



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**  
**Departamento de Administração**  
**Curso de Graduação em Administração a distância**

**ÂNGELO DA ABADIA FONSECA**

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Brasília-DF

2011

**ÂNGELO DA ABADIA FONSECA**

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração na modalidade a Distância pela Universidade de Brasília (UnB).

Professora Orientadora: MSC Magdalena Anunciatto Depieri

Brasília-DF

2011

**FONSECA, Ângelo da Abadia**

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS Qual a percepção das políticas de gestão de pessoas**

**fl.56**

**Monografia de conclusão de curso de Bacharel em Administração a Distância – EaD 2011, da Universidade de Brasília (UNB).**

**Orientadora: Professora Mestre, Magdalena Anunciato Depieri**

**1.Política de Gestão de Pessoas 2.Gestão de Pessoas r  
Administração Pública 3. Resultado do Treinamento.**

# ÂNGELO DA ABADIA FONSECA

## POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração a Distância da Universidade de Brasília do aluno:

Ângelo da Abadia Fonseca

Dr<sup>a</sup> Gisela Demo Fiuza  
Professora Supervisora

MSC Magdalena Anunciato Depieri  
Professora Orientadora:

-----  
Banca Examinadora

-----  
Banca Examinadora

Brasília, 11 de junho de 2011

Dedico este trabalho à Creusa, minha esposa e às minhas filhas, Isabelle e Danielle, pelo apoio, compreensão e incentivo, para a realização de mais este compromisso.

## **AGRADECIMENTOS**

Um agradecimento especial à Professora Mestre Magdalena Anunciato Depieri pela orientação efetiva, assistência, dedicação, compreensão, paciência e atenção; imprescindíveis na realização deste trabalho; aos colaboradores da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde, que aceitaram participar da pesquisa, pela confiança e colaboração ao compartilharem informações nessa pesquisa; a Deus que nos dá a existência e a sabedoria.

# **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**

## **POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

**ÂNGELO DA ABADIA FONSECA**

Professor-Orientador: MSC Magdalena Anunciatto Depieri

Professor-Examinador: Natália Bertussi

Professor-Examinador: Danielle Rocha

### **RESUMO**

O presente trabalho pretendeu investigar a percepção das políticas de gestão de pessoas implementadas em uma instituição pública de serviço de saúde, com base na Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas, validada por Demo (2010), com 19 itens, distribuídos em quatro fatores: envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas. Observou-se com a análise dos dados e dos resultados apresentaram média elevada na percepção dos colaboradores da instituição. Com a análise dos resultados, percebeu-se que essas políticas influenciam as ações dos colaboradores do serviço de emergência.

**Palavras-chave:** políticas, gestão, competências.

Brasília, 11 de junho de 2011

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro elaborado pelo autor. ....	35
Figura 2 - Quadro elaborado pelo autor ....	35
Figura 3 - Quadro elaborado pelo autor ....	36
Figura 4 - Quadro elaborado pelo autor ....	36
Figura 5 - Quadro elaborado pelo autor ....	37
Figura 6 - Quadro elaborado pelo autor. ....	37
Figura 7 - Quadro demonstrativo dos resultados ....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro das políticas de gestão .....	20
Tabela 2 – Variáveis da pesquisa. ....	30
Tabela 3 - Tabela dos índices psicométricos do instrumento de pesquisa .....	32
Tabela 4 - Escala de percepção de Política de Gestão de Pessoas .....	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
EPPGP – Escala de Percepção de Política de Gestão de Pessoas  
GD – Gratificação de Desempenho  
GM -- Gabinete do Ministro  
GP-- Gestão de Pessoas  
GPPC-- Gestão de Pessoas por Competência  
PGP-- políticas de Gestão de Pessoa  
SEPLAG -- Secretaria de Planejamento e Gestão  
SES –Secretaria de Saúde  
SUGEPS – Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde  
SUS –Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	Contextualização do Tema .....	14
1.2	Formulação do Problema.....	15
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos.....	16
1.5	Justificativa .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1	Gestão por Competência .....	21
2.2	Gestão de Pessoas por Competência .....	22
2.3	Gestão de pessoas na Administração pública .....	23
2.3.1	Políticas de Gestão da SUGEPS.....	24
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
3.1	Método da pesquisa .....	27
3.2	Técnica da pesquisa.....	27
3.3	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa .....	28
3.3.1	Descrição das variáveis.....	29
3.4	Caracterização da Organização .....	30
3.5	Amostra da pesquisa .....	30
3.6	Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa.....	31
3.7	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	32

<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>34</b>
4.1	Perfil dos colaboradores. ....	34
4.2	Variáveis da percepção das políticas de gestão de pessoas no serviço de emergência.....	38
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>40</b>
	REFERÊNCIAS.....	42
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>46</b>
	APÊNDICE A.....	47
	APÊNDICE B.....	49
	ANEXOS .....	53
	ANEXO 1.....	54
	Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa pesquisar as Políticas de Gestão de pessoas adotadas na Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde, no serviço de emergência do Governo do Distrito Federal, bem como, pesquisar qual a percepção dos colaboradores que desempenham suas atividades no serviço de emergência em relação às políticas de gestão de pessoas na instituição.

Esta pesquisa possibilitou uma visão mais objetiva do que se apresenta como gestão moderna e eficiente adotada nas organizações públicas, prestadoras de serviços de Saúde em emergência. Para a prestação desse serviço, a instituição precisa considerar em suas estratégias não apenas a prestação dos serviços, mas principalmente, a eficácia e eficiência destes serviços para que possibilitem sua disponibilização aos usuários, de acordo com as suas necessidades e demandas. Esses requisitos provocaram alterações significativas nas estruturas das organizações públicas de saúde e nos colaboradores, pois as organizações estão buscando otimizar seus serviços com a implementação de políticas de gestão, com vistas à busca de resultados. Isso exige profissionalização dos gestores para que tenham competências para o desenvolvimento das políticas e dos colaboradores, pois a instituição necessita de colaboradores não apenas capacitados para as atividades, mas também com percepção das mudanças e habilidades para implementá-las, sempre focando nos resultados

As organizações públicas de saúde estão inseridas num contexto de organizações que enfrentam enormes e constantes desafios para atingirem o seu fim – a prestação de serviços de assistência em saúde à população. Para se desenvolverem, essas instituições estão demandando cada vez mais competências diferenciadas e recursos humanos com capacidade para superar os desafios na disponibilização dos serviços essenciais aos usuários. O seu desenvolvimento está relacionado à capacidade de percepção e ao aproveitamento das oportunidades e ainda às competências e habilidades para neutralizar as ameaças (PORTER, 1989).

É neste contexto de grandes desafios que as políticas de gestão pública, foco deste trabalho, passaram a ser instrumento de diferenciação no cenário de

demanda altamente reprimida, e de recursos escassos para a prestação do serviço de saúde no Distrito Federal. Em contrapartida, os gestores precisam demonstrar habilidades para definirem os objetivos da organização e competências para identificarem claramente os desafios e realizarem planejamentos que agreguem valores para melhor enfrentar os desafios das políticas de gestão pública. Para isso, o administrador deve estar capacitado a desempenhar as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo de gestão, a saber, planejar, organizar, dirigir e controlar

Os colaboradores da instituição, objeto da pesquisa, apesar de serem concursados e adquirirem estabilidade após determinado período de serviços prestados, necessitam de treinamentos constantes, pois suas atividades demandam conhecimentos técnicos e profissionais para a utilização adequada e eficiente da tecnologia.

A política de gestão pública da Subsecretaria de gestão de pessoas em Saúde (SUGEPS) no serviço de emergência é articulada à política da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e busca o desenvolvimento e a potencialização dos colaboradores, a valorização pessoal e profissional, que refletirão na valorização institucional. Com isso, busca desenvolver a sua missão – disponibilizar serviços de saúde de qualidade à população.

## **1.1 Contextualização do Tema**

O Estado, para realizar suas ações e disponibilizar os serviços de saúde demandados pela população, utiliza-se das políticas públicas. Na busca por um modelo de administração eficiente e voltada para o resultado, o Estado vem buscando a modernização da gestão pública, por meio da implantação das políticas de gestão pública.

O tema deste trabalho de pesquisa aborda a percepção dos colaboradores em relação às políticas de gestão implementadas no serviço de emergência da Subsecretaria de Gestão de Pessoal em saúde, do Governo do Distrito Federal.

O serviço de Emergência é, sem dúvidas, uma das áreas mais complexas, pois há demandas diversificadas e coordenadas das ações para a disponibilização dos serviços à população, com deficiências estruturais como áreas físicas, equipamentos e pessoal. O atendimento pré-hospitalar móvel é realizado com equipes de suporte Básico e Suporte Avançado de vida.

## **1.2 Formulação do Problema**

As transformações ocorridas após a Era Industrial, principalmente o deslocamento da população rural para os grandes centros urbanos, provocaram fortes demandas pelos serviços públicos. Dessa forma, a assistência à saúde passou a requerer ações constantes e variadas para atender a demanda que cresce em uma proporção inversa aos serviços disponibilizados.

Com as mudanças ocorridas na gestão dos serviços públicos e, principalmente, na gestão dos serviços públicos na área da saúde, especialmente em decorrência dos direitos e garantias fundamentais estabelecidos pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 provocaram mudanças significativas nas políticas de gestão pública, que, conseqüentemente passaram a demandar profissionais mais qualificados e com competências específicas, com a finalidade de alinhar as competências pessoais e profissionais às estratégias da organização pública. Com as novas exigências, as organizações públicas passaram a demandar mais conhecimentos e habilidades dos gestores para enfrentarem os desafios no serviço público.

Dessa forma, a questão central deste trabalho de pesquisa passa a ser: Qual a percepção dos colaboradores quanto às políticas de gestão implementadas no serviço de emergência da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em saúde do Governo do Distrito Federal?

## **1.3 Objetivo Geral**

Assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção dos colaboradores quanto às políticas de gestão de pessoas implementadas no serviço

de emergência da Subsecretaria de Gestão de Pessoal em saúde do Governo do Distrito Federal.

#### **1.4 Objetivos Específicos**

- 1) Identificar a percepção que os funcionários do serviço de emergência da subsecretaria de gestão de Pessoas em saúde do Governo do Distrito Federal têm da política de envolvimento.
- 2) Pesquisar a percepção que os funcionários do serviço de emergência da subsecretaria de saúde do DF têm da política de treinamento e desenvolvimento
- 3) Identificar a percepção que os funcionários do serviço de emergência da subsecretaria de Gestão de Pessoas em saúde do Governo do Distrito Federal do DF têm da política de condições de trabalho.
- 4) Verificar a percepção que os funcionários do serviço de emergência da subsecretaria de Pessoal em saúde do Governo do Distrito Federal têm da política de recompensas.

#### **1.5 Justificativa**

Com a Promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, foi definido que a Saúde é direito de todos e dever do Estado. Com o reconhecimento desse direito, houve a necessidade do Estado repensar e rever suas responsabilidades no âmbito da saúde – obrigando-o a se reestruturar para buscar meios de disponibilizar a prestação, não apenas dos serviços básicos de saúde, mas principalmente serviços complexos e altamente especializados que

demandam, recursos financeiros, inovação tecnológica e essencialmente pessoal especializado.

As ações de planejamento e as políticas de gestão do serviço de saúde, inclusive o serviço de emergência, no âmbito nacional, passaram a ser de responsabilidade do Sistema Único de Saúde- SUS, subordinado ao Ministério da Saúde, designado como gestor de todo o sistema de saúde do país (PORTARIA GM/MS 2.048,1992, que trata das competências do Sistema único de Saúde). No Distrito Federal, a responsabilidade pela prestação dos serviços de saúde é da Secretaria de Estado da Saúde (SES-DF).

As organizações públicas de saúde enfrentam um processo de demanda por serviços públicos especializados, de assistência à saúde, por um público cada vez mais exigente e conhecedor de seus direitos e suas necessidades, que. obrigam as unidades públicas de saúde a disponibilizarem os serviços de assistência à saúde em três níveis;

1) A assistência primária, ou atenção básica, em regra disponibilizada nos centros e postos de saúde e programa de Saúde da Família, que tem suas ações voltadas para a prevenção em saúde.

2) A assistência secundária, que tem suas ações direcionadas à medicina curativa, na busca de tratamento das doenças.

3) Assistência terciária ou assistência especializada que demandam procedimentos especializados e complexos porque necessitam de conhecimentos e recursos em conformidade com os serviços a serem prestados.

O serviço de saúde de emergência, apesar de ser considerado um atendimento primário, pelo fato de que na maioria dos casos, tem início fora do ambiente hospitalar, onde os recursos materiais e equipamentos especiais e os recursos humanos especializados são imprescindíveis, os colaboradores, além dos conhecimentos técnicos, habilitação em atendimento pré-hospitalar, precisam estar motivados, ter percepção para identificar as necessidades dos usuários, terem agilidade e ao mesmo tempo cautela na realização dos procedimentos Isso passou a

exigir dos colaboradores que atuam diretamente na assistência aos usuários do serviço de saúde e principalmente dos gestores do serviço de Saúde em Emergência da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em saúde do Governo do Distrito Federal competências para adotar ações eficientes e eficazes para a prestação desses serviços.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é discorrer sobre parte da literatura da política de Gestão pública na Administração pública. e especificamente na Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde da Secretaria de Saúde do Governo do Distrito federal. Este capítulo apresenta algumas considerações sobre o papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações, algumas definições das políticas de gestão de pessoas (PGP) e a definição das variáveis de percepção dessas políticas que foram analisadas neste trabalho.

Com o advento da globalização e o crescente desenvolvimento tecnológico as organizações que investem em políticas de gestão de pessoas têm tido um diferencial competitivo em relação a outras empresas, pois, promovem o desenvolvimento e a retenção desses talentos em seu quadro de pessoal. (DEMO, 2005).

A gestão de pessoas apresenta diversas teorias e significados na definição do tema, mas percebe-se que estão sempre relacionadas às políticas de gestão, os preditores da percepção das políticas de Gestão de pessoas: o envolvimento, o treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e as recompensas. São preditores de satisfação e valorização dos colaboradores

De acordo com Demo (2005):

as organizações ganham destaque no cenário de competitividade e alcançam a sobrevivência a partir do momento em que priorizarem o desenvolvimento e o bem estar de seus talentos. Assim, são importantes as políticas de gestão de pessoas por proporcionarem uma maior valorização dos recursos humanos.

Menciona ainda que a capacidade da organização de ser competitiva está diretamente relacionada a sua capacidade de reunir e produzir conhecimentos.

Porém, essas políticas de gestão precisam ser avaliadas para que realmente sejam demonstrados os seus resultados, permitindo assim, uma avaliação concreta para que sejam aperfeiçoadas ou mesma reestruturadas quando não apresentam os resultados esperados. Para a avaliação das políticas de gestão de pessoas, o

instrumento mais utilizado por ser um instrumento validado é a Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas – EPPGP (DEMO, 2008)

Considerando o objetivo da pesquisa - identificar qual a percepção dos colaboradores da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde, no serviço de emergência do Governo do Distrito Federal, e ainda, considerando o critério de seleção das políticas de gestão para a pesquisa, optou-se por quatro políticas de GP, que constituíram os fatores utilizados nas análises de regressão realizadas. Essas políticas estão denominadas e definidas no quadro da Tabela 1.

<b>POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO</b>	
<b>Política de Gestão de Pessoas</b>	<b>Descrição</b>
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar
Treinamento e desenvolvimento	Conjunto de práticas que visam prover competências e estimular a aprendizagem, desenvolvimento dos colaboradores de forma a aprimorar o seu desempenho
Condições de trabalho	Conjunto de práticas que visam prover boas condições e trabalho em termo de benefício, saúde, segurança e tecnologia
Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências e contribuições das pessoas à organização.

Tabela 1 – Quadro das políticas de gestão  
Fonte: Adaptado de DEMO, 2010

O referencial teórico está subdividido em quatro partes, a primeira; trata dos conceitos de Gestão por Competência; a segunda, da gestão de pessoas por

competências; a terceira, gestão de pessoas na Administração pública e a quarta sobre Políticas de Gestão da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde.

De acordo com Souza (2003), no ambiente público, os esforços de mudanças são evidenciados no sentido de implementar as políticas de gestão centradas em resultados, o que revela uma preocupação crescente pela busca da revitalização do serviço público.

## **2.1 Gestão por Competência**

A gestão por competência é uma nova tendência da gestão de pessoas, que desenvolve as atividades de captação de pessoas, desenvolvimento de competências e remuneração por competências. (FISHER, 1998)

Para que haja competência, é necessário que seja colocado em ação, um repertório de recursos de conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais etc. que são constantemente colocados à prova.(RUAS, 2001, p.248)

Fleury (1992) apresenta um conceito mais amplo, ao definir as competências individuais como a ação responsável e reconhecida, que garante integrar, transferência de conhecimentos, recursos, habilidades, desde que estes agreguem valores econômicos para as empresas e valor social ao indivíduo.

Na definição de Brandão e Guimarães (2001), a competência é tida conceitualmente como um meio para atingir um resultado esperado. Os autores mencionam ainda, que o surgimento de modelos de gestão baseados na competência e a sua adoção nas organizações propiciou o surgimento de várias conotações. Pois, este modelo de gestão vem proporcionando uma definição nova na estrutura hierárquica das organizações, que estão passando por profundas mudanças e se reestruturando em um novo perfil, que demandarão reajustamentos dos profissionais de administração ao novo paradigma da era pós-industrial.

## 2.2 Gestão de Pessoas por Competência

A Gestão de Pessoas por Competência (GPPC) é um conceito de gestão que surgiu há duas décadas, trazendo uma nova tendência de mudanças para a área de Recurso Humanos, mas que já apresenta alterações significativas na gestão de pessoas nas organizações privadas e também na administração pública. Pois apesar de ter surgido na década de 1990, e só ter iniciado sua aplicação na Administração, na última década, a Gestão de Pessoas por Competências (GPPC) já se constituiu numa nova tendência de gestão para a área de Recursos Humanos nas organizações, (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). Os autores apontam ainda, que há várias limitações para os modelos que utilizam os cargos como elementos base da gestão de pessoas, pois o processo de atualizações para a GPPC, deve ser baseado no indivíduo, porque a competência é do indivíduo e não do cargo. Apesar de que, segundo esses autores, existe ainda fortes resistências por parte das organizações em alterar seu modelo de gestão baseado em cargos para o de competências.

De acordo com Dutra (2004), a Gestão de Pessoas por competências (GPPC) é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agreguem valor à organização e ao indivíduo. Esse modelo é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade.

A Gestão de Pessoas por Competências – GPPC, sem dúvida, é um desafio a ser enfrentado tanto pela organização pública quanto pela organização privada que decide implantá-la, pois requer a realização de mudanças, que demanda condições para que os colaboradores efetivamente produzam os resultados pretendidos com a implantação da GPPC. Nesta modalidade de gestão a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas por sua vez, ao desenvolverem suas competências individuais, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios.

Os gestores e as organizações perceberam também que a competência é, sem dúvida, um diferencial dos seus colaboradores, mas que precisa ser descoberta, orientada e administrada, além de precisarem ser compatíveis com a função a ser desempenhada, pois, se ela estiver muito abaixo da competência necessária para o desempenho da função, o colaborador terá dificuldade na realização de suas tarefas e se estiver muito acima da competência demanda para a função, ela sem dúvida será subaproveitada. Isso sugere que a competência deve ser compatível com a função. Pois quando o colaborador desempenha sua função de acordo com a sua competência, os resultados são positivos para o indivíduo e para a organização. Portanto, as competências precisam ser geridas. Isso; requer dos administradores das organizações, competências e conhecimentos em gestão de pessoas por competências, para identificar, qualificar e reter essas competências na organização. (LEME 2009)

### **2.3 Gestão de pessoas na Administração pública**

Ao tratar do tema competência, Resende (2003), menciona que em relação ao desempenho da organização, a competência é o primeiro fator de valorização das pessoas, haja vista que a competência da organização é manifestada por meio das pessoas e a qualidade dessa competência é percebida pelas qualidades dos serviços ou produtos que representam os resultados das competências das pessoas. E que a valorização das competências nas organizações públicas proporcionará uma melhora significativa no padrão de civilidade e da qualidade de vida das pessoas.

A Administração Pública, nas últimas décadas vem experimentando um processo de transformações no modelo de políticas de gestão pública buscando qualificar e também definir novas competências aos gestores, visando a busca de resultados para a melhoria da gestão dos recursos financeiros e dos serviços a serem disponibilizados aos usuários.

Na definição adotada na Administração Pública, a gestão pública é implementada por meio de processos que englobam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores,

visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, Decreto nº 5.707, de fev/2006).

A difusão do modelo de Gestão das Políticas de Gestão Pública entre as organizações públicas brasileiras ainda é bastante recente, o que demonstra que o processo está em desenvolvimento e que ainda carece de formatação definitiva.

As iniciativas de implantar este modelo de política de gestão em organizações públicas estão concentradas no período de 2000 a 2004, mas, por ser um processo de longa maturação, os resultados apresentados são considerados ainda baixos, em torno de 18%. Segundo publicação da Escola de Administração Pública- ENAP (2005), a adequação tecnológica passou a ser o maior obstáculo para a implantação deste modelo de gestão pública (REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO BRASÍLIA.vol.56 nº1):

Com o objetivo de atender à crescente demanda e a exigência da sociedade brasileira, quanto a melhorias da gestão pública, foi publicado o Decreto Nº 5.707/2006, que instituiu a Política e Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública e também o Decreto Nº 7.133/2010, que regulamenta os critérios e procedimentos para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, além do pagamento das gratificações de desempenho (as GD). Esses instrumentos buscam dar celeridade ao atendimento aos usuários para que haja eficiência e eficácia na disponibilização e prestação dos serviços demandados pelos usuários.,

### **2.3.1 Políticas de Gestão da SUGEPS**

O trabalho em saúde apresenta várias peculiaridades, e é marcado pelas relações interpessoais entre os profissionais e usuários, principalmente por ser um trabalho direto e continuado, que envolve também os familiares. É um trabalho reflexivo e dependente do recrutamento de saberes distintos, que envolve o científico, técnico, derivados de trabalho social e de valores éticos. Diferenciando pela complexidade de profissionais e conhecimentos, pois, incorpora a diversidade

profissional dos colaboradores e usuários, interesses, tecnologias e diversificação de espaço e de técnica.( PEDRO e OLIVIERI, 2008).

A definição das políticas de gestão na Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde do Distrito Federal (SUGEPS-DF), é com base no Programa de Gestão Pública do Distrito Federal, estabelecido pela Portaria nº 40 de 23 de julho, de 2001, que tem como principal objetivo melhorar a qualidade do atendimento à população na área da saúde, a modernização da gestão pública e resgatar a imagem do servidor e conseqüentemente da instituição, com ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento e administração de planos de capacitação, envolvimento, recompensas e satisfação no trabalho. A Subsecretaria estabeleceu como meta na sua política de gestão, a busca permanente da melhoria da qualidade dos serviços de saúde prestados ao cidadão.

A política de gestão da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde do Distrito Federal, é focada também no gestor público, atribuindo-lhe um novo papel, o de agente de mudanças. Tendo como parâmetro, as normas de competências definidas na Portaria GM/MS Nº 2.048, que define como habilidades necessárias ao gestor público; a capacidade de liderança, de planejamento estratégico, conhecimento de administração pública, capacidade de gerenciar conflitos e motivar pessoas.

A Portaria define ainda que no serviço de saúde os recursos humanos devem ser vistos na perspectiva de gestão moderna, devem ser considerados riqueza e patrimônio da administração, pois os resultados dependem especialmente da relação dos colaboradores com os clientes. Os colaboradores são considerados meios e não fim, na busca do resultado.

Com a exigência de qualidade na prestação dos serviços de saúde. e com o objetivo. de otimizar o desempenho dos seus colaboradores e principalmente proporcionar a satisfação destes com as atividades desempenhadas, as organizações públicas perceberam a necessidade de implantar novas políticas de gestão e também aperfeiçoar as já existentes. Pois, apesar da instituição pesquisada ser uma prestadora de serviços públicos, sem fins lucrativos, a qualidade do serviço

deixa seus clientes e colaboradores satisfeitos e gera economia, pois evita atendimentos repetitivos.

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde tem como estratégia de política de gestão de pessoas, a política de treinamentos constantes, disponibilização de horas extras e aquisição e uso de equipamentos e tecnologias que possibilitam aos colaboradores a prestação de serviço adequado aos usuários dos serviços de emergência.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Segundo Gil (1999), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Este capítulo caracteriza os métodos e as técnicas utilizadas neste trabalho de pesquisa, esclarece o tipo e a descrição geral da pesquisa, a descrição das variáveis, a caracterização da organização, os participantes da pesquisa, os instrumentos e os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados na pesquisa.

#### **3.1 Método da pesquisa**

O objetivo principal desta pesquisa foi investigar as políticas de gestão de pessoas no serviço de emergência. Optou-se por investigar instituição pública de saúde, prestadora de serviço de saúde em emergência. Para este trabalho utilizou-se o método de pesquisa explicativa

#### **3.2 Técnica da pesquisa**

Para a realização desta pesquisa foram empregadas as técnicas de entrevista com a utilização de escala de percepção das políticas de gestão de pessoas, onde os participantes da pesquisa dispunham de cinco opções de resposta de acordo com o seu grau de percepção das políticas de gestão de pessoas.

O colaborador apenas teria que marcar a opção que melhor representasse a sua percepção das políticas de gestão conforme descrito a seguir: 1) discordo totalmente da afirmativa, 2) discordo um pouco da afirmativa, 3) não concordo nem discordo da afirmativa, 4) concordo um pouco com a afirmativa, e 5) concordo totalmente com afirmativa.

### 3.3 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

De acordo com o critério de classificação de pesquisa definido em Gil (1999), a pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos adotados para sua realização. Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser classificada em quantitativa - o entrevistador identifica as pessoas a serem entrevistadas por meio de critérios previamente definidos: por sexo, por idade, por ramo de atividade, por localização geográfica etc. As entrevistas não exigem um local previamente preparado, podendo ser realizadas na própria residência do entrevistado ou em pontos de fluxo de pessoas. O importante é que sejam aplicadas individualmente e sigam as regras de seleção da amostra.

Gil (1999) define que a pesquisa explicativa tem como objetivo principal a identificação de fatores da forma como estes contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno, permitindo o aprofundamento do conhecimento e da realidade, pois buscam explicar as razões dos fatos.

Tendo em vista que objetivo deste trabalho é identificar qual a percepção das políticas de gestão de pessoas no serviço no serviço de emergência da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde do Distrito Federal, a pesquisa explicativa mostrou-se mais adequada ao objetivo proposto. Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, que permite o aprofundamento do conhecimento e da realidade, pois busca explicar as razões dos fatos.

Na questão da metodologia, procedeu-se ao levantamento de percepção das políticas de gestão de pessoas, com a utilização de procedimento tipo *survey*, para obtenção dos dados dos colaboradores da pesquisa por meio de questionário. A opção pela Escala se deu pelo fato de ser um instrumento que possibilita a abordagem de maior número de pessoas em menos tempo, apresentando ainda, maior facilidade de respostas pelo fato destas já virem prontas.

Vergara (1997) classifica a pesquisa em dois critérios básicos:

a) Quanto aos fins se classifica em Exploratória que é realizada em área de pouco conhecimento acumulado e sistematizado; no caso, o relacionamento entre cultura organizacional e desempenho, é descritiva que busca identificar as características de determinado fenômeno ou população.

b) Quanto aos meios, se classifica em bibliográfica que é o estudo sistematizado com base em material publicado em livros, artigos, teses, jornais, revistas, etc. que fornecem instrumental analítico para outros tipos de pesquisa e documental, que é realizada em documentos disponíveis na empresa estudada e em outros órgãos, tais como regulamentos, ofícios memorandos, boletins, etc. A principal diferença entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica é que os documentos não estão disponíveis para o público em geral, não foram publicados.

Com base na definição de Vergara (1997), esta pesquisa se classifica em descritiva quanto aos fins - que busca identificar as características de determinado fenômeno ou população, pois como o objeto desta pesquisa foi identificar a percepção dos colaboradores quanto às políticas de gestão de pessoas implementadas no serviço de emergência da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em saúde do Governo do Distrito Federal, utilizou-se a pesquisa de campo, quanto aos meios - que é a pesquisa realizada no local de ocorrência do fenômeno ou que dispõe de elementos que possam explicá-lo. A pesquisa foi realizada no ambiente de trabalho dos colaboradores da pesquisa.

### **3.3.1 Descrição das variáveis**

A pesquisa adotou como variável a percepção das políticas de gestão de pessoas considerando os seguintes fatores; envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas, fatores estabelecidos por Demo (2008), conforme Tabela 2.

<b>Variáveis das políticas de gestão de pessoas</b>			
Políticas de gestão de Pessoas	Variáveis	Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, comunicação e participação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar
		Treinamento e desenvolvimento	Conjunto de práticas que visam prover competências e estimular a aprendizagem, desenvolvimento dos colaboradores de forma a aprimorar o seu desempenho.
		Condições de trabalho	Conjunto de práticas que visam prover boas condições e trabalho em termo de benefício, saúde, segurança e tecnologia
		Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências e contribuições das pessoas à organização.

Tabela 2 – Variáveis da pesquisa.  
Fonte: Demo (2010)

### 3.4 Caracterização da Organização

A organização objeto da pesquisa tem como atividade principal a coordenação e disponibilização dos recursos humanos para a prestação dos serviços de saúde em Urgência e Emergência à população do Distrito Federal. - Subsecretaria de gestão de Pessoas em saúde (SUGEPS), uma instituição pública, subordinada à Secretaria de Saúde do Governo do Distrito Federal

### 3.5 Amostra da pesquisa

Os participantes da pesquisa são funcionários públicos do setor de saúde do Distrito Federal, que desempenham suas funções no serviço de emergência da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em saúde do Governo do Distrito Federal. A amostra foi composta por 30 colaboradores, todos servidores efetivos .da SUGEPS. A quantidade da amostra foi sugerida pela instituição, sendo a pesquisa realizada

com os colaboradores das regionais da Asa Norte e Asa Sul de Brasília. A amostra representa uma média aproximada de 7,5%, considerando apenas a população das regionais mencionadas com 400 colaboradores.

### **3.6 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa.**

O objetivo principal do instrumento de pesquisa é possibilitar a identificação do grau de percepção dos colaboradores da instituição, dos objetivos da empresa e, principalmente, verificar as lacunas que existem, o grau de importância e o nível de satisfação desses funcionários.

O instrumento da pesquisa utilizado foi Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), composta de por quatro regressões múltiplas, sendo uma para cada política de gestão de pessoas: Política de envolvimento (EE) política de treinamento e desenvolvimento (ETD), política de condições de trabalho (ECT), e, política de recompensas (ER). A amostra da pesquisa foi formada pelos colaboradores do serviço de Emergência da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde do Distrito Federal.

A Escala de percepção de política de gestão de pessoas (EPPGP) foi validada por Demo (2008), composta por dezenove itens, todos se referem à percepção dos funcionários sobre as políticas de gestão de pessoas, adotadas na instituição Para todos os itens do questionário foram apresentadas cinco opções de respostas, sendo que o participante deveria escolher uma única resposta para cada questão, escolhendo o número de 1 a 5, da seguinte forma: 1) discordo totalmente da afirmativa, 2) discordo um pouco da afirmativa, 3) não concordo, nem discordo da afirmativa, 4) concordo um pouco com a afirmativa, e, 5) concordo totalmente com a afirmativa. O instrumento de pesquisa é composto também por um questionário sócio demográfico, contendo os seguintes indicadores; sexo, idade, escolaridade, estado civil, renda e tempo de serviço público.

Sendo os índices psicométricos utilizados na pesquisa, demonstrados na Tabela 3.

Preditores da percepção de políticas de gestão de pessoas (DEMO, 2008)			
Variável/fatores	Quantidade de itens	Índice de confiabilidade (Alpha de Conbrach)	Total da variância explicada
Envolvimento	8	0,88	60,36%
Treinamento e desenvolvimento	3	0,72	
Condições de trabalho	4	0,77	
Recompensa	4	0,78	

Tabela 3 - Tabela dos índices psicométricos do instrumento de pesquisa  
 Fonte: Adaptada de DEMO (2008)

### 3.7 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Para a coleta dos dados utilizou-se de procedimento tipo survey para obtenção dos dados dos colaboradores da pesquisa por meio de escala, pois este instrumento possibilita a abordagem de maior número de pessoas em menos tempo. A escala foi distribuída de forma aleatória aos colaboradores do serviço de emergência da instituição objeto da pesquisa.

O período de aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 2 e 21 de maio de 2010. Não foram encontradas resistências por parte dos colaboradores - acredita-se que foi devido ao tipo instrumento utilizado que já apresentava as perguntas e respostas prontas cabendo ao participante apenas fazer a marcação da resposta que achasse mais adequada ao seu perfil, demandando assim, pouco tempo a ser disponibilizado pelos participantes.

Os dados foram analisados tendo como referência quatro políticas definidas por Demo (2010), figura 5. As políticas selecionadas foram: Política de Envolvimento, Política de Treinamento e Desenvolvimento, Política de condições de Trabalho e Política de Recompensas.

a) Política de Envolvimento - tem como função conhecer os colaboradores e melhorar os relacionamentos com o objetivo de integrá-los à organização e estimulando-o a se envolver nos processos decisórios, envolve a participação do colaborador na condução do negócio e resolução dos problemas.

b) Política de Treinamento e Desenvolvimento – tem como objetivo incentivar a aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Incluem treinamentos dentro e fora da empresa com custeio total ou parcial pela organização.

c) Política de Condições de Trabalho – são práticas adotadas com a finalidade de proporcionar boas condições de trabalho aos colaboradores como, saúde, segurança e tecnologia.

d) Política de Recompensas – envolvem práticas que contribuem para a motivação do colaborador como salários, prêmios, embora essas práticas não devem ser aplicadas de forma aleatória, devem ser baseadas no desempenho do colaborador e a contribuição do seu trabalho para a organização.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente trabalho teve como objetivo aplicar instrumento destinado a identificar qual a percepção que os funcionários têm das políticas implementadas no serviço de emergência da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde do Distrito Federal, (SUGEPS-DF) uma instituição pública.

Foram analisados os dados, com objetivo de verificar o grau de percepção dos colaboradores às políticas de gestão de pessoas do serviço de emergência. Foi possível observar pela média das respostas apuradas, que a percepção dos funcionários em relação aos itens que dizem respeito à política de envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e de recompensas, apresentaram as seguintes médias: política de envolvimento 4,3 ; política de treinamento e desenvolvimento 4,0; política de condições de trabalho 2,8; e, política de recompensas 4,4.

### **4.1 Perfil dos colaboradores.**

Depois de realizada a coleta de dados e feita a tabulação dos mesmos obteve-se o perfil dos colaboradores da instituição estudada, o qual pesquisou sobre o sexo, a idade, a escolaridade, o estado civil, a renda e tempo de serviço. As figuras de 4 a 4.5 permitem visualizar a tabulação dos dados em relação ao perfil sócio demográfico dos colaboradores

De acordo com questionário sócio demográfico que fez parte do questionário de pesquisa, os respondentes do sexo masculino representaram uma maioria, embora não muito expressiva, 57% dos pesquisados e o sexo feminino 43%. A faixa etária entre 41 e 50 anos, teve a maior representação, 43%, na escolaridade, 50% dos pesquisados, declaram ter curso superior completo estado civil, 57% declararam casado/união estável; a renda está concentrada na faixa salarial superior a 8 salários mínimo, 53%. Os participantes tempo de serviço público, 57 %, encontra-se na faixa de 21 a 30 anos. Conforme figuras demonstrativas do questionário sócio demográfico de 4,a 4.5.

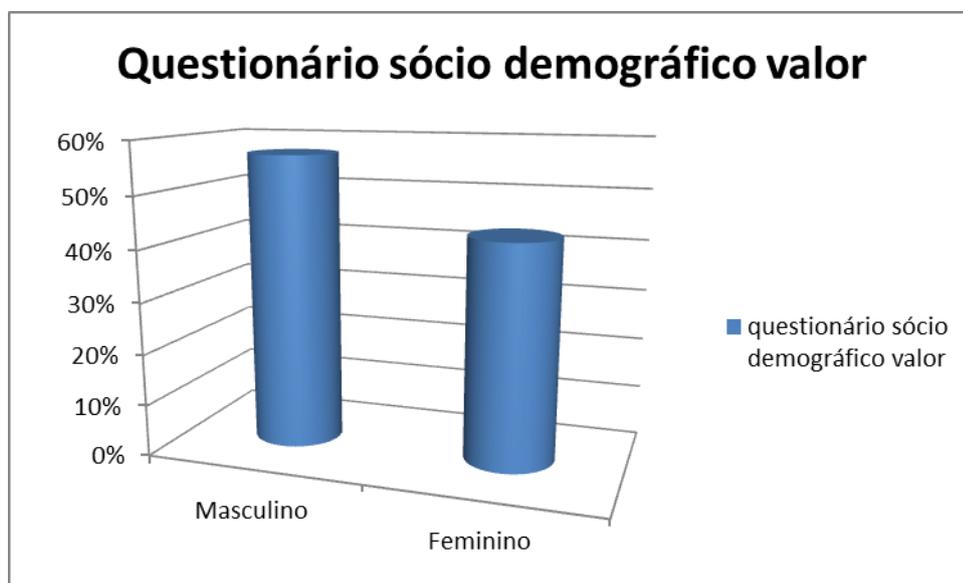


Figura 1 - Quadro elaborado pelo autor.

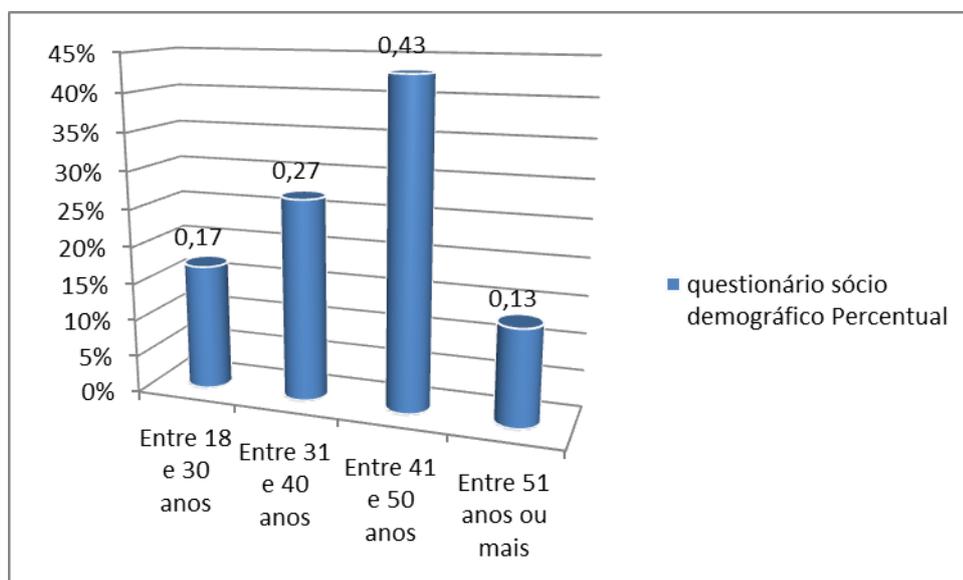


Figura 2 - Quadro elaborado pelo autor

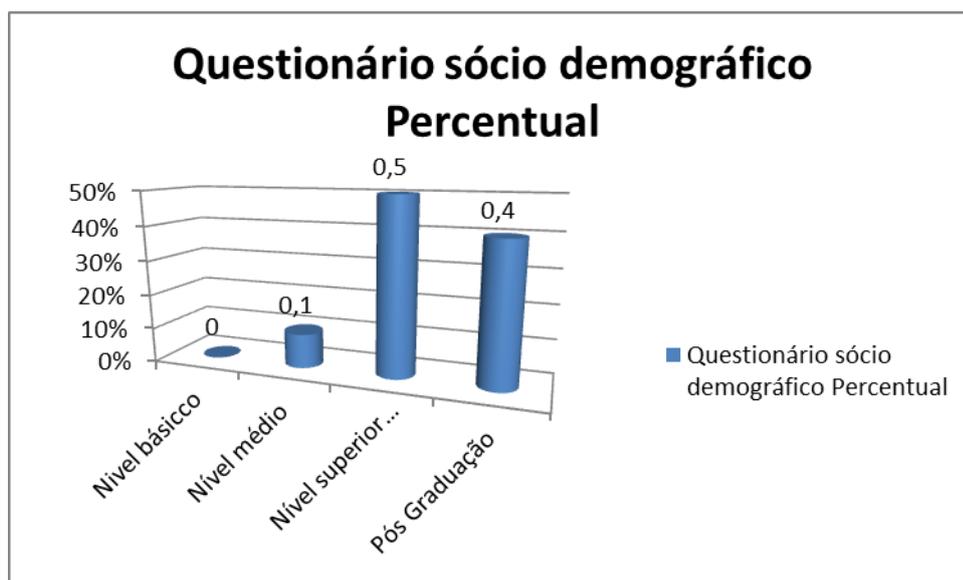


Figura 3 - Quadro elaborado pelo autor

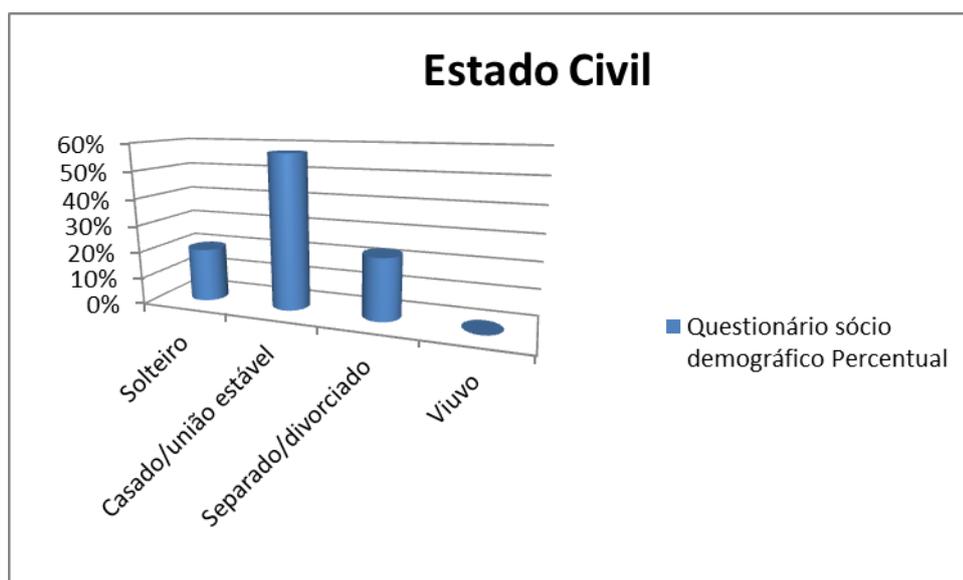


Figura 4 - Quadro elaborado pelo autor

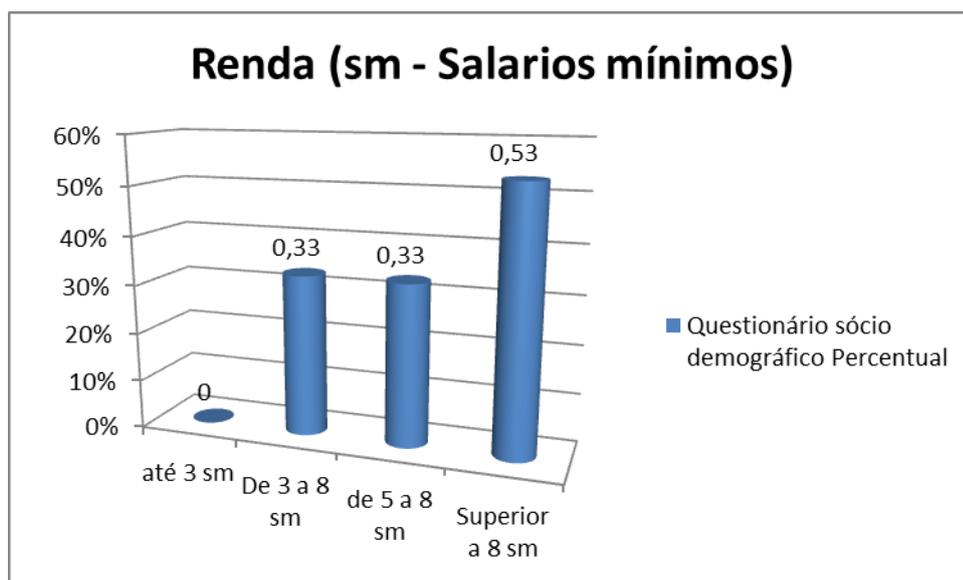


Figura 5 - Quadro elaborado pelo autor

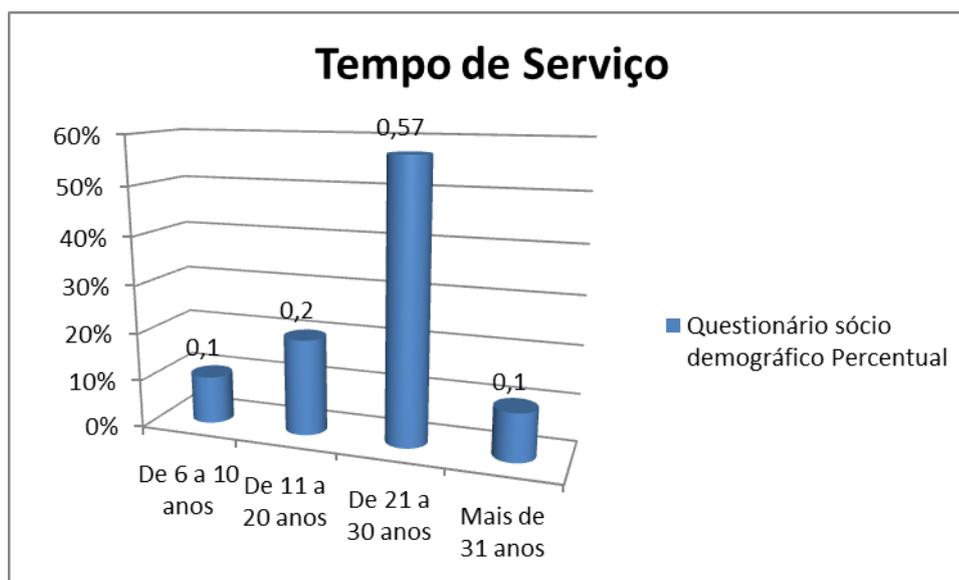


Figura 6 - Quadro elaborado pelo autor.

Os objetivos específicos foram definidos de 1 a 4 como; identificadores da percepção dos colaboradores das políticas de gestão de pessoas. Nos fatores: o envolvimento dos colaboradores no trabalho, o treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, e as recompensas. Os dados estão demonstrados na figura 5

## 4.2 Variáveis da percepção das políticas de gestão de pessoas no serviço de emergência.

Os objetivos específicos foram definidos de 1 a 4 como; identificadores da percepção dos colaboradores das políticas de gestão de pessoas, nos fatores: o envolvimento dos colaboradores no trabalho, o treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, e as recompensas. Os dados estão demonstrados na figura 5

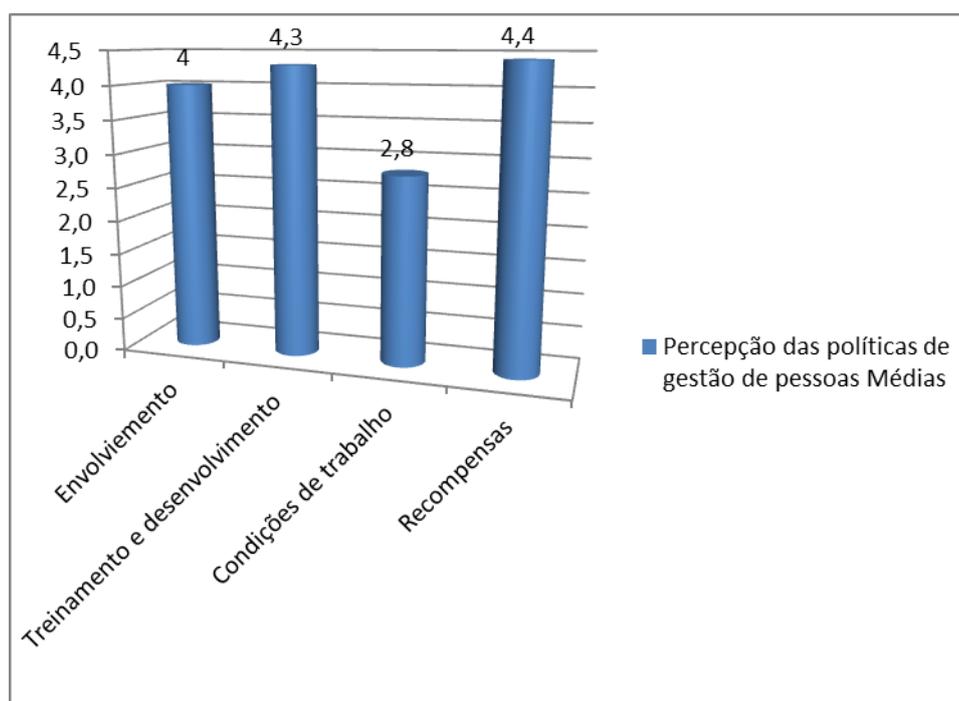


Figura 7 - Quadro demonstrativo dos resultados  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a apresentação destes resultados, observa-se que a média, na maioria das observações, é bastante positiva, pois apenas uma apresentou resultado abaixo de quatro. O que demonstra que em relação aos itens considerados, as condições de trabalho, foi o que apresentou o menor resultado. Demonstrando claramente que merece maior atenção e provavelmente, mudanças na política das condições de trabalho dos colaboradores, que envolve também a demanda dos usuários, ambiente de trabalho, equipamentos e tecnologia.

Com a apuração destes resultados percebe-se que os participantes da pesquisa, estão envolvidos e são perceptivos às políticas adotadas e disponibilizadas

pela instituição objeto da pesquisa. Ressaltando que o resultado diz respeito apenas ao seguimento voltado para o serviço de emergência.

Destaca-se que o objetivo do estudo foi concretizado, pois a aplicação do referido instrumento permitiu identificar que das quatro políticas três apresentaram resultados elevados – Política de Envolvimento 4, Política de Treinamento e Desenvolvimento 4,3, Política de Condições de Trabalho 2,8 e Política de Recompensas 4,4. Observa-se que apesar da Política de Condições de trabalho ter apresentado um resultado bem abaixo das demais, o resultado, considerando a amostra é muito expressivo.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As Políticas de gestão de pessoas, apesar de serem recentes a sua adoção na Administração Pública, diferentemente do que parece ser a realidade do serviço público, ineficiente e inoperante, está sendo um diferencial na gestão de pessoas na administração e especificamente na Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde do Governo do Distrito Federal uma instituição criada recentemente. O Decreto de sua criação data de agosto de 2010, com a finalidade de definir normas e desenvolver os programas de gestão de pessoas em saúde no serviço de emergência.

Porém, a implantação deste modelo de gestão requer um planejamento com estratégias bem definidas, aliadas ao mapeamento das competências organizacional e individual, para que haja uma evolução constante, melhor aproveitamento e evitar que ocorram conflitos das competências já adotadas e aquelas a serem desenvolvidas. É necessário identificar com precisão as potencialidades do indivíduo para possibilitar à organização capacitá-lo com vista a alcançar seus objetivos.

Para que a empresa se torne eficiente e alinhada às técnicas de competência, é necessário flexibilidade para se adequar às mudanças do setor, além da necessidade de conhecer suas reais demandas e mapear com precisão suas competências. Esta modalidade de gestão precisa integrar o desenvolvimento tecnológico ao desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores.

Observa-se que o desenvolvimento das competências dos colaboradores, significa satisfação pessoal. Isto é, sem dúvida, um conjunto de fatores que representa a combinação de interesses das empresas e funcionários, que vem ocorrendo há aproximadamente duas décadas, com resultados positivos para as organizações e seus colaboradores.

Pode se observar com a realização deste trabalho, que as políticas de gestão de pessoas o adotadas no serviço de saúde de emergência, apresentaram resultados positivos junto aos colaboradores, conforme demonstrado na figura 5. Apesar da limitação da amostra conforme mencionado no item 3.5, pois em relação

às políticas consideradas para o estudo apresentaram um nível de percepção dos colaboradores, bem elevado.

Considera-se que a definição do tema foi bem apropriada, pois a as políticas de gestão de pessoas são um desafio e ao mesmo tempo um diferencial das organizações e principalmente dos gestores, pois envolvem a congruências de diversos elementos, como habilidades, competências, visão social, tecnologia e informações.

Portanto, os objetivos definidos para a pesquisa foram alcançados. A pesquisa foi realizada por meio de coleta e análise dos dados que possibilitou uma visão bem ampla do tema, política de gestão de pessoas por competências, e ainda, que o treinamento, desenvolvimento e capacitação dos colaboradores com base na competência é prática já adotada também na Administração, sendo sugestiva a continuidade e aprofundamento da pesquisa com os colaboradores dos outros setores do serviço de saúde da Subsecretaria de Gestão de Pessoas em Saúde do Governo do Distrito Federal.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, I. G; OLIVEIRA, P.M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro. 2001

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

BRANDÃO, Hugo P., GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Princípios e diretrizes para a gestão do trabalho no SUS (NOB/RH – SUS/Ministério da Saúde. 3 ed. Rev. Atual. Brasília: Ministério da Saúde, 2005.

BRASIL, Ministério da Saúde Lei Orgânica da Saúde, Lei 8080/90, delegação de competências ao SUS, Brasília, 1990.

BRASÍLIA, Portaria nº 40, Programa de Modernização da Gestão Pública do Distrito Federal, jul/01.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas - FGV, série Gestão de Pessoas, 20065.

CARLOS GIL, Antônio – **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais, São Paulo: Editora Atlas 2001

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_ Construção e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n.6, p.77-101, 2008.

\_\_\_\_\_ Políticas de gestão de pessoas nas organizações, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.5, p.55-81, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FINAMOR; CARDEIRA; SOUTO, DE SOUZA, **Gestão de pessoas em saúde**, ed. FGV, 2010 (S.I)

FISHER. R. **A Construção do Modelo Competitivo de gestão de pessoas no Brasil. Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares** Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001.

FLEURY. M. T. L; FISHER, R.M. **Relações de Trabalho e Políticas de Gestão – uma história das questões atuais**. In. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1992, Rio de Janeiro. Anais do Enanpad, 17., Rio de Janeiro: ANPAD, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. 2ª Ed. Qualitymark, 2009.

LUDKE, M; André, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

OLIVIERI, Maria de Abud; PEDRO, Maria José Carvas. **Gestão de pessoas na Área da Saúde**: perfil do profissional. 1ª. ed. 2008.

PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação, Ministério da Saúde, 2010 – 2013

RESENDE, Ênio. **O Livro das Competências**: Desenvolvimento das Competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – ERA, v. 46 • Edição especial Minas Gerais, 2006.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, RAM, v. 11, n. 5 • SÃO PAULO, SP • SET./OUT. 2010 • p. 55-81 • ISSN 1678-6971

REVISTA DE GESTÃO PÚBLICA-DF, Implantação do modelo de Gestão para Resultados do Distrito Federal, v. 2, nº1, jan,jun/2008 -ISSN- 1982-4092

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO BRASÍLIA, v..56, n.1 109-116 Jan/Mar 2005  
ISSN 0034/9240

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, v. 61, n.1Jan/Mar. 2010 – ISSN 0034/9240.

RESENDE, E J. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional In. Fleury, M.T.; Oliveira Júnior. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Ed. Atlas, 2001

SOUZA, C. Políticas Públicas, orçamento público. In: BENEVIDES, M. V. e outros (orgs.). **Reforma Política e Cidadania**. São Paulo: Perseu Abramo, 2003.

SOUZA DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2ª. Ed. Editora Campus, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

## **APENDICES**

## **APENDICE A**



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**  
**Departamento de Administração**

## **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Brasília-DF, maio de 2011

Prezado (a) senhora (a):

Sou aluno de Graduação em Administração à Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre o tema; POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, para realização da Monografia para conclusão do curso.

Para a realização deste trabalho, necessito da colaboração de Vossa Senhoria para a coleta de dados. Diante do interesse que tem surgido na literatura científica e pela necessidade prática de compreender melhor a realidade das organizações brasileiras, dirijo-me a Vossa Senhoria para solicitar a colaboração com esta pesquisa, respondendo a este questionário que tem duração média de aplicação de 10 minutos.

Agradeço desde já, a colaboração.

Atenciosamente,

Ângelo da Abadia Fonseca

Meus contatos: 61 – 9115-6896 - 8639-8883

## **APÉNDICE B**



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

Questionário de pesquisa para coleta de dados que irão subsidiar o desenvolvimento de um projeto sobre o tema; Políticas de Gestão de Pessoas com base na escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas. Para realização de trabalho de Monografia de conclusão de curso de Graduação em Administração na modalidade a Distância da Universidade de Brasília.

Neste questionário você deve avaliar cada uma das 19 afirmativas seguintes na coluna à esquerda de acordo com a escala abaixo; indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Escolha um número de 1 a 5, a opção que melhor reflete a sua percepção em relação à realidade da organização ou setor em que você trabalha.

## **QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO**

### **1. Sexo**

masculino

feminino

### **2. Idade**

entre 18 e 30 anos

entre 31 e 40 anos

entre 41 e 50 anos

de 51 anos ou mais

### **3. Escolaridade**

nível básico

nível médio

nível superior completo

pós-graduação

### **4. Estado civil**

solteiro

casado/união estável

separado/ divorciado

viúvo

### **5. Renda**

até 3 salários mínimos

de 3 a 5 salários mínimos

de 5 a 8 salários mínimos

acima de 8 salários mínimos

## **6. Tempo de serviço público**

( ) até 5 anos

( ) de 6 a 10 anos

( ) de 11 a 20 anos

( ) de 21 a 30 anos

( ) mais de 31 anos

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas**

**Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas**

1	2	3	4	5
D Discordo totalmente da afirmativa	D Discordo um pouco da afirmativa	N Não concordo, nem discordo da afirmativa	C Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
1.A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (ex; circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergências , pisos antiderrapantes, etc.).				
2.A organização onde eu trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.				
3.A organização onde eu trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para minha função..				
4.Organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.				
5.A organização onde eu trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (ex:.missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços, etc.).				
6.A organização onde eu trabalho investe no meu desenvolvimento através do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.				
7.A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).				
8.Na organização onde eu trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas..				
9.Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações, etc.).				
10.A organização onde eu trabalho possui um plano de carreiras /progressão funcional claramente definido e conhecido por todos				
11.A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no				

trabalho (ex: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e stress no trabalho, centrais de atendimento ao empregado, etc.)					
12.A organização onde eu trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (ex: congressos, seminários, etc.).					
13 A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.					
14 A organização onde eu trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.					
15 A organização onde eu trabalho fornece os matérias, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.					
16 A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.					
17 A organização onde eu trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (ex: confraternizações, eventos esportivos, etc).					
18 A organização onde eu trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (ex: intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos, etc).					
19 A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.					

Tabela 4 - Escala de percepção de Política de Gestão de Pessoas  
Referência da Escala. DEMO, Gisela. Construção e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP).Revista de Administração Mackenzie, v.9, n.6,