

# Gestão de pessoas na Secretaria de Saúde do Município de Tabatinga-Am

Maria da Silva Ruiz<sup>1</sup>

<sup>1</sup>UAB/IFAM Polo Tabatinga\*

elzal470@gmail.com

## Resumo

São as pessoas que movem todo o processo organizacional de uma empresa, seja ela pública ou privada, o caminho para que a empresa atinja com sucesso os objetivos traçados passa necessariamente pela valorização das pessoas que participam da organização. Este Artigo tem a pretensão de diagnosticar o modo como é realizado o gerenciamento de pessoas na Secretaria de Saúde do Município de Tabatinga, localizado no extremo oeste do Estado do Amazonas, referente ao desenvolvimento profissional dos servidores concursados. Propor práticas para a melhoria nos processos de gerenciamento da gestão de pessoas municipal que atenda ou minimize os problemas existentes. Verificar as formas de atuação utilizadas pela gestão de pessoas quanto ao desenvolvimento profissional dos seus servidores, bem como mensurar o nível de satisfação no ambiente de trabalho, comprometimento e o envolvimento dos colaboradores que atuam na Secretaria de Saúde, focando na valorização do capital humano para atender as demandas da sociedade de maneira produtiva, transparente, célere e eficaz, enfatizando sob a égide da modernidade na Administração de Pessoas na esfera pública, e a implantação de medidas favoráveis.

**Palavras-Chave:** Administração Pública, gestão de pessoas, capital humano.

## Abstract

People are who move the whole organizational process of a company, be it public or private, the path for this company reaches - successfully - its stated goals, necessarily, entails valuing people who are involved in the organization. This Article has the pretension of diagnoses how the public managing is done at the Health Secretary of Tabatinga, located at western end of State of Amazonas, referring to permanent employees's professional development. To propose practices to improve the managing processes of municipal people management that satisfy or minimize the existents problems. Verify the form of action used by people management about the professional development of its servants, as well as, quantify the level of satisfaction at workplace, dedication and employees engagement at the Health Secretary, focusing on human capital appreciation to meet the demands of society in a productive, transparent, effective and quickly manner, emphasizing under the auspices of modernity in Managing People in the public sphere, and implementation of favorable measures.

**Key words:** public managing, people management , human capital.

---

<sup>1</sup>Graduada em Logística pela Universidade Nilton Lins. Pós-graduanda em Gestão Pública pela UAB/IFAM.

## INTRODUÇÃO

As metas e os objetivos de uma empresa privada são diferentes das de uma empresa pública. A empresa privada se preocupa exclusivamente com sua organização, enquanto a pública se preocupa em produzir serviços que satisfaçam os anseios da sociedade da maneira mais plena possível.

Gerenciar pessoas é função importante para qualquer líder. É necessário priorizar a competência dos servidores para melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados ao público alvo dos bens produzidos.

A pretensão de funcionamento do serviço público, no geral, é de que sejam seguidos os princípios constitucionais de impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A obediência a esses princípios levaria a administração de qualquer empresa pública a oferecer um serviço de qualidade, justo e de excelente produtividade.

As problemáticas encontradas para a efetivação das práticas acima citadas são de toda ordem. Começam pela escassez de literatura, passam pelas dificuldades políticas e chegam a falta de interesse dos administradores e de profissionais que não aceitam as imposições empíricas de “salvadores da pátria” que surgem de quatro em quatro anos, ou seja, a cada eleição. Não conseguimos identificar uma pesquisa anterior que abordasse tal tema e que, por conseguinte, pudéssemos balizar os estudos, objeto deste artigo.

Ressaltamos que este Artigo versa sobre o universo exclusivo e concreto da administração de pessoas da Secretaria de Saúde do Município de Tabatinga, com ênfase nos servidores públicos concursados. Iniciamos uma pesquisa qualitativa junto a Secretaria de Saúde com a pretensão de diagnosticarmos ações que possibilitem o desenvolvimento profissional dos Servidores Concursados e identificando ações que contribuíssem de maneira formal no seu desenvolvimento profissional, com o intuito de encontrarmos melhores soluções e práticas eficientes na promoção da satisfação dos usuários, no entanto, foram identificadas deficiências na gestão de seus colaboradores.

Detectamos que o tema modelo organizacional e modernidade administrativa que se revertem em produtividade, eficácia e qualidade dos serviços prestados a sociedade não são relevantes aos gestores do município, pois, identificamos uma convergência de situações consubstanciando um entrave crônico para que a gestão de pessoas do órgão público alvo deste artigo tenha um funcionamento mais produtivo, transparente, célere e eficaz.

Verificou-se que, dos 100% (cem por cento) do quadro de pessoal lotado na Secretaria Municipal de Saúde de Tabatinga, 74% (setenta e quatro por cento) constituem-se em cargos de confiança, celetistas, comissionados ou de contratação temporária, sendo que, somente 26% (vinte e seis por cento) são concursados e, por conseguinte efetivos.

Os treinamentos e capacitações são quase que na sua totalidade, voltados para os servidores não concursados, este fato contribui extraordinariamente para a estagnação do processo de melhoramento e desenvolvimento dos serviços que a Secretaria de Saúde do Município oferece a sua clientela, ou seja, a população que clama constantemente por falta de atendimento de qualidade.

Propomos no presente Artigo, sugestões para a melhoria dos processos de gestão de pessoas, ressaltando que tais sugestões não refletem críticas político-partidárias, mas a indicação de medidas passíveis de implantação por qualquer que seja o gestor, pois a maioria delas reflete apenas o cumprimento da legislação já existente, que deve ser seguida e obedecida.

### **3.MÉTODO OU FORMALISMO**

Na construção deste Artigo, usamos um método de pesquisa que levou a compreensão do tema proposto e dos objetivos que compõem a identificação de ações que possibilitem o desenvolvimento profissional dos servidores concursados da Secretaria de Saúde do Município de Tabatinga.

A pesquisa consistiu em levantamento bibliográfico de material já existente no universo de gestão de pessoas, possuindo ampla literatura na área privada, porém a literatura específica para a gestão de pessoas na área pública ainda é escassa e praticamente inexistente. A falta de material bibliográfico abordando o tema dificultou o desenvolvimento de pesquisas que pudessem identificar políticas de gestão que nortegassem um trabalho científico ou servisse de balizamento para a construção deste artigo.

Utilizamos, então, a metodologia qualitativa e indutiva na busca de subsídios para identificar o modelo de gestão, os processos para admissão de servidores, avaliação quantitativa e qualitativa dos colaboradores do referido órgão público que compunham o “quantum” de pessoal em atividade no momento da pesquisa.

Foram elaborados formulários, o mais simples possível para que os entrevistados/pesquisados tivessem a facilidade de responder e apresentassem também clareza de interpretação e expressassem opiniões que colaborassem na pesquisa e construção de teses que fossem apontados como problemas e possíveis soluções. Participaram deste estudo os profissionais do setor de Recursos Humanos, da sala da Coordenação da Atenção Básica e do setor Administrativo que compõem o quadro de pessoal concursado e efetivo da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Tabatinga, totalizando um quantitativo de 25 (vinte e cinco) servidores.

Com a intenção de desenvolver este Artigo de maneira a alcançarmos os objetivos propostos podemos afirmar que como técnica auxiliar, usamos também o método de abordagem indutiva. Que de acordo com Severino (2002) “a indução ou o raciocínio indutivo é uma forma de raciocínio em que o antecedente são dados e fatos particulares e o conseqüente uma afirmação mais universal.

Realizamos então a pesquisa servidor a servidor, que classificamos como trabalho de campo, com participação efetiva de todos tendo o cuidado de esclarecer algumas dúvidas que surgiram quanto à resposta dos formulários oferecidos. Antes de entregarmos os formulários foi explicado a cada um dos servidores a necessidade de respostas sinceras e sem quaisquer sentidos políticos/partidários.

Findo o trabalho de campo iniciou-se à tabulação de todos os dados coletados com a realização da análise dos mesmos para eleição dos temas a serem colocados como principais problemas e apresentação das soluções plausíveis e exequíveis que mostrem as ações a serem desenvolvidas na melhoria profissional dos servidores da citada Instituição Pública.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Gerir pessoas é se responsabilizar por administrar, é gerir o capital humano da empresa. E o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, porque através dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2009).

Com o advento da globalização as organizações têm sofrido mudanças, são muitas as transformações tecnológicas, humanas e organizacionais, principalmente nas políticas de gestão de pessoas. As organizações buscam adaptar-se ao novo contexto social, econômico e político para

cumprir metas e objetivos. Essas mudanças implicam principalmente no perfil profissional dos seus servidores exigindo maior qualificação e desempenho. Para que a organização possa suprir as necessidades de seu público alvo, as pessoas envolvidas no ambiente de trabalho precisam estar alinhadas e focadas em um objetivo comum, e para tanto se faz necessário profissionais treinados, capacitados e valorizados.

O setor responsável pela gestão de pessoas não pode se restringir a apenas realizar serviços administrativos, como frequência de servidores, folha de pagamento e outros serviços burocráticos, esquecendo-se que é parte fundamental no bom funcionamento da organização, precisam realmente se preocupar com o capital humano da organização, com quem realmente faz a máquina caminhar, o setor de gestão de pessoas precisa fazer um planejamento para capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos, criar estratégias efetivas de qualificação do corpo funcional, visando a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos a população.

Por outro lado, o gestor também deve ter a visão de que o servidor tem que ser motivado dentro do ambiente de trabalho, e quando citamos motivação nos referimos às vantagens oferecidas ao servidor para que ele literalmente se dedique a organização, valorizar o capital humano é fundamental para o sucesso.

Para Dutra (2002) a valorização é consolidada através de recompensas adquiridas por pessoas como contrapartida de seu trabalho para a empresa. Essa recompensa citada pode ser compreendida como as expectativas e necessidades, tais como: crescimento profissional, qualificação, projeção social, reconhecimento entre outros.

São pontos relevantes para a valorização do servidor:

- Recompensa salarial compatível com a função;
- Possibilidades de crescimento no quadro organizacional com a real oportunidade de galgar cargos elevados que sejam diretamente proporcionais a sua capacitação e competência;
- Incentivos – Treinamento e capacitação para o desenvolvimento profissional.

Já segundo Chiavenato (1999) o conceito de motivação individual conduz ao conceito de clima organizacional. As pessoas estão constantemente focadas em uma diversidade de situações, procurando sempre satisfazer o equilíbrio emocional e suas necessidades. A motivação e o equilíbrio emocional dependem exclusivamente do que estas pessoas precisem para se sentirem felizes e satisfeitas nas empresas, quais sejam as formas e os meios que a organização está utilizando para oferecer estas condições de satisfação aos seus colaboradores.

Há de se falar ainda da Gestão por Competência que começa a ser citada como atribuição inerente a alguém no fim da Idade Média que servia para apreciar e julgar certas questões e a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto, era usado especialmente na linguagem jurídica. Hoje essa expressão designa a qualificação de um indivíduo que possui a capacidade de realizar determinado trabalho, isso a partir do advento da Administração Científica (ISAMBERT-JAMATI, apud PIRES 2009).

Nos serviços públicos as pessoas são fundamentais para o funcionamento da máquina pública. A gestão de pessoas na Administração Pública especificamente é uma área da administração geral muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Contingencial e situacional ao extremo, já que depende de vários aspectos, tais como a cultura da organização local, a estrutura organizacional adotada, características do contexto ambiental, da especificidade da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de variáveis importantes na determinação do processo (CHIAVENATO, 2008).

O autor desta corrente estabelece uma relação entre o processo de gestão e a construção ideológica que norteia o sistema organizacional da gestão de pessoas na administração pública. Isto porque a Gestão de Pessoas na Administração Pública caminha paralela e conjuntamente com os preceitos e práticas da corrente ideológica que o gestor da atualidade abraça, segue e pratica.

Neste particular podemos olhar a história da República Brasileira e confirmar todo o processo de idas e vindas das práticas da Gestão de Pessoas na Administração Pública. No entendimento de diversos autores a Gestão de Pessoas na Administração Pública deve ir além do contexto simples e singular de Recursos Humanos.

Chiavenato (2008), por exemplo, cita que as organizações, e aí ele generaliza, precisam equiparar talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução do mundo moderno.

No Brasil as políticas de gestão de pessoas na Administração Pública foram e são caracterizadas por grandes dificuldades no referente à estruturação dos seus principais sistemas já que a adequação a modernidade organizacional e o advento de tecnologias que eliminem a burocracia é vista como a diminuição do número de empregos ofertados nos órgãos públicos.

E, neste contexto, perguntamos: “os órgãos públicos existem para ofertar empregos ou para ofertar serviços de qualidade com eficiência no sentido de fomentar o surgimento e o funcionamento de atividades mercadológicas que aumentarão sobremaneira o número de empregos aos cidadãos?”

Acreditamos que nesta premissa a modernização no gerenciamento de pessoas na gestão pública é de fundamental importância, pois são as pessoas, que criam e materializam a modernização e eficiência desses serviços. Nesta contextualização acreditamos ser de fundamental importância caminhar entre os fatos históricos que marcaram a gestão de pessoas na Administração Pública brasileira. Historicamente existiram inúmeras tentativas de construção de um serviço público profissional no Brasil.

Toda a legislação que surgiu no decorrer do século passado como exemplos: criação do Conselho Federal do Serviço Público; criação do Departamento dos Serviços Público – DASP; edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939; criação do Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União onde tem seu marco na Constituição de 1988 que institucionalizou o Regime Jurídico Único da Administração Pública, direta e indireta e constituem tênues tentativas de materializar essa modernidade.

Entretanto, nos debruçamos sobre toda essa legislação e, como infelizmente é de costume e da cultura política nacional, foram sendo encontrados os meios de flexibilização para acomodar o clientelismo patrimonialista na admissão de funcionários celetistas que não façam parte das carreiras exclusivas do estado.

Assim, constatamos que existiu uma evolução de todo o entendimento de Administração Pública que, segundo Chiavenato está organizado em três fases:

- Era da Industrialização Clássica;
- Era da Industrialização Neoclássica; e
- Era da Informação.

Fases estas que começam por considerarem as pessoas como seres humanos dotados de histórias próprias, habilidades e conhecimentos diferentes e, portanto, ativadores inteligentes de recursos organizacionais. Não são inertes e nem passivos. E precisam ser tratados como parceiros das organizações, pois os mesmos fazem investimentos e esperam um retorno em forma de salários, benefícios e reconhecimento no exercício de suas funções.

O governo precisa entender que as pessoas, os servidores, os colaboradores constituem a administração, parte predominante dos mesmos. Que os servidores representam o governo em ação e a materialização do executivo atuante. É o aspecto mais proeminente do governo (Woodrow Wilson, 1887). Como é antiga e como é moderna esta realidade e como a grande maioria dos governantes atuais não consegue ainda visualizar.

A Secretaria Municipal de Saúde de Tabatinga não possuía, até o ano de 2013 nenhum registro ou histórico oficial de seus servidores que pudessem indicar inclusive a formação de cada um. O Setor de Recursos Humanos foi criado no ano de 2013, na gestão do então Prefeito Raimundo Carvalho Caldas e do período de 2013 a 2016 existem poucos registros e nenhum banco de dados de servidores, muitos registros se perderam no decorrer da troca de mandato e somente a partir de 2017 é que foram criadas as pastas funcionais de cada colaborador da SEMSA.

A organização ainda conceitua a Gestão de Pessoas como RH - Recursos Humanos e se restringe a registrar presença ou ausência de servidores para, na sua consolidação, gerar uma folha mensal de pagamento, mesmo assim de forma muito precária sem que exista pelo menos um calendário mensal dentro do exercício atual já que a receita tem calendário certo de realização dos créditos dentro do exercício. Todas as solicitações para aquisição tanto de bens, quanto de contratação de pessoal são realizados mediante autorização do gestor do Município.

Quanto aos profissionais da SEMSA que fazem atendimento no programa saúde da família, o SUS – Sistema Único de Saúde prevê atendimento universal, porém, impõe ao sistema uma estratificação e qualificação de atendimentos assim entendida: **Atenção Básica; Média; e Alta Complexidade.**

Habilita, pois Estados e Municípios as suas competências, capacidades e estrutura mínimas necessárias ao atendimento de saúde dentro dos três níveis acima citados. O Município de Tabatinga é habilitado somente na Atenção Básica, o que restringe sua responsabilidade quanto ao atendimento e quanto ao pessoal necessário para tal. Ressalte-se que com o Município habilitado e consequentemente responsável de manter servidores atuando somente na Atenção Básica todo seu pessoal é sobremaneira atribulado com os serviços ligados aos dois outros níveis de atuação uma vez que os clientes (população) precisam do atendimento e, na sua grande maioria não compreendem esta estratificação imposta pelo Ministério da Saúde. Assim, atendimentos de saúde de Média e Alta Complexidade, no Município de Tabatinga são de responsabilidade da Secretaria de Saúde do Estado do Amazonas.

Para iniciarmos os trabalhos de pesquisas, foram entregues formulários no setor de Recursos Humanos, sala da Atenção Básica e setor Administrativo que continham perguntas e respostas com a finalidade de nos orientar na identificação de ações para o desenvolvimento profissional dos servidores concursados e obter o máximo de informações para o embasamento deste Artigo.

Do levantamento de dados colhemos as seguintes informações: quantidade de servidores; quantidade de pessoas do sexo feminino e do sexo masculino; escolaridade; tempo de serviços; período de atuação no setor público; frequência de capacitações; sugestões e opiniões para a melhoria no ambiente de trabalho; fator motivador – salário, reconhecimento profissional e chance de crescimento profissional; relação no ambiente de trabalho – muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, não satisfeito; faixa etária; importância dentro da organização; e desenvolvimento dos Recursos Humanos da organização.

Analizamos as pesquisas realizadas com os servidores que representam o quadro de pessoal da Secretaria de Saúde de Tabatinga, onde possui um total de 528 (quinhentos e vinte e oito) servidores. Assim compostos, conforme tabela baixo:

<b>Servidores</b>	<b>Quantidade</b>
Agentes de Zoonoses	04
Agentes Comunitários de Endemias	19
Agentes Comunitários de Saúde	151
Artífices	03
Assistente Social	05
Assistentes Administrativos (as)	17
Atendente de Farmácia	05
Atendente de Saúde	08
Assistente Social	05
Assistentes Administrativos (as)	17
Atendente de Farmácia	05
Atendente de Saúde	08
Assistente Social	05
Aux. Serviços Gerais	33
Auxiliar (es) de Enfermagem	06
Auxiliares (es) Administrativos	11
Bióloga - Analista Clínica	01
Biomédica	01
Comissionados	13
Coordenadores/Diretores	20
Enfermeiros (as)	23
Farmacêuticos (as)	02
Fiscal Sanitário	14
Fisioterapeuta	03
Fonoaudióloga	01
Gerentes	06
Marinheiro Regional	02
Médicos (as)	20
Microscopistas	02
Motoristas (fluvial e rodoviário)	21
Nutricionistas	02
Odontólogos (as)	10
Preparador físico	02
Psicóloga	04
Psiquiatra	01
Recepcionista	08
Técnicos (as) de Enfermagem	66
Técnicos (as) em Laboratório	14
Técnicos (as) em Saúde Bucal	10
Veterinário	01
Recepcionista	08
Vigias	19

Os meios para admissão do pessoal acima listado ocorreram por concurso público, apenas 26% por cento do quadro funcional (com exceção de alguns cargos técnicos) para ocuparem basicamente os seguintes cargos: Assistentes Administrativos – 17; Auxiliares Administrativos – 11; Agentes de Endemias – 19; Agentes de Zoonoses – 04; Fiscal Sanitário – 14; Motorista – 21; Vigias – 19; e Auxiliar de Serviços Gerais – 33.

Os demais cargos, 74% serviços temporários que se subdividem em Comissionados, celetistas, Cargos de Confiança, profissionais contratados por prazo determinado e que praticamente na sua totalidade a permanência dos mesmos nos cargos está na dependência da boa vontade dos gestores ou da situação político-partidária, conforme apresentado na figura 1.

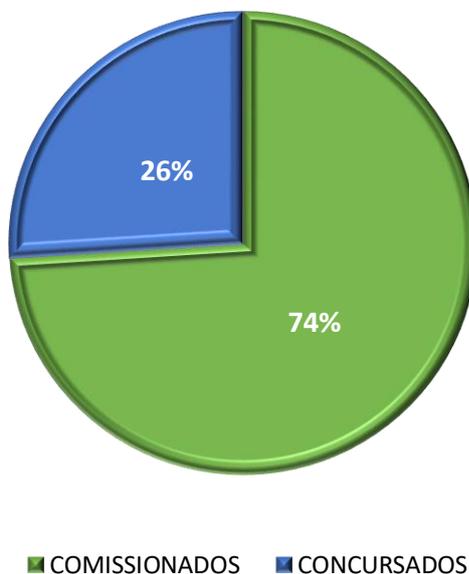


Figura 1: Total de Servidores

A pesquisa a partir deste momento ficou restrita aos servidores concursados uma vez que os demais não representam, sob o aspecto de gestão, a realidade da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Tabatinga, razão pela qual acreditamos não ter influência na modernização e na análise do método de gerir pessoas. Isso fica evidente e latente conforme análise dos dados coletados e dos gráficos inseridos logo abaixo.

Dos servidores concursados por sexo 56% são do sexo feminino e 44% são do sexo masculino, conforme figura 2.

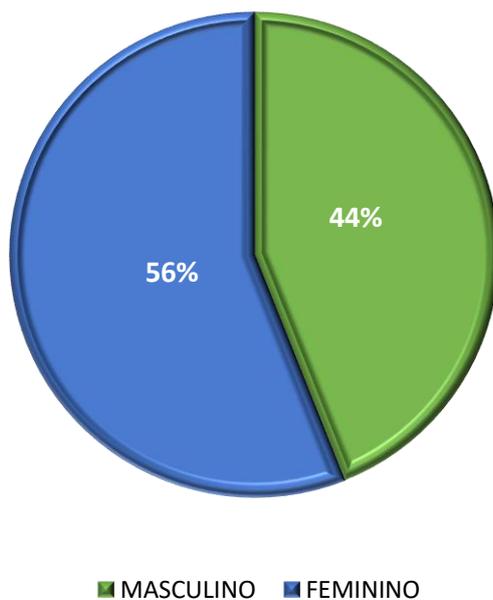


Figura 2: Servidores Concursados por Sexo

Sobre o nível de escolaridade 47% possuem Ensino Médio, 41% possuem Curso Superior e 12% possuem Ensino Fundamental e não se relaciona esta formação ao bom desempenho das atividades exercidas, conforme figura 3.

A maioria dos entrevistados está nos cargos públicos entre 5 a 10 anos. Do corpo funcional da secretaria 39% já trabalham no setor público a mais de 10 anos e o que mais preocupa nos dados coletados é que, se esses funcionários não receberam nenhum tipo de treinamento e incentivo para se capacitar, a mão de obra fica desqualificada.

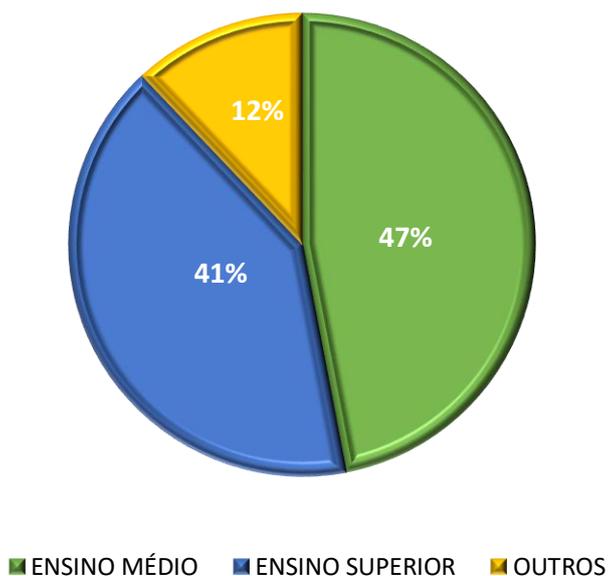


Figura 3: Nível de Escolaridade

Quanto ao nível de satisfação com eventos de treinamentos e aperfeiçoamentos, 23% dos profissionais mostraram-se satisfeitos e dizem que o treinamento acontece de ano em ano, 24% mostraram-se insatisfeitos e 53% responderam que estão muito insatisfeitos porque só tiveram treinamentos a mais de 10 anos quando assumiram seus cargos. Como o questionário foi aplicado aos servidores de diversos setores entende-se que os servidores possuem opiniões divergentes quanto aos treinamentos para funções técnicas e cursos de qualificação, conforme mostra a figura 4.

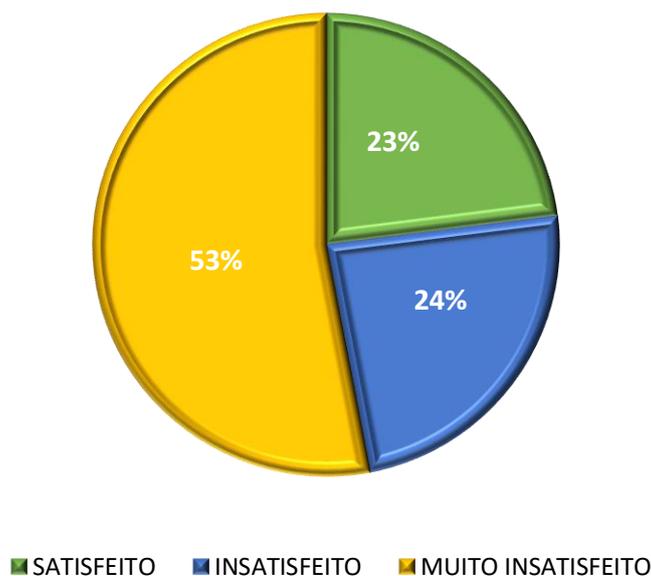


Figura 4: Nível de Satisfação com Eventos de Treinamento e Aperfeiçoamento

O treinamento é importante quando o servidor começa no cargo, pois ele precisa adquirir conhecimentos de situações reais e também precisa aprender a lidar com elas na prática contando com o apoio inicial dos colegas de trabalho mais experientes. O gestor tem que ter a visão estratégica de que o servidor municipal é aquele que está diretamente em contato com o cidadão, portanto, deve estar bem treinado e devidamente capacitado. Este se bem capacitado poderá ser um agente de desenvolvimento e superar práticas burocráticas. Quando esse treinamento inicial não acontece, conforme demonstrado no resultado da pesquisa, o tempo de resposta quanto ao desenvolvimento de atividades do novo colaborador é maior, a margem de erro se torna constante e por consequência acontecem repetições de tarefas.

Dos entrevistados 25% ainda disseram que os treinamentos oferecidos pela gestão pública, são treinamentos realizados apenas para aprender a função e alguns apenas são orientados pelos colegas de setor. Outros tipos de treinamentos são realizados, em pequena escala pela gestão pública, pois a preocupação de qualificar o profissional é mínima. Desses servidores 72% disseram que não existe um responsável pelo acompanhamento e resolução de problemas entre os colaboradores, na maioria dos casos exercida pelo próprio servidor ou pelo responsável da área, o que acaba gerando falta de motivação, principalmente diante dos conflitos.

Sobre respostas negativas ou positivas no desempenho de suas funções, 67% não recebem um feedback relacionado ao seu desempenho, esse feedback é muito importante pois acarreta

comportamentos e desempenhos mais apropriados para determinada função. Por não existir nenhuma recompensa por esforços, tanto individualmente quanto em grupo 33% não são abertos às opiniões. Essa falta de avaliação e feedback pode fazer com que o colaborador fique indeciso quanto ao caminho que dever seguir.

Quanto a fatores motivacionais: pesquisa de satisfação no ambiente de trabalho e clima organizacional 100% dos servidores entrevistados disseram que não existe nenhuma pesquisa de satisfação ou clima organizacional no setor pesquisado e acreditam ser isso comum na Administração Pública, 45% acreditam que essa pesquisa seria a chance de crescimento profissional e 25% responderam que o reconhecimento do trabalho é um fator motivador. Em relação ao salário, 15% acreditam que o aumento salarial seria um fator motivador, conforme figura 5.

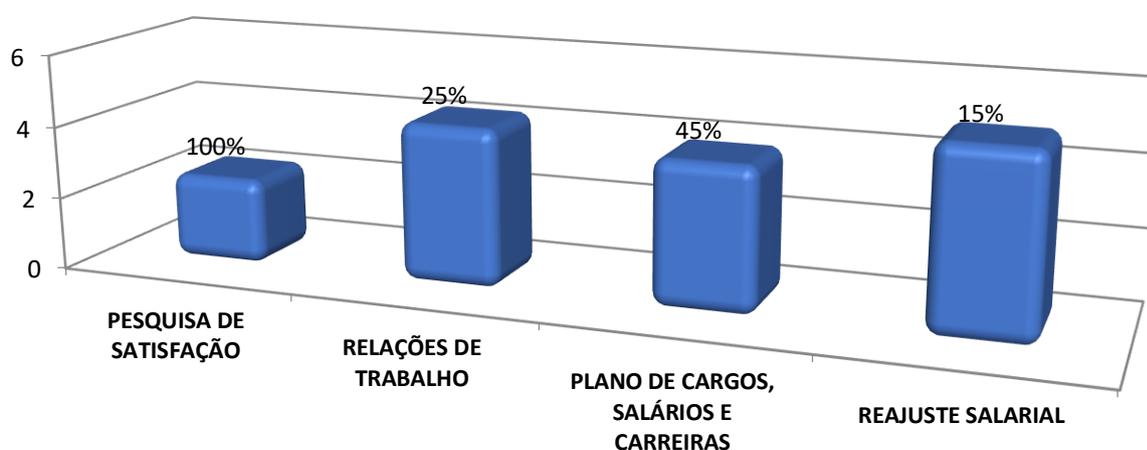


Figura 5: Fatores Motivacionais

Foi constatado que a maior deficiência é a desigualdade no tratamento dispensado aos concursados e efetivos em relação aos demais servidores que constituem a grande maioria. Não houve, até então, qualquer treinamento ou capacitação para aperfeiçoamento ou aprendizagem de métodos de trabalho para os concursados e efetivos.

Os salários são em média um salário mínimo e meio para cada servidor concursado e efetivo. Servidores com mais de 10 (dez) anos de serviços prestados iniciaram ganhando um salário mínimo e meio e continuam ganhando o mesmo salário. Os servidores contratado possuem contratos de no máximo 2 (dois) anos e podem sair a qualquer momento do quadro funcional, mais em geral são os que recebem treinamentos, deixando a organização novamente sem aquele profissional capacitado e gerando mais despesas aos cofres públicos, com isso a falta de assistência e apoio coloca os servidores concursados e efetivos sem qualquer perspectiva de melhores horizontes.

O servidor que prestou concurso público há mais de 10 (dez) anos para Auxiliar de Serviços Gerais, por exemplo, e que conseguiu se qualificar e cursar uma graduação ou pós-graduação continua ainda, como auxiliar de serviços gerais e com o soldo de um salário mínimo. Os reflexos

destes entraves são evidenciados na qualidade dos serviços oferecidos pela Secretaria Municipal de Saúde aos usuários/cidadãos. Com a existência dessas problemáticas é evidente o desconforto dos servidores, criando um ambiente de trabalho em que a disputa é para ver quem menos faz ou quem mais transfere tarefas para os que exercem cargos comissionados, pois recebem salários muitas vezes em dobro.

Um problema ainda discutido e latente é a orientação político-partidária que os gestores fazem questão de tentar implantar independentemente da vontade ou não do servidor. Conclui-se que as soluções requerem um estudo mais profundo da Organização e da Gestão de Pessoas como um todo, não se pode solucionar os problemas detectados na gestão de pessoas da Administração da Secretaria de Saúde do Município de Tabatinga sem a efetiva valorização dos servidores, oferecendo oportunidades de remuneração coerente, criação de uma política de formação e capacitação constante, tornando o fluxo de informações mais rápido e efetivo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os servidores não têm relevância estratégica para as Instituições Públicas, havendo por parte dos gestores negligência na gestão de servidores, resultando em desperdício de Recursos Humanos e baixa qualidade nos serviços prestados a sociedade. No decorrer dos anos o Governo tem avançado muito no processo de Gestão de Pessoas, porém os resultados ainda são ínfimos nas esferas Estaduais e Municipais. A baixa qualidade nos serviços oferecidos aos cidadãos tem inúmeros motivos, sendo uma delas a desmotivação no ambiente de trabalho por falta de políticas de recompensa e desenvolvimento de pessoal.

Os principais cargos de liderança e assessoria técnica da estrutura organizacional de muitas instituições públicas são ocupados por cargos em comissão ou de “confiança”. Esses cargos foram criados para dar governabilidade e flexibilidade para administração pública, dispensa concurso público e dá facilidades para demissão.

Um dos fatores motivacionais mais fortes para um trabalhador é a promoção na carreira. O excesso de cargos em comissão e sua má aplicação são um grande obstáculo a motivação e promoção de carreira do servidor público efetivo.

A visão de Gestão de Pessoas na Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Tabatinga necessita passar por mudanças expressivas, de todos os ângulos, a começar por valorizar melhor seus colaboradores. No setor público, é notória a insatisfação dos cidadãos/usuários sobre o mau atendimento na saúde pública. Dada a importância a tais situações, pressupõe-se que essa deficiência no atendimento advém, muitas vezes, do fato de não ter, na Administração Pública, um sistema de gestão de pessoas em que se busque, através de treinamentos e desenvolvimentos, valorizar o servidor, na busca de melhores resultados que satisfaçam aos usuários de um modo geral.

O gestor deve ter a visão estratégica de que o colaborador pode se transformar em um verdadeiro administrador de suas tarefas dentro da organização, para juntos, atingirem as metas e os objetivos propostos na busca por um atendimento de excelência a população.

No decorrer da construção deste Artigo, não foram identificadas ações para o desenvolvimento profissional dos servidores concursados. Os servidores concursados para esta Instituição não têm relevância estratégica, o que é um erro na busca por resultados organizacionais.

Conseguimos detectar diversos problemas e abaixo apontamos práticas inovadoras como sugestões para melhoria nos processos de gerenciamento da gestão de pessoas municipal que atenda ou minimize os problemas existentes, conforme mostra a figura 6:

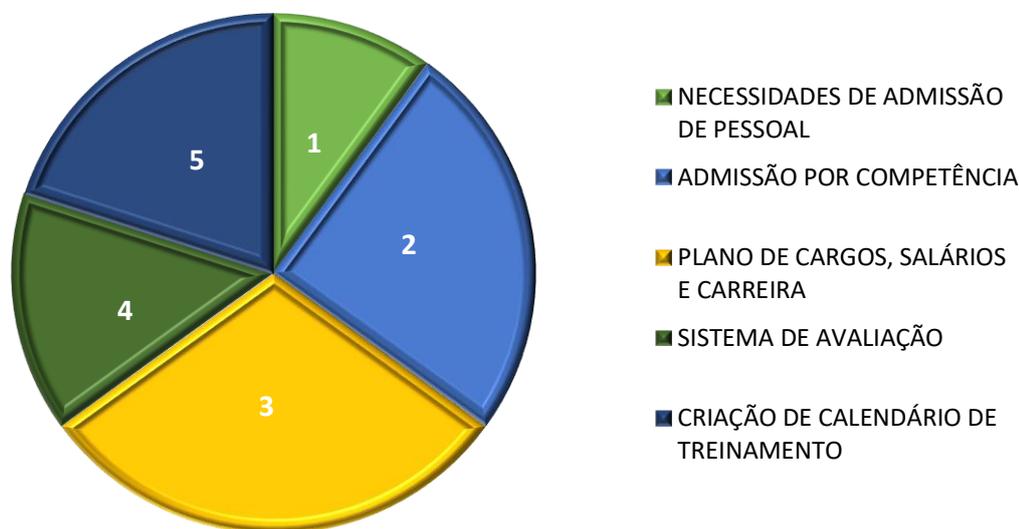


Figura 6: Sugestões a Serem Implantadas

1. Criar um planejamento estratégico que aponte, através de pesquisa técnica, a real necessidade de admissão de pessoal;
2. Normatizar o sistema de admissão de servidores para que seja adotado como um dos critérios a competência.
3. Criar um Plano de Cargos, Salários e Carreiras.
4. Implantar um sistema de avaliação da atuação dos servidores que possa nortear a criação de recompensas financeiras pelo alcance de produtividade e grau de satisfação dos clientes (população) atendidos como também a possibilidade de galgar patamares maiores por reconhecimento de capacitações adquiridas.
5. Promover um calendário de treinamentos para a atualização e desenvolvimento no ambiente de trabalho e eventos que promova a integração dos servidores da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Tabatinga.

Com a implantação do sugerido nestes itens serão iniciadas as mudanças para o melhoramento na Gestão de Pessoas da Secretaria de Saúde.

Ressalta-se que o tema é inesgotável e a importância de se ter um sistema que busque nas pessoas a competência, não apenas técnico-teórico, mas a capacidade delas gerarem resultados dentro dos objetivos organizacionais contribui para a melhoria da Gestão Pública na Prefeitura Municipal de Tabatinga.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Erika Rocha. Os Desafios da Gestão de Pessoas na Administração Pública. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-desafios-da-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica,56914.html>>. Acesso em: 08 de nov. de 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento organizacional/Sandro Trescastro Bergue. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 09 de nov. de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. - 6. ed.. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRUZ, Patrícia Nassif da. **Desenvolvimento de pessoas no setor público**: novo modelo de gestão. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/4402/3-desenvolvimento-pessoas-setor-publico-novo-modelo-gestao.pdf>>. Acesso em: 10 de nov. de 2018.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de Pessoas na Área Pública**, 2009.

Escola Nacional de administração Pública. **Elaboração de Planos de Capacitação**. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 09 de nov. de 2018.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de Pessoas na Administração Pública**: O Desafio dos Municípios. Disponível em: <<https://www.editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>>. Acesso em: 17 de out. de 2018.

LIMA, Ildevania Felix de. **Gestão de Pessoas na Administração Pública**: pessoas competentes, melhores resultados. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos->

rh/gesto-de-pessoas-na-administracao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>. Acesso em: 12 de nov. de 2018.

MÁRIO, Esculápio. **A Gestão de Recursos Humanos no Setor Público**. Disponível em:<[http://www.epositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT\\_GPM\\_III\\_2013\\_41.pdf](http://www.epositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT_GPM_III_2013_41.pdf)>. Acesso em: 09 de nov. de 2018.

PIRES et al. **Gestão por competências em Organizações de Governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em:<<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 09 de nov. de 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. Ed. São Paulo: Cortez, 2002. Disponível em:<<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/educ/article/viewFile/1909/1813>>. Acesso em: 20 de nov. de 2018.

SILVA, Andreia Cristina Lira da. **Práticas Inovadoras de Gestão de Pessoas em Órgãos Públicos sob a Ótica da Inovação e o papel da liderança nesse processo**. Disponível em:<<https://www.ufpe.br/documents/39550/676195/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+ANDREIA+CRISTINA+LIRA+DA+SILVA.pdf/73df0b1f-17aa-4e28-b537-3ef5fcc9ddfe>>. Acesso em: 11 de nov. de 2018.

SILVA, Thiago Balduino da. **Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 301-312, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959.

TAKEDA, Roberta. **Retenção de Talentos**: um estudo de caso na Softplan/Poligraph. Disponível em:<<http://www.tcc.bu.ufsc.br/Adm289734.pdf>>. Acesso em 18 de nov. de 2018.

Wilson, W. (1887). **The Study of Administration**. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222. Disponível em:<<http://www.revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/viewFile/10540/11011>>. Acesso em: 18 de nov. de 2018.