

**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ**  
**CENTRO DE PESQUISAS AGGEU MAGALHÃES**  
Especialização em Gestão do Trabalho e Educação em Saúde

CHUSSELY SOUZA LIMA

**FLUXO DE TRABALHO DA DIRETORIA GERAL DE  
GESTÃO DO TRABALHO – ANÁLISE DAS SOLICITAÇÕES  
DE AFASTAMENTO PELO SERVIDOR DA SES/PE**

**RECIFE  
2011**

**CHUSSELY SOUZA LIMA**

**FLUXO DE TRABALHO DA DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DO TRABALHO -  
ANÁLISE DAS SOLICITAÇÕES DE AFASTAMENTO PELO SERVIDOR DA  
SES / PE.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e Educação em Saúde do Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS do Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz para a obtenção do título de especialista em Gestão do Trabalho e Educação em Saúde.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Adriana Falângola Benjamin Bezerra

Recife  
2011

**Catálogo na fonte: Biblioteca do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães**

L7324f LIMA, CHUSSELY SOUZA.  
Fluxo de Trabalho da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho -  
Análise das Solicitações de Afastamento pelo Servidor da  
Ses / Pe.. / Chussely Souza Lima. — Recife: C. S. Souza, 2011.  
54 p.: il., tab., graf.

Monografia (Especialização em Gestão do Trabalho e da  
Educação na Saúde) – Departamento De Saúde Coletiva, Centro  
de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz.

Orientadora: Adriana Falângola Benjamin Bezerra.

1. Saúde Pública. 2. Gestão do Trabalho. 3. Fluxo de  
Trabalho. I. Bezerra, Adriana Falângola Benjamin. II. Título.

CDU 614.39

---

**CHUSSELY SOUZA LIMA**

**Fluxo de trabalho da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho - análise das solicitações de afastamento pelo servidor da SES / PE.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e Educação em Saúde do Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS do Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz para a obtenção do título de especialista em Gestão do Trabalho e Educação em Saúde

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Adriana Falângola Benjamin Bezerra  
UFPE

---

Prof<sup>ª</sup> Gisele Cazarn  
SMS/Recife

Dedico este trabalho aos meus filhos

Antônio Henrique e João Marcelo

e ao meu marido Marcos Luiz

## AGRADECIMENTOS

À Deus pela minha vida e motivação para aprender.

À minha família, em especial ao meu marido, pela credibilidade, compreensão e apoio.

À Margarida Ferreira Lima, Secretária Executiva de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde, pelo estímulo para a participação da equipe da Secretaria Estadual de Saúde neste Programa.

À orientadora, Dra. Adriana Falangola pelo aprendizado e confiança.

À equipe da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho da SES/PE pela disponibilidade nos diversos momentos de coleta de dados da pesquisa especialmente às servidoras: Sandra Diniz, Mônica Moury Fernandes e Maria Alice Barros.

Ao amigo Eduardo Lafayette da Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria Estadual de Saúde pelo apoio na coleta dos dados para a elaboração deste trabalho.

Aos analistas de gestão da Secretaria de Administração Lilian Costa e Williton Rangel pela parceria e interesse mútuo na melhoria dos processos de trabalho da SES/PE.

Aos amigos Itamar Henrique e José Queiroz Filho pela contribuição no tratamento dos dados, sem os quais não conseguiria consolidar tantas informações.

Às amigas Micheline Lira e Patrícia Coutinho da Secretaria Estadual de Saúde pelo incentivo para a finalização deste trabalho.

LIMA, Chussely Souza. Fluxo de trabalho da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho - análise das solicitações de afastamento pelo servidor da SES / PE. 2011. Monografia (Especialização em Gestão do Trabalho e Educação em Saúde) - Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2011.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso trata de um estudo sobre a análise do fluxo de trabalho da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho – DGGT da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco no tocante a análise das solicitações de afastamento pelo servidor no período de um ano compreendido entre os meses de junho de 2009 a junho de 2010. A relevância do estudo surge em virtude dos longos prazos para a finalização do processamento das solicitações de afastamento dos servidores. Para sustentar o trabalho foi utilizado como marco teórico a modernização da gestão pública, a evolução da gestão do trabalho em saúde e fluxos de trabalho. O estudo se baseou na análise de Pareto para definir os tipos de afastamentos que foram analisados: concessão e gozo de licença prêmio. A pesquisa teve como referencial a análise de documentos e de sistemas internos de informação, além de observação participativa da pesquisadora. Em seguida foi realizado o mapeamento dos fluxos de trabalho dos processos acima citados que permitiu a visualização estratégica dos processos. Através deste estudo foi possível descrever os fluxos de trabalho, medir os prazos de tramitação dos processos e identificar os fatores que contribuem para a demora do processamento das solicitações de afastamento pela DGGT. Os resultados demonstraram que as médias de tempo que as solicitações de concessão e gozo de licença prêmio permanecem na DGGT é acima de 90 dias, concluindo-se que existe a necessidade de investir no controle da gestão do trabalho, em tecnologia de gestão e em equipamentos e que estes podem impactar sensivelmente na redução desses prazos.

**Palavras chaves: Saúde Pública, Gestão do Trabalho, Fluxo de trabalho.**

LIMA, Chussely Souza. Workflow Office of Labor Management - analysis of the server requests the removal of the SES / PE. In 2011. Monograph (Specialization in Labor Management and Health Education) - Research Center Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2011.

## **ABSTRACT**

This conclusion's course work is a study analyzing the workflow of the General Directorate of Labor Management of the Pernambuco's State Health Department regarding the analysis of requests for removal by the server. The relevance of the study arises because of the long lead times to finalize the processing of requests for removal of servers. To sustain the work was used as the theoretical framework of public administration modernization, the evolution of work management in health and workflows. The study was based on Pareto's analysis to define the types of removals that were analyzed, and granting leave of absence prize. The research followed the analysis of documents and internal information systems as well as participant observation by the researcher. Then we performed the mapping of workflow of the processes above that permitted visualization of strategic processes. Through this study it was possible to describe workflows, measure the time required for processing of cases and identify factors that contribute to the delay in the processing of requests for removal by General Directorate of Labor Management. The results showed that the average time that the requests and granting leave of absence remain in General Directorate of Labor Management prize is over 90 days, concluding that there is a need to invest in controlling labor management, technology management and equipment and that these can impact significantly on reducing those deadlines.

**Keywords: Public Health, Labor Management, Workflow.**

## ANEXOS

	Pg.
Anexo 1 – Atribuições da DGGT.....	56

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	Pg.
Figura 1 – Estrutura Organizacional DGGT.....	16
Quadro 1 - Símbolos e Significados do Fluxograma.....	28
Gráfico 1 - Volumes de afastamento por tipo - Setembro/09.....	34
Gráfico 2 – Volumes de afastamento por tipo – Maio / 2010.....	34
Gráfico 3 - Distribuição percentual de tipos de afastamento Agosto / 2009.....	35
Gráfico 4 - Distribuição percentual de tipos de afastamento Maio / 2010.....	35
Gráfico 5 - Quantidade de Processos de Concessão de Licença Prêmio Analisados.....	36
Gráfico 6 - Quantidade de Processos de Gozo de Licença Prêmio Analisados.....	36
Gráfico 7 - Prazos de permanência dos processos de concessão de licença prêmio por unidades.....	40
Gráfico 8 - Prazos de permanência dos processos de gozo de licença prêmio por unidades.....	41
Gráfico 9 - Prazos de permanência dos processos de gozo de licença prêmio na UNICPE.....	42
Gráfico 10 - Prazos (dia) total de permanência dos processos de concessão e gozo de licença prêmio no período de jun/09 a jun/10.....	42

**LISTA DE TABELAS**

	Pg.
Tabela 1 - Descrição Afastamentos Servidores da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco- Setembro/2009 .....	32
Tabela 2 - Descrição Afastamentos Servidores da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco-- Maio/2010 .....	33

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ATI	Agência Estadual de Tecnologia da Informação
CONASEMS	Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde
CONASS	Conselho Nacional de Secretários de Saúde
CPR	Controle de Processos e Documentos
GEAP	Gerência de Administração de Pessoas
GPRT	Gerência de Política de Regulação do Trabalho
GRTGI	Gerência de Relações do Trabalho e Gestão de Inquéritos
PROGER	Protocolo Geral
SAD – RH	Sistema de Administração de Recursos Humanos
SES	Secretaria Estadual de Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
UNIALD	Unidade de Afastamentos, Licenças e Desligamentos
UNIALE	Unidade de Legislação
UNIAS	Unidade de Apoio ao Servidor
UNICOP	Unidade de Controle de Pagamento
UNICPE	Unidade de Cadastro de Pessoal

## SUMÁRIO

	Pg.
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 O OBJETO DE ESTUDO</b> .....	15
<b>3 OBJETIVO GERAL</b> .....	19
3.1 <b>Objetivos específicos</b> .....	19
<b>4 MARCO TEÓRICO</b> .....	20
4.1 A modernização da gestão pública .....	20
4.2 Gestão do trabalho em saúde: uma história em construção.....	22
4.3 Fluxos de trabalho.....	26
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
5.1 A primeira etapa.....	29
5.2 A segunda etapa.....	30
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	32
6.1 A descrição do fluxo de trabalho.....	36
6.1.1 Concessão de Licença Prêmio.....	37
6.1.2 Gozo de Licença Prêmio.....	38
6.2 Os prazos de tramitação.....	39
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50
<b>APÊNDICES</b> .....	53
Apêndice A – Fluxo de Concessão de Licença Prêmio.....	54
Apêndice B – Fluxo de Gozo de Licença Prêmio.....	55
<b>ANEXOS</b> .....	

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como campo de estudo a Diretoria Geral de Gestão do Trabalho da Secretaria Estadual de Saúde do Estado de Pernambuco, onde no segundo capítulo é apresentada a Diretoria, sua estrutura, atribuições e o contexto em que está inserido o propósito deste estudo. Nesse mesmo capítulo é possível conhecer os objetivos do trabalho assim como as justificativas para a sua realização.

Para fundamentar o estudo o terceiro capítulo traz a modernização da gestão pública como cenário das grandes mudanças na esfera pública nacional e o seu reflexo na saúde pública. Para um mergulho mais profundo na temática saúde pública encontra-se no capítulo quatro a evolução da gestão do trabalho em saúde, como subsídio para a compreensão da conjuntura onde está inserido o estudo. No capítulo cinco aprofunda-se o tema fluxo de trabalho como forma de contextualizar as discussões dos achados na pesquisa.

O capítulo seis traz os dados encontrados durante a pesquisa, assim como os caminhos percorridos para a sua consolidação. O estudo foi inicialmente dividido em duas etapas, para de fato obter as informações necessárias às análises propostas. Primeiramente a escolha dos tipos de solicitações de afastamentos dos servidores, para em seguida aprofundar os estudos sobre os mesmos.

A descrição dos fluxos de trabalho está contida ainda neste capítulo seguida das análises sobre os prazos de tramitação dos processos de solicitações de afastamentos dos servidores. A análise desses dados assim como as observações para a construção dos fluxos subsidiou as informações contempladas no capítulo sete que relata os fatores determinantes.

A conclusão do trabalho está contida no capítulo oito onde é possível refletir sobre as relações entre a fundamentação teórica e os achados no trabalho. Nas considerações finais encontram-se as possibilidades de estudo identificadas no decorrer do trabalho, assim como sugestões para a gestão.

Um dos mais relevantes produtos deste estudo: os fluxos de trabalho das solicitações de desligamentos do servidor escolhidos para estudo estão demonstrados nos apêndices.

## 2 O OBJETO DE ESTUDO

Em janeiro de 2007 a Secretaria Estadual de Saúde modificou sua estrutura organizacional de acordo com a Lei 13.205 de 19 de Janeiro de 2007 que dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo - denominações e competências consolidada também por outras legislações<sup>1</sup>. Assim foi criada a Secretaria Executiva de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde que tem como uma de suas Diretorias a Geral de Gestão do Trabalho - DGGT e dentre as suas atribuições estabelecidas na legislação acima citada, destacam-se:

(...) planejar, coordenar e supervisionar, no âmbito da Secretaria, a execução de atividades relacionadas com os sistemas de administração, movimentação, remuneração e benefícios dos servidores; controlar e fazer gestões de cumprimento dos contratos firmados entre a Secretaria com profissionais que atuam na Saúde; participar das instâncias de negociação com os trabalhadores da Saúde, promovendo a disponibilidade de informações; fazer gestão dos processos administrativos, aplicando as medidas que resultarem das decisões com base jurídico-legal (PERNAMBUCO, 2008).

A Diretoria é composta por 03 gerências: Gerência de Relações do Trabalho e Gestão de Inquéritos - GRTGI, Gerência de Política de Regulação do Trabalho - GPRT e Gerência de Administração de Pessoas – GEAP e 06 coordenações, conforme figura 1.

---

<sup>1</sup> Lei 13.495 de 02 de Julho de 2008 que dispõe sobre a criação e alterações no Quadro de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do Poder Executivo; a Lei 13.556 de 19 de Setembro de 2008 que dispõe sobre a criação de Cargos em Comissão e Gratificação por Supervisão em Saúde; o Decreto nº 25.800 de 29 de Agosto de 2003 que contempla o Manual de Serviço; o Decreto nº 28.009 de 08 de Junho de 2005 com as alterações do Manual de Serviço e finalmente o Decreto nº 32.823, 09 de Dezembro de 2008 alterado pelo Decreto nº 33.010 de 13 de Fevereiro de 2009 que regulamenta a estrutura da SES que está em vigor.

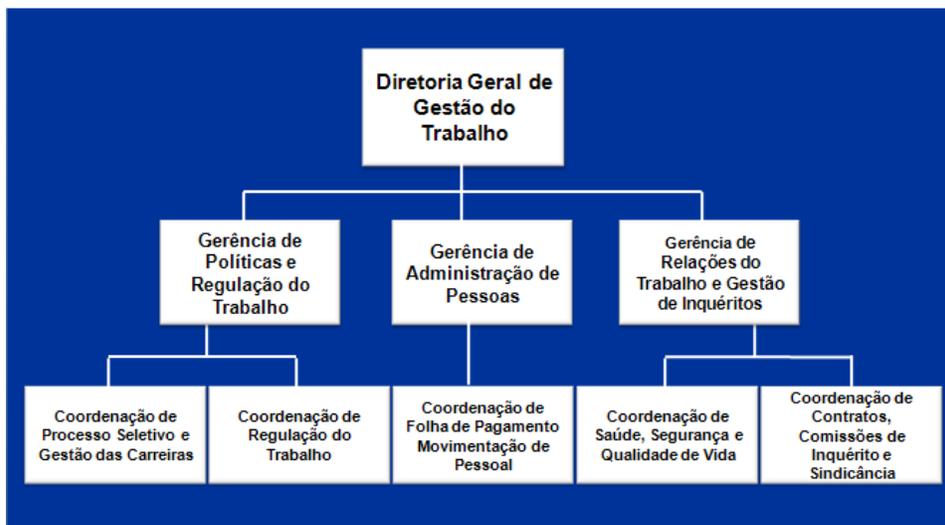


Figura 1: Estrutura Organizacional DGGT  
Fonte: SES/PE

De acordo com o Decreto que trata das atribuições das áreas da Secretaria Estadual de Saúde, as gerências da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho tem as seguintes atribuições:

**Gerência de Políticas e Regulação do Trabalho:** implementar políticas de Gestão do Trabalho que consolidem a carreira profissional dos trabalhadores da Saúde, fundamentada na construção permanente do melhor serviço ao usuário; atender às necessidades do servidor com base em princípios da transparência, informação segura, prontidão e do respeito aos seus direitos e garantias;

**Gerência de Administração de Pessoas:** implementar as diretrizes e normas que regulamentam a gestão de pessoas, executando e controlando a Folha de Pagamento; exercer o controle sobre sistema de informações, registro e cadastro dos servidores;

**Gerência de Relações do Trabalho e Gestão de Inquéritos:** atuar como instância de recorrência do servidor da Saúde, promovendo a melhoria das relações de trabalho; disseminar a comunicação e garantir cumprimento dos compromissos institucionais firmados junto as entidades representativas das categorias; acompanhar com a necessária celeridade e cumprimento dos seus efeitos os processos administrativos instaurados”, (PERNAMBUCO, 2008).

Destarte, a atividade que é objeto deste trabalho, a análise de fluxo de processos de afastamentos dos servidores, faz parte das atribuições desta Diretoria e apresenta longos prazos para a finalização do processamento das solicitações de afastamento.

Segundo gestores da DGGT a solicitação para afastamento da concessão de licença prêmio está atualmente com média de 90 dias para conclusão do processo, este prazo também se dá nos processos de aposentadoria. As solicitações de pedidos de exoneração têm média de 120 dias para sua conclusão, igualmente as licenças sem vencimento, no caso, as para trato de interesse particular.

Esse desgaste se dá em virtude dos servidores terem dificuldades de planejar suas vidas para o início do afastamento devido a falta de previsão de conclusão do processo. A licença para trato de interesse particular, por exemplo, apenas pode ser usufruído a partir da data de publicação em Diário Oficial do Estado, quando da conclusão do processo, o que não tem uma previsão. Ao dar entrada numa solicitação de afastamento o servidor não tem nenhuma previsão do prazo da conclusão do seu pedido. Em alguns casos acontece do servidor abandonar o serviço, pois a solicitação demorou a ponto de impedir seu planejamento pessoal como em casos de viagens, mudança de domicílio ou cursos previamente programados.

Esta situação também interfere nas unidades gestoras que por não ter esta previsão, têm dificuldade de controlar os afastamentos dos seus servidores e conseqüentemente, a reposição da força de trabalho. Além disso, os gestores têm que conviver com a desmotivação dos servidores em decorrência da demora das suas solicitações.

O mais relevante dentro dessa situação é que o servidor seja ele o solicitante ou o gestor é afetado por esta demora, deste modo interferindo na sua satisfação e conseqüentemente no seu desempenho. Desta forma, fica evidente que existe um problema: a demora da Diretoria de Gestão do Trabalho em atender as solicitações de afastamento dos servidores do Estado, que esperam meses para ter uma resposta.

O Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde – PROGESUS, como um mecanismo de indução, tem o objetivo de assegurar formação aos gestores das secretarias estaduais e municipais de saúde e o fortalecimento nas estruturas de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde. Assim, este trabalho como requisito introdutório da avaliação final do Curso de Especialização de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde considera a possibilidade de investigar os processos de trabalho dentro da gestão do trabalho e

logo subsidiar a gestão na tomada de decisão que contemple a melhoria da saúde pública estadual.

A perspectiva de identificar os entraves do processo de trabalho pressupõe a possibilidade de disponibilizar ao gestor ferramentas que permitam o aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho e com isso a melhoria da prestação de serviço da DGGT. O estudo possibilita também uma visão geral de todo o processo de trabalho e bem como, argumentos para posteriores investimentos, caso sejam necessários.

Considerando que os servidores se aposentam com média de idade de 57 anos, a DGGT possui um quadro de pessoal com média de idade alta e com previsão evidente de afastamento por aposentadoria para os próximos 10 anos, onde 82% do quadro é servidor efetivo (SES/PE). Com este contexto, é importante refletir sobre o grupo que trabalha na tramitação desses processos de afastamentos e perceber que a médio prazo haverá a necessidade de reposição da força de trabalho desta equipe. Faz-se necessário conhecer os fluxos de trabalhos e tê-los mapeados como forma de disseminá-los com os novos servidores que chegarem para assumir estes postos de trabalho ou até mesmo na necessidade de novas contratações.

Está sendo realizada uma pesquisa<sup>2</sup> junto à Secretaria Estadual de Saúde sobre a perspectiva de vacâncias por aposentadoria dentro do seu quadro de pessoal e os dados preliminares sinalizam para um aumento significativo de solicitações nos próximos anos. Este dado conduz a necessidade de redimensionamento da equipe que trabalha com solicitações de afastamento. Desta forma, este estudo também possibilita a identificação da força de trabalho envolvida no processo e assim, prospectar a necessidade de redimensionamento da equipe para antecipar-se ao aumento da demanda prevista.

Enfim, todas estas possibilidades de subsídios à melhoria da gestão do trabalho através dos resultados obtidos neste estudo têm como fundamento a melhoria do serviço prestado pela DGGT que direta e indiretamente conduz à melhoria da saúde pública prestada à sociedade pernambucana.

---

<sup>2</sup> Pesquisa: Estudo do perfil das demandas de aposentadoria dos servidores da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco. Pesquisadora: Maria Alice de Barros Santana – Especialização em Gestão do Trabalho e Educação em Saúde – Progesus - CPqAM/FIOCRUZ.

### **3 OBJETIVO GERAL**

Descrever os fluxos de trabalho das solicitações de afastamento do serviço dos servidores da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho.

#### **3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Medir os prazos de tramitação dos processos de trabalho.

Identificar os fatores que contribuem para a demora do processamento das solicitações de afastamento.

Avaliar o fluxo de trabalho da DGGT referente às solicitações de afastamento do servidor da SES/PE.

## 4 MARCO TEÓRICO

### 4.1 A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Até a década de 40 a construção do Estado Moderno sofreu influências de teorias baseadas em princípios da racionalidade, eficiência e adequação dos meios aos fins como forma de combater o patrimonialismo que dominava as burocracias do mundo ocidental. Essa realidade acabou por estimular iniciativas que contribuíram para a modernização da administração pública que segundo Matias-Pereira dever ser entendida, num sentido amplo, como:

... todo o sistema de governo, todo o conjunto de idéias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos.(MATIAS PEREIRA, 2008, p.12).

O século XVIII foi marcado por discussões sobre o papel do Estado na sociedade e na economia, o que caracterizou o movimento liberal, que teve suas bases discutidas na obra *A riqueza das nações* (1776), do economista britânico Adam Smith. Este movimento defendeu a não intervenção do Estado onde o mercado se incumba de movimentar os recursos para o desenvolvimento econômico e social, o que alimentou a ampliação do capitalismo.

O agigantamento do capitalismo e sua conseqüente fase monopolista de concentração de riqueza culminaram com uma grande crise econômica em 1929. Esse cenário promoveu um repensar do modelo e, nesse contexto, John Keynes sugeriu que a intervenção estatal e dos gastos públicos seria uma forma de promover o desenvolvimento econômico e o bem estar social. O governo americano implantou essas sugestões e a doutrina *keynesiana* se fortaleceu com a idéia que a crise capitalista é possível de ser controlada.

No final da década de 60 começaram os questionamentos sobre a postura do Estado na relação entre os interesses privados e coletivos sobre um modelo que entrava em crise também em virtude “da internacionalização de problemas econômicos (inflação, estagnação, choque do petróleo), (...) o aprofundamento da recessão econômica e o avanço da economia asiática no mercado internacional” (PAULA, 2005, p.42).

A partir da década de 70, predominantemente nos Estados Unidos e no Reino Unido, iniciou-se um movimento gerencialista que tentava repassar ao setor público valores e práticas de gestão do setor privado, que ficou conhecido como a *new public management* ou nova administração pública. Esse modelo recomendava a descentralização das atividades do Estado onde os ministérios ficariam responsáveis pela elaboração das políticas públicas e a prestação de serviços públicos ficaria a cargo das agências executivas e dos terceiros contratados. Nos anos 80 as experiências desses países influenciaram os países da América Latina. Em 1989 representantes do governo dos Estados Unidos, altos funcionários dos organismos financeiros internacionais e economistas de diversos países criaram um relatório com recomendações para implantação de reformas orientadas para o mercado e nova gestão pública, conhecido como Consenso de Washington (PAULA, 2005).

No Brasil o modelo gerencial foi implantado no governo Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado, o MARE, liderado pelo seu mentor o economista Luiz Carlos Bresser-Pereira, o qual recomendava que as atividades estatais fossem divididas em dois grupos: as exclusivas do Estado (legislação, regulação, fiscalização, fomento e formulação de políticas públicas) e as não-exclusivas (saúde, educação, assistência social e científico). As atividades auxiliares para o funcionamento do aparelho do estado, como manutenção e serviços técnicos, entre outros, passariam a submeter-se às licitações públicas (BRESSER PEREIRA, 2007).

Este modelo gerencial tem como pressuposto a ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público, com instrumentos que ampliem a capacidade administrativa de recursos humanos com foco na satisfação do cliente-cidadão. Esse pensamento é confirmado pelo entendimento que Matias-Pereira tem sobre a melhoria no desempenho dos governos, quando ele afirma que os esforços nesse sentido:

passa pela formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do estado, especialmente com a prestação de serviços de qualidade à população e com a geração de estímulos ao desenvolvimento econômico do país (MATIAS-PEREIRA, 2008, p.8) .

De fato, as mudanças ocorridas no cenário mundial referente à gestão da coisa pública e as interferências sofridas pela mudança de paradigma em relação ao

papel do Estado refletiu nas relações de trabalho no final do século. As transformações ocorridas no tocante à dinâmica do capitalismo também contribuíram para essa mudança de cenário e isso foi percebido na saúde pública brasileira.

#### **4.2 GESTÃO DO TRABALHO EM SAÚDE: UMA HISTÓRIA EM CONSTRUÇÃO**

A lógica da saúde no setor público brasileiro nas décadas de 70 e 80, fundamentada num modelo de priorização da medicina centrada no hospital e na compra de serviços de saúde ao setor privado, não atendia às necessidades da população brasileira. O Movimento de Reforma Sanitária buscou um novo modelo do processo saúde-doença através de formulação de propostas para o setor de saúde em seus mais diversos segmentos, inclusive recursos humanos. Ficou evidente a necessidade de desenvolver políticas de preparação e gerenciamento de recursos humanos, o que foi enfatizado em programas e ações<sup>3</sup> na década de 80 e nos anos 90 em diante, no Sistema Único de Saúde (SUS) (MOYSÉS, 2010).

Como agenda política estratégica, a 11ª Conferência Nacional de Saúde<sup>4</sup> propôs que fosse entabulado, concreta e sistematicamente, um debate nacional articulado e articulador de gestores, trabalhadores e formadores de recursos humanos para implementar a NOB/RH-SUS<sup>5</sup> e aperfeiçoá-la segundo as necessidades sociais em saúde de cada localidade e de acordo com o papel de cada esfera de governo.

Para efeitos desta NOB, considera-se gestão do trabalho no SUS a gestão e a gerência de toda e qualquer relação de trabalho necessária ao funcionamento do Sistema, desde a prestação dos cuidados diretos à Saúde dos seus usuários até as atividades-meio necessárias ao seu desenvolvimento. O "Trabalho no SUS" refere-

---

<sup>3</sup> Programa de Interiorização das Ações de Saúde e Saneamento (PIASS), proposta do PREV-SAÚDE, Plano CONASP, Ações Integradas de Saúde (AIS), Sistema Unificado e Descentralizado de Saúde (SUDS) (MOYSÉS, 2010).

<sup>4</sup> 11ª Conferência Nacional de Saúde, realizada em Brasília de 15 a 19 de dezembro de 2000 sob o tema: "O Brasil falando como quer ser tratado: efetivando o SUS: acesso, qualidade e humanização na atenção à saúde com controle social" (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).

<sup>5</sup> "Norma Operacional Básica de Recursos Humanos para o SUS (NOB/RH-SUS) constitui-se em mais um dos instrumentos produzidos a partir da participação da sociedade organizada, para a consolidação do Sistema Único de Saúde, recolocando a importância do trabalho para o sistema, a necessidade da valorização profissional na implantação dos modelos assistenciais e a regulação das relações de trabalho no setor saúde." (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000).

se àquele que é exercido pelos trabalhadores dos serviços públicos e privados de saúde (contratados ou conveniados). Diz respeito às relações de trabalho de caráter permanente e precárias, desde que exercidas no interior do Sistema Único de Saúde.

Baptista (2007) em sua obra “História das Políticas de Saúde no Brasil” aborda que o SUS foi fundamental para a construção de um modelo protetor brasileiro e enfatiza que com sua instituição o estado assumiu a saúde como direito de todos e um dever do Estado

assegurado mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e uma política setorial de saúde capaz de garantir o acesso universal e igualitário às ações e serviços para promoção, proteção e recuperação da saúde da população (BAPTISTA, 2007; BRASIL, 1988) .

Para Santana, a reforma sanitária tornou o SUS uma realidade e, em termos, proporcionou um sistema unificado de assistência e atenção à saúde para os brasileiros, as questões de financiamento entre as três esferas de governo foram em parte resolvida, mas a política de recursos humanos foi negligenciada podendo-se dizer que a década de 1990 foi perdida para os trabalhadores do SUS. Os fatores foram diversos, a saber: falta de perspectiva de carreira profissional, precarização do trabalho na saúde, expansão de novas profissões sem regulamentação e expansão de novos cursos de saúde sem critérios coerentes de qualificação do trabalho no SUS (MACHADO, 2005).

Entretanto, a mesma autora também trata da relevância social que o setor de saúde possui e que vai além dos serviços prestados à população. Trata-se da capacidade geradora de empregos que segundo ela, na década de 1970 detinha 400 mil empregos e que na primeira década do século XXI conta com mais de dois milhões de trabalhadores.

Santana, quando trata da gestão do trabalho nas instituições públicas, especificamente dos mecanismos e meios de registros e controle da atividade laboral nas organizações públicas, coloca que estas “tornaram-se atividades e processos burocráticos e centralizados, capazes de imobilizar ou esterilizar o esforço gerencial na busca da eficiência e da produtividade”. O autor ainda acrescenta que essa função desempenhada pelo sistema de administração de pessoal, “hipertrofiou-se” (SANTANA, 1996, p.437).

A terminologia de 'recursos humanos' mundialmente reconhecida, em 2003 foi modificada no âmbito do SUS em virtude de gestão do trabalho corresponder melhor à atual dinâmica das relações e gestão do trabalho (MOYSÉS, 2010). O estado de Pernambuco em sua reestruturação organizacional na gestão 2007-2010 assumiu este modelo e adota a nomenclatura na sua pasta que responde pela força de trabalho da saúde pública estadual, Secretaria Executiva de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde.

A Gestão do Trabalho em Saúde trata das relações de trabalho a partir de uma concepção na qual a participação do trabalhador é fundamental para a efetividade e eficiência do Sistema Único de Saúde. Dessa forma, o trabalhador é percebido como sujeito e agente transformador de seu ambiente e não apenas um mero recurso humano realizador de tarefas previamente estabelecidas pela administração local. Nessa abordagem, o trabalho é visto como um processo de trocas, de criatividade, co-participação e co-responsabilização, de enriquecimento e comprometimento mútuos. Essa política pressupõe a garantia de requisitos básicos para a valorização do trabalhador da saúde e do seu trabalho, tais como: plano de carreira, cargos e salários; vínculos de trabalho com proteção social; espaços de discussão e negociação das relações de trabalho em saúde, com mesas de negociação permanente e comissões locais de negociação de condições de trabalho; capacitação e educação permanente dos trabalhadores; humanização da qualidade do trabalho, dentre outros.

A implementação desta proposta vem sendo difundida a partir de 2003, com a criação da Secretaria da Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde - SGTES - no Ministério da Saúde e de seus dois departamentos: Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde - DEGERTS e Departamento de Gestão da Educação na Saúde - DEGES.

Dessa forma o trabalhador do SUS passou a ser alvo de políticas públicas que valorizam a dimensão humana dentro do processo de trabalho e assim o gestor do SUS passa a ser o promotor e corresponsável dessa política. De tal modo, após iniciativa do Ministério da Saúde em conjunto com o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) e o Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde (CONASEMS) elaboraram propostas de intervenção para esta área. Para enfrentar estes desafios em 2006 foi criado o Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS – PROGESUS que é

um “programa de cooperação técnica e financeira com estados e municípios, visando o fortalecimento, modernização e (ou) criação de estruturas de gestão do trabalho e da educação no SUS” (BRASIL, 2009, p.42).

Entretanto, abordar a gestão do trabalho em saúde necessita de uma reflexão sobre a formação dos seus profissionais para o melhor desempenho da gestão, que é um reflexo desta composição. A formação dos profissionais de saúde extrapola a educação para o domínio técnico-científico da profissão e se estende pelos aspectos estruturantes de relações e de práticas que contribuam à elevação da qualidade de saúde da população.

A formação dos profissionais de saúde tem permanecido alheia à gestão. Campos (2003, p. 9) coloca que o trabalho das equipes e das organizações de saúde "deve apoiar os usuários para que ampliem sua capacidade de se pensar em um contexto social e cultural".

A formação não pode tomar como referência apenas a busca eficiente de evidências ao diagnóstico, cuidado, tratamento, prognóstico, etiologia e profilaxia das doenças e agravos. Deve buscar desenvolver condições de atendimento às necessidades de saúde das pessoas e das populações, da gestão e do controle social em saúde, redimensionando o desenvolvimento da autonomia das pessoas até a condição de influência na formulação de políticas do cuidado.

A atualização técnico-científica é apenas um dos aspectos da qualificação das práticas e não seu foco central. A formação engloba aspectos de produção de subjetividade, produção de habilidades técnicas e de pensamento e o adequado conhecimento do SUS. A formação para a área da saúde deveria ter como objetivos a transformação das práticas profissionais e da própria organização do trabalho, e estruturar-se a partir da problematização do processo de trabalho e sua capacidade de dar acolhimento e cuidado às várias dimensões e necessidades de saúde das pessoas, dos coletivos e das populações.

Parafraseando uma idéia de Deleuze (1992, p. 7), poderíamos afirmar que a formação como política do SUS poderia se inscrever como uma "micropotência" inovadora do pensar a formação, agenciamento de possibilidades de mudança no trabalho e na educação dos profissionais de saúde e invenção de modos no cotidiano vivo da produção dos atos de saúde.

É preciso pensar a saúde como um todo: gestão e assistência, colocando assim em evidência a formação para a área da saúde como construção da

educação em serviço/educação permanente em saúde, ou seja, agregação entre desenvolvimento individual e institucional, entre gestão e atenção à saúde.

A necessária aproximação entre construção da gestão do SUS, o desenvolvimento da atenção integral e o fortalecimento de formulação de políticas para o setor, têm ficado numa condição secundária no tocante à gestão do trabalho no SUS. Deveria passar a objetivo central e a educação em serviço ganhar estatuto de política pública governamental para a formação de uma gestão do trabalho eficiente.

### **4.3 FLUXOS DE TRABALHO**

Dentro da Gestão do Trabalho como em qualquer organização, seja ela pública, privada ou do terceiro setor, existem processos de trabalho e estes são classificados, de modo geral, como repetitivos e não repetitivos. Os processos são responsáveis por um conjunto de ações que constituem um produto ou serviço. “O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores” (CAMPOS, 2004b, p. 19).

Quando existe uma situação problema dentro de uma organização, inicialmente é preciso compreender o processo, o ambiente, o contexto em que está inserido para o desempenho de tal atividade, para então ter condições de identificar sua origem. Campos reforça este argumento quando diz que “o primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito” (CAMPOS, 2004b, p. 19).

Para o autor nenhuma decisão gerencial deveria ser iniciada sem estar apoiada numa análise de processo, onde fatos e dados fossem a base para a solução dos problemas. Assim o autor enfatiza que:

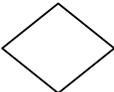
A análise de processo é uma seqüência de procedimentos lógicos, baseada em fatos e dados, que objetiva localizar a causa fundamental dos problemas. A análise de processo é utilizada tanto na rotina como no gerenciamento interfuncional na empresa (CAMPOS, 2004b, p.237)

Uma organização é um processo que possui outros processos dentro dela. Existem vários tipos como, por exemplo: processo de compras, processo de

produção, processo de recebimento e cada um se divide em vários outros. Estas divisões ajudam no seu gerenciamento. Desta forma se os processos menores são controlados é possível identificar com mais facilidade o problema e agir de imediato sobre as causas. Nesse sentido Campos evidencia que a análise de processo tem como objetivos: “determinar a causa fundamental de um problema para eliminá-la visando à sua solução definitiva, evitando a reincidência e conhecer as causas principais de um item de controle que se deseja controlar” (CAMPOS, 2004b, p. 237).

Cada processo pode ter mais de um resultado, efeito ou fim. Para tanto é necessário gerenciar a fim de avaliar seus efeitos. A verificação das causas é um meio de garantir a qualidade dos resultados. Para avaliar se os processos são eficazes na qualidade da prestação do serviço que se propõe é determinante o conhecimento dos fluxos de trabalho, como forma de conhecer essas atividades em sua totalidade. . “O estabelecimento de fluxograma é fundamental para a padronização e, por conseguinte para o entendimento do processo” (CAMPOS, 2004b, p. 60).

O fluxograma é uma representação gráfica da seqüência de atividades de um processo e apresenta a seqüência das atividades e decisões que devem ser tomadas. Esta ferramenta facilita a análise de um processo, pois possibilita a identificação de pontos críticos além de identificar oportunidades de melhoria. Outros benefícios da elaboração de um fluxograma é que este facilita a comunicação entre as pessoas envolvidas no mesmo processo e a dissemina as informações sobre o processo. Para a sua representação é utilizado um conjunto de símbolos para representar as etapas do processo, os mais comumente utilizados estão representados no quadro abaixo (SEBRAE, 2005).

Símbolo	Significado
	Operação: Indica uma etapa do processo. A etapa e quem a executa são registradas no interior do retângulo.
	Decisão: Indica o ponto em que a decisão deve ser tomada. A questão é escrita dentro do losango, duas setas, saindo do losango mostram a direção do processo em função da resposta (geralmente as respostas são SIM e NÃO).
	Sentido do fluxo: Indica o sentido e a seqüência das etapas do processo.
	Limites: Indica o início e o fim do processo.

Quadro 1: Símbolos e Significados do Fluxograma

Fonte: (SEBRAE, 2005). Adaptado pela pesquisadora.

O conhecimento do fluxo de trabalho permite compreender a seqüência de passos e regras para que alguma tarefa se realize. Assim, é possível identificar os envolvidos, as áreas percorridas, os prazos despendidos, os elementos dificultadores e facilitadores do processo. Campos (2004b), quando trata sobre o controle de processo coloca este como aspecto fundamental para o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos, destacando que todas as pessoas, em todos os níveis hierárquicos devem assumir a responsabilidade de controlar os processos, para isso os fluxos devem ser estabelecidos de forma participativa.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esse trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, e executado após receber a devida aprovação. Junto ao projeto foi apresentada a carta de anuência da Secretaria de Saúde para a execução da pesquisa e coleta de dados.

### **5.1 A primeira etapa**

No mês de dezembro foi realizada a primeira fase da pesquisa com a realização da atividade de levantamento das solicitações de afastamento dos servidores da Secretaria Estadual de Saúde nos meses de setembro de 2009 e maio de 2010 no sistema de tramitação de documentos, SG.NET na funcionalidade Controle de Processos e Documentos – CPR. Estes meses foram escolhidos em virtude de serem meses com 21 dias úteis e sem feriados nesses dias, sendo um em cada ano da pesquisa.

Para a amostra foram consideradas as solicitações concluídas, quer dizer processadas, a fim de subsidiar a análise do fluxo percorrido. Durante a pesquisa foi identificado que os registros são incluídos no SG.NET em grupos distintos, sendo eles: afastamento, solicitação, licença pessoal e licenças. Ainda, para consolidar as informações foi necessário agrupar as informações que estavam distribuídas em mais de um grupo. Alguns registros não ofereceram condições de identificação do tipo de afastamento solicitado pelo servidor, por isso foram agrupados como afastamentos diversos. Este volume não é significativo considerando o universo das solicitações.

Para então identificar as solicitações de afastamentos que seriam objetos de estudo foi construída inicialmente uma tabela com os dados coletados. De tal modo, a tabela foi elaborada incluindo os tipos de afastamentos, o total do volume de ocorrências de cada tipo durante o mês de setembro de 2009, seguido do total acumulado e a participação percentual de cada tipo de afastamento. As linhas da tabela foram ordenadas de forma decrescente para então calcular a participação acumulada representada na quinta coluna.

Na sequência foi construída outra tabela, sendo aplicada a mesma metodologia considerando o mês de referência maio de 2010. Nas duas tabelas foi possível ordenar a frequência dos tipos de afastamentos, da maior para a menor, permitindo uma fácil visualização dos volumes dos processos que aparecem em maior volume.

Em seguida os dados foram aplicados em gráficos de barras representado no eixo x pelo volume de ocorrências e no eixo y os tipos de afastamentos em ordem decrescente. Sendo um deles contendo os dados referentes ao mês de setembro de 2009 e o outro os dados do mês de maio de 2010. Aplicada a regra de Pareto<sup>6</sup> foi possível identificar os tipos de afastamentos que apresentam maior evidência e aplicar um gráfico para visualização dos dados.

## **5.2 A segunda etapa**

Tendo identificado os tipos de licenças a serem analisados, foi iniciada a coleta de informações no sistema de tramitação de documentos – SGNET. Nesse momento foi percebida a dificuldade em consultar o volume de processos individualmente, visto que para conseguir acessar a tramitação setor a setor implicaria em navegar por vários ambientes do sistema e retirar as informações manualmente, para então consolidar em planilhas independentes. Além disso, o sistema não possui estabilidade adequada para uma consulta contínua e em caso de interrupção os dados obtidos são perdidos e necessita de nova inicialização.

Diante da situação exposta, no mês de novembro de 2010 foi contatada a Diretoria de Informática para obtenção dos dados e no mês de dezembro foi comunicado que os dados solicitados apenas poderiam ser adquiridos através da Agência Estadual de Tecnologia da Informação – ATI. Assim no mês de fevereiro foi recebida planilha em formato Excel com as informações.

---

<sup>6</sup> Regra de Pareto, princípio sugere que 80% dos problemas ocorrem devido a 20% das causas, “é um método que ajuda a classificar e priorizar problemas (...) para separar os problemas em duas classes: os pouco vitais e os muito vitais. (...) Permite dividir um problema grande num número de problemas menores e que são mais fáceis de serem resolvidos (CAMPOS, 2004b, p. 227).

A fim de consolidar as informações para atender aos objetivos propostos pela pesquisa após a análise da planilha e tratamento dos dados foi realizado um levantamento do volume de processos durante o prazo estipulado para estudo, junho de 2009 a junho de 2010, obtendo assim, a pesquisa, um caráter fidedigno, visto que as informações consolidadas representam a totalidade dos processos tramitados. Esta informação foi aplicada em gráfico para melhor visualização.

Para a criação dos fluxos dos processos analisados durante nos meses de dezembro de 2010 e janeiro de 2011 foi observada a rotina de trabalho da equipe responsável, assim como foram realizadas entrevistas e questionamentos com a equipe operacional, as chefias de unidades e também a gerência. No mês de janeiro foi possível construir os fluxos no programa Bizage<sup>7</sup> que permite melhor visualização, apresentados nos apêndices A e B.

No mês de fevereiro, posteriormente à construção dos fluxos e com os dados obtidos através da planilha recebida pela ATI, prosseguiu-se a análise dos dados e consolidação dos mesmos em planilhas e gráficos. Os questionamentos surgidos durante as observações eram levados à equipe para elucidação através de reuniões ou individualmente.

Este cruzamento de informações permitiu a consolidação dos dados em gráficos dos prazos médios de tramitação das solicitações de afastamentos e respectivos desvios padrão, assim como os prazos de permanência nos setores específicos identificados nos fluxos.

---

<sup>7</sup> Software de tecnologia BPM (Business Process Management) utilizado para o gerenciamento e modelagem de processos de trabalho. “É uma ferramenta para criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral. Permite aos usuários organizarem graficamente vários processos e as relações existentes em cada etapa. Essa estruturação é uma maneira eficiente de visualizar um processo como um todo, identificando problemas e apontando a solução para eles”. Disponível em:

[http://www.qualidadebrasil.com.br/pagina/bizagi\\_process\\_modeler\\_1.5.1/372](http://www.qualidadebrasil.com.br/pagina/bizagi_process_modeler_1.5.1/372).

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira etapa da pesquisa foi classificado, conforme tabela 1, os tipos de solicitações de afastamento dos servidores no mês de setembro de 2009, de forma a identificar os tipos com maior incidência e assim ter condições de definir os afastamentos que seriam objeto de estudo. A tabela 2 apresenta o mesmo tipo de informação referente ao segundo período apresentado, maio de 2010, conforme segue.

Tabela1

Descrição Afastamentos Servidores da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco-Setembro/2009

Tipo de Afastamento	Quantidade	Total Acumulado	%	Porcentagem Acumulada
Gozo licença prêmio	417	417	67	67
Concessão Licença prêmio	131	548	21	88
Afastamento para Congresso	26	574	4	92
Aposentadoria	10	584	2	94
Afastamento – diversos	9	593	1	95
Afastamento para curso	8	601	1	97
Exoneração	8	609	1	98
Licença para trato de interesse particular	4	613	1	99
Licença Nojo <sup>8</sup>	3	616	0	99
Licença para tratamento de saúde	2	618	0	99
Afastamento para prova	1	619	0	100
Licença para adoção	1	620	0	100
Licença para gestação	0	620	0	100
Licença paternidade	0	620	0	100
Licença por motivo de doença em pessoa da família	0	620	0	100
Gala <sup>9</sup>	0	620	0	100
<b>Total</b>	<b>620</b>		<b>100</b>	

Fonte: SES/PE (2010)

<sup>8</sup> Nojo - falecimento

<sup>9</sup> Gala - casamento

Tabela2  
 Descrição Afastamentos Servidores da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco--  
 Maio/2010

Tipo de Afastamento	Quantidade	Total Acumulado	%	Porcentagem Acumulada
Gozo licença prêmio	372	372	65	65
Concessão Licença prêmio	139	511	24	89
Afastamento para Congresso	28	539	5	94
Afastamento – diversos	9	548	2	96
Aposentadoria	6	554	1	97
Afastamento para curso	4	558	1	97
Licença para tratamento de saúde	4	562	1	98
Licença para trato de interesse particular	3	565	1	99
Afastamento para prova	3	568	1	99
Licença paternidade	3	571	1	100
Licença para adoção	1	572	0	100
Exoneração	1	573	0	100
Gala	1	574	0	100
Licença para gestação	0	574	0	100
Licença Nojo	0	574	0	100
Licença por motivo de doença em pessoa da família	0	574	0	100
<b>Total</b>	<b>574</b>		<b>100</b>	

Fonte: SES/PE (2010)

Foi observado que as solicitações de afastamento para tratamento de saúde apresentam um número insignificante de processos concluídos, apesar do seu grande volume 586 (set/09) e 744 (mai/10) em virtude do registro de conclusão não ser realizado no sistema. Este fato se dá em consequência do tempo que demandaria para tal tarefa, optando a equipe em permanecer sem conclusão. Apesar deste volume, este tipo de afastamento não depende da conclusão pela Diretoria Geral de Gestão do Trabalho para o usufruto do servidor, visto que este procedimento é realizado pela Secretaria de Administração junto ao Instituto de Recursos Humanos, onde é realizada a perícia médica. Por este motivo este tipo de afastamento foi excluído da amostra.

Considerando o Princípio de Pareto, conforme sua metodologia, ao aplicar os dados em gráficos de barras representado no eixo x pelo volume de ocorrências e no eixo y os tipos de afastamentos em ordem decrescente foi possível confirmar a

incidência dos tipos. Abaixo, segue o gráfico 1 contendo os dados referentes ao mês de setembro de 2009 e o gráfico 2 os dados do mês de maio de 2010.

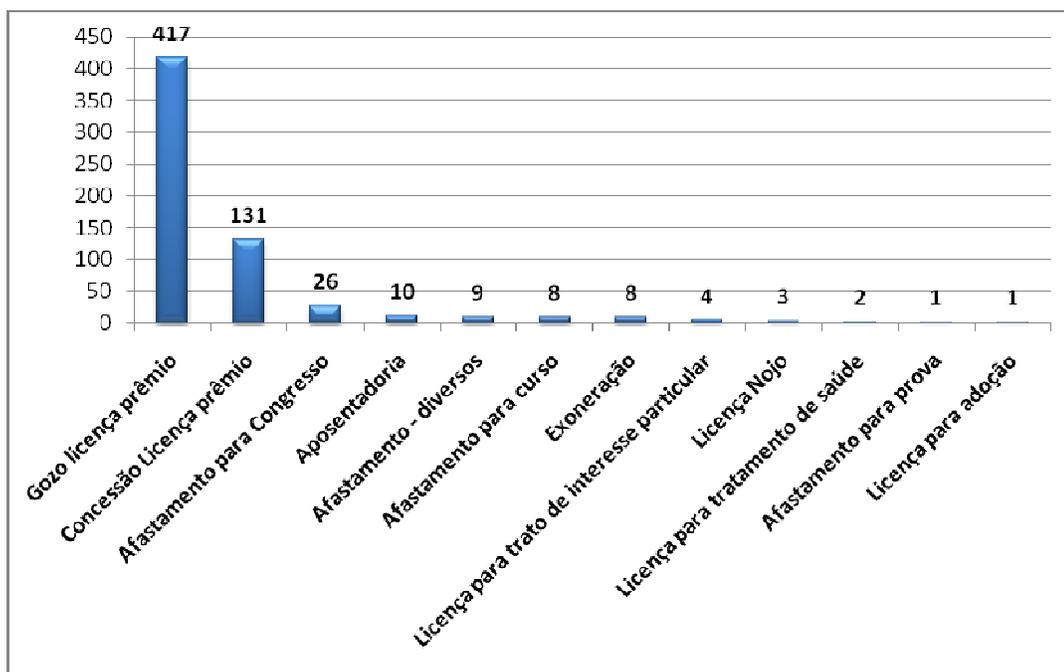


Gráfico 1  
Volumes de afastamento por tipo -Setembro/09

Fonte: SES/PE (2010)

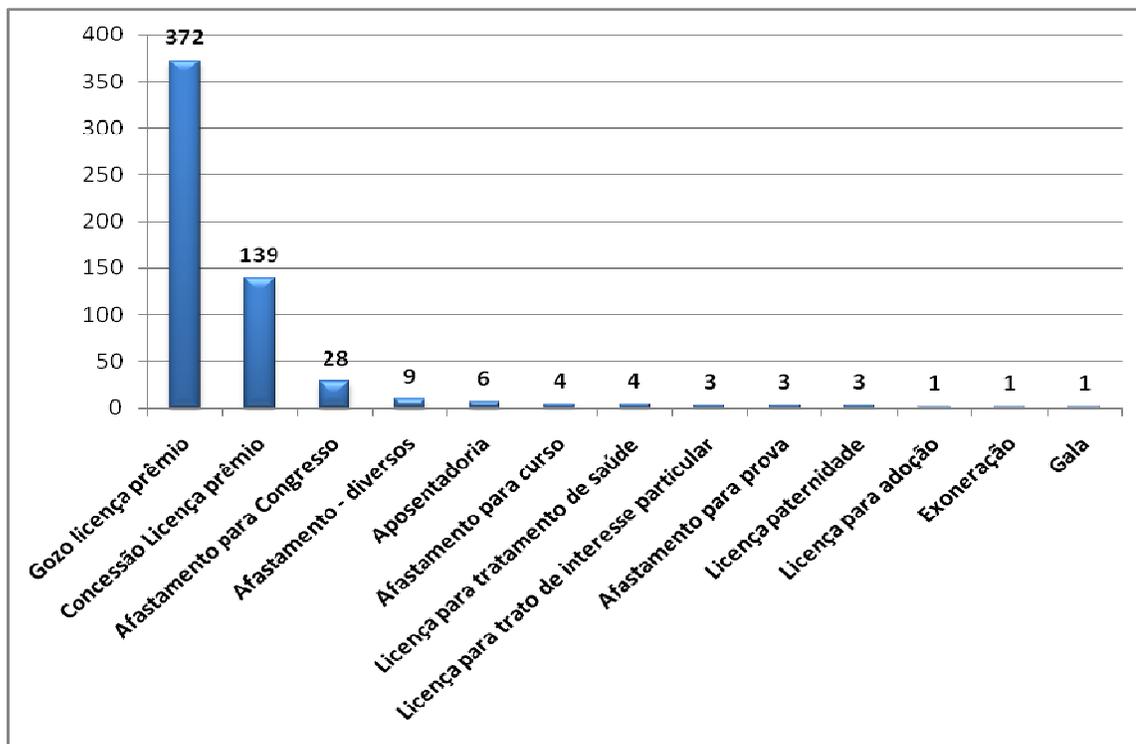
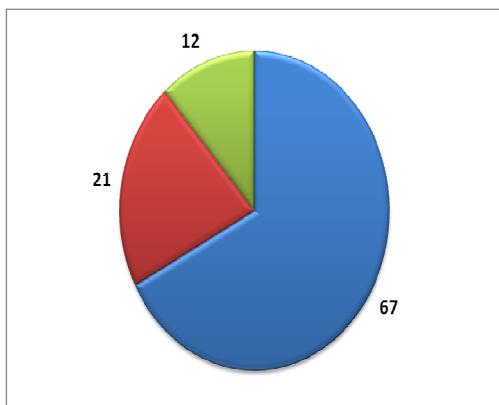


Gráfico 2  
Volumes de afastamento por tipo – Maio/2010

Fonte: SES/PE (2010)

Após a aplicação da regra de Pareto ficou evidente que a concessão de licença prêmio<sup>10</sup> e o gozo da licença prêmio são os tipos de afastamentos que apresentam maior evidência. Nos gráficos 3 e 4, setembro de 2009 e maio de 2010 respectivamente, é possível perceber que os dois tipos de afastamentos citados representam mais de 80% do volume total dos afastamentos, por este motivo foram tomados como amostra do estudo.



Gozo Licença Prêmio ■ Concessão Licença Prêmio ■ Demais Afastamentos ■

Gráfico 3

Distribuição percentual de tipos de afastamento

Agosto / 2009

Fonte: SES/PE (2010)

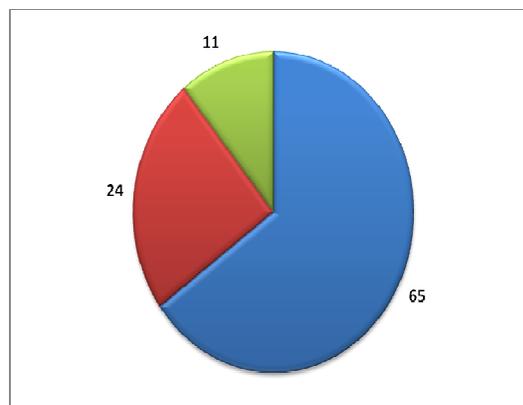


Gráfico 4

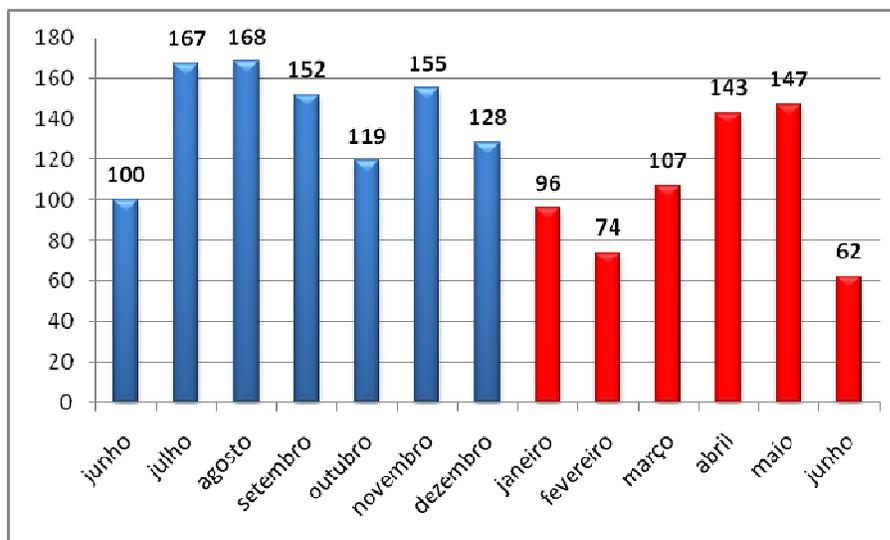
Distribuição percentual de tipos de afastamento

Maio / 2010

Nesse sentido, iniciada a segunda etapa da pesquisa foram analisados 1.618 processos de concessão de licença prêmio e 4.271 processos de gozo de licença prêmio, distribuídos mensalmente conforme gráficos 5 e 6 abaixo representados.

<sup>10</sup> Art 121 da Lei 6123/68: Serão concedidos ao funcionário, após cada decênio de serviço prestado ao Estado, seis meses de licença-prêmio, com todos os direitos e vantagens do cargo efetivo.

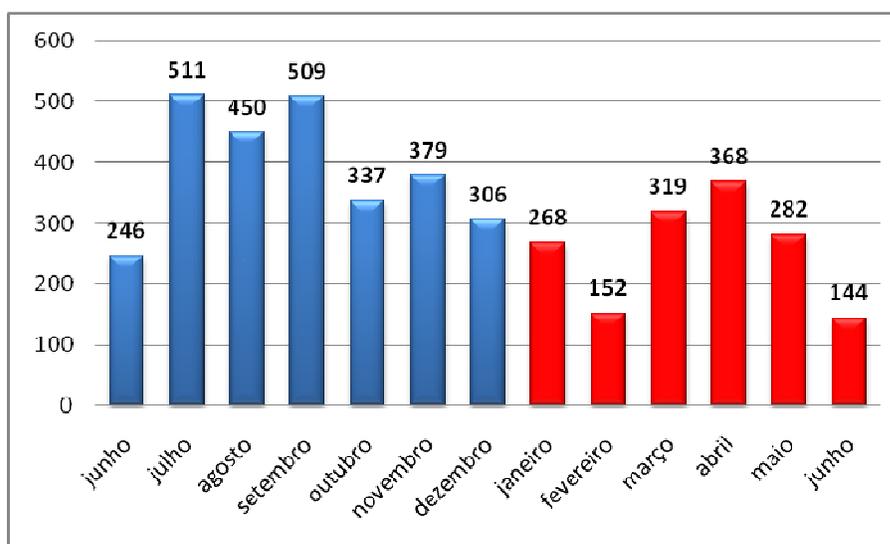
Parágrafo único: A pedido do funcionário, a licença prêmio poderá ser gozada em parcelas não inferiores a um mês.



Fonte: SES/PE (2010) ■ 2009 ■ 2010

Gráfico 5

Quantidade de Processos de Concessão de Licença Prêmio Analisados



Fonte: SES/PE(2010) ■ 2009 ■ 2010

Gráfico 6

Quantidade de Processos de Gozo de Licença Prêmio Analisados

## 6.1 A descrição do fluxo de trabalho

Durante a elaboração dos fluxos foi percebida a disponibilidade e interesse de todos em contribuir com este trabalho, sendo esclarecido que fazia parte do

Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS. Durante as observações e entrevistas foram encontradas algumas divergências entre as informações cedidas relativas à tramitação, mas em reuniões rápidas as questões eram esclarecidas e ajustadas. A descrição dos fluxos de concessão prêmio e gozo da licença prêmio estão descritos a seguir.

### **6.1.1 Concessão de Licença Prêmio**

Para legitimar o direito de usufruir da licença prêmio o servidor deve fazer o requerimento de concessão da licença dando entrada no protocolo geral da SES/PE sem a necessidade de autorização da chefia ou unidade de trabalho.

Em seguida este requerimento é encaminhado à Unidade de Cadastro de Pessoal – UNICPE onde são acumulados ao longo da semana e distribuídos entre os ficharistas na segunda-feira subsequente. O número máximo de processos por ficharista é de 30, sendo um volume acima deixado para a distribuição na semana seguinte.

Cada ficharista de posse do requerimento localiza a ficha funcional do servidor em questão, no setor de documentação de pessoal, para verificar o seu direito em ter concedida a sua licença prêmio. De acordo com os dados localizados, o ficharista elabora uma certidão que contera o tempo de trabalho ano a ano, data de admissão, faltas e licenças gozadas, caso existam. Em seguida envia a certidão e o requerimento para a Unidade de Afastamentos, Licenças e Desligamentos – UNIALD. Nessa Unidade é realizada a contagem do número de dias de trabalho a fim de confirmar o direito à licença e verificar o dia exato em que foi completado o prazo do direito, o decênio.

A UNIALD elabora o gabarito, documento onde constam os dados do servidor e as respectivas datas de decênios que é encaminhado à Unidade de Legislação – UNIALE. De posse do gabarito a UNIALE elabora a portaria que é encaminhada para o gerente de administração de pessoas da secretaria de saúde para ser providenciada a publicação no Diário Oficial.

Após a publicação a UNIALD faz a inclusão da concessão da licença prêmio no Sistema de Administração de Recursos Humanos – SAD-RH em um campo de

ocorrências administrativas. Em seguida a UNIALD devolve o processo à Unidade de Cadastro que arquiva e anota na ficha funcional do servidor. A descrição do fluxo de concessão de licença prêmio encontra-se no apêndice A.

### **6.1.2 Gozo de Licença Prêmio**

O fluxo de gozo de licença prêmio está assim descrito: para ter direito o servidor preenche um requerimento que deve conter: data de início da licença, o decênio a que se refere à licença, quantidade de dias do período do gozo e autorização de afastamento da chefia imediata com aval da direção da unidade de trabalho. A decisão é tomada considerando a conveniência do serviço. Após autorização da chefia é encaminhado o requerimento ao protocolo geral da secretaria de saúde que remete à Unidade de Cadastro de Pessoal onde é realizado o registro no sistema de tramitação de documentos.

O procedimento é semelhante ao de concessão onde os processos recebidos pela UNICPE são acumulados ao longo da semana e distribuídos entre os ficharistas na segunda-feira subsequente. O número máximo de processos por ficharista é de 30, sendo um volume acima deixado para a distribuição na semana seguinte.

Este ficharista, após localizar a ficha funcional do servidor, identifica se existe algum período já gozado anteriormente, se já existe publicação da concessão da licença e se possui autorização da unidade de trabalho para o afastamento. Na existência de pendências a UNICPE devolve à unidade de trabalho do servidor para tomar as devidas providências. Caso sejam passíveis de correção o processo é devolvido dando entrada novamente no protocolo geral da SES/PE. A impossibilidade de ajustes implica na devolução do processo ao servidor para que tome ciência por escrito do indeferimento do pedido. Após esta ciência o processo é devolvido para a SES/PE, especificamente à UNICPE, e este é arquivado em ficha funcional.

Quando não é verificada nenhuma pendência em ficha funcional a Unidade de Cadastro registra no SAD-RH a previsão da publicação do gozo da licença prêmio a fim de alertar outros servidores sobre o posterior afastamento e evitar a sobreposição de outros pedidos, como por exemplo: férias.

Paralelamente a UNICPE encaminha o gabarito contendo o nome do servidor e a data de início do gozo da licença prêmio, juntamente com o respectivo processo para assinatura, por competência, da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho, não sendo necessária a autorização do secretário, em virtude de constituir direito já adquirido pelo servidor no processo prévio de concessão de licença prêmio.

Após a assinatura uma via segue para a UNIALE que providencia a publicação do despacho no Diário Oficial enquanto a outra via, juntamente com o processo segue para a UNICPE. Depois da publicação no D.O.E esta Unidade atualiza a situação do servidor no SAD-RH e registra a conclusão do processo no sistema de tramitação de documentos – SGNET. Também são encaminhadas cópias para a Unidade de Apoio ao Servidor – UNIAS para suspensão do vale-transporte e para a Unidade de Controle de Pagamento – UNICOP para a suspensão do vale-refeição. Em seguida o processo é enviado ao ficharista responsável para arquivamento em ficha funcional. A descrição do fluxo de gozo de licença prêmio encontra-se no apêndice B.

## **6.2 Os prazos de tramitação**

Foi identificado que o registro no sistema de tramitação de documentos não acontece em todos os momentos. Os registros que em sua totalidade acontecem são o recebimento do requerimento do servidor, quando encaminhado pelo protocolo para a unidade de cadastro de pessoal e a conclusão do processo. Essa situação acontece nos dois fluxos, tanto de concessão quanto de gozo de licença prêmio.

Com isso, não existe a possibilidade de mapear o real prazo que os processos permanecem em cada etapa do fluxo, descrito anteriormente e constante nos apêndices 1 e 2. A justificativa da equipe responsável para a falta de registro no sistema de tramitação de documentos – SGNET é que demandaria muito tempo e impactaria na tramitação total do documento na DGGT. Para a justificativa é utilizado o argumento de que principalmente no momento da publicação o registro no SGNET implicaria em mais dois dias de tramitação, enquanto sem o registro, quer dizer em mãos, é encaminhado para publicação no mesmo dia.

Entretanto, de acordo com a descrição dos fluxos foi possível identificar as unidades específicas que os processos tramitam, caso não tenham particularidades. Assim, um processo de concessão de licença prêmio tramita pelo protocolo geral, segue para a UNICPE, depois UNIALD, seguido da UNIALE e depois UNICPE que finaliza o processo. No caso do processo de gozo de licença prêmio inicia também pelo Protocolo Geral, seguindo para a UNICPE, depois UNIALE e UNICPE finalmente. Vale salientar que a etapa final onde passa pela UNIALE é realizada sem registro no SGNET, sendo tramitada manualmente.

Desta forma foi possível identificar o tempo médio, com respectivo desvio padrão que os processos permanecem em cada uma destas unidades e elaborar um gráfico que traduz em linha do tempo esta realidade. Como nos requerimentos de concessão tramitam duas vezes pela UNICPE a média foi dividida por dois. É possível visualizar as duas modalidades de processos nos gráficos 7 e 8 que se apresentam a seguir.

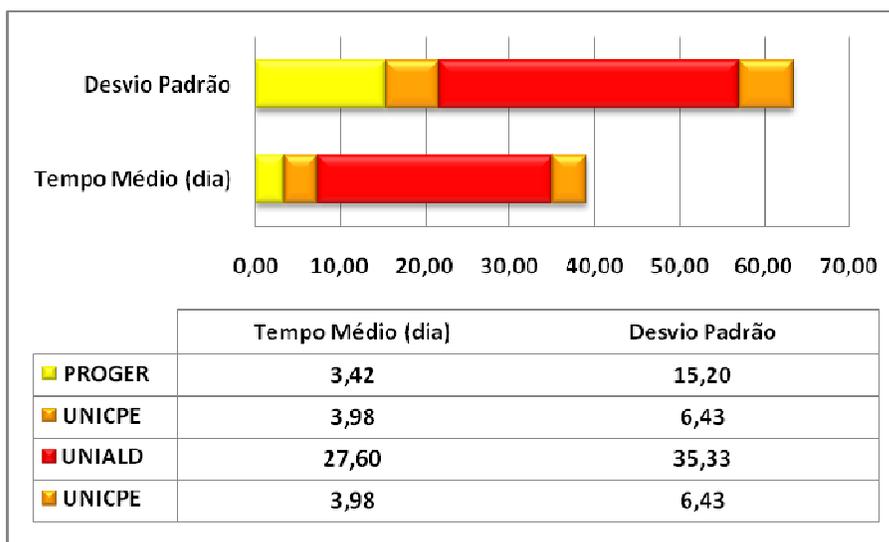


Gráfico 7:  
Prazos de permanência dos processos de concessão  
de licença prêmio por unidades  
Fonte: SES/PE (2010)

No gráfico 7 fica evidente que no processo de concessão de licença prêmio a maior parte do tempo o requerimento permanece na UNIALD em virtude de ser a unidade onde é realizado o cálculo dos dias de efetivo exercício e este ser obtido de forma manual com calculadora pelo ficharista. E para esta tarefa a equipe conta apenas com um servidor.

O tempo médio que o processo de gozo de licença prêmio fica na unidade de cadastro de pessoal, como está representada no gráfico 8, é de 36,59 dias com desvio padrão de 35,86. Existem 102 processos com tempo de permanência na UNICPE superior a 200 dias chegando ao prazo máximo de 484 dias. Ao cruzar esta informação com o fluxo construído fica evidente o não registro no SGNET das tramitações do requerimento, aonde em processos sem particularidades, o documento vai para a UNIALE e retorna sem nenhum tipo de registro.

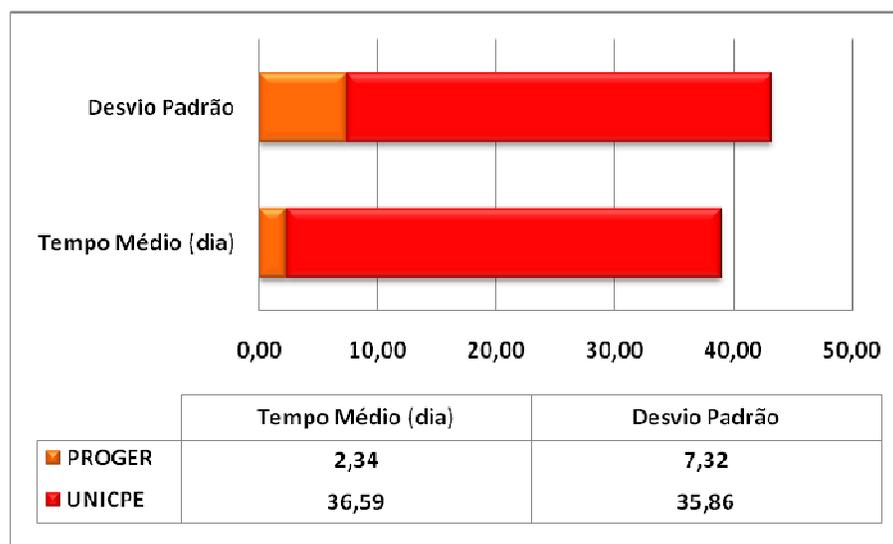


Gráfico 8:  
Prazos de permanência dos processos de gozo de licença prêmio por unidades  
Fonte: SES/PE (2010)

Quando estas informações são fracionadas por mês é possível visualizar como estes prazos se comportam ao longo do tempo em cada um desses setores. O gráfico 9 representa o tempo médio que os processos de concessão de licença prêmio permanecem no setor UNICPE por mês. A sua análise em separado se dá em virtude do longo prazo sinalizado no gráfico 8, acima. Foi possível identificar uma grande oscilação em relação à distribuição desses prazos durante o ano. Questionando a equipe sobre esta situação, inclusive no mesmo mês mudando o ano de 2009 para 2010 uma diferença de 1 dia para 24 dias respectivamente, foi colocado que esta variação se dá em virtude de férias dos ficharista e por não haver substituição de pessoal. Esta realidade está demonstrada no gráfico 9 nos meses de dezembro, junho e março.

Vale salientar que no mês de abril de 2010 a secretaria estadual de saúde mudou de sede e por isso foi um período onde os processos de trabalho ficaram temporariamente parados. Esta transição também é percebida no gráfico 9.

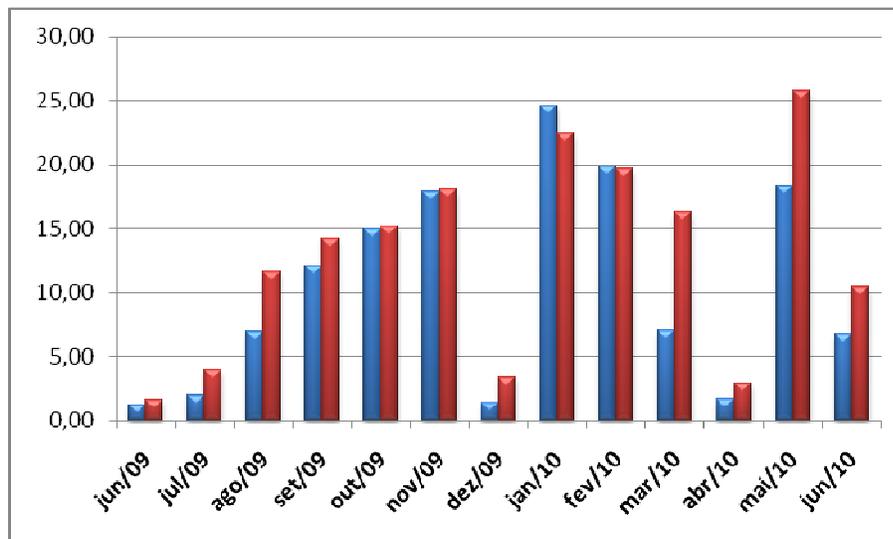


Gráfico 9:  
Prazos de permanência dos processos de gozo de licença prêmio na UNICPE  
Fonte: SES/PE (2010)

Finalmente para identificar quanto tempo cada solicitação do servidor de concessão ou gozo de licença prêmio demanda para ser atendida foi preciso separar individualmente cada processo. O gráfico 10 apresenta o prazos da entrada no protocolo da SES até o arquivamento do processo na ficha funcional onde a média de tempo é de 102 dias com desvio padrão de 75 dias e para concessão de licença prêmio é 92 dias com desvio padrão de 56 dias para gozo de licença prêmio.

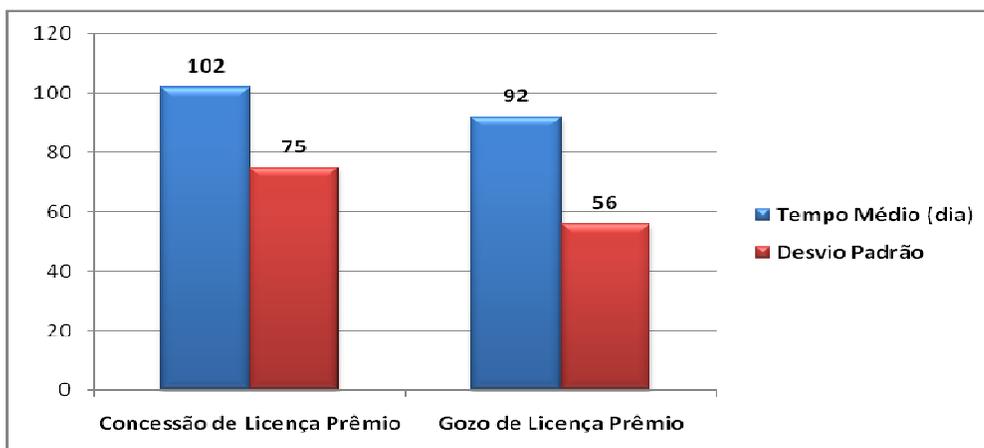


Gráfico 10:  
Prazos (dia) total de permanência dos processos de concessão e gozo de licença prêmio no período de jun/09 a jun/10.  
Fonte: SES/PE (2010)

Os fatores que influenciam nos prazos apresentados estão relatados no tópico a seguir que trata dos dois processos de trabalho analisados nesta pesquisa, considerando os fatores determinantes para a realidade do período.

Durante o desenvolvimento da pesquisa ficou evidente que a falta de registro no sistema de tramitação de documentos é um fator que influencia diretamente na avaliação dos processos de trabalho da DGGT, pois os registros não são realizados a cada unidade percorrida. As solicitações dos servidores são registradas em requerimentos e por isso constituem documentos oficiais que demandam um controle efetivo quanto a sua localização.

Outro fator que precisa ser destacado é que a ausência de registro em todas as etapas do processo sinaliza uma falta de controle instantâneo desta tramitação, o que é a real finalidade do sistema. Também é preciso considerar que as mudanças da equipe, sejam imprevistas como doenças ou morte ou previstas como férias ou aposentadorias, podem sofrer menos impactos com o registro devido da tramitação.

Em novembro de 2009 através do ofício circular nº 0024/2009 o Secretário de Administração do Estado de Pernambuco enfatizou a concepção do Sistema SG.NET, composto de módulos funcionais, para a gestão integrada de atividades comuns a todas as unidades da administração pública estadual. No documento é relacionado, dentre outras funcionalidades, o Controle de Processos e Documentos – CPR onde é realizado o registro dos documentos, foco do estudo deste trabalho. O ofício reforça a ordem expressa do governador para a devida implantação do sistema em todas as unidades estaduais, conforme abaixo. Entretanto, apesar da determinação, esta medida não está sendo cumprida em sua totalidade pela SES/PE em específico na tramitação dos documentos referentes às solicitações de afastamento do servidor para concessão e gozo de licença prêmio.

Desta forma, de ordem do Governador do Estado, venho requerer a atenção de Vossa Excelência/Senhoria, para que sejam adotadas, até o dia 30 do presente mês, as medidas operacionais cabíveis a sua total implantação no âmbito de todas as unidades desse órgão/entidade (PERNAMBUCO, 2009).

Até o mês de novembro de 2010 a equipe de ficharistas da DGGT contava com um computador para cada três profissionais, tendo que fazer revezamento para a consulta e alimentação de dados nos sistemas de informação. Este fato com

certeza interfere no desempenho da atividade profissional e nos prazos de tramitação dos documentos.

A distribuição dos processos por ficharista segue uma sistemática que não foi identificado um critério para tal. Cada ficharista recebe na segunda-feira 30 processos de gozo de licença prêmio, 30 de concessão de licença prêmio e 50 de licenças médicas para processar durante a semana. Quando questionados sobre a lógica da distribuição dos processos foi posicionado que era fato já costumeiro, sem maiores detalhes. E sobre a possibilidade de receber novos processos ao se concluir antes da sexta-feira, a resposta foi negativa. Não existe nenhuma forma de avaliação da efetividade da metodologia de trabalho.

A equipe que trabalha com os processos de concessão e gozo de licença prêmio é composta por onze servidores da unidade de cadastro de pessoal e duas da unidade de legislação. Na unidade de aposentadoria, afastamentos, licenças e desligamentos apenas uma pessoa trabalha com o processo de concessão.

Foram identificados noventa requerimentos encaminhados ao UNIALD durante o período que foi analisado nos processos de gozo de licença prêmio, o que diverge do fluxo padrão construído. Questionado sobre este fato a equipe coloca que são casos de servidores em processo de aposentadoria ou já aposentados e que os processos de aposentadoria e respectivas fichas funcionais estão de posse da Unidade de Aposentadorias, Licenças e Desligamentos. Por este motivo são encaminhados para que o requerimento já concluído de gozo seja arquivado na ficha funcional do servidor.

Durante as observações ficou demonstrado que o tempo de tramitação dos documentos varia em virtude, inclusive, do tempo que passa no aguardo da assinatura para posterior publicação. Como este encaminhamento não é registrado no SGNET, não foi possível mensurar o prazo, entretanto na observação de alguns processos foi possível identificar prazos de até 80 dias.

A devolução de processos para as unidades solicitando ajustes ou inclusão de documentos não foi identificado como fator que provoque impacto nos prazos de tramitação, visto que ocorrem apenas quando da falta da assinatura do gestor autorizando o gozo da licença prêmio pelo servidor. Esta situação é mais recorrente em outras modalidades de afastamentos.

Na análise do fluxo de concessão de licença prêmio o período onde é realizada a contagem dos dias de efetivo exercício para assim calcular o dia exato

de completude do decênio, na UNIALD, representa 53% do prazo total de tramitação do documento. Este fato sinaliza que em havendo uma ferramenta de tecnologia informação que realize tal atividade o tempo de resposta da solicitação do servidor seria significativamente reduzido.

O fato que mais surpreendeu durante as observações foi a ausência de comunicação da DGGT com o servidor ao final da tramitação do seu pedido. É preciso que o servidor consulte diariamente o Diário Oficial para ter conhecimento da publicação com a devida resposta, considerando o prazo médio de tramitação de 102 dias para um processo de concessão, esta consulta torna-se desconfortável para o servidor.

A administração pública, em especial a saúde pública, tem sido cada dia mais cobrada por uma gestão eficiente com melhores resultados e melhor utilização dos recursos. A Constituição Federal/88 enfatiza nos artigos 70 e 74, além do controle da qualidade, a instituição de órgãos de controle interno para, dentre outras atribuições, avaliarem os resultados da gestão administrativa e exercer controle operacional (Brasil, 1988). Essas medidas contribuem, inclusive, para a avaliação de desempenho das políticas públicas.

Nesse sentido, fica claro que a modernização da gestão pública ao promover a melhoria na prestação dos serviços públicos e o novo modelo de gestão do trabalho com o aperfeiçoamento da sua política e as ferramentas de qualidade capazes de análises dos fluxos de trabalho são elementos que gravitam na mesma esfera e indicam uma mesma possibilidade: a melhoria da qualidade dos serviços de saúde. O que se percebe é que o modelo arcaico de gestão, onde apenas o gestor era o detentor do poder na tomada de decisões não ultrapassava os moldes de mando de atividades, não havia um olhar para as pessoas e as suas competências no desenvolvimento de suas atividades. Isto é percebido em Garcia quando diz:

No processo de trabalho em saúde, os efeitos negativos do modelo clássico de gerência também foram sentidos, com destaque para o desenvolvimento do trabalho mecânico, a rigidez nas relações hierárquicas, o poder decisório centrado nas mãos dos gestores e o não desenvolvimento dos trabalhadores enquanto sujeitos criativos e produtivos, problemas ainda presentes nos dias atuais (GARCIA, 2010).

A realidade brasileira da evolução do Estado Nação revelou uma série de lacunas administrativas como a falta de planejamento, sua dissonância com o

orçamento, a falta de integração e de informação. Mas um dos grandes problemas foi em relação aos recursos humanos, onde o quadro de pessoal não possuía um programa de formação continuada capaz de aperfeiçoar a qualificação para o desenvolvimento das suas atividades profissionais. Além disso, o quadro estava envelhecido e desmotivado. Entretanto, o mais relevante era o desconhecimento da sua força de trabalho, quadro de pessoal, formação, etc. É nesse sentido que Abrucio destaca em seu estudo sobre a Reforma do Estado:

Muitos estados não sabem quantos anos de trabalho em média têm os servidores, o que torna difícil planejar a gestão de força de trabalho, do ponto de vista previdenciário ou da capacitação dos servidores, a fim de melhorar a qualidade dos serviços à população. Outros dados, como o conhecimento sobre o grau de escolaridade e as competências requeridas, não existem ou não estão sistematizados pelos estados, dificultando uma boa política de recursos humanos (ABRUCIO, 2005, p. 410-411).

Durante o estudo se verificou a falta de controle nos processos de trabalho e a confirmação de que ainda estamos vivendo, de fato, uma reforma da administração pública, pois os pilares propostos na década de 90 de eficiência e modernização até hoje não foram atingidos. O que também é percebido no investimento em tecnologia da informação e capacitação de pessoal nessas ferramentas, mas que apesar de toda esta mobilização no sentido de avançar, ainda é uma realidade que carece de muito investimento. Este argumento é reiterado por Machado, quando se refere à década de 90.

O SUS passou a década de sua consolidação sem se preocupar com seus trabalhadores, sem elaborar uma efetiva política de RH compatível com a sua concepção universalista. Adotou-se a política da antipolítica (MACHADO, 2005, p. 31).

A escolha da construção do fluxo foi uma atitude assertiva, pois possibilitou uma visão ampla de toda a tramitação dos documentos que mesmo após entrevistas e observações não foi possível. Esta metodologia contribuiu também para auxiliar a percepção da equipe quanto aos questionamentos levantados durante a análise dos dados.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS através do curso de especialização que subsidia este trabalho é de fato um instrumento para a melhoria da gestão da saúde pública. Esta conclusão é resultado da consolidação dos conhecimentos obtidos em sala durante as aulas expositivas, debates, estudos de caso, seminários, trocas de experiências e análises dos textos. De fato, a junção de todos estes elementos, além do aprofundamento analítico dos processos de trabalho na DGGT, possibilitou uma visão ampliada da gestão do trabalho em saúde. Assim como a capacidade de identificar situações críticas e oportunidades de melhoria nos processos de uma forma global.

Neste mesmo sentido, também é relevante destacar o estímulo à prática dentro do ambiente de trabalho, pois a mobilização ocorrida com os atores da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho para resolução das questões levantadas durante a pesquisa promoveu a valorização do trabalho da equipe. Foi possível a visualização daquelas pessoas do esforço e produto do seu trabalho. Naquele momento questionando suas práticas e refletindo sobre gestão do trabalho em saúde.

Nesse sentido, foi possível identificar também que o resultado deste trabalho contribui como fruto de um política de gestão do trabalho, onde a amplitude desta política vai além dos processos na questão administrativa e burocrática e toca outros pilares como a promoção e valorização do trabalhador, a avaliação de desempenho, a questão fundamental do acolhimento e a cogestão.

Este estudo possibilitou um recorte nas solicitações de afastamento dos servidores da SES/PE, entretanto delimitou-se aos processos de concessão e gozo de licença prêmio após a identificação que estes são os que apresentam um maior volume dentro dos processos de afastamento da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho da SES/PE. Logo, analisando seus processos com mais detalhamento é possível chegar a mais precisa realidade.

A elaboração dos fluxos de concessão e gozo de licença prêmio permitiu uma visão ampla e estratégica dos processos de trabalho e comportou mais possibilidades de análises e questionamentos.

A análise dos fluxos e o levantamento dos prazos confirmaram a demora no atendimento da solicitação do servidor em afastar-se por direito do serviço. É preciso considerar, mesmo sem estudos mais específicos, que esta demora interfere na vida pessoal do servidor, assim como na gestão dos serviços de saúde. Entretanto, percebe-se que um maior controle da gestão do trabalho, investimento em tecnologia de gestão e em equipamentos podem impactar sensivelmente na redução desses prazos. Ter apenas um servidor para o desenvolvimento de uma tarefa, por exemplo, é fator que merece uma atenção especial da gestão estratégica da DGGT.

As leituras que auxiliaram na construção do referencial teórico possibilitaram interrogações mais ricas envolvendo o sujeito cidadão que está na razão de ser de todo o estudo. Sendo assim, acreditamos que o objetivo do trabalho foi alcançado e também do Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS que direta e indiretamente colocou uma nova visão no papel de cada servidor enquanto agente de melhoria da saúde pública brasileira.

É pertinente sugerir outros estudos que contemplem as outras modalidades de afastamentos, face ao volume que representam. Cabem nesta observação os afastamentos oriundos das licenças para trato de saúde, mais conhecidas como licenças médicas, que em virtude de não ser registrada no SGNET não foi contemplada neste trabalho, mas representar um volume significativo.

Outro aspecto que merece mais investigação seja academicamente ou mesmo pela gestão é uma análise dos critérios de distribuição dos processos entre os ficharistas, assim como seus desempenhos. O segundo semestre de 2010 foi um período de investimento em equipamentos na DGGT e este período está fora do intervalo analisado por este trabalho, então cabe também uma análise do período seguinte a junho de 2010 a fim de avaliar o impacto que este investimento provocou nos processos de concessão e gozo de licença prêmio.

Do mesmo modo merece a observação sobre a forma como os processos de concessão e gozo de licença prêmio são conduzidos em outras secretarias estaduais, a fim de identificar possibilidades de melhorias no fluxo de trabalho ou de tecnologias de gestão. Assim como, a rotina de trabalho dos ficharistas destas secretarias e a distribuição dos processos.

É importante destacar que a metodologia adotada para as modalidades de afastamentos escolhidas neste estudo é possível de ser replicada em tipos de afastamento semelhante e assim extrapolar os resultados seguindo o mesmo

raciocínio. Além desse aspecto, também é relevante destacar a importância em conhecer a satisfação do usuário com o atendimento recebido, quer dizer, investigar o sentimento deste servidor em relação à qualidade da prestação do serviço que lhe está sendo oferecido.

No tocante à gestão cabe a sugestão de inclusão de uma metodologia de avaliação dos processos em estudo, assim como a digitalização das fichas funcionais dos servidores. Certamente, esta ferramenta de gestão poderia contribuir para agilizar os prazos de tramitação das solicitações dos servidores e consequentemente o poder de decisão dos gestores.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Reforma de Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. RAP: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.39, n. 2, p. 401-20, 2005.

BAPTISTA, Tatiana Wargas de Faria. **História das políticas de saúde no Brasil: a trajetória do direito à saúde**. In: CORRÊA, Gustavo; MOURA, Ana Lúcia (Orgs.). **Políticas de saúde: a organização e operacionalização do Sistema Único de Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV / Fiocruz, 2007, p. 29-60.

BIZAGI PROCESS MODELER. Disponível em:  
<[http://www.qualidadebrasil.com.br/pagina/bizagi\\_process\\_modeler\\_1.5.1/372](http://www.qualidadebrasil.com.br/pagina/bizagi_process_modeler_1.5.1/372)>  
Acesso em fevereiro de 2011.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 2008.

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. **Gestão do Trabalho e da regulação profissional em saúde: agenda positiva do Departamento de Gestão do Trabalho e da Regulação do Trabalho em Saúde / Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde**. 3 Ed- Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

BRASIL, Ministério Da Saúde. Conferência Nacional de Saúde (11.: 2000: Brasília, DF). 11ª Conferência Nacional de Saúde, Brasília 15 a 19 de dezembro de 2000: **o Brasil falando como quer ser tratado: efetivando o SUS: acesso, qualidade e humanização na atenção à saúde com controle social: relatório final / Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde**. – Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

BRASIL, Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde / NOBRH-SUS, princípios e diretrizes - 2 ed. Brasília : Ministério da Saúde, 2000.

BRESSER-PEREIRA, LUIZ CARLOS. **A reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Caderno 1. MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado. Brasília/DF. 1997

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004<sup>a</sup>.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: INDG, 2.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004b.

CAMPOS, G. W. S. Paidéia e modelo de atenção: um ensaio sobre a reformulação do modo de produzir saúde. **Olho Mágico**, v. 10, n. 2, p. 7-14, abr./jun. 2003.

DELEUZE, Gilles. *Conversações: 1972-1990*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

FEUERWERKER, L. C. M. **Além do discurso de mudança na educação médica: processos e resultados**. São Paulo: Hucitec, 2002.

GARCIA, ANA CLAUDIA PINHEIRO. **Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde: uma reconstrução histórica**. 2010. 169f. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva) – Instituto de Medicina Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

MACHADO, Maria Helena. **Trabalhadores da Saúde e sua trajetória na Reforma sanitária**. In: Lima, N.T. et al., (Orgs), **Saúde e democracia: história e perspectivas do SUS**. Fiocruz, Rio de Janeiro, pg:257-281. 2005

MATIAS-PEREIRA, JOSÉ. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 1.ed.São Paulo: Atlas, 2008.

MOYSÉS, Neuza Maria Nogueira; MACHADO, Maria Helena Oliveira. **Políticas de Gestão do Trabalho no SUS: o desafio sempre presente**. Divulgação em Saúde para Debate, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, FIOCRUZ, 2010. p.33-41.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PERNAMBUCO. Poder Executivo. Decreto nº 32.823, 09 de Dezembro de 2008. Diário Oficial, Poder Executivo, Recife, PE, p. 08, 9 dez. 2008

PERNAMBUCO. Secretaria de Administração. Ofício Circular SAD nº 0024/ 2009 – GSAD. Recife, PE. 2009.

PERNAMBUCO. Secretaria Estadual de Saúde. Manual de Procedimento – Gestão do Trabalho SES/PE. Recife, PE, 2010. Disponível em <<http://www.saude.pe.gov.br/>> Acesso em 08.11.10.

PIERANTONI, Célia Regina. **Recursos humanos e gerência no SUS**. In: NEGRI, Barjas, FARIA, Regina e VIANA, Ana Luiza D'Ávila (org.) **Recursos Humanos em Saúde: política, desenvolvimento e mercado de trabalho**. Campinas: UNICAMP, 2002.

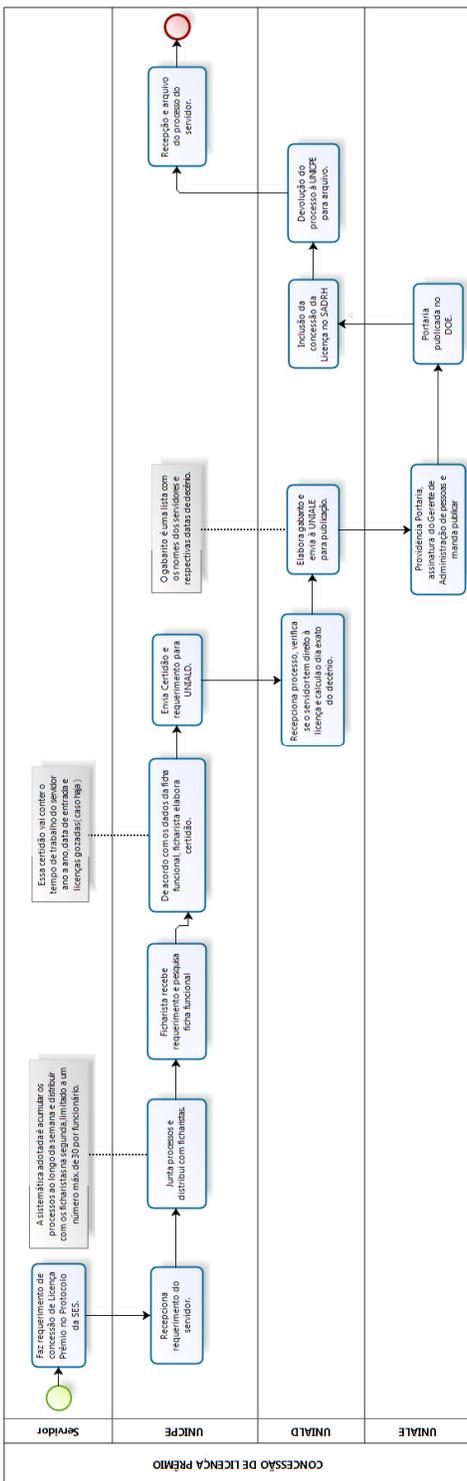
SANTANA, José Paranaguá. **Recursos Humanos: desafios para os gestores do SUS**. Revista Divulgação em Saúde para Debates. Nº. 14. 1996. 435-442.

SEBRAE, Manual de Ferramentas da Qualidade. SEBRAE, 2005.

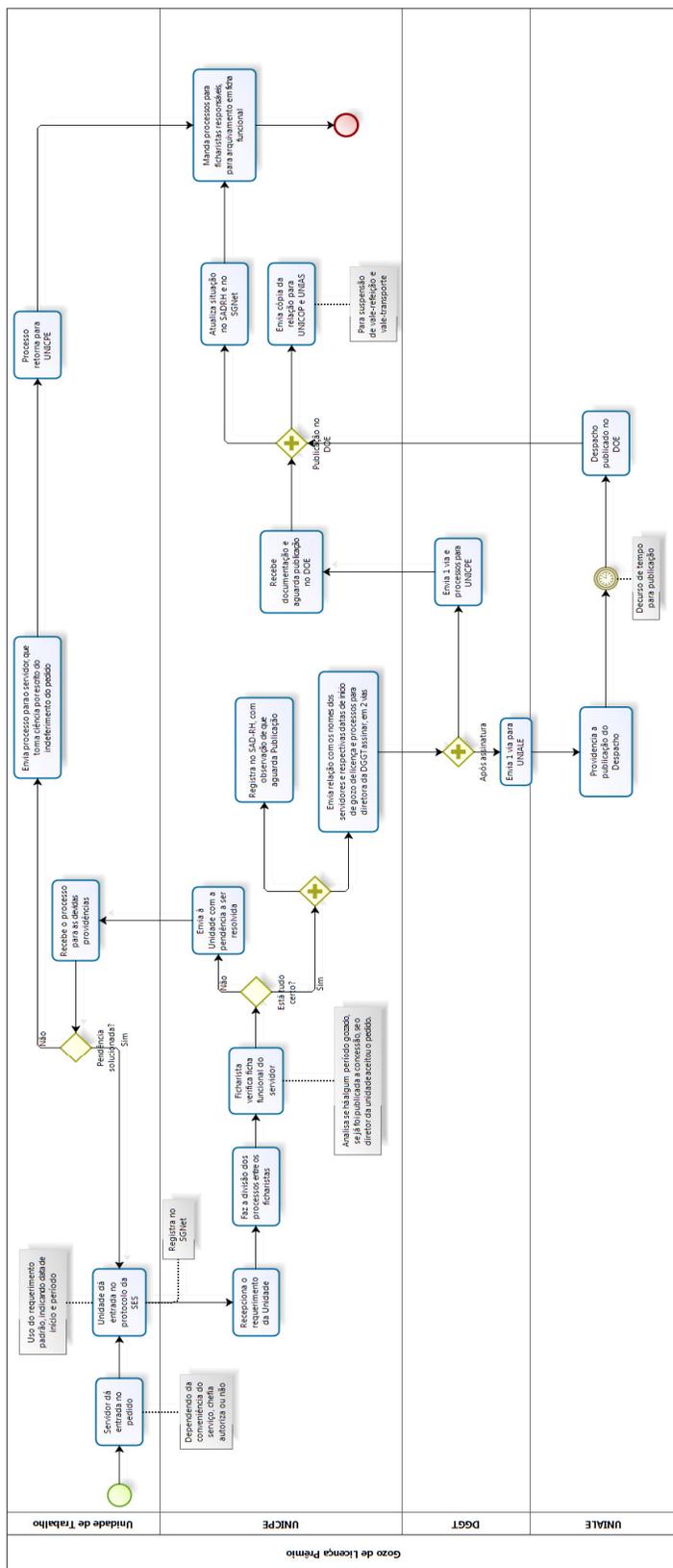
TOBAR, Federico; MARGOT, Romano Yalour. **Como Fazer Teses em Saúde Pública: conselhos e idéias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

## APÊNDICES

# APÊNDICE A



## APÊNDICE B



## ANEXO 1

Atribuições da Diretoria Geral de Gestão do Trabalho: “promover estudos que identifiquem as necessidades quantitativas e qualitativas de profissionais com perfil adequado à saúde da população; promover e participar da articulação de pactos entre os Governos federal, estadual e municipais do SUS, no que se refere aos planos de produção, qualificação e distribuição dos profissionais de saúde; desenvolver articulações para a construção de plano de cargos e carreiras para o pessoal da Secretaria; promover avaliações de desempenho e das contribuições individuais dos profissionais, indicando ações de melhoria dos resultados do trabalho e da satisfação das pessoas; desenvolver ações que promovam a qualidade de vida, a segurança e a saúde do trabalhador; planejar, coordenar e apoiar o desenvolvimento de política de carreira profissional própria do SUS/PE; planejar e coordenar as ações de regulação profissional para novas profissões e ocupações, e aquelas já estabelecidas no mercado de trabalho; propor e acompanhar sistemas de certificação de competências profissionais; participar do processo de planejamento das relações de trabalho as esferas federal, estadual e municipal e as representações dos trabalhadores; planejar, coordenar e supervisionar, no âmbito da Secretaria, a execução de atividades relacionadas com os sistemas de administração, movimentação, remuneração e benefícios dos servidores; controlar e fazer gestões de cumprimento dos contratos firmados entre a Secretaria com profissionais que atuam na Saúde; participar das instâncias de negociação com os trabalhadores da Saúde, promovendo a disponibilidade de informações; fazer gestão dos processos administrativos, aplicando as medidas que resultarem das decisões com base jurídico-legal” (Constituição Estadual, 2008)