração tais como: liderança, motivação, comunicação esta importante ferramenta, pois um organização que não sabe se comunicar não sabe onde quer e pretende chegar.

É importante o uso de mecanismos de controle e capacitação de recursos humanos no serviço público, pelo que o planejamento é importante.

Foram aplicados questionários aos colaboradores do ETSUS na parte empírica desta dissertação, como suporte de avaliação, no intuito de obter respostas e de apresentar resultados que possam satisfazer as indagações dos usuários do SUS e uma resposta aos gestores deste órgão. Os trabalhadores da ETSUS manifestaram um elevado grau de satisfação quer quanto ao ambiente de trabalho quer quanto à capacitação dos recursos humanos.

Ficou ainda claro a importância da capacitação de recursos humanos e o estudo da sua satisfação no ambiente de trabalho como forma de ajudar o funcionário e a instituição quanto à efetividade na prestação de serviços. Foi enfatizada a importância do gestor nesse processo como principal agente de transformação tendo em vista que ele deve ter sempre olhar de futuro e procurando soluções cotidianamente no intuito de não deixar brechas para que o seu trabalho seja manchado e desqualificado frente ao órgãos e seus colaboradores.

Essa temática é importante vir sempre à tona, tendo em vista que a capacitação e a satisfação deve ser vista cotidianamente, no intuito de contribuir para a melhoria da gestão e da qualidade dos serviços prestados.

Cabe ressaltar neste estudo que o diferencial está na compreensão bem como e na articulação das práticas de recursos humanos de forma clara e objetiva quanto a efetividade do uso das ferramentas na pratica dos treinamentos.

Para que se possa obter resultados satisfatórios é necessário que os gestores tenham um olhar humanizado e voltado para a qualidade dos serviços, assim como os colaboradores devem passar por treinamentos e capacitações os gestores também devem fazer parte desta seara.

Como limitação deste estudo aponta-se a pequena dimensão da amostra o que, de certa forma, poderá condicionar a generalização dos resultados encontrados.

Sugestões para Futuras Investigações

Este estudo fica como forma de contribuir para futuras investigações, tendo em vista que este tema é de muita valia para o estado Brasileiro e principalmente para o usuário do SUS, tendo em vista as necessidades existentes.

A observância da lei Brasileira faz com que um estudo mais minucioso seja de grande importância uma vez que o estado Brasileiro oferta aos cidadãos as garantias que lhe são de direito e que devido a questões políticas e partidárias nem sempre alcançam seus objetivos.

Utilizar ferramentas de controle de qualidade na gestão pública é possível tendo em vista os avanços tecnológicos, e faz-se necessário um aprofundamento nesse tema tomando como base a capacitação e a satisfação dos recursos humanos como forma de identificar e estimular as potencialidades nos trabalhadores.

Referências Bibliográficas

- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van Den Heede, K., Griffi, P. e Busse, R. (2014). Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: a retrospective observational study. *The Lancet*, Londres, 383 (9931), p. 1824-1830.
- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van Den Heede, K., Griffi, P. e Busse, R. (2016). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *The BMJ*, London. 20 (344), e1717, p. 1-14.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. e Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA*, Chicago, 288 (16), p. 1987-1993.
- Albuquerque, L. G. e Leite, N. R. P. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, 9 (1), p. 32-55.
- Basso, C. (2017). *A importância de avaliar desempenho e o modelo por competências*. Recuperado em: 06 jun. 2017. De: <<https://www.crbasso.com.br/blog/importancia-de-avaliar-desempenho-e-o-modelo-por-competencias/>>.
- Bergamini, C. W. (2010). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Brasil. (1990a). *Casa Civil. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências*. Recuperado em: 01 nov. 2017. De: <http://conselho.saude.gov.br/web_siacs/docs/l8142.pdf>.
- Brasil. (1990b). *Casa Civil. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências*. Recuperado em: 01 nov. 2017. De: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm.
- Brasil. (1996). *Casa Civil. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Recuperado em: 01 nov. 2017. De: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm.
- Brasil. (2003). *Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Política de Recursos Humanos para o SUS: balanço e perspectivas*. Ministério da Saúde, Secretaria de Políticas de Saúde, Coordenação-Geral da Política de Recursos Humanos. Brasília: Ministério da Saúde.
- Brasil. (2004). *Casa Civil. Decreto nº 5.154 de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do Artigo 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências*. Recuperado em: 01 nov. 2017. De: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm.

- Brasil. (2009a). *Casa Civil. Constituição Federal - Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Senado Federal.
- Brasil. (2009b). *Ministério da Saúde. O SUS no seu município: garantindo saúde para todos*. 2. ed. Brasília: Ministério da Saúde.
- Caldas, P. (2014). *A importância da comunicação nas organizações*. Recuperado em: 10 mar. 2017. De: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/47941/>>.
- Campos, A. e Dometti, J. (2007). *Apoio Matricial ou Matriciamento*. Recuperado: em: 01 nov. 2017. De: <Fonte:<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/apoio-matricial-ou-matriciamento/43916>>.
- Carranja, G. (2014). *Administração geral e pública: Para os concursos de Técnicos e Analista*. Salvador: Editora JusPODIVM.
- Catho. (2012). *A nova relação entre o líder e o subordinado*. Recuperado em: 10 jun. 2017. De: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/a-nova-relacao-entre-lider-e-subordinado>>.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Os Novos desafios da Gestão de Pessoas*. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-Capitulo-01>> Recuperado em: 15 Jun. 2012. 18h.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração: teoria, processo e prática*. 5. ed. Barueri, SP: Manole.
- Condições de trabalho. (2017). Recuperado em: 10 jun. 2017. De: <<http://queconceito.com.br/condicoes-de-trabalho>>.
- Costa, I. S. A. e Campos, A. M. S. M. (2010). *Carreira, Vivência e Construção de Si*. In Balassiano, M.e Costa, I. de S. A. (Org.). *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. (p. 65-80). São Paulo: Atlas.
- Dalla, M., Moura, G. A. G. e Bergamaschi, M. S. (2015). *Metodologias ativas: um relato de experiência de estudantes de graduação em medicina da Universidade Vila Velha na disciplina de Interação Comunitária*. Recuperado em: 01 nov. 2017. De: https://www.researchgate.net/figure/277640843_fig1_Figura-1Metodo-do-arco-de-Maguerez-adaptado-a-partir-de-Bordenave-1998.

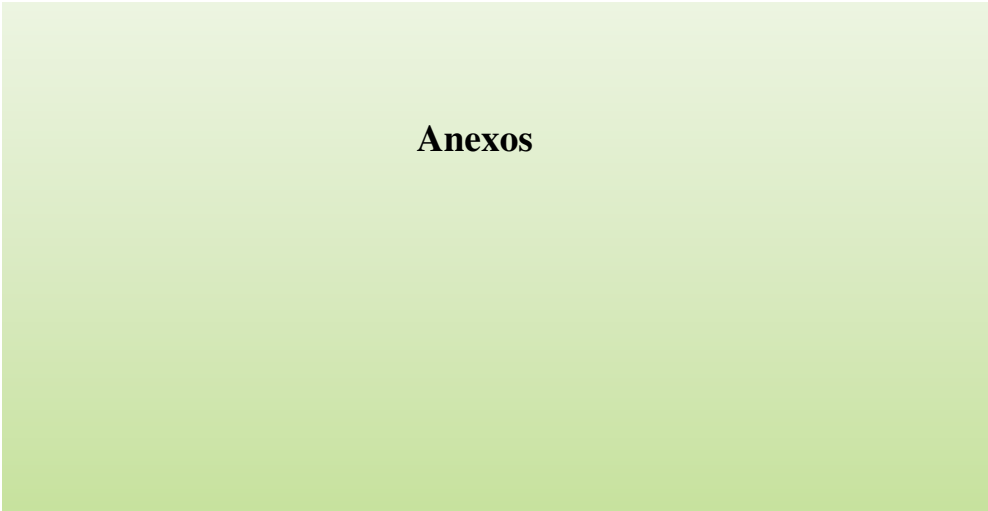
- Damázio, L. e Gonçalves, C. A. (2012). *Desafios da gestão estratégica em serviços de saúde: caminhos e perspectivas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Delgado, M. G. (1995). A jornada no direito do trabalho Brasileiro. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3. Região*, Belo Horizonte, 25 (54), p. 111-129.
- Duque, M. S. R. V. (2013). *A Comunicação Interna nas Organizações: uma meta-análise*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISEG, Universidade de Lisboa.
- Dutra, J. S. (2011). *Administração de Carreiras*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Favarim, F. N. (2011). Remuneração e Salários: uma abordagem jurídico/administrativo. *Revista de ciências gerenciais*. 15 (21), p. 209-224.
- Fortin, M. (2009a). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M. (2009b). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização (5ª edição)*. Loures: Lusociência.
- Fortin, M., Côté, J. e Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Trad. Nídia Salgueiro. Loures: Loures.
- Freitas, N. G. e Rodrigues, M. G. (2008). *Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional*. p. 02-11. Recuperado em: 02 abr. 2017. De: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf>.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Goes, J. C. (2017). *RH estratégico: Treinamento e Desenvolvimento - Com base no PDCA*. Recuperado em: 05 abr. 2017 De: <<https://pt.linkedin.com/pulse/rh-estrategico-treinamento-e-desenvolvimento-com-correia-goes>>.
- Gois, G. S. (2011). *Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações*. Recuperado em: 05 maio 2017. De: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes/57558>>.
- Goldberg, E. L. (2012). *The changing tides of careers*. People & Strategy, Mla 7. ed.
- Gondim, S. M. G., Estramiana, J. L. A., Luna, A. de F., Souza, G. C., Sobral, L. C. S. e Rego, C. C. A. B. (2010). Emoções e trabalho: estudo sobre a influência do status e do sexo na atribuição de afetos, *Cadernos de Psicologia Social o Trabalho*, 13(2), p. 241-258. <https://doi.org/10.11606>.
- Guimarães, C. (2015). “Sobro para o SUS” e “Pé no freio da educação (pública)”. *Revista POLI, EPSJV/Fiocruz*. Rio de Janeiro, 42, .p. 18-25.
- Hoff, I. L. (2011). *Política na organização: convivendo positivamente com o jogo do poder*. Dissertação de Mestrado. Mestrado Executivo. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R. e Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11 (2), p. 85 - 103.

- Huczok, R. e Leme, R. (2013). *Remuneração: cargos e salários ou competências?* 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Imperatori, E. (1999). *Mais de 1001 conceitos para melhorar a qualidade dos serviços de saúde*. Lisboa: Edinova.
- Lee, D. B. (2013). *Conflito de gerações no trabalho*. De: <https://oglobo.globo.com/economia/emprego/conflito-de-geracoes-no-trabalho-8136227>.
- Leme, R. (2009). *Feedback para resultados na gestão por competências pela Avaliação 360º*. Rio de Janeiro: Qualilymark.
- Lima, F. L. T. (2012). *Gestão do trabalho na Estratégia da Saúde da Família: questão da rotatividade profissional*. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública), Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz.
- Lucchese, R., Vera, I. e Pereira, W. R (2010). As políticas públicas de saúde – SUS – como referência para o processo ensino-aprendizagem do enfermeiro. *Revista Eletrônica de Enfermagem* [online], Goiânia, 12 (3), p. 562-566.
- Machado, B. R. e Rodrigues, L. C. (2014). Equipes Autogerenciáveis: a Autonomia como Fator para Aumentar a Satisfação e o Comprometimento dos Funcionários. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 22 a 24 de outubro de 2014. Recuperado em: 10 maio 2017. De: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/13620108.pdf>>.
- Magalhães Filho, O. V. e Pereira, V. C. (2013). Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea. *Comunicação & Mercado/UNIGRAN* - Dourados - MS, 01 (04), p. 115-125.
- Malik, A. M., Braga Júnior, D., Amorim, J. C. M., Braga, D. G. e Silva, J. C. (2003). *Teorias de motivação*. De: http://portalses.saude.sc.gov.br/arquivos/sala_de_leitura/saude_e_cidadania/ed_09/02_05_03.html
- Marques, R. M. e Mendes, A. (2007). Democracia, Saúde Pública e Universalidade: o difícil caminhar. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, 16 (3), p. 35-51.
- Marras, J. P. (2011). *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Saraiva.
- Marras, J. P. (2012). *Avaliação de desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Martins, P. L., Cunha, J. A., Castro, C. L. M., Ferreira, H. L. e Santos N. M. C. (2014). *Motivação e Liderança como Estratégias na Gestão de Pessoas: um Estudo de Caso sobre uma Empresa Comercial de Eletrodoméstico*. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 22 a 24 de outubro de 2014.
- Maslow, A. H. (2003). *Diário de Negócios de Maslow*. Rio de Janeiro. Qualitymark.
- Matias-Pereira, J. (2010). *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. São Paulo: Atlas.

- Mattelart, A. (2012). *A globalização da comunicação*. Tradução de Laureano Pelegrin. 2. ed. Bauru, SP: EDUSC. Título original: *La mondialisation de la communication*. (Coleção Verbum).
- Maxwell. (2017). *Referencial Teórico*. Recuperado em: 10 jun. 2017. De: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20501/20501_3.PDF>.
- Mendonça, M. H. M., Martins, M. I. C., Giovanella, L. e Moraes, S. M. E. (2010), Desafios para gestão do trabalho a partir de experiências exitosas de expansão da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 15 (5), p. 2355- 2365.
- Mildeberger, D. (2011). *A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais*. Recuperado em: 05 maio 2017. De: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>.
- Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., Cruz, N. O. e Gomes, R. (2003). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Morais, C. (Sd.) *Investigação: do problema aos resultados*. Universidade do Minho – Instituto Politécnico de Bragança. pp 2. Obtido a 6 de Outubro de 2014 de http://www.ipb.pt/cmm/conteudos/invest_topicos.pdf. Visitado em 30 de Outubro de 2018.
- Morici, M. C. (2011). *Recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde: entre a assistência e a gestão*. Belo Horizonte. Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD.
- Nogueira, A. (2012). *Satisfação e motivação no trabalho*. Recuperado em: 10 maio 2017. De: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/satisfacao-e-motivacao-no-trabalho>>.
- Ohl, M. (2014). *Breve história da autonomia no trabalho*. Recuperado em: 03 abr. 2017. De: <<<https://exame.abril.com.br/carreira/a-ciencia-da-autonomia/2/>>>.
- Oliveira, D. C. R. e Rosa, J. A. C. M. (2012). Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 22 a 24 de outubro de 2012. Recuperado em 05 maio 2017. De: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>.
- Oliveira, S. C. P., Gomes, A. M. T., Ramos, R. S., Pereira, N. A. e Santos, W. C. R. (2008). A política pública de saúde Brasileira: representação e memória social de profissionais. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 24 (1), p. 197-206.
- Ost, S. (2017). Conciliação entre vida profissional e familiar: Necessidade iminente. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 72, jan 2010. Disponível em: <http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7029>. Acesso em nov 2018.

- Patinha, I. M. E. (2012). *Estudo das Causas do Absentismo Laboral numa Autarquia Local*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, Portugal: Instituto Politécnico de Setúbal. Obtido a 1 de Julho de 2015 de <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4001>.
- Pessoto, U., Heimann, L. S., Boaretto, R. C., Castro, I. E. N., Kayano, J. e Ibanhes, L. C. (2007). Desigualdades no acesso e utilização dos serviços de saúde na Região Metropolitana de São Paulo. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 12 (01), p. 351-362.
- Pimentel, M. H. C. R. (2003). *Qualidade de vida no trabalho: concepções e práticas adotadas em empresas do polo petroquímico de Camaçari*. Dissertação. Mestrado Acadêmico da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador: Universidade Federal da Bahia.
- Polary, I. (2008). *RH: treinamento e sua importância nas organizações desenvolvimentos pela competência*. 2. ed. São Luís: UEMA.
- Polary, I. (2015). *Gestão com pessoas*. São Luís: UemaNet. Politécnico de Bragança. Obtido a 6 de Outubro de 2014 de http://www.ipb.pt/cmm/conteudos/invest_topicos.pdf.
- Portal Educação. (2012). *Motivação e satisfação*. Recuperado em: 10 maio 2017. De: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/6197/motivacao-satisfacao>>.
- Ramillo, D. V. A. (2010). *A gestão participativa como modelo de gestão*. Recuperado em: 05 maio de 2017. De: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-participativa-como-modelo-de-gestao/44006/>>
- Ramos, M. (2010). *Trabalho, Educação e Correntes Pedagógicas no Brasil: um estudo a partir da formação dos trabalhadores técnicos da saúde*. Rio de Janeiro: EPSJV, UFRJ.
- Rede de Escola Técnica do SUS. (2017). *Sistema de Gestão Acadêmica da RET-SUS é apresentado às Escolas*. Recuperado em: 02 out. 2017. De: <http://portalms.saude.gov.br/noticias/sgtes/41836-sistema-de-gestao-academica-da-ret-sus-e-apresentado-as-escolas>.
- Rezin, G. (2010). *A importância da comunicação empresarial interna para o sucesso de um empreendimento*. Relatório de Estágio do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.
- Rhodes, S. R. e Steers, R. M. (1990). *Managing employee absenteeism*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, p.150-163.
- Robbins, S. P. (2011). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sancho, L. G., Carmo, J. M., Sancho, R. G. e Bahia, L. (2011). Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. *Trabalho, Educação e Saúde*, 9 (3), p. 431-447.
- Sarreta, F. O. (2009). *Educação permanente em saúde para os trabalhadores do SUS*. São Paulo: Editora Unesp, São Paulo: Cultura Acadêmica.

- Scola, R. S., e Scola, L. S. (2011). Liderança de grupos. *Revista de Psicologia UFC. Revista de Psicologia UFC*, Outubro de 2011, p. 4-8. Recuperado em: 04 de Abr. 2017. De: <http://www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com_content&view=article&id=93%3Alidera..&limitstart=3&lang=pt>.
- Silva, C. A. e Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 29 (3). 331-339.
- Silva, M. R. (2009). *A igualdade de Género Como Fator Competitivo e de Desenvolvimento*. Conferência Comemorativa 30 anos-CITE: Competitividade e Igualdade de Género: Recuperado em: 04 abr. 2017. De: <<http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/conf30anos.html>>.
- Silva, R. C. (2003). Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Rio de Janeiro 37(4), p.797-816.
- Sistema Único De Saúde. (2017). *História*. Recuperado em: 03 abr. 2017. De: <<http://sistemaunicodesaude.weebly.com/histoacuteria.html>>.
- Soares, A. (2007). Formação e Desafio do Sistema de Saúde no Brasil: uma análise de investimentos realizados para ampliação da oferta de serviços. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 23 (79, p. 1565-1572.
- Souza, G. C. A. e Costa, I. C. C. (2010). O Sus nos seus 20 anos: reflexões num contexto de mudanças. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, 19 (03), p. 509-517.
- Stefano, S. R. (2008). *Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições internacionais*. Tese Doutorado – São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Teixeira, G. M., Bastos, C. P. S. e Oliveira, G. A. (2005). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Universidade Estadual de Feira de Santana (2014). *Manual de utilização do sistema de avaliação de desempenho funcional*. De: http://www.grh.uefs.br/wp-content/uploads/2014/12/Manual_de_Utilizacao_SADF-V-3.pdf
- Vasconcellos, C. S. (2002). *Planejamento: projeto de ensino aprendizagem e político-pedagógico*. São Paulo: Libertad.
- Vignoli, V. A. (2010). *Flexibilização da Jornada de Trabalho: Importância e Limitações*, Mestrado em Direito do Trabalho. Universidade de São Paulo.



Anexos

Anexo A – Inquérito 1

Questionário

Este questionário tem por objetivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma tese de Mestrado na área de Gestão – Especialização em Administração Pública do Instituto Politécnico da Guarda, no qual se pretende analisar a Capacitação de Recursos Humanos na escola Técnica do SUS do Estado do Maranhão no município de São Luís: avanços e perspectiva. Este questionário terá mais ou menos a duração de 10 minutos, as respostas são anónimas, ou seja, toda a informação recolhida será tratada com toda a **confidencialidade** e utilizada apenas para fins estatísticos. Agradecia que fosse o mais sincero(a) possível para que a validade do estudo não seja posta em causa.

1. Caracterização

Género	Masculino <input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/>																								
Idade	18-30 <input type="radio"/> 31-40 <input type="radio"/> 41-60 <input type="radio"/> > 60 <input type="radio"/>																								
Escolaridade	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1º Ciclo (1ª a 4ª classe) <input type="radio"/></td> <td>2º Ciclo (5ª a 6ª ano) <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>3º Ciclo (7ª a 9ª Ano) <input type="radio"/></td> <td>Secundário (10ª a 12ª ano) <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Bacharelato <input type="radio"/></td> <td>Licenciatura <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Mestrado <input type="radio"/></td> <td>Doutoramento <input type="radio"/></td> </tr> </table>	1º Ciclo (1ª a 4ª classe) <input type="radio"/>	2º Ciclo (5ª a 6ª ano) <input type="radio"/>	3º Ciclo (7ª a 9ª Ano) <input type="radio"/>	Secundário (10ª a 12ª ano) <input type="radio"/>	Bacharelato <input type="radio"/>	Licenciatura <input type="radio"/>	Mestrado <input type="radio"/>	Doutoramento <input type="radio"/>																
1º Ciclo (1ª a 4ª classe) <input type="radio"/>	2º Ciclo (5ª a 6ª ano) <input type="radio"/>																								
3º Ciclo (7ª a 9ª Ano) <input type="radio"/>	Secundário (10ª a 12ª ano) <input type="radio"/>																								
Bacharelato <input type="radio"/>	Licenciatura <input type="radio"/>																								
Mestrado <input type="radio"/>	Doutoramento <input type="radio"/>																								
Estado Civil	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Solteiro(a) <input type="radio"/></td> <td>Casado(a)/união de facto <input type="radio"/></td> <td>Viúvo(a) <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Divorciado(a) <input type="radio"/></td> <td>Outro <input type="radio"/></td> <td></td> </tr> </table>	Solteiro(a) <input type="radio"/>	Casado(a)/união de facto <input type="radio"/>	Viúvo(a) <input type="radio"/>	Divorciado(a) <input type="radio"/>	Outro <input type="radio"/>																			
Solteiro(a) <input type="radio"/>	Casado(a)/união de facto <input type="radio"/>	Viúvo(a) <input type="radio"/>																							
Divorciado(a) <input type="radio"/>	Outro <input type="radio"/>																								
Número de filhos a cargo	Nenhum <input type="radio"/> 1-2 <input type="radio"/> > 3 <input type="radio"/>																								
Tempo de Serviço	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>< 1 <input type="radio"/></td> <td>1-5 <input type="radio"/></td> <td>6-10 <input type="radio"/></td> <td>11-20 <input type="radio"/></td> <td>> 20 <input type="radio"/></td> <td>Anos</td> </tr> </table>	< 1 <input type="radio"/>	1-5 <input type="radio"/>	6-10 <input type="radio"/>	11-20 <input type="radio"/>	> 20 <input type="radio"/>	Anos																		
< 1 <input type="radio"/>	1-5 <input type="radio"/>	6-10 <input type="radio"/>	11-20 <input type="radio"/>	> 20 <input type="radio"/>	Anos																				
Tempo na função atual	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>< 1 <input type="radio"/></td> <td>1-5 <input type="radio"/></td> <td>6-10 <input type="radio"/></td> <td>11-20 <input type="radio"/></td> <td>> 20 <input type="radio"/></td> <td>Anos</td> </tr> </table>	< 1 <input type="radio"/>	1-5 <input type="radio"/>	6-10 <input type="radio"/>	11-20 <input type="radio"/>	> 20 <input type="radio"/>	Anos																		
< 1 <input type="radio"/>	1-5 <input type="radio"/>	6-10 <input type="radio"/>	11-20 <input type="radio"/>	> 20 <input type="radio"/>	Anos																				
Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Tempo indeterminado <input type="radio"/></td> <td>Período experimental <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Termo resolutivo certo <input type="radio"/></td> <td>Comissão de Serviço <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Outro <input type="radio"/></td> <td></td> </tr> </table>	Tempo indeterminado <input type="radio"/>	Período experimental <input type="radio"/>	Termo resolutivo certo <input type="radio"/>	Comissão de Serviço <input type="radio"/>	Outro <input type="radio"/>																			
Tempo indeterminado <input type="radio"/>	Período experimental <input type="radio"/>																								
Termo resolutivo certo <input type="radio"/>	Comissão de Serviço <input type="radio"/>																								
Outro <input type="radio"/>																									
Número de dias que faltou ao trabalho no último ano	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0 <input type="radio"/></td> <td>1-5 <input type="radio"/></td> <td>6-10 <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>11-30 <input type="radio"/></td> <td>31-90 <input type="radio"/></td> <td>> 90 <input type="radio"/></td> </tr> </table>	0 <input type="radio"/>	1-5 <input type="radio"/>	6-10 <input type="radio"/>	11-30 <input type="radio"/>	31-90 <input type="radio"/>	> 90 <input type="radio"/>																		
0 <input type="radio"/>	1-5 <input type="radio"/>	6-10 <input type="radio"/>																							
11-30 <input type="radio"/>	31-90 <input type="radio"/>	> 90 <input type="radio"/>																							
Principais razões destas faltas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sim</th> <th>Não</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Doença natural (gripe, constipação,...)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidades pessoais/familiares</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Alcoolismo/Toxicodependência</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Doenças e Acidentes profissionais</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Desmotivação ou insatisfação com o trabalho</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Outra</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Não Aplicável</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Sim	Não	Doença natural (gripe, constipação,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Responsabilidades pessoais/familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alcoolismo/Toxicodependência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Doenças e Acidentes profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Desmotivação ou insatisfação com o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Não Aplicável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sim	Não																							
Doença natural (gripe, constipação,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							
Responsabilidades pessoais/familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							
Alcoolismo/Toxicodependência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							
Doenças e Acidentes profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							
Desmotivação ou insatisfação com o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							
Não Aplicável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																							

Categoria Profissional	Diretora	<input type="radio"/>
	Chefe de Divisão	<input type="radio"/>
	Técnico Superior	<input type="radio"/>
	Assistente Técnico	<input type="radio"/>
	Encarregado Operacional	<input type="radio"/>
	Assistente Operacional	<input type="radio"/>
	Carreiras Subsistentes / Não revistas	<input type="radio"/>
	Outras	<input type="radio"/>

Pedimos-lhe que ordene por ordem crescente de importância, de 1 a 5, sendo 1 de pouco importante e 5 de muito importante a lista de itens abaixo transcrita.

	<input type="radio"/> - Pouco				<input type="radio"/> + Muito
2. Natureza do trabalho	1	2	3	4	5
Tarefas variadas e aliciantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de autonomia no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação nas decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação com os superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com os colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação do horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições das instalações do local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Atitudes, valores e objetivos	1	2	3	4	5
Satisfação com o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expetativas em relação ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciliação das exigências do trabalho com o desenvolvimento pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostava de fazer outro tipo de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me motivado e satisfeito na Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que posso vir a ser promovido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenciono continuar a trabalhar na Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigado pela sua colaboração

Anexo B – Inquérito 2

01 - Existe capacitação profissional na instituição?

Sim () Não ()

02 - A periodicidade dessas capacitações é:

() mensal () bimestral () trimestral () semestral () anual () Não existe.

03 - As capacitações propostas atendem as necessidades dos servidores?

Sim () Não ()

04 - Existe algum calendário de cursos ofertados pela Instituição?

Sim () Não ().

05 – Você funcionário preocupa-se com a qualificação pessoal?

Sim () Não ().

06 – Existem ferramentas de avaliação na Instituição?

Sim () Não ().

07 – É explícito as metas e objetivos da instituição, onde quer e pretende Chegar?

Sim () Não ().

Anexo C – Procedimentos Éticos

São Luís 22 de junho de 2017.

À Diretora da Escola Técnica do SUS do Estado do Maranhão
Senhora, Dayana Dourado de Oliveira

Eu, Reinaldo Machado Silva, CPF: 938.463.823-91, residente nesta cidade, domiciliado na rua das Pipiras, nº 05, Ed. CARAVELAS Aptº 505, Ponta do Farol, Aluno do curso de Administração Pública do Instituto Politécnico da Guarda/Portugal, venho pelo presente, solicitar autorização da Escola de Governo do SUS para realização da coleta de dados junto aos funcionários deste órgão, no período de 22 a 23 de junho de 2017, onde na ocasião será aplicado uma questionário de pesquisa tendo em vista a Conclusão de TESE de Mestrado intitulada **CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ESCOLA TÉCNICA DO SUS DO ESTADO DO MARANHÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO LUIS:** Avanços e perspectiva, com o objetivo de saber como é feito a capacitação de recursos humanos neste órgão, bem como propor melhorias. Esta pesquisa está sendo orientada pelo(a) Professor(a) Amândio Pereira Baia do Instituto Politécnico da Guarda de Portugal.

Contando com a autorização desta instituição, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Reinaldo Machado Silva
CPF: 938462823-91
Mestrando em Administração Pública

Título da Pesquisa: **CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ESCOLA TÉCNICA DO SUS DO ESTADO DO MARANHÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO LUIS.**

Pesquisador: **REINALDO MACHADO SILVA.**

Orientador: **PROFº DRº AMÂNDIO PEREIRA BAÍA.**

1. Natureza da pesquisa: Vossa Senhoria. está sendo convidada a participar desta pesquisa, que tem como foco investigações na área da administração pública nos contextos sociais e culturais da cidade de São Luís do Maranhão.

2. Participantes da pesquisa: Funcionários da Escola Técnica do SUS do Estado do Maranhão no Município de São Luís.

3. Envolvimento na pesquisa: Ao participar deste estudo, Vossa Senhoria permitirá que o discente pesquisador proceda sua investigação com a observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base em fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. Vossa Senhoria tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem quaisquer prejuízos. Sempre que quiser, podereis solicitar mais informações sobre a pesquisa através do telefone e *e-mail* dos pesquisadores envolvidos.

4. Sobre as entrevistas: Os entrevistados serão os funcionários da Escola Técnica do SUS do Estado do Maranhão no Município de São Luís. A entrevista será constituída de 02(dois) questionários sendo o primeiro questionário subdividido em 3 etapas: **Caracterização, Natureza do trabalho e Atitudes, valores e objetivos**, para todas estas questões serão atribuídas notas que vão de importância 1 até 5, sendo nota 1 para pouco importante e nota 5 de muito importante; O segundo questionários será apenas de perguntas fechadas: Sim () ou Não ().

5. Riscos e desconforto: A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Como por exemplo: qualquer fator que coloque os alunos em situação de perigo e que possa afetar sua integridade física ou moral; qualquer fator que possa interferir nas características psicofisiológicas dos alunos causando desconforto ou afetando sua saúde. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferecerá riscos à sua dignidade.

6. Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e o orientador terão conhecimento dos dados.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Obs.: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Nome do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador(a)

Assinatura do Orientador(a)