

**KELLY CRISTINA BESERRA DA SILVA**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO  
A COMUNICAÇÃO INTERNA EM DEPARTAMENTO PÚBLICO**

UNISAL  
Americana - SP  
2015

**KELLY CRISTINA BESERRA DA SILVA**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO  
A COMUNICAÇÃO INTERNA EM DEPARTAMENTO PÚBLICO**

Trabalho apresentado para avaliação da Disciplina Estágio Supervisionado, do Curso de Administração do Centro Universitário Salesiano de São Paulo, unidade Americana, sob orientação do Professor João Carlos Messias.

UNISAL  
Americana - SP  
2015

Dedico este trabalho ao meu pai, minha mãe, meus irmãos e ao meu noivo, pelo apoio e dedicação na minha trajetória de formação acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus que me deu força e saúde para transformar esse sonho em realidade.

A esta universidade e seu corpo docente que desempenhou com dedicação todas as aulas ministradas. Em especial ao meu orientador Professor João Carlos Messias pela paciência e apoio.

Meus agradecimentos aos meus colegas que fizeram desta jornada um caminho mais leve, em especial à minha amiga Pricila Gomes pelo apoio nos momentos necessários.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	6
1 RETRATO DA ORGANIZAÇÃO .....	7
1.1 Dados Gerais .....	7
1.2 Histórico da Organização .....	7
1.3 Principais Serviços e suas características .....	8
1.4 Negócio .....	9
1.5 Missão .....	10
1.6 Visão .....	11
1.7 Valores .....	11
1.8 Organograma.....	11
1.9 Análise Ambiental .....	12
1.9.1 Variável Econômica e Política .....	12
1.9.2 Microambiente.....	14
1.9.2.1 Clientes.....	15
1.9.2.2 Fornecedores .....	16
2 ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	18
2.1 Financeira .....	18
2.1.1 Contabilidade .....	19
2.1.1.1 Patrimônio público.....	20
2.1.1.2 Orçamento Público.....	20
2.1.1.3 Receitas Públicas.....	22
2.1.1.4 Despesa Pública .....	23
2.1.2 Análise da Área Financeira.....	24
2.2 Marketing .....	25
2.2.1 Planejamento estratégico de marketing .....	25
2.2.1.1 Pesquisa e análise de mercado.....	26
2.2.2 Administração de Serviços .....	26
2.2.2.1 Distribuição.....	27
2.2.2.2 Promoção e Propaganda .....	28
2.2.3 Análise de Marketing .....	29
2.3 Tecnologia da Informação .....	30

2.3.1 Desenvolvimento de sistemas .....	30
2.3.2 Suporte técnico .....	31
2.3.3 Data Center .....	32
2.3.4 Administração da infraestrutura .....	32
2.3.5 Análise da Tecnologia da Informação .....	33
2.4 Logística .....	34
2.4.1 Recebimento de materiais .....	35
2.4.2 Análise Logística .....	36
2.5 Serviços .....	37
2.5.1 Planejamento e controle dos serviços .....	37
2.5.2 Garantia da qualidade .....	39
2.5.3 Métodos, processos e manutenção do serviço .....	39
2.5.4 Análise de Serviços .....	41
2.6 Recursos Humanos .....	41
2.6.1 Recrutamento e Seleção .....	42
2.6.1.1 Concurso Público .....	44
2.6.1.2 Comissionados .....	45
2.6.1 Registro de pessoal e Folha de Pagamento .....	46
2.6.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoal .....	48
2.6.3 Administração de cargos e salários .....	49
2.6.4 Benefícios .....	51
2.6.5 Avaliação de desempenho .....	53
2.6.6 Medicina e segurança do trabalho .....	53
2.6.7 Análise da área de recursos humanos .....	54
3 O SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA SAÚDE .....	57
3.1 Comunicação .....	59
3.1.1 Fluxo da comunicação .....	60
3.1.2 Canais de comunicação .....	61
3.1.3 Barreiras da comunicação .....	62
3.1.4 Oportunidade de melhoria .....	63
3.1.4.1 Cronograma de Atividades .....	66
CONCLUSÃO .....	67
REFERÊNCIAS .....	69

## INTRODUÇÃO

Este é um trabalho de conclusão de curso em Administração que retrata o Estágio Supervisionado realizado na Prefeitura Municipal de Sumaré, especificamente no departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde da organização.

A Prefeitura Municipal de Sumaré é uma organização pública, fundada em 1955, após dois anos da conquista da independência da cidade que era distrito da cidade de Campinas. Atualmente a organização possui cerca de 5900 funcionários, dentre os quais, 1523 atuam pela Secretaria de Saúde.

O trabalho cuja principal finalidade é minimizar os problemas de comunicação interna no departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo retrata a organização apresentando a estrutura organizacional bem como o ambiente em que a mesma está inserida. O segundo capítulo traz a análise da organização com o objetivo de apresentá-la como um todo, ou seja, áreas de Finanças, Marketing, Tecnologia da Informação, Logística, Serviços e Recursos Humanos. O terceiro e último capítulo irá aprofundar os processos e dificuldades do departamento onde foi realizado o estágio supervisionado bem como a descrição da oportunidade de melhoria.

O departamento de Recursos Humanos da Saúde, por enfrentar problemas na comunicação interna, problemas estes, que acontecem a um longo tempo, foram identificados oportunidades de melhoria com mudanças em processos realizados pelos funcionários internos do departamento bem como nos processos que envolvem outros departamentos da organização. A gestão do departamento, por estar envolvida demasiadamente com problemas operacionais, perdeu o contato ao longo do tempo com os funcionários da qual a mesma gerencia, afetando assim, a comunicação entre ambas as partes, este problema também será descrito e apresentado com sua proposta de mudança.

O foco a ser tratado é comunicação organizacional, pois, uma comunicação que não é clara abre margens para rumores, que podem afetar o ambiente de trabalho bem como a motivação, causando perdas à organização e afetando a relação com o cliente, que neste caso é o cidadão.

# **1 RETRATO DA ORGANIZAÇÃO**

## **1.1 Dados Gerais**

A Prefeitura Municipal de Sumaré está localizada na Rua Dom Barreto, nº 1303 – Centro – Sumaré – São Paulo. Neste endereço se encontra o Gabinete principal da Administradora Municipal, Sra. Cristina Carrara, atual Prefeita da cidade e do Vice-Prefeito Sr. Luis Alfredo Dalben.

A Prefeitura conta ainda com um Centro Administrativo localizado na Avenida Brasil, nº 1.111, Nova Veneza – Sumaré, onde se instala diversas Secretarias, dentre elas, a Secretaria de Saúde e Recursos Humanos no qual este trabalho estará direcionado. Este prédio administrativo possui 6.760 metros quadrados de área construída.

Há um total de 5900 servidores<sup>1</sup> no município. Na Secretaria de Saúde atuam 1523 funcionários, dentre eles, servidores concursados e comissionados, afastados e os bolsistas do programa “Pra Frente”, programa este, que oferece curso profissionalizante aos bolsistas, oferecendo ainda um trabalho por 30 horas semanais em algum departamento da Prefeitura.

O ramo de atividade da Prefeitura de um município é a prestação de serviços à população, atuando no setor terciário, em administração pública.

## **1.2 Histórico da Organização**

O relato do histórico de uma administração pública está ligada diretamente ao histórico do município. A cidade de Sumaré, até o ano de 1953, era um distrito da cidade de Campinas. Em 1 de janeiro de 1953 conquistou sua independência, mas o primeiro prefeito, Padre José Giordano e seu Vice Oreste Ongaro, foram eleitos somente 2 anos depois, no ano de 1955.

A primeira sede da Prefeitura Municipal de Sumaré se localizava na Rua Antonio do Vale Melo, 1.129, Centro, sendo este prédio atualmente um dos mais antigos da cidade e a sede da Secretaria de Cultura do Município.

---

<sup>1</sup> Segundo Lei 4967/10 servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público de provimento efetivo ou em comissão.



A cidade cresceu rapidamente, em 1960 o município tinha 10.000 habitantes, e em 1990 perto de 226.000. Este crescimento se deu principalmente após a chegada de grandes empresas ao município, como a 3M em 1946.

Uma grande dificuldade econômica que a Prefeitura enfrentou, foi a emancipação do distrito de Hortolândia no ano de 1991, que na época tinha cerca de 82.000 moradores, reduzindo a arrecadação do município, principalmente pelo fato de que grandes empresas se instalavam no distrito.

Até o momento, a cidade já elegeu 16 prefeitos, e segundo dados atuais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município tem uma população estimada de 262.308.

### **1.3 Principais Serviços e suas características**

Os principais serviços prestados à população são fornecimento e/ou melhorias nas áreas de mobilidade urbana, educação, cultura, esporte e lazer, habitação, obras, segurança e saúde. Cada serviço possui sua Secretaria.

Mobilidade Urbana: deve garantir a qualidade do deslocamento das pessoas, seja ele a pé ou por meio de algum veículo motorizado ou não. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) é de responsabilidade do setor público aliar este serviço à sustentabilidade econômica, social e ambiental. A Prefeitura de Sumaré vem apresentando projetos para esta área, como o Plano de Circulação de Trânsito, que visa estudar as dificuldades e solucionar os problemas no trânsito da cidade (informação verbal)<sup>2</sup>.

Educação: cabe ao setor público oferecer gratuitamente educação infantil, pré-escola, ensino fundamental e ensino médio aos cidadãos. Esse serviço deve ser ofertado, segundo o artigo 4º de Lei Federal "[...] nos padrões mínimos de qualidade de ensino [...]" (BRASIL, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, 1996). Uma recente criação da Prefeitura de Sumaré foi a Rede de Bibliotecas Públicas de Sumaré que disponibiliza para os cidadãos da cidade diversas bibliotecas com uma vasta quantidade de obras disponíveis para empréstimo.

Cultura, Esporte e Lazer: cabe à este serviço a implantação de medidas que promovem as atividades esportivas e o acesso gratuito à projetos culturais e lazer. A missão desta secretaria municipal é: "[...]Planejar e coordenar o apoio e a execução

---

<sup>2</sup> Notícia fornecida por Cristina Carrara na Prestação de Contas realizada em 27 de fevereiro de 2015

de atividades esportivas e de lazer promovendo a humanização da vida urbana e a integração da comunidade [...].

**Habitação:** a principal ação deste serviço é o atendimento às famílias de baixa renda, que desenvolve projetos de construções e melhorias nas habitações. Dentre as grandes ações do município nesta área, está o projeto em parceria com o governo federal, o "Minha Casa, Minha Vida", que oferece condições facilitadas de financiamento da casa própria.

**Obras:** cabe à este serviço a manutenção do bem público, como as estruturas físicas dos departamentos administrativos, projetos, construções e manutenções dos prédios municipais, pavimentação das ruas, etc. Esta Secretaria divulgou um novo projeto chamado "Projeto Simplificado Residencial" que visa padronizar alguns métodos e modernizar a Engenharia da Prefeitura.

**Segurança:** está presente na Declaração Universal dos Direitos Humanos que todo ser humano possui direito à sua segurança pessoal. Cabe então a esta Secretaria o desenvolvimento de políticas que forneça isso ao cidadão. A missão desta Secretaria é: "[...] Contribuir para a prevenção e diminuição da violência e da criminalidade, promovendo a mediação de conflitos e o respeito aos direitos fundamentais dos cidadãos [...]."

**Saúde:** deve desenvolver atividades que visam fornecer à população melhorias nas estruturas físicas das unidades de saúde, com a correta estrutura de pessoal, acesso à medicamento gratuito e promoção à vigilância sanitária. Recentemente esta Secretaria fechou uma parceria com grandes empresas da cidade e criou o projeto "Empresa Amiga da Saúde" onde empresas "adotam" uma unidade de saúde e fornecem recursos para obras nestas unidades.

#### **1.4 Negócio**

O negócio pode ser definido, segundo Vasconcelos e Pagnocelli (2001), como aquele principal benefício esperado pelo cliente do seu produto ou serviço.

A Prefeitura de Sumaré tem como cliente os cidadãos, e estes esperam a melhor utilização possível dos recursos que a Prefeitura detêm.

Segundo Vasconcelos e Pagnoceli (2001) é preciso diferenciar o negócio míope, do negócio estratégico. O primeiro define somente o produto ou serviço da empresa, o segundo define o benefício esperado pelo cliente.

Tendo em vista que alguns dos benefícios da definição do negócio são: orientação dos investimentos e ajuda na criação de um mercado futuro, pode-se então considerar que a definição de um negócio para a Prefeitura de Sumaré, auxiliará na atração de novas empresas que podem gerar novos empregos e orientará à administração pública nos futuros projetos para a cidade.

Cabe então a definição do negócio:

Míope: utilização dos recursos públicos com melhorias nos âmbitos sociais.

Estratégico: desenvolvimento sustentável da cidade para os cidadãos.

Como este trabalho está voltado à ações no Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde, a definição do negócio para esta Secretaria também é adequada:

Negócio míope: promover um acesso de qualidade aos serviços de saúde.

Negócio estratégico: aumento da qualidade de vida e bem-estar dos cidadãos.

### **1.5 Missão**

A missão é a razão de ser da organização, é o que demonstra os seus objetivos. “É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir”. (CHIAVENATO, 1999, p.247)

A Prefeitura de Sumaré não possui Missão definida, necessitando assim de sua elaboração: “Suprir as necessidades da sociedade, e aliados à estes, desenvolver sustentavelmente o município, melhorando a qualidade de vida no presente e no futuro”.

A Secretaria de Saúde apresenta como Missão: “Estabelecer diretrizes e promover o desenvolvimento da política de saúde, por meio da formulação e execução do Plano Municipal de Saúde; Manter e melhorar as estruturas físicas das unidades de saúde sob gestão municipal; Desenvolver ações intersetoriais de promoção da saúde, em articulação com outras secretarias municipais [...]”.

“A Missão deve ser concisa e objetiva” (Vasconcelos; Pagnocelli, 2001, p. 90), sendo assim, é sugerida a alteração da Missão da Secretaria de Saúde, que pode ser definida como: “Promover a qualidade de vida dos cidadãos, por meio de serviços em saúde de qualidade com a melhor utilização dos recursos públicos, aliados à atenção e transparência para com a sociedade”.

## **1.6 Visão**

Segundo Maximiano (2002) a Visão para o futuro define a imagem desejada da organização e isso pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização.

Sendo assim, a definição da visão auxilia no planejamento estratégico e na construção do futuro da organização. Quando a visão é transmitida para os colaboradores, estes passam a saber para onde a organização está caminhando. A definição de uma visão deve ser um sonho possível de se alcançar, algo que motive os colaboradores.

A Prefeitura de Sumaré não possui Visão definida, sendo necessária a sua criação: “Ser referência regional em atitude e a cidade mais atrativa para investimentos e desenvolvimento sustentável”.

A Secretaria de Saúde do município também não possui Visão definida, tendo como proposta a seguinte visão: “Ser referência no cuidado com os nossos cidadãos”.

## **1.7 Valores**

Os valores de uma organização são como a base de sustentação de um edifício, esses valores irão dar sustentação para as decisões tomadas e para as atitudes dos colaboradores dentro da organização. Segundo Vasconcelos e Pagnocelli (2001) o conceito de valores pode ser definido como o balizamento para os processos decisórios e o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão.

A Prefeitura de Sumaré não possui valores definidos, esta proposta de valores pode ser seguida por todas as Secretarias, tendo em vista que o “cliente” final de todos departamentos são os mesmos: os cidadãos sumareenses.

Valores:

Transparência, Respeito, Atitude, Honestidade e Humanização.

## **1.8 Organograma**

Por contar com diversas Secretarias e departamentos, será demonstrado a seguir somente o Organograma da Secretaria de Saúde. Esta hierarquia foi

formulada pelo departamento de Recursos Humanos da Saúde e está representada na Figura 1.

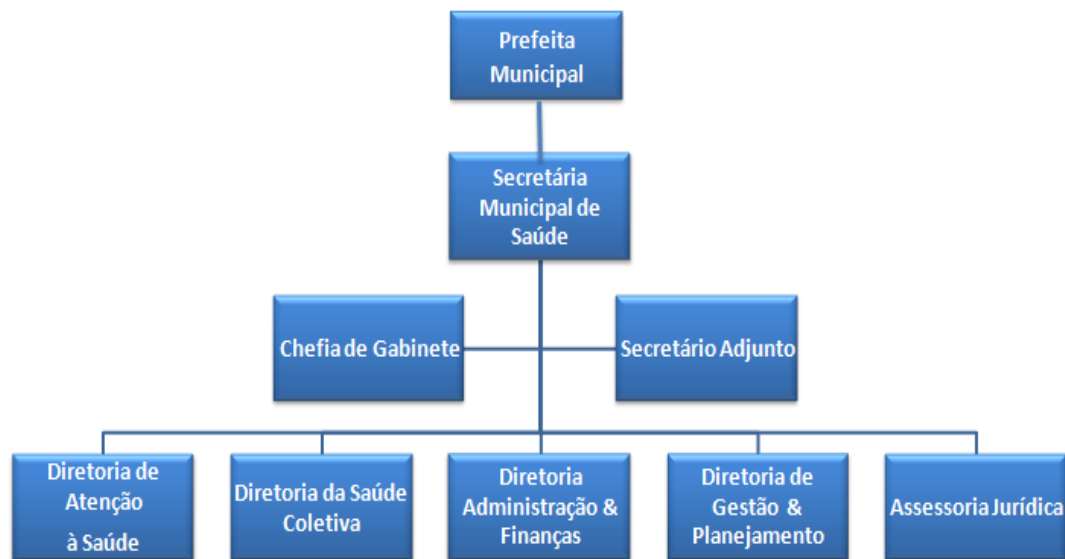


Figura 1: Organograma

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Saúde de Sumaré. 2015.

## 1.9 Análise Ambiental

A análise ambiental auxilia a organização a visualizar os desafios e as perspectivas atuais e futuras do cenário onde a mesma está inserida. “Significa o mapeamento do macroambiente e do ambiente de tarefa da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 329), sendo necessário avaliar seus clientes, fornecedores e concorrentes e as variáveis que afetam as estratégias da organização.

Um planejamento estratégico eficiente depende de uma análise dos fatores que não podem ser modificados pela organização, são os fatores que estão no macroambiente, que podem oferecer oportunidades ou ameaças às organizações. “Quanto mais instável e complexo o ambiente, maior a necessidade do enfoque sistêmico e do planejamento estratégico”. (MAXIMIANO, 2000, p. 210)

### 1.9.1 Variável Econômica e Política

As variáveis políticas e econômicas oferecem oportunidades e ameaças que podem representar um novo desenho no planejamento de uma organização, um aumento na taxa de juros, por exemplo, pode inibir o consumo, causando uma queda na produção e aumento do desemprego.

A ideologia política também é um importante quesito para uma Administração Pública, afinal, é facilitador o apoio político em todas as esferas governamentais, Câmara Municipal, Governo Estadual e Federal. A Prefeitura de Sumaré em relação à partidos políticos coligados só possui apoio na esfera Estadual, tendo em vista que a administração do estado de São Paulo, que é fonte de recursos para os municípios, atua no mesmo partido da atual administração de Sumaré, o PSDB.

A Prefeitura de Sumaré, por definir algumas diretrizes que afetam o ambiente político-econômico da cidade, deve atuar em conjunto com a sociedade e manter um bom relacionamento com as empresas instaladas no município.

Esta relação administração pública-administração privada aponta uma via de mão dupla, pode-se citar como um exemplo a infraestrutura da cidade englobando o fornecimento adequado de energia e também uma educação de qualidade aos cidadãos. Quando esses quesitos são atendidos a empresa confia na infraestrutura e produz com maior qualidade, os cidadãos têm a garantia de que seu recurso está sendo bem utilizado, e quando a educação é de qualidade as empresas ganham mão de obra qualificada, diminuindo assim o desemprego.

Um exemplo da importância das ações da Prefeitura em relação à atração de novos investimentos está na empresa Honda. A Honda, no dia 3 de fevereiro de 2015 inaugurou um novo prédio dentro de sua sede na cidade, atraindo os cargos que estavam sediados em São Paulo. Para que isto fosse realizado a empresa necessitava de uma estrutura do município em relação à moradia, educação e saúde para as novas famílias (funcionários que se mudaram de São Paulo para Sumaré).

E tudo isso afeta a economia da cidade, segundo Troster e Mochón (1999) o setor público atua na economia visando o pleno aproveitamento dos recursos e eficiente alocação dos mesmos, estabilidade dos preços e distribuição de renda justa, e mesmo que não caiba à administração do município a atuação para alcance de todos esses objetivos, ela está inserida dentro de um contexto maior que é o Estado que regula a economia nacional.

Segundo Troster e Mochón (1999) são os agentes econômicos, isto é, as famílias, empresas e o setor público, que são responsáveis pelas atividades econômicas, e esses agentes podem ser agrupados em três setores: primário

(atividade agrícola, pesqueira, pecuária e extrativa), secundário (atividades industriais, transformação em bens) e terciário (atividades de serviços que não se transformam em algo material).

Por gerar serviços à população, a Prefeitura de Sumaré atua no setor terciário, que segundo o IBGE no terceiro trimestre de 2014, em relação ao mesmo período em 2013 cresceu 0,5%. Dentro desse setor, o sub-setor administração, saúde e educação pública cresceu 1% e o Consumo da administração pública cresceu 1,9%.

A cidade de Sumaré, no ano de 2012 obteve um PIB a preços correntes (levando-se em conta a inflação) de 7.812.309 mil reais, o maior em comparação com as cidades próximas: Hortolândia, Nova Odessa e Americana. O valor adicionado bruto da agropecuária, indústria e serviços a preços correntes de Sumaré em comparação com as mesmas cidades citadas anteriormente foi maior na agropecuária e na indústria, e foi menor em relação à Hortolândia e Americana no setor de serviços. Ou seja, mesmo tendo uma população estimada de 262.308 pessoas, maior do que Hortolândia (212.527) e Americana (226.970), a população de Sumaré está optando por consumir em outras cidades.

Esses dados necessitam de atenção da administração pública de Sumaré, que deve estimular o crescimento de uma tendência que é a criação de empresas de pequeno e médio porte, principalmente as empresas voltadas para serviços, que aumentam o consumo na cidade. Aliado a este estímulo está uma maior qualificação para empreendedores, com palestras e *workshops*, essas ações estão ao alcance da Prefeitura e podem representar bons resultados econômicos em um médio ou longo prazo para a cidade.

### **1.9.2 Microambiente**

É no microambiente que irá se analisar o ambiente mais próximo da organização, no qual as estratégias podem influenciar o mercado onde estão inseridos os fornecedores, clientes, concorrentes e agentes reguladores.

A análise de mercado possibilita à organização diversas informações para a gestão adequada de seus produtos ou serviços.

As informações produzidas pelo estudo de mercado permitem à empresa identificar necessidades, nichos para atuar, oportunidades para oferecer produtos e serviços, tendências de comportamento em ascensão e declínio. (MAXIMIANO, 2000, p. 213).

O setor público de uma maneira geral está enfrentando no atual momento, uma crise econômica, e sendo afetado drasticamente por fatores de mudanças climáticas, causando uma crise generalizada que afeta a gestão nos municípios que necessitam de um consumo estável e de empresas contratando e produzindo.

Dentre esses fatores a administração pública deve estar disposta a entender e analisar diversas tendências que surgem em todas as esferas da sociedade, como por exemplo, o surgimento de um indivíduo mais consciente e politizado, que demanda cada vez mais qualidade e agilidade em tudo que o rodeia.

Este indivíduo consegue com maior facilidade obter informações, principalmente em relação àquilo que pode lhe afetar, e as ações da administração pública do município se enquadram nesses interesses. Com o crescimento do uso da tecnologia em tudo os que as pessoas fazem, cabe à Prefeitura de Sumaré aliar os seus serviços à este novo cidadão. A transparência em relação ao uso dos recursos públicos pode ser uma ação valorizada e transmitida para o cidadão através da tecnologia. O site da Prefeitura de Sumaré está atualmente com os dados atualizados, as Contas Públicas divulgadas no site, por exemplo, são do ano de 2015.

#### **1.9.2.1 Clientes**

Segundo Cobra (2009) satisfazer o cliente deve ser o ponto-chave do pensamento de todas organizações. E as ações voltadas ao cliente devem ser o objetivo também da administração pública.

A Prefeitura de Sumaré perante os consumidores, ou seja, os cidadãos sumareenses tem como fonte de informação a ouvidoria do município, que é o meio de comunicação direta entre a população e a Prefeitura, onde os cidadão entram em contato caso os serviços sejam prestados de maneira irregular. Esta ouvidoria por sua vez, busca o posicionamento dos órgãos competentes e estes respondem ao cidadão. É o meio de comunicação principal da administração pública com o cidadão, porém, esta comunicação acaba ocorrendo de um modo reativo, pois, quando ocorre um problema é que se ouve o cidadão.



E ouvir o consumidor do seu serviço é necessário para que se obtenha sucesso nas ações e serve de auxílio para a definição dos projetos a serem desenvolvidos. “Servir os clientes e, sobretudo, encantá-los tornou-se hoje a mais importante tarefa da organização.” (CHIAVENATO, 1999, p. 83)

A Secretaria de Saúde de Sumaré desenvolve algumas ações que auxiliam na obtenção de informações dos serviços prestados. Uma importante fonte de informação é o Conselho Municipal da Saúde, um órgão fiscalizador do município e que possui como representatividade os usuários da saúde de Sumaré. Dentro desse conselho participam ainda os trabalhadores da saúde e a própria gestão da saúde. Esse Conselho se reúne mensalmente e discute as ações e melhorias necessárias à saúde do município. É uma troca de informação, que beneficia tanto a Secretaria que pode acompanhar as necessidades dos cidadãos, quanto os usuários que podem obter informações sobre como estão sendo utilizados os recursos municipais por esta Secretaria.

A utilização dos recursos por uma administração pública segue normas e leis obrigatórias, e a burocracia acaba dificultando uma atuação inovadora perante as ações voltadas a sociedade. Porém, é necessário que o cidadão se sinta valorizado perante a administração pública, e talvez, as ações reativas ou as ações que acabam por não atender as necessidades reais do município podem representar a perda de recursos e de tempo.

#### **1.9.2.2 Fornecedores**

Para a execução de um serviço ou produção de um bem, são necessários os recursos de produtos ou serviços realizados por terceiros, os chamados fornecedores. Os fornecedores são uma parte fundamental para que a execução do serviço entregue ao consumidor seja feita da melhor forma.

O componente fornecedor é o segmento do ambiente de tarefa que envolve todas as variáveis relacionadas com indivíduos ou agências que proporcionam os recursos necessários para que as organizações possam produzir bens e serviços. (CHIAVENATO, 1999, p. 82)

A Secretaria de Saúde possui cerca de noventa fornecedores para materiais diversos, sendo os principais os que seguem:

Tabela 1: Lista de Fornecedores da Saúde

<b>Fornecedor</b>	<b>Ramo</b>
Cirúrgica Pró Saúde Ltda ME	Curativos
Gamacamp	Equipamentos Hospitalares
Ômega	Exames Diversos
Bianco Azure	Home Care
Cirurgica União	Material Hospitalar
Hospfar	Medicamentos
Farmavita	Medicamentos manipulados
Savatel Dental	Odontológico
White Martins	Oxigênio
Ambitec	Recolhimento de Resíduos

Fonte: Setor de Compras – Prefeitura de Sumaré (2015)

Para ser fornecedor do setor público é necessário participar de processo licitatório que em regra, por não se tratar de serviços intelectuais, são avaliados pela proposta de menor preço, e após isso, por outros critérios que dependem do serviço a ser executado.

No caso da relação entre os fornecedores, quem detêm o poder de barganha é a administração pública, pois a mesma pode revogar a licitação a qualquer tempo, e no caso de não pagamento pelos serviços prestados, com atraso superior a noventa dias, segundo Lei nº 8666 (1993) o fornecedor pode suspender a obrigação, porém cabe a ressalva de que essa suspensão de serviço deve ocorrer judicialmente para que não se caracterize descumprimento de contrato.

No atual momento, a administração pública, mesmo detendo o poder de barganha, está respeitando os contratos com os fornecedores da saúde, e essa atuação é ideal para a administração, tendo em vista que novos processos licitatórios são burocráticos e demorados.

## **2 ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

Uma organização que deseja se diferenciar perante o seu cliente necessita primeiramente examinar as condições do ambiente organizacional em que a mesma está inserida. “Na realidade, a análise organizacional busca a localização dos fatores críticos de sucesso da organização.” (CHIAVENATO, 1999, p. 329). Aliado a isto, esta análise possibilita à organização o conhecimento de suas vantagens competitivas e a melhor forma de utilizá-la.

### **2.1 Financeira**

A oferta de bens públicos é de responsabilidade do governo, independente da esfera do mesmo, porém, a oferta de bens públicos necessita de recursos, que são escassos e que, portanto, necessitam de um alto controle para que os anseios da sociedade sejam atendidos da maneira mais adequada. “É por essa razão que a responsabilidade pela provisão recai sobre o governo, que financia a produção desses bens através da cobrança compulsória de impostos.” (GIAMBIAGI; ALÉM, 1999, p. 21).

A maior reguladora das operações financeiras da administração pública é a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000) que abrange todas esferas do governo. Esta Lei normatiza ações que afetam diretamente a administração dos recursos públicos, uma das regulamentações desta lei é a previsão de que cada aumento de gasto necessita de uma fonte de financiamento correlata e os gestores precisam respeitar questões relativas ao fim de cada mandato, não excedendo o limite permitido e entregando contas saudáveis para seus sucessores.

Os gastos públicos são limitados e devem respeitar as normativas das leis. A lei de responsabilidade fiscal aponta como limite de gasto com pessoal para os municípios um total de até 60% da receita corrente líquida. A Prefeitura de Sumaré está com um comprometimento de 55% com folha de pagamento, necessitando cortar gastos para inibir o crescimento e ultrapassar o limite da Lei. Caso se exceda o limite, o artigo 23 da lei aponta que o corte deve ser feito até os dois quadrimestres seguintes, sendo no mínimo um terço no primeiro, caso isso não ocorra a administração pública não poderá receber transferências voluntárias, obter garantia

e/ou contratar operações de crédito (exclui-se as destinadas a refinanciamento de dívida imobiliária e as que se destinam a redução de despesas com pessoal).

É obrigatória, ao final de cada quadrimestre, a entrega do Relatório de Gestão Fiscal. Este relatório, segundo artigo 55 da lei de responsabilidade fiscal, deve conter um comparativo com as despesas com pessoal, dívidas consolidadas e mobiliária, concessão de garantias e operações de crédito, inclusive por antecipação de receita. Esses itens possuem limites e caso se ultrapassem os mesmos a administração necessita indicar as medidas de correção a serem adotadas.

Dentro deste mesmo relatório caberá ainda: demonstrativos de caixa até o último dia do ano e restos a pagar das despesas (liquidadas, empenhadas e não liquidadas, empenhadas não liquidadas e inscritas até o limite do saldo da disponibilidade de caixa e as não inscritas por falta de disponibilidade de caixa e cujos empenhos foram cancelados).

A lei trata ainda da transparência com os gastos financeiros e aponta que é obrigatória a divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.

### **2.1.1 Contabilidade**

A contabilidade, dentre outras atividades, é um elemento essencial para a administração de qualquer organização. "A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa". (MARION, 2004, p. 26).

A administração pública, na gestão dos recursos, segue normas e leis estabelecidas. Para tanto, a administração pública utiliza-se de regimes contábeis que auxiliam na análise da estrutura do patrimônio público. Os regimes contábeis, "[...] podem ser conceituados como premissas básicas acerca dos fenômenos econômicos refletidos pela contabilidade e que são a cristalização de análise e observações". (KOHAMA, 2014, p. 33).

Sendo assim, por se tratar de um sistema de escrituração contábil, as informações necessárias e obrigatórias nesse regime são: ano financeiro, que demonstra o período efetivo de execução do orçamento; regime de caixa que demonstra todos os recebimentos e pagamentos feitos no exercício e regime de competência onde ocorre a atribuição das receitas e despesas de acordo com a data em que ocorreram as mesmas, ou seja, seu fato gerador.

#### **2.1.1.1 Patrimônio público**

Segundo Padoveze (2011) o patrimônio é a riqueza de propriedade de alguém ou de uma organização, sendo o papel principal da contabilidade, o controle do patrimônio de uma entidade. O patrimônio constitui-se como o conjunto de bens e direitos e obrigações das pessoas físicas ou jurídicas.

O anexo nº 14 da Lei federal nº 4320 (1964) apresenta como itens dos bens e direitos do patrimônio público: caixa, bens móveis, imóveis, bens de natureza industrial, direitos das entidades públicas, depósitos bancários, diversos devedores, diversos responsáveis, créditos por fornecimentos e serviços prestados, créditos fiscais inscritos e créditos diversos inscritos. E como obrigações: obrigações das entidades públicas, restituições a pagar, serviço da dívida a pagar, obrigações trabalhistas, previdenciárias e assistenciais a pagar, fornecedores e contas a pagar, consignações, dívida fundada interna, dívida fundada externa, débitos diversos.

#### **2.1.1.2 Orçamento Público**

Em qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, o planejamento é essencial para que se consiga o alcançar os objetivos. Na administração pública isso não é diferente, e é um fator obrigatório gerir e divulgar onde se pretende aplicar os recursos públicos em um médio ou longo prazo, e o orçamento realiza esse papel.

A Constituição Federal (1988) estabelece que os Orçamentos Públicos devem estabelecer: o plano plurianual; as leis de diretrizes orçamentárias e leis de orçamentos anuais.

O plano plurianual é um planejamento de quatro anos e que abrange os três níveis governamentais e nenhum investimento pode ser realizado se o mesmo não constar nesse orçamento a menos que exista lei que ampare essa inclusão.

Segundo a Constituição Federal, artigo 165, esse orçamento estabelecerá as diretrizes, objetivos e metas da administração pública.

A lei de diretrizes orçamentárias (LDO) segundo Constituição Federal (1988), artigo 165 § 2º abrange as metas e prioridades da administração pública, inclusive as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente. É nesta lei que também caberá alterações em legislação tributária, política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento e orientará a elaboração da lei orçamentária. A LDO irá apresentar o cumprimento das metas relativas ao ano anterior, as metas anuais justificando os resultados pretendidos, evolução do patrimônio líquido dos últimos três exercícios, conterà ainda anexo de riscos fiscais onde abrange os riscos capazes de afetar as contas públicas, como por exemplo, uma queda na arrecadação pública, e a solução que se irá providenciar caso o risco se concretize.

A lei de orçamentos anuais (LOA) determina as ações a serem executadas para o alcance dos objetivos determinados no planejamento plurianual e são alinhados à LDO. Segundo Constituição Federal, artigo 165, § 5º, a LOA irá especificar :

- Orçamento fiscal: dos poderes executivo, legislativo e judiciário, sobre seus fundos, órgãos e entidades direta ou indireta, inclusive sobre fundações instituídas e mantidas pelo poder público;
- Orçamento de investimento das empresas em que o poder público detenha maioria do capital social com direito a voto;
- Orçamento da seguridade social que abrange todas entidades e órgãos vinculadas à administração pública, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo poder público.

Todos os orçamentos elaborados pelo poder executivo, devem ser encaminhados para aprovação do poder legislativo e devem, em até 30 dias após o encerramento de cada bimestre, apresentar relatório resumido da execução orçamentária.

### **2.1.1.3 Receitas Públicas**

Segundo Ribeiro (2010) a receita é o aumento do Ativo ou diminuição do Passivo. Sendo assim, a receita pública baseia-se no recolhimento feito aos cofres públicos e os direitos a receber feitos sobre o enfoque patrimonial e enfoque orçamentário.

O enfoque patrimonial reconhece as variações no patrimônio e registra o direito no momento do fato gerador ou no momento do lançamento que especifica a matéria tributável, o montante de tributo devido e identifica-se o sujeito passivo. Já o enfoque orçamentário, sob a ótica de caixa, abrange o financiamento as despesas orçamentárias mesmo não havendo ingresso do recurso que irá cobrir as despesas.

Segundo a Lei Federal nº 4320 (1964) a receita pública deve ainda ser classificada em duas categorias econômicas: receitas correntes e receitas de capital. A receita corrente apresenta: receita tributária, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, serviços, transferências correntes (recebidos de outras entidades de direito público ou privado) e outras receitas correntes. A Prefeitura de Sumaré, no mês de fevereiro de 2015, programou como receita corrente um total de R\$116.388.777,30, porém arrecadou R\$106.310.131,15.

A receita de capital apresenta: operações de crédito (empréstimos e financiamentos interna ou externa), alienação de bens (venda de bens patrimoniais), amortização de empréstimos (empréstimos concedidos), transferências de capital e outras receitas de capital. A Prefeitura de Sumaré, no mês de fevereiro de 2015, programou como receita de capital um total de R\$9.345.734,52, porém, arrecadou R\$13.654,66.

Segundo Kohama (2014) há ainda uma outra modalidade de receita, que é extraordinária, ou seja, são recolhimentos realizados, cujo pagamento independe de autorização orçamentária, são recursos que não pertencem à administração pública e são: cauções, fianças, consignações e outras.

É de responsabilidade do governo municipal, segundo Giambiagi e Além (1999) o recolhimento de alguns impostos como: Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), Imposto sobre Transmissão de Bens Iter-vivos (ITBI), Imposto sobre Vendas

e Varejo de Combustíveis Líquidos e Gasosos (IVV) e o Imposto Sobre Serviços (ISS)

#### **2.1.1.4 Despesa Pública**

Para a aplicação dos recursos públicos, a administração contrai despesas necessárias ao funcionamento de todas secretarias e departamentos que necessitam de repasses públicos para desenvolver o serviço. “Constituem Despesa Pública os gastos fixados na lei orçamentária ou em leis especiais e destinados à execução dos serviços públicos e dos aumentos patrimoniais”. (KOHAMA, 2014, p. 98).

As despesas públicas se classificam em: orçamentária e extraorçamentária. A primeira corresponde as despesas que necessitam de autorização legislativa e é discriminada no orçamento público. A segunda independe da autorização legislativa pois se constituem de saídas do passivo financeiro e compensadas de entrada no ativo financeiro.

As despesas públicas possuem, assim como a receita, categorias econômicas: despesas correntes e despesas de capital. As despesas correntes são despesas com: pessoal e encargos sociais, juros e encargos da dívida (operações de crédito interna e externa contratada e dívida pública mobiliária) e outras despesas correntes (material de consumo, diárias, contribuições, etc.). As despesas de capital abrangem: investimentos, inversões financeiras (aquisição de imóveis, títulos de empresas de qualquer espécie) e amortização da dívida (pagamento e/ou refinanciamento do principal, atualização monetária da dívida pública).

A Lei Federal nº 4320 (1964) especifica que após a promulgação da lei de orçamento, o poder executivo aprovará um quadro de cotas trimestrais da despesa que cada unidade orçamentária poderá utilizar, que tem por objetivo manter o equilíbrio no uso dos recursos aliados a melhor execução da programação do trabalho.

De acordo com demonstrações contábeis da Prefeitura de Sumaré, as despesas públicas passam por três estágios: empenho, liquidação e pagamento. O empenho, uma vez autorizado, cria-se uma obrigação de pagamento para a administração pública. A liquidação consiste na verificação do direito adquirido pelo



credor, tendo como base os documentos que comprovam o respectivo crédito. O pagamento é o último estágio da despesa orçamentária, onde é feita a entrega do numerário correspondente obtendo assim, sua devida quitação.

A Secretaria de Saúde gerou no mês de fevereiro de 2015 uma dívida empenhada de R\$5.3691,26 e pagou no mesmo período um total de R\$10.500.119,81.

Ao fim do ano, no dia 31 de dezembro, encerra-se o exercício financeiro, e todas as despesas empenhadas e não pagas no mesmo exercício, caracterizam-se como restos a pagar. A Prefeitura de Sumaré no primeiro bimestre de 2015, obteve um saldo de restos a pagar de R\$49.430.622,54.

### **2.1.2 Análise da Área Financeira**

Por se tratar de um fator escasso, os recursos públicos financeiros são administrados com base no controle efetuado principalmente pelo governo federal e as leis elaboradas pelo mesmo.

O planejamento da utilização dos recursos necessita de uma análise profunda e criteriosa em relação aos problemas que necessitam ser sanados no atual momento e os investimentos necessários para o desenvolvimento da cidade em um médio prazo.

A atuação da área financeira segue normativas obrigatórias e observa-se que existe um padrão para cada operação que afetam os recursos. Porém, mesmo existindo uma certa padronização exigida em lei, o planejamento deve estar adequado a realidade da cidade e o administrador financeiro da organização deve ter uma visão sistêmica para conseguir elaborar um bom planejamento financeiro a ser aprovado pelo legislativo.

Observa-se ainda que no último levantamento da receita de capital da Prefeitura de Sumaré, a administração esperava arrecadar R\$9.345.734,52 e a realidade foi bem diferente, dando um total de arrecadação de R\$13.654,66. Isso afeta a administração dos recursos e pode exigir um corte brusco nos custos caso a base dos gastos tenham sido realizados com a expectativa da receita de capital.

O desenvolvimento da cidade baseia-se em uma boa gestão dos recursos e a administração pública, necessita de gestores especialistas em cada departamento ou secretaria que auxiliem no desenvolvimento de um planejamento adequado abrangendo todos os serviços públicos.

## **2.2 Marketing**

Através da análise de marketing a organização consegue planejar e visualizar como os produtos e/ou serviços serão oferecidos aos consumidores, afinal, é através desta análise que se consegue identificar as necessidades reais dos consumidores. “Portanto, o papel do marketing é utilizar recursos de conhecimento que possibilitem uma melhor compreensão do impacto do esforço a ser realizado na administração da demanda de produtos e serviços”. (COBRA, 2009, p. 9).

### **2.2.1 Planejamento estratégico de marketing**

Conhecer o cliente e o mercado de atuação onde se vendem o produto ou serviço da organização é importante para que se obtenha principalmente a satisfação do consumidor e eficiência das atividades de marketing.

A aplicação desse planejamento é necessária para a administração pública, que mesmo não visando lucro, se engloba no principal conceito de marketing que é o conceito de troca, afinal, os recursos dos contribuintes são trocados pelos serviços que atendam a necessidade pública. “Planejar significa estabelecer objetivos e metas, bem como traçar as estratégias para alcançá-los”. (YANAZE, 2011, p. 66).

A estratégia então deve ser documentada preferencialmente com a participação de toda hierarquia buscando discutir as ideias e de como elas serão eficientes para se alcançar a visão da organização. Kotler (1978) afirma que o planejamento deve conter a visão e missão da organização, quais os problemas atuais e aonde se deseja chegar, as estratégias que poderão ser utilizadas, a razão de cada estratégia, as ações efetivas, o orçamento a ser utilizado e as variáveis a serem acompanhadas.

Na Prefeitura de Sumaré e Secretarias em geral, o planejamento ocorre por meio de decisões da alta administração, não havendo portanto, um planejamento participativo com a maioria dos servidores. A administração pública pode obter

retorno das ações, ou até mesmo os sindicatos podem influenciar nas decisões do planejamento, mas o que se observa é que as ações são realizadas de acordo com o recurso disponível, recurso esse, que exige um planejamento a longo prazo, não obtendo portanto um orçamento gasto somente para um departamento de marketing ou análise de mercado.

### **2.2.1.1 Pesquisa e análise de mercado**

As ações das organizações ou planejamento desta não deveriam acontecer sem uma análise e pesquisa em campo, onde se observam variáveis do mercado que afetam a organização e as mudanças que necessitam ser feitas no atual momento.

Para a administração pública, esta análise se confronta com diferenças sociais dentro de um mesmo município, mudanças em leis que podem prejudicar o planejamento e falta de cultura em relação a uma análise mais próxima do consumidor, dos cidadãos.

A pesquisa de marketing desempenha dois importantes papéis no sistema de marketing. Em primeiro lugar, faz parte do processo de *feedback* da inteligência de marketing. Ela abastece os tomadores de decisões com dados sobre a eficiência do mix de marketing atual e fornece percepções para as mudanças necessárias. Em segundo lugar, a pesquisa de marketing é a principal ferramenta para explorar novas oportunidades no mercado. (McDANIEL; GATES, 2003, p. 8)

O bem oferecido é intangível por se tratar de serviços, mas a qualidade necessita de uma análise daquele que utiliza o serviço e, portanto “entender o seu comportamento deve ser uma parte básica do processo de qualidade”. (BATERSON; HOFFMAN, 2001, p. 43).

Como foi citado no capítulo 1.9.2.1 relacionado aos clientes, as ações da administração pública abrangem algumas ações ativas e em sua grande maioria as ações reativas, não havendo, portanto, uma pesquisa de campo mais próxima ao cidadão. O que se observa são as realizações de reuniões com grupos específicos que levantam os problemas da cidade, mas essa representatividade pode não ser suficiente para se descobrir as reais necessidades de todo município.

### **2.2.2 Administração de Serviços**

Administrar operações em que se fornece ao consumidor não um produto, mas uma experiência é uma atividade complexa, tendo em vista a necessidade de se avaliar a eficiência do serviço.

Kotler (1978) aponta que assim como os produtos, os serviços necessitam de estratégias de crescimento do produto e do mercado. Essa análise avalia: penetração de mercado e desenvolvimento de produto (mercados atuais), desenvolvimento de mercado e diversificação (mercados novos).

Aplicando esse conceito à Secretaria de Saúde de Sumaré, a penetração de mercado se daria através de uma constante busca de novos profissionais da saúde que aumentam a quantidade de serviços oferecidos aos cidadãos visando diminuir as filas e a demanda constante pelos serviços. Uma ação que buscou atingir este objetivo foi a contratação de uma empresa terceirizada chamada Pró-Saúde que contrata médicos e enfermeiros para atuar na unidade de emergência central do município.

O desenvolvimento de produto se daria através de uma melhoria nas estruturas dos locais de atendimento e dos postos de trabalho onde se oferecem os serviços visando assim uma melhor experiência no consumo do serviço público.

O desenvolvimento de mercado seria uma melhor atuação na prevenção da saúde, através de um alcance maior dos agentes comunitários de saúde que visitam as residências avaliando e controlando a saúde da família. Essa prevenção diminuiria a busca por prontos-atendimentos e os cuidados estariam sendo realizados antes de se chegar a um caso mais grave.

Através da estratégia de diversificação a Secretaria de Saúde poderia oferecer um serviço voltado para alcoólicos anônimos, serviço este não prestado pelo município, e que mesmo concorrendo com clínicas já existentes, poderia gerar maior valor ao consumidor público. Um exemplo de diversificação já existente é o Centro de Convivência do Idoso que oferece a este público aula de natação, dança e atividade física voltada para prevenção de acidente.

### **2.2.2.1 Distribuição**

Para que se consiga oferecer um produto ou serviço de qualidade é necessário que o fornecimento ocorra da maneira correta. “A distribuição precisa levar o produto certo até o lugar exato, através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura de atendimento que não deixe faltar produto [...]”. (COBRA, 2009, p. 12).

Essa variável então, se aplica aos serviços prestados pela Prefeitura em geral e especialmente para a Secretaria de Saúde que oferece serviços cruciais aos cidadãos.

Somente em alguns casos específicos, como agente de combate à endemias, agente comunitário de saúde e o Serviço de Atendimento Médico de Urgência (SAMU) que saem do posto de trabalho para realizar serviços aonde o consumidor se encontra, o sistema de distribuição ocorre através do deslocamento do consumidor para os serviços de saúde.

Isso reduz custos, afinal, é o consumidor que está se deslocando para o atendimento oferecido, utilizando-se de postos de atendimento em pontos estratégicos da cidade que facilitam a distribuição.

A cidade de Sumaré caracteriza-se por ser bem distribuída e obter distâncias grandes de um ponto a outro, a Secretaria divide a cidade em seis regiões distintas, para facilitar a visualização das localizações e seus problemas pontuais. Para cada região existem em média três postos de atendimento básico, e um pronto atendimento de urgência. No centro da cidade se localiza a Unidade de Pronto Atendimento (UPA) para problemas mais complexos e o SAMU se localiza em um bairro vizinho ao centro. Ainda assim, há projetos de novas unidades de saúde para o município, pois ainda há regiões sem cobertura ou com distância grande entre a residência do cidadão e o posto mais próximo.

A análise desse fator é importante para que não ocorra aumento na demanda em um determinado local e ociosidade em outro, criando a insatisfação do serviço prestado.

#### **2.2.2.2 Promoção e Propaganda**

Todas as organizações, sejam elas com fins lucrativos ou não, utilizam-se de ferramentas voltadas à comunicação e promoção dos serviços que oferecem. A comunicação “é um instrumento precioso, um dos mais importantes *outputs* de qualquer empreendimento, com ou sem fins lucrativos, que se disponha a ter e manter sucesso com o público”. (YANAZE, 2011, p. 417).

A Prefeitura de Sumaré utiliza-se de algumas ferramentas para divulgar ações realizadas pela mesma, sendo elas: propagandas televisivas, site próprio, jornal da cidade, páginas em redes sociais e cartazes.

Por oferecer serviços, o contato pessoal é o meio responsável por criar uma atitude favorável em relação ao o que está sendo oferecido ao cidadão, sendo essa a principal oportunidade de se demonstrar a imagem da Prefeitura. Como especificado no setor de recursos humanos, o treinamento é pouco realizado e isso pode refletir na imagem da organização. “As organizações governamentais são, especialmente, relaxadas em fazer com que seus funcionários tratem os cidadãos-usuários de maneira sociável e amigável.” (KOTLER, 1978, p. 224).

Há ainda a comunicação através de jornais regionais que noticiam ações das cidades e que não são pagas pela administração pública, porém, essa divulgação pode ocorrer tanto para aspectos positivos, quanto para negativos.

### **2.2.3 Análise de Marketing**

As ações voltadas à marketing do serviço público são realizadas de um modo pouco participativo, tanto em relação aos funcionários, quanto aos consumidores, os cidadãos. Isso afeta várias áreas da organização, afinal, planejar sem o auxílio de quem utiliza o serviço pode resultar em planejamento baseado em incertezas.

A divulgação das ações da administração pública são bem efetuadas, tendo em vista o baixo custo que os mesmos representam à organização, e o bom alcance que possuem esses canais de comunicação, as redes sociais, por exemplo, atingem muitas pessoas.

A distribuição dos serviços se adéqua a realidade do município, que por ser grande, deve possuir um bom planejamento para que toda sociedade seja atendida da melhor maneira possível.

Todos os serviços públicos oferecidos dependem obviamente de recursos escassos, e talvez por essa razão os departamentos utilizem de pouca diversificação do que é ofertado e se atentam somente ao que é o básico e realmente necessário. Porém, uma administração de marketing efetiva, traria à administração pública, modos de ofertar mais do que se espera e ao mesmo tempo auxiliaria na demanda de serviços que mesmo não sendo básicos, representam diferenciais para a sociedade, gerando valor ao único ao cidadão.

Uma ação mais efetiva do marketing orienta o planejamento estratégico e auxilia na tomada de decisões em todas as áreas da empresa, pois ela traz o conhecimento do que realmente é demandado e a melhor forma de comunicação entre Prefeitura e cidadão.

### **2.3 Tecnologia da Informação**

O gerenciamento das organizações é efetuado de acordo com as informações recebidas, informações essas, geradas através de dados que sofreram transformação através de algum sistema de informação.

As organizações estão cada vez mais dependentes do uso da tecnologia, que auxiliam na obtenção de informações importantes para o gerenciamento e tomada de decisão. “Se trabalhar corretamente com as informações, a empresa caminhará para a excelência administrativa, mesmo significando que ela terá de buscar constantemente a melhoria”. (MAÑAS, 2010, p. 16)

#### **2.3.1 Desenvolvimento de sistemas**

O planejamento organizacional público ou privado é realizado com foco nos resultados. Quando os objetivos são estabelecidos de maneira clara, o controle das ações e correção das mesmas proporcionam que as operações administrativas ocorram de maneira mais sustentável.

Segundo Oliveira (2001) os sistemas de informações gerenciais proporcionam às organizações diversos benefícios, dentre os quais: redução de custos operacionais, redução da mão-de-obra burocrática e otimização na prestação dos serviços aos clientes.

A Prefeitura de Sumaré possui alguns sistemas integrados e dois deles estão alocados na Secretaria de Saúde. O sistema CECAM, utilizado no departamento de recursos humanos da Secretaria de Saúde, trabalha de forma integrada compartilhando as informações do banco de dados, essa integração é realizada somente com a Folha de Pagamento. E possui ainda o sistema CPqD que oferece à administração pública integração com os serviços oferecidos e otimiza a distribuição dos recursos públicos, é possível por exemplo, solicitar materiais do almoxarifado através deste sistema, que é pago por módulos, ou seja, cada serviço oferecido e especificado para determinada área da Secretaria de Saúde possui um custo próprio.

Porém, há ainda uma defasagem nos controles administrativos, que prejudicam a comunicação entre os setores acarretando falta de produtividade em algumas atividades administrativas. Essa falta de comunicação, ou falha desta, causa alguns problemas como, por exemplo: atraso em entrega de documentos importantes, falta de controle em relação à funcionários em afastamento médico (sem o conhecimento da Secretaria), perda de documentos ou acúmulo dos mesmos por não ter um sistema que suporte as informações, atraso na resposta de documentos ou informações que funcionários ou cidadãos solicitam.

Gerir uma organização, sem a base de informações corretas e precisas, pode resultar em ações não efetivas prejudicando a qualidade do serviço prestado. O investimento em sistemas na Prefeitura de Sumaré está avançando, mas ainda é necessário um investimento maior, isso resultaria em diminuição da burocracia, aumentaria a produtividade, e facilitaria o alcance dos objetivos planejados pela administração.

### **2.3.2 Suporte técnico**

O auxílio de especialistas em tecnologia para problemas em relação aos equipamentos de informática utilizados são importantes para que o serviço do colaborador não seja prejudicado.

Na Prefeitura de Sumaré, há um departamento responsável pelo suporte técnico no caso de falha em algum hardware ou software, esse departamento cuida de todas as secretarias, e a manutenção pode demorar dias.



Não é necessário sublinhar que a manutenção das aplicações é uma causa de tensões com os usuários, ao afetar geralmente a qualidade do serviço, do aproveitamento, e ao serem, com frequência, mal entendidas as dificuldades que são geradas. (MAÑAS, 2010, p. 160)

Na Prefeitura de Sumaré as dificuldades são frequentes por se tratar em sua grande maioria de equipamentos antigos. A atualização ocorre aos poucos e dependem do planejamento financeiro efetuado anteriormente. É possível que haja em um mesmo departamento computadores novos e atualizados trabalhando juntamente com computadores antigos sem um suporte adequado.

Isso afeta o suporte técnico no acúmulo de serviço e afeta o cidadão, que pode necessitar de um serviço que não pode ser efetuado pelo fato de equipamentos estarem em manutenção e a administração não possuir um sistema integrado para atender todas as demandas.

### **2.3.3 Data Center**

O *Data Center* é o ambiente que abriga servidores e programas de armazenamento de dados. Segundo Gordon e Gordon (2013) ele permite que o banco de dados operacional trabalhe mais harmoniosamente.

A Secretaria de Saúde não possui um *Data Center*, a mesma utiliza-se de sistemas integrados que auxiliam a execução de atividades operacionais, como sistema CECAM que possui atividades voltadas à folha de pagamento e o CPqD que gere algumas informações à secretaria de saúde e unidades de atendimento de saúde. Sendo assim, em sua grande maioria os sistemas são aplicativos ou softwares utilitários que executam trabalhos comuns, normalmente adquiridos através de pacotes, como por exemplo, *MS-Office* com programas para processamento de textos, planilhas eletrônica, e o Access para banco de dados e geração de relatórios.

### **2.3.4 Administração da infraestrutura**

A infraestrutura da tecnologia da informação exige planejamento e controle por ser uma área que se interage com todos os departamentos da organização. Sendo assim “[...] a alta direção deve considerar a informática como uma unidade a

mais dentro da organização, mesmo que fisicamente ela não esteja compreendida como uma área funcional da estrutura organizacional.” (MAÑAS, 2010, p. 161)

O que se percebe na Secretaria de Saúde é a necessidade ou dependência de pessoal específico em relação à informática, que efetuam o trabalho livremente cuidando dos erros, mas não trabalham na manutenção dos equipamentos e *softwares* para evitar futuros danos.

Os sistemas mais complexos utilizados pela Secretaria de Saúde são terceirizados e pagos por módulos, os sistemas não são instalados completos em todos os departamentos, por exemplo, o departamento Folha de Pagamento consegue visualizar ou alterar a situação do funcionário através do CECAM, porém o departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde, que também necessita dessas informações, não possui esse módulo instalado.

Falta ainda um controle ou avaliação de como o sistema é utilizado e qual a satisfação do usuário, afinal, um sistema pago por recursos públicos necessita atender as expectativas da administração pública e principalmente facilitar o trabalho do servidor público, sendo este o responsável pela geração de um serviço de qualidade e que necessita, portanto de equipamentos e sistemas eficazes.

Não há controle em relação ao compartilhamento de informações, o uso de memória externa é utilizado livremente pelo servidor, principalmente nos departamentos administrativos da Secretaria de Saúde. Não há, por exemplo, termo de utilização de equipamento próprio no trabalho.

### **2.3.5 Análise da Tecnologia da Informação**

Todo sistema de Informação na Prefeitura de Sumaré, em especial na Secretaria de Saúde do município necessita de uma evolução e ampliação da tecnologia para uso em todos os departamentos, sendo necessária assim, uma avaliação da demanda de cada departamento gerido pela Secretaria para que se tenha certeza das instalações de sistemas a serem instalados. O sistema CECAM, que possui pacote completo na Folha de Pagamento, por exemplo, só possui um módulo do departamento de recursos humanos que é o lançamento de variáveis. Há a necessidade de mais módulos neste departamento, tendo em vista que são

geridos mais de 1500 servidores públicos que demandam informações não disponíveis no sistema instalado.

Aliado à necessidade de ampliação, visando uma maior produtividade dos departamentos, é necessário ainda, investimento em treinamento para servidores, evitando ou diminuindo a dependência de pessoal técnico, isso aumentaria a efetividade do serviço e diminuiria o *stress* causado pela má utilização de sistemas que possuem custo alto de instalação e manutenção.

Nos departamentos administrativos da Secretaria de Saúde, não há controle em relação aos dados gerados, mesmo não ocorrendo casos recentes de divulgação de informações confidenciais, a necessidade de prevenção de ações como essas são necessárias para qualquer organização, seja ela pública ou privada.

## **2.4 Logística**

O fornecimento de produtos e serviços necessita do controle de insumos necessários à atividade da organização. A logística abrange o planejamento de gastos com materiais e matérias-primas, transporte, armazenamento, estocagem e principalmente, irá definir o grau de qualidade do produto ou serviço a ser ofertado. “A logística constitui o serviço onde recursos são orientados para a consecução de determinada organização do fluxo de produtos entre clientes e fornecedores”. (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2013, p. 35).

A aquisição de materiais e matérias-primas necessários à produção de produtos e/ou serviços é um importante fator para a organização por geralmente envolver custos altos. O relacionamento com os fornecedores em relação à negociações de entregas e prazos também são importantes em todos os aspectos logísticos.

Por oferecer aos cidadãos serviços públicos, a Prefeitura de Sumaré realiza compras dos insumos necessários à geração dos serviços, através de seus fornecedores licitados e contratados de acordo com regras pré-estabelecidas pela administração pública no processo de avaliação dos fornecedores. Há um departamento específico de compras, responsável pela aquisição dos insumos, que dentre a relação dos fornecedores já contratados pela Prefeitura, solicitam os produtos e insumos necessários à Secretaria.

A estratégia utilizada, portanto, é a estratégia de horizontalização, ou seja, compram de terceiros os itens que auxiliam na transformação do serviço final e para que não ocorra dependência de somente um fornecedor, a Prefeitura de Sumaré, em especial a área da Saúde, possui cerca de três fabricantes diferentes para um mesmo insumo. “A definição de uma estratégia correta de compras pode dar à empresa uma grande vantagem competitiva” (MARTINS; ALT, 2001, p. 74)

O sinal da demanda ocorre através da solicitação dos usuários finais. O sistema utilizado é o CPqD, que está instalado em todos os departamentos da Secretaria de Saúde. O sistema instalado no Almoxarifado aponta a necessidade de material, quando este chega ao estoque de segurança, os controladores de estoques acompanham o sistema e o atualizam conforme a movimentação de entrada e saída de produtos. A partir do momento que é apontada a necessidade de reposição, o setor de compras solicita ao fornecedor o abastecimento.

Avaliar e acompanhar a qualidade da produção dos fabricantes é importante, pois reflete na qualidade do serviço ou produto final. “A qualidade de um produto define-se através da comparação de suas características com os desejos do consumidor ou com as normas e especificações de fabricação”. (DIAS, 2010, p. 295). No caso da Prefeitura de Sumaré a avaliação de normas e especificações é realizada somente no processo licitatório, que através do edital de divulgação de abertura de licitação são explanadas as exigências técnicas que o fornecedor deve possuir.

O controle logístico é efetuado pelos controladores de estoques, supervisores, um enfermeiro e um farmacêutico, que também são responsáveis pela inspeção do que é recebido para estocagem.

#### **2.4.1 Recebimento de materiais**

O sistema modal utilizado pela Prefeitura de Sumaré é o rodoviário, tanto para fornecedores, quanto o abastecimento dos departamentos públicos. A descarga de material dos fornecedores da Saúde são exclusivas ao Almoxarifado, ou seja, não há entrega direta do fornecedor para algum departamento da saúde. Toda movimentação é lançada em sistema que cria o inventário físico dos insumos para que haja controle e avaliação da supervisão.

No recebimento é efetuada a inspeção por profissional responsável, sendo essa atividade importante para a garantia de todo processo e transformação de serviços ao consumidor final, que ocorrerá posteriormente. É então comparado o que foi solicitado com o que foi entregue para que então o profissional assine o recebimento.

Os produtos são diversos e cada um possui um tipo específico para armazenagem, por se tratar de produtos voltados à saúde, o inventário possui desde luvas descartáveis a medicamentos, sendo necessária assim, uma armazenagem de acordo com as normas dos fabricantes para preservar a qualidade do insumo.

O Almoxarifado da saúde está localizado no centro da cidade para facilitar a distribuição dos materiais aos departamentos. O transporte interno é realizado pelos operadores de estoque, que utilizam de empilhadeiras para esta tarefa. O transporte externo é efetuado pelo Almoxarifado, que por sua vez, só possui um veículo para realizar as entregas dos pedidos. “[...] o transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta diretamente o tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança dos produtos”. (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2013, p. 247).

Portanto, tendo em vista essa limitação de transporte, já há um cronograma de entregas, independente de solicitação, para cada região do município, assim, cada departamento já avalia o que é necessário e efetua o pedido dentro do prazo e respeitando o cronograma.

#### **2.4.2 Análise Logística**

A Prefeitura de Sumaré enfrenta um agravante que é a distância geográfica entre regiões do município, o que dificulta a distribuição de insumos e aumenta os custos. A programação de entrega para as unidades é um bom fator, pois auxilia a organização do estoque tanto no almoxarifado, quanto nos locais de atendimento, porém, a previsão de uma demanda em determinado local pode não ocorrer de uma forma linear, e o pedido não ser suficiente para atender a demanda até a próxima entrega, sendo assim, o setor logístico necessita de uma flexibilidade maior para casos de necessidade.

Por ser um órgão público, todas as compras de fornecedores necessitam de licitação, e as empresas vencedoras do processo licitatório fornecem mediante contrato. Esta relação com o fornecedor é interessante para a administração pública, pois a mesma detêm o poder de barganha, e o contrato pode ser encerrado a qualquer tempo. O problema é que a abertura de novas licitações pode levar cerca de três meses para conclusão, e a maior desvantagem para a Prefeitura é que mesmo havendo um fornecedor no mercado praticando menor preço e maior qualidade, a administração pública não poderá comprar caso a empresa não queira participar de licitação.

A inspeção do fabricante, como dito anteriormente, é efetuada em licitação, não há, portanto, visitas às fabricas dos fornecedores regularmente. Essa precaução é necessária em todas as organizações, inclusive para a Prefeitura de Sumaré.

Ainda em relação ao controle dos estoques, o sistema instalado no almoxarifado da saúde tem auxiliado a produtividade dos controladores e supervisores. Não há a necessidade, portanto, de controle manual através de planilhas como era efetuado anteriormente.

O setor logístico da saúde não está enfrentando problemas relacionados à falta de insumos e não há ocorrências recentes de problemas em relação a atrasos e/ou falta de materiais, isso graças ao investimento em tecnologia que reduziu os erros no controle de estoques. A inspeção de qualidade, um importante critério para insumos da saúde, são bem realizadas e não há históricos recentes de uso de insumos fora dos padrões exigidos.

## **2.5 Serviços**

Administrar algo intangível, mas que reflete diretamente na satisfação do usuário final é um processo que necessita de atenção e planejamento específico, voltado a entender as necessidades a serem atendidas e também melhora-las continuamente. “A administração das operações de serviço é uma atividade que diz respeito a que serviço prestamos e como ele é fornecido a nossos clientes”. (JOHNSTON, 2011, p. 23).

### **2.5.1 Planejamento e controle dos serviços**

Para que a utilização dos recursos, necessários para a geração de serviços, sejam realizadas da maneira mais eficiente possível, é necessário um planejamento dos objetivos e metas que auxiliarão a organização alcançar o que deseja.

Para planejar a prestação de um serviço de saúde pública é necessário o conhecimento prévio da real situação do município como um todo, afinal, uma cidade que, por exemplo, possui estradas ruins e sem sinalização, influenciam no aumento de acidentes de trânsito, que por sua vez, aumentam a demanda por serviços de saúde. Planejar é possui visão sistêmica, para avaliar o que afeta, direta ou indiretamente, o serviço que está sendo oferecido ao cidadão.

A Secretaria de Saúde de Sumaré possui como base os parâmetros e exigências das normativas do Sistema Único de Saúde (SUS) para efetuar o planejamento, objetivos, metas e indicadores da saúde do município. Os instrumentos utilizados são o Plano de Saúde, as Programações Anuais de Saúde e o Relatório de Gestão, estes instrumentos, segundo Lei nº 8142 (1990), são obrigatórios para que ocorra repasse de recursos do governo federal.

O Plano de Saúde deve trazer uma análise da situação do município tanto em relação à saúde, quanto em relação a outros setores, e definir os objetivos, diretrizes e metas para um período de quatro anos. Esse Plano é um instrumento da gestão, pois é neste que são analisados os gastos da Secretaria e mesmo a vigência correspondendo a quatro anos, as metas são revistas anualmente e são alteradas conforme as necessidades do município.

A Programação Anual da Saúde é o planejamento tático, onde são definidas as ações que viabilizarão o alcance dos objetivos traçados no Plano de Saúde para o ano. Esse planejamento deve coincidir, portanto, com o planejamento do orçamento financeiro durante sua vigência. Para que as ações sejam monitoradas, esta programação traz os indicadores e as metas relativas às ações a serem praticadas.

O Relatório de Gestão da Saúde é o documento que aponta as metas que foram alcançadas, e justifica caso as mesmas não tenham sido cumpridas, ou seja, é o documento que auxilia no controle das ações do serviço de saúde pública e que relaciona os gastos públicos com o que foi alcançado. Esse documento é

apresentado ao Conselho Municipal de Saúde e mediante aprovação deste, o documento é enviado à Secretaria de Saúde do Estado até o Ministério da Saúde.

### **2.5.2 Garantia da qualidade**

A garantia de qualidade de serviço é algo que exige um trabalho focado em metas e principalmente em treinamento nas pessoas. A garantia da qualidade necessita ser o objetivo da administração da organização, caso contrário, ela não será alcançada. “Pode-se dizer que a qualidade em serviços tem principalmente a ver com pessoas. Instalações, processos internos e bens facilitadores também são importantes. A excelência é um todo. No entanto, o fator humano sobressai”. (OLIVEIRA, 2014, p.33).

O serviço de saúde pública de Sumaré possui diretrizes e indicadores que controlam o alcance das metas, justamente por ser submetida a controles dos governos estaduais e municipais. A garantia total da qualidade de um serviço é dificultada por fatores tanto pessoais dos consumidores, em relação à percepção de atendimento, quanto em fatores de padronização que não se adaptam ao setor de serviços.

O bem que se oferece ao consumidor é intangível e, portanto, a qualidade é difícil de ser mensurada, e mesmo que haja padronização em alguns processos, principalmente em relação à atendimento médico, dificilmente um serviço será prestado exatamente da mesma maneira mais de uma vez.

O que cabe à administração pública é acompanhar de perto a relação entre pacientes e profissionais da saúde e criar sistemas de avaliação de eficácia clínica através de indicadores como índice de mortalidade, natalidade, controle de epidemias e avaliação da satisfação de atendimento em todos os locais e departamentos que a Secretaria de Saúde efetua a gestão.

### **2.5.3 Métodos, processos e manutenção do serviço**

Os métodos utilizados para as atividades das organizações refletem diretamente na qualidade e nos custos do processo. Segundo Moreira (1998), os sistemas de produção, sejam eles de bens ou de serviços, é o conjunto de



atividades e operações inter-relacionadas envolvidas que resultam no que se oferece ao consumidor.

A Secretaria de Saúde possui como responsabilidade o desenvolvimento de melhorias nos processos da saúde pública do município. Essas ações irão além dos processos voltados a saúde em si, afinal, a estrutura física de locais de atendimento são tão importantes quanto os insumos que os médicos utilizam no dia-a-dia do trabalho. Portanto, o planejamento dos processos e métodos a serem desenvolvidos deve ocorrer de modo intersetorial.

Os processos envolvidos em saúde pública necessitam primeiramente dos insumos, que são: mão-de-obra, máquinas e equipamentos, instalações, e principalmente o conhecimento. “Comparativamente, dizemos que em geral as atividades de serviços são mais intensivas em mão-de-obra (pessoal) enquanto que as atividades industriais são mais intensivas em máquinas e equipamentos [...]”. (MOREIRA, 1998, p. 12). Focando em atendimento médico, são necessários os insumos para que o diagnóstico do paciente (serviço) ocorra da forma mais adequada possível.

Por depender demasiadamente da mão-de-obra para a geração do serviço de saúde, é necessário que se trabalhe necessariamente com o conhecimento, o *know-how* do trabalhador. A forma de atendimento médico, por exemplo, está sendo realizada com base em poucas informações. Um paciente doente, não consegue relatar por completo o seu histórico de saúde, sendo assim, o diagnóstico do médico, ou seja, a geração do serviço baseia-se em relatos que podem não ser suficientes para que se consiga o principal *output* do serviço de saúde que são pessoas saudáveis.

Um sistema integrado com toda rede de saúde pública, possibilitaria ao médico um conhecimento específico sobre o histórico do paciente e, portanto, o serviço ofertado ocorreria de maneira mais eficaz.

A prestação de serviço público na saúde necessita de manutenção e prevenção. O cuidado prévio com a saúde do cidadão acarreta em menor demanda por serviços de urgência. Esse é o trabalho de unidades de saúde e locais voltados ao lazer e atenção às pessoas. O que falta é o trabalho de conscientização e mudança de cultura populacional de preocupação com a própria saúde somente

quando o caso já está grave. Isso aumenta a procura por serviços de urgência e diminui a qualidade da saúde do município em geral.

#### **2.5.4 Análise de Serviços**

A prestação do serviço público, e principalmente a saúde pública, necessita de reformulação tanto em relação à estruturação interna (treinamentos, avaliação de satisfação dos funcionários e consumidores) quanto em relação à imagem que o serviço público possui na sociedade.

É perceptível, que não há foco em relação a garantia de qualidade dos serviços, por não haver um trabalho voltado a ouvir àquele que utiliza o que está sendo ofertado. Mesmo sendo uma obrigação utilizar de recursos públicos para gerar serviços públicos, falta ainda um controle mais humanizado, voltado a quebrar o paradigma de que saúde pública é ruim e sempre será.

Os órgãos federais e estaduais discutem leis que visam aumentar o controle em relação ao uso dos recursos públicos e impõem metas a serem cumpridas para que ocorram repasses para as organizações públicas. Isso possui alguns pontos positivos, pois todas as administrações públicas municipais possuem um norte a ser seguido e metas a serem alcançadas, porém, é necessário ressaltar que cada cidade possui uma realidade diferente, e essa burocracia pode engessar o planejamento, inibindo uma flexibilidade maior, dificultando assim, influências externas ou opiniões dos consumidores.

Cabe à Secretaria de Saúde de Sumaré voltar às atenções primeiramente à prevenção da saúde pública, investindo em treinamento para os funcionários que lidam diretamente com os pacientes. Esse cuidado, além de melhorar o fluxo do serviço, aumenta a qualidade de vida das pessoas. Isso atrai investimentos e a administração conseguiria atuar em todas as esferas da saúde com qualidade, desde a prevenção e manutenção até os casos de urgência e emergência.

#### **2.6 Recursos Humanos**

As pessoas são hoje o capital mais importante dentro de uma organização, são elas que irão caminhar e trabalhar para o alcance dos objetivos e fazer com que a visão da organização seja alcançada.

A gestão dos colaboradores, se bem efetuada, pode gerar vantagem competitiva à organização e atrair talentos à mesma “Administrar uma empresa é

algo que envolve a utilização de espécies determinadas de relacionamentos dentre os administradores, e entre eles e seus subordinados” (DUBIN, 1971, p. 343).

Essas vantagens em nada se diferenciam na administração de pessoal da gestão pública em comparação com empresas privadas. Há diferenças, porém, nos objetivos e valores entre esses setores, afinal, a organização pública não pertence à acionistas que visam o lucro, a organização pública pertence aos cidadãos.

[...] uma gestão de recursos humanos na Administração Pública, como se fora uma empresa, poderia colidir de forma grave com o Estado de Direito e com a democracia que implica uma administração neutra, imparcial e garante de procedimentos colectivamente estabelecidos. (ROCHA, 2010, p. 31).

Portanto, a análise criteriosa das atividades realizadas dentro deste setor implica em obter conhecimentos das falhas e dos acertos da organização.

### **2.6.1 Recrutamento e Seleção**

O recrutamento é a fase de atração do candidato que possui as características adequadas ao perfil da vaga. O recrutamento pode ser feito tanto internamente, quanto externamente. “O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários [...]” (CHIAVENATO, 1999, p. 161).

Seleção é a fase seguinte ao recrutamento, é na seleção que será feita a escolha dos funcionários recrutados e que são mais adequados à vaga. “[...] o objetivo básico da seleção é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.” (CHIAVENATO, 1999, p. 172).

O recrutamento e seleção interna da Prefeitura de Sumaré ocorre de duas formas:

- Remoção: transferência de servidores entre Secretarias diferentes;
- Remanejamento: troca de local de trabalho na própria Secretaria.

Esse processo ocorre anualmente e somente para servidores concursados, pois estes são efetivos e classificados em carreira.

As regras da remoção são baseadas na Lei Municipal nº 4997 (2010) que especifica que a preferência para escolha de vaga dependerá do tempo de serviço, assiduidade e títulos do servidor. A classificação será através de pontuação decrescente e a Comissão Interna do processo é que será a responsável por essa classificação.

A divulgação das vagas é realizada com antecedência e todos os servidores devem tomar ciência.

A pontuação individual é contabilizada da seguinte maneira:

- Para cada ano completo desde a data do ingresso no serviço publico municipal de Sumaré corresponderá a 02 pontos.
- Em relação aos títulos, são atribuídos os seguintes critérios:
  - a) Para escolaridade exigida ao emprego 02 pontos.
  - b) Para os empregos que exigirem ensino fundamental:
    - b1) Ensino Médio = 02 pontos;
    - b2) Ensino Superior = 02 pontos;
    - b3) Doutorado = 02 pontos;
    - b4) Mestrado = 02 pontos;
    - b5) Cursos de especialização, cursos técnicos dentro da área, profissionalizante ou aperfeiçoamento dentro da área a cada 20 horas 0,5 pontos até um limite de 10 pontos.

A pontuação então seguirá a sequencia dos títulos. Caso o emprego exija o Ensino Médio, serão pontuados o Ensino Superior, Doutorado e Mestrado, e assim, segue a sequência.

Em relação à assiduidade, são utilizados os seguintes critérios:

De 05 até 15 faltas injustificadas= menos 02 pontos

De 16 até 30 faltas injustificadas= menos 03 pontos

De 31 até 75 faltas injustificadas= menos 06 pontos

É de responsabilidade da Comissão Interna, eleita pelos servidores, a classificação e divulgação dos resultados no prazo estabelecido, podendo o servidor entrar com recurso e obter a resposta da Comissão.

Em relação ao Remanejamento interno, sendo o processo de transferência dentro da própria Secretaria, não há classificação por pontuação. No último remanejamento realizado observa-se que as vagas foram abertas para todos os servidores da Secretaria e escolhida uma data para a escolha das vagas. No caso de mais de um servidor escolher a mesma vaga, os critérios de desempate foram: maior tempo de serviço na Secretaria e maior idade.

O recrutamento e seleção externa na Prefeitura de Sumaré variam conforme o tipo de contrato: efetivo ou de livre nomeação. O primeiro através de concurso público e o segundo, respeitando critérios de qualificação, nomeados pelo Chefe do Poder Executivo.

#### **2.6.1.1 Concurso Público**

Segundo Lei Municipal nº 4967 (2010) a Prefeitura Municipal de Sumaré, iniciará o recrutamento por meio do concurso público somente se houver os seguintes critérios: a necessidade de vagas; se for comprovada o interesse público e necessidade imediata de contratação; e se existir recursos orçamentários para arcar com o ônus advindo da contratação.

Conforme estabelecido na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), qualquer pessoa deve ter acessibilidade para exercer cargo público, desde que preencham os requisitos solicitados para a vaga. São requisitos básicos a nacionalidade brasileira, ter no mínimo 18 anos e gozo dos direitos políticos, cumprir com as obrigações militares e eleitorais, estar apto física e mentalmente (comprovado por atestado médico) e todas as demais condições prescritas em lei.

Conforme foi possível observar pela Lei Municipal nº 4967 (2010), o processo de recrutamento e seleção através do concurso público na Prefeitura Municipal de Sumaré, passa por algumas etapas, conforme representado na figura 2:

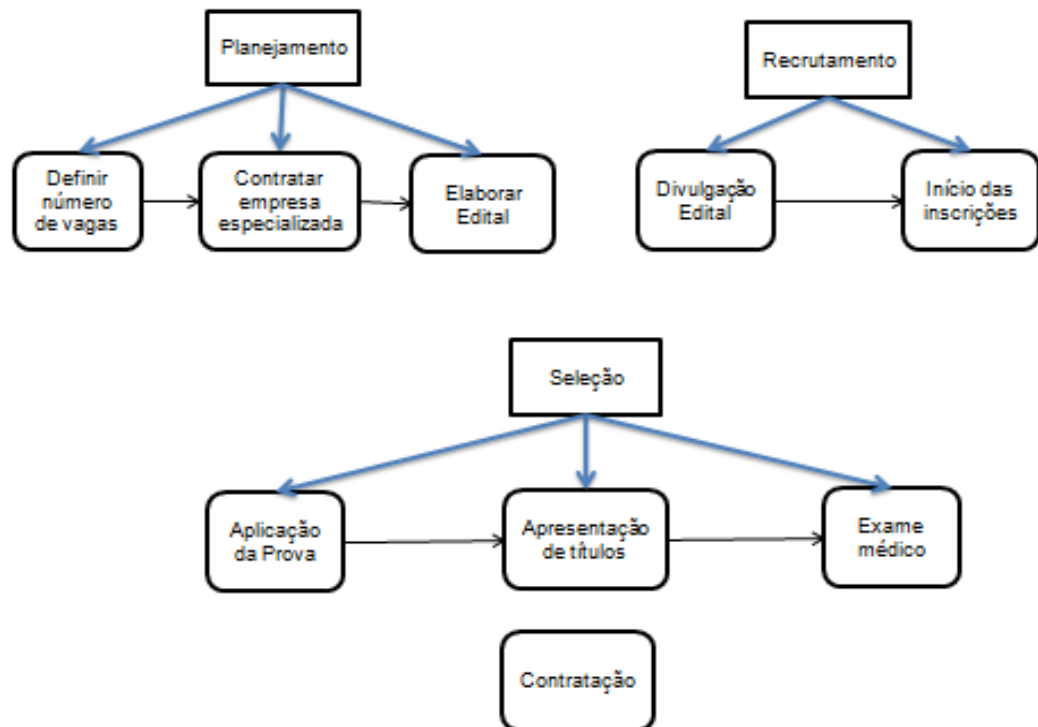


Figura 2: Fases Recrutamento e Seleção - Concurso

Fonte: Elaborado pela Aluna. 2015.

Os servidores concursados são efetivos e organizados em carreiras, que observam o tempo de serviço no município, a qualificação do profissional, seguindo o regime da lei.

### 2.6.1.2 Comissionados

Segundo Lei Municipal nº 4967 (2010) os cargos em comissão não serão organizados em carreira, sendo de livre nomeação e exoneração, o recrutamento e seleção nesse tipo de contrato, ocorre basicamente por meio de indicação do chefe do poder executivo. Somente irão exercer o trabalho com um contrato de comissionado as funções de direção, chefia e assessoramento, desde que comprovada a qualificação necessária para exercer tal função.

O chefe do poder executivo pode indicar a contratação de pessoal, que não seja concursado, para exercer a função desejada como comissionado. Este deverá entregar a documentação exigida em Lei, que comprovam a qualificação para exercer a função.

É importante frisar que para este tipo de contrato não é feita uma seleção através de aplicação de provas ou entrevistas. O que acaba sendo um equívoco tendo em vista que somente a apresentação de certificados não garantem que o servidor possua perfil para a vaga.

### 2.6.1 Registro de pessoal e Folha de Pagamento

Os processos para pagamento e registro de pessoal devem ser feitos da maneira mais adequada para que não acarrete danos ou prejuízos ao colaborador.

O regime de trabalho dos servidores é estatutário, portanto o servidor não tem anotação em carteira de trabalho, e não possui direito a FGTS. Porém são recolhidos todos os outros benefícios obrigatórios previstos em Lei.

A princípio o servidor, após convocação, comparece ao Departamento de Gestão de Pessoas, obtêm a lista de documentos para apresentação e é encaminhado para o exame admissional. De posse dos documentos e aprovação médica é efetuado o registro em uma ficha de cadastro onde neste momento são apresentados os direitos e deveres do servidor e o encaminhamento para abertura de conta bancária.

Representa-se na figura 3 os procedimentos para o registro de servidores.

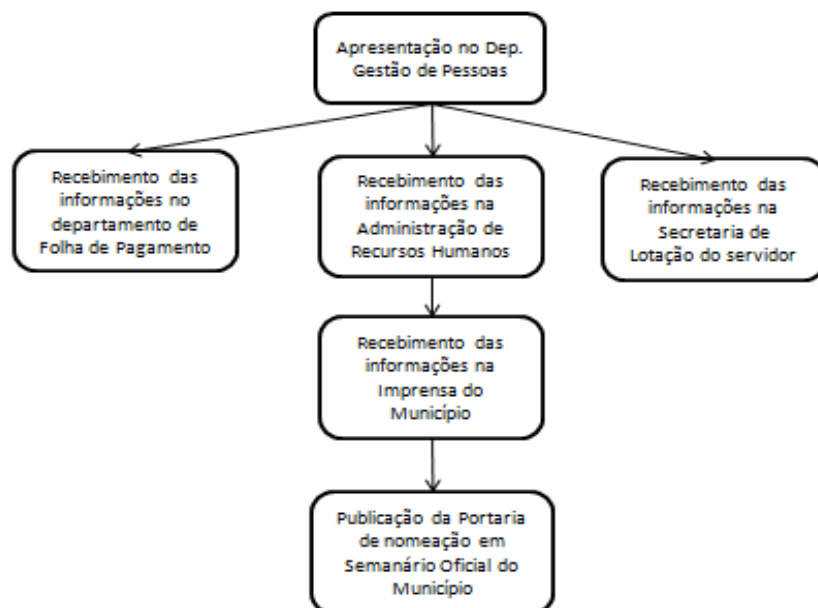


Figura 3: Procedimento de Registro de Servidores

Fonte: Elaborado pela aluna. 2015

Na apresentação no Departamento de Gestão de Pessoas, conforme Lei Municipal nº 4967 (2010), o servidor irá declarar em documento se exerce cargo ou função remunerada em empresa pública e/ou sociedade de economia mista, apresenta declaração de bens e valores que constituem seu patrimônio além dos documentos exigidos por lei e demais exigidos pelo cargo do servidor. No caso de servidor concursado a primeira apresentação dos documentos é efetuada no Setor de Concursos do Município para que então, continue os procedimentos ilustrados na figura 3.

O Departamento de Gestão de Pessoas registra os dados pessoais, data da admissão, salário correspondente, número do Programa de Integração Social (PIS), título de eleitor e comprovante da última votação, contribuição sindical e informações dos dependentes se houver.

As informações, como ilustrou a Figura 3 seguem os parâmetros até a publicação da nomeação do servidor. O servidor então deve tomar posse em até no máximo dez dias úteis improrrogáveis a partir da data da publicação da nomeação no Semanário do Município, caso contrário a nomeação se tornará sem efeito.

Para o pagamento do servidor, o departamento de Folha de Pagamento tem papel fundamental. Segundo Fidelis (2013) será através da folha de pagamento que serão processadas as informações finais sobre a remuneração do trabalhador, tanto em relação ao salário base, quanto suas variáveis correspondentes.

O departamento da folha de pagamento da Prefeitura de Sumaré possui os registros de todos os servidores em atividade, licença médica ou outras situações em que o servidor se encontrar no momento. Este departamento é responsável por encaminhar ao setor de tesouraria do município o que deve ser efetivamente pago ao servidor. Porém, o controle de variáveis como hora-extra, descontos por atrasos ou faltas, adicional noturno, são encaminhados pelo RH de cada Secretaria através do sistema da Consultoria Econômica, Contábil e Administrativa Municipal (CECAM).

O lançamento das variáveis são realizadas até o dia 20 de cada mês, ou seja, se o servidor realizou hora-extra no mês de abril, o mesmo fechará a folha de ponto no dia 30 de abril e encaminhará até o dia 5 de maio para o RH da Secretaria de lotação. Este irá contabilizar as variáveis de acordo com a folha de ponto e lançará



essas variáveis no sistema. Essas informações são encaminhadas até o dia 20 de maio para o departamento da Folha de Pagamento, que arquiva no sistema as informações e encaminha para a tesouraria municipal para que se efetue o pagamento até o quinto dia útil de junho.

É de responsabilidade do departamento da Folha de Pagamento, o recolhimento dos demais valores obrigatórios em Lei, como o Imposto de Renda Retido na Fonte e do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e ainda da elaboração do demonstrativo de pagamento mensal do servidor. Este último é um dos processos menos produtivos que refletem no trabalho do departamento de Recursos Humanos das Secretarias, pois são impressos todos os demonstrativos e divididos por Secretaria. A Secretaria de Saúde possui mais de 1500 servidores, distribuídos em diversos locais pela cidade, como os demonstrativos não chegam em ordem, e a Prefeitura não possui um sistema como um intranet, leva-se cerca de dois dias para que um servidor do RH consiga dividir todos os demonstrativos por local de trabalho. Esse procedimento resulta na perda de alguns demonstrativos sendo necessária assim, a solicitação de 2ª via.

### **2.6.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoal**

O treinamento é um importante aliado para aumento do rendimento do colaborador, trazendo aumento da produtividade e facilidade na desenvoltura nas ações necessárias ao trabalho. E segundo Nigro (1966) o treinamento deve ser contínuo, tal como a educação que nunca termina.

No serviço público isso não deve ser diferente, por gerar serviços ao cidadão, e tendo ações que refletem diretamente na vida da sociedade, a preparação para que o trabalho seja realizado da melhor maneira deve ser uma das prioridades da administração pública. “Há sempre algo a mais a aprender. Nenhum servidor público pode, jamais, considerar-se perfeitamente preparado para seu cargo.” (NIGRO, 1966, p. 278).

A Secretaria de Saúde oferece treinamento em casos de funções técnicas, um exemplo são as atividades para o cargo de agente de combate à endemias, que utilizam de produtos tóxicos para o combate ao mosquito da dengue. Esse

treinamento é feito como uma orientação inicial, quando chegam novos servidores para o cargo.

O treinamento também é efetuado no caso de mudanças de regras governamentais, que exijam novos procedimentos para a realização de atividades anteriormente exercidas de outra maneira, a instalação de um novo sistema integrado que gera informações ao Ministério da Saúde também é um exemplo. Recentemente, foi instalado na Secretaria de Saúde um novo sistema chamado CpQD, onde alguns servidores foram treinados, e foram os responsáveis por disseminar o conhecimento por toda a rede de saúde.

A Lei Municipal nº 4997 (2010) estimula o treinamento por conta do próprio servidor, aliás, a lei aponta como dever do servidor a sua própria atualização profissional. A Prefeitura de Sumaré com base nesta mesma lei aponta que para todo servidor que esteja comprovadamente matriculado em curso de presença obrigatória: alfabetização, ensino elementar, médio, superior ou pós graduação, poderá reduzir uma hora da carga horária diária no início ou final do expediente normal de trabalho, desde que compensadas em sessenta dias. Ou redução de quatro horas diárias, mediante redução proporcional da remuneração do servidor.

Levando-se em conta que os processos de recrutamento e seleção na administração pública, acabam por ser trabalhosos e em muitos casos demorados, o treinamento do servidor se caracteriza por ser relevante para que se consiga atingir o objetivo da contratação do mesmo. “O espírito global do sistema de carreira implica em que o empregador faça o maior esforço possível para desenvolver as capacidades dos elementos recrutados inicialmente.” (NIGRO, 1966, p. 305).

O que se observa na Secretaria de Saúde é que o que concerne a respeito de treinamento, é somente realizado mesmo em relação às atividades técnicas ou atualização de sistema de trabalho, não obtendo, por exemplo, um planejamento de treinamento para servidores administrativos e operacionais, ou treinamento voltado para atendimento ao público, mesmo sabendo que a imagem que servidor passa ao cidadão acaba por representar a imagem da administração pública.

### **2.6.3 Administração de cargos e salários**

A necessidade de se planejar os cargos e salários afetam todas organizações. Uma administração mal feita desse quesito pode afetar a motivação, a produtividade, estimular as faltas e atrasos, enfim, causam problemas diversos na administração do pessoal da organização.

Na administração pública essa administração adequada facilita com que os servidores não busquem concursos para o mesmo cargo em cidades diferentes, o que pode ocasionar falta de mão-de-obra para a execução dos serviços públicos e necessidade de reposição deste servidor.

No atual momento, com baixo crescimento econômico afetando o país, a administração dos cargos e salários públicos enfrentam um problema chamado falta de recursos. Essa falta de recurso, afeta a retenção dos servidores, que podem encontrar um trabalho melhor remunerado.

Em face da atual pressão inflacionária e das novas necessidades de especializações científicas, profissionais e administrativas nos programas vitais do governo, a política de salários é hoje um dos mais agudos problemas de administração de pessoal. (NIGRO, 1966, p. 134).

Tendo em vista as mudanças no macroambiente, cabe à administração de pessoal se adequar e equilibrar os fatores de cargo e salário visando a retenção do trabalhador. “A economia, dependendo da época, passa por diferentes fases e, entre elas, a de um cenário de crescimento e/ou de crise ou recessão, exigindo diferentes formas de administração de cargos e salários”. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013, p. 20).

Na administração pública de Sumaré, os servidores possuem a sua descrição de cargo, e grande parte das funções possuem leis específicas sobre os deveres e proibições das funções exercidas pelos servidores. A administração dos cargos é baseada em leis. A regra básica para um servidor efetivo em relação ao seu cargo, segundo Lei Municipal nº 4967 (2010), somente será exonerado se: ocorrer sentença judicial que obrigue este fim, mediante processo administrativo que garante a defesa ou mediante avaliação periódica de desempenho, na forma da lei, também assegurada a ampla defesa.

Uma atitude da Prefeitura de Sumaré, foi a readaptação de servidores públicos que prestaram concurso para um cargo e com a apresentação de um certificado de graduação em outro cargo, acabaram se transferindo, sem concurso,

para uma nova função no qual o servidor tinha se graduado. Um exemplo: um servidor concursado na função de servente estudou, e se formou como auxiliar de enfermagem, apresentando este certificado, o mesmo passou a atuar como auxiliar de enfermagem sem concurso e passou a receber a remuneração conforme o seu novo cargo. Esses processos internos vinham acontecendo desde o ano de 2004 e decidiu-se através de sentença judicial no ano de 2014 a anulação dessas promoções ocorridas, ou seja, exigiu-se o reenquadramento dos servidores para as funções de origem.

Este é um exemplo de que uma administração, no setor público, sem a devida atitude perante a lei, acaba por afetar a vida de servidores, que passam a trabalhar sem a devida motivação.

A administração da remuneração também é baseada em lei e respeitam os limites máximos fixados pela Constituição da República Federativa do Brasil (1988) e os mínimos estabelecidos pela categoria dos servidores públicos.

A remuneração do servidor efetivo, a cada cinco anos tem um adicional de 5% em relação ao salário base. Ao completar vinte e cinco anos de serviço ininterruptos como efetivo, o adicional será de 1/6 em relação ao salário já acumulado com os quinquênios. Aquele servidor que acumula mais de um cargo público, o adicional será para cada função realizada. Este adicional é efetuado de uma maneira automática, e diferente do que acontece na administração privada, o aumento do salário na administração pública não se tem relação com aumento de produtividade, resultados ou competência. O que pode acabar por prejudicar o estímulo à qualificação contínua dos servidores e a realização de um trabalho que não é voltado para resultados.

#### **2.6.4 Benefícios**

Os benefícios oferecidos pela Prefeitura de Sumaré são baseadas na Lei Municipal nº 4967 (2010) e são direitos dos servidores públicos:

Estabilidade: após avaliação positiva no estágio probatório (especificado no capítulo a seguir de avaliação de desempenho), o servidor passa a ser efetivo e somente será demitido conforme processo que cabe julgamento.

Função de confiança: a Prefeitura pode designar um servidor concursado a exercer função de comissionado, e recebe cumulativamente a diferença entre os vencimentos como concursado e a função gratificada como comissionado.

Vale-transporte: utilizado para deslocamento do servidor entre sua residência e trabalho.

13º salário: que fará jus ao valor de uma remuneração no mês de dezembro ou valor proporcional ao período trabalhado.

Licença Prêmio por assiduidade: o servidor efetivo após cinco anos de trabalho ininterrupto terá direito a uma licença de três meses sendo este período recebido em descanso ou em pecúnia. Somente interrompem a contagem do quinquênio quando o servidor: sofrer penalidade disciplinar, solicitar licença para solucionar problemas particulares, acumular mais de noventa dias de ausência por atestado médico (não considera na contagem acidentes de trabalho e licença maternidade), licença de acompanhante médico para familiar superior a sessenta dias, ser condenado judicialmente à pena privativa de liberdade e dez faltas injustificadas durante o período.

Férias: concedido anualmente para o servidor durante o período de trinta dias corridos quando não houver falta sem justificativa por mais de cinco vezes.

Afastamento para participação de cursos profissionais: especificado no capítulo de treinamento.

Licença sem remuneração: o período pode ser de até dois anos somente para servidor efetivo, podendo ser prorrogado por igual período, mediante aprovação da administração municipal.

Horário de banco: os servidores que trabalham por oito horas diárias de segunda a sexta-feira no período diurno possuem direito a uma falta mensal por meio período para receber ou regularizar seus vencimentos com o banco em que recebe sua remuneração. Isto deve ocorrer no dia do pagamento ou dois dias antes ou depois do mesmo.

Falta abonada: o servidor possui o direito de uma falta abonada a cada dois meses, devendo ser previamente avisado para chefia imediata.

Aniversário: o servidor tem o direito de faltar no dia do aniversário do mesmo.

### **2.6.5 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho beneficia tanto a organização, que pode avaliar o desempenho de seus colaboradores e comparar com o desempenho da empresa, quanto para o colaborador que obtém um feedback em relação aos seus pontos fortes e o que ainda necessita melhorar.

Avaliação de desempenho é o processo que aciona o sistema de Recursos Humanos, procurando apreciar o comportamento do colaborador em questão de competência ao se analisar ou examinar excelência e qualidade na produção de bens e de serviços. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013, p. 259).

Na Prefeitura de Sumaré a única avaliação de desempenho que ocorre é para servidores concursados que se encontram em estágio probatório. O estágio probatório ocorre nos três primeiros anos de serviço público, ao final desse período o servidor é avaliado por uma Comissão Coordenadora determinada pelo departamento de gestão de pessoas do município. São partes integrantes da avaliação: os chefes mediatos, imediatos e colegas efetivos que trabalham junto com o estagiário. A Comissão então determina os fatores a serem avaliados e então determinam a aprovação ou reprovação do estágio probatório. Aquele que é reprovado exonera-se sem a necessidade de abertura de processo administrativo ou semelhante, pois o mesmo não possui cargo efetivo.

Essa determinação também se baseia em Lei, porém, em pesquisas nos departamentos, observa-se que não há atualmente uma comissão de avaliação e, portanto o estágio probatório está atualmente sendo aprovado por meio automático. O que se percebe também é a insatisfação dos colaboradores perante essa avaliação, pois há casos de pessoas que mesmo efetuando um trabalho correto, o relacionamento com os colegas pode não ser o mais agradável e isso prejudica a avaliação. “Muitas vezes, porém, não só os julgamentos são inseguros, mas o sistema completo de apuração gera animosidade e confusão”. (NIGRO, 1966, p. 366).

### **2.6.6 Medicina e segurança do trabalho**

As condições físicas de trabalho influenciam diretamente no comportamento do colaborador. Essas condições afetam a saúde e/ou a segurança no trabalho

sendo necessário assim, uma avaliação e um cuidado criterioso da administração da organização. Esse cuidado visa “[...] a proteção da saúde física e mental do empregado, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados ao exercício de suas funções e com o ambiente físico onde o trabalho é executado” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013, p. 278).

A Prefeitura de Sumaré possui uma junta médica composta por um médico especialista em medicina do trabalho, um médico especialista em psiquiatria, um médico clínico e um médico ortopedista dentre outras funções que possuem a liberdade de avaliar todos os departamentos e controlar todas as atividades laborais e condições reais de trabalho, visando diminuir ao máximo os acidentes.

Este trabalho é feito em parceria com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) realizando o levantamento de riscos físicos, biológicos, mecânicos, ergonômicos e químicos, e propondo soluções para minimização e eliminação desses riscos, por meio do fornecimento de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) e treinamentos sobre segurança.

Em todos os departamentos e locais de trabalho que necessitam do uso de Equipamentos de Proteção Individual de Trabalho (EPI) são controlados e solicitados pela gerência de cada departamento, sendo este, o responsável por garantir o uso adequado dos servidores em exercício.

É a junta médica do município que avalia as condições para trabalho no processo de admissão, licença médica e exames demissionais. Sendo este departamento o responsável por responder os recursos no caso de exames médicos que atestam que o servidor não possui condições de trabalho.

### **2.6.7 Análise da área de recursos humanos**

As atividades na área de Recursos Humanos da Prefeitura de Sumaré tendo em vista a descrição dos principais processos realizados nesta área possuem pontos fortes e pontos que necessitam de adequação.

O recrutamento e seleção externa, devem seguir leis e normas que se aplicam no país inteiro, essa atividade é bem objetiva, e percebe-se que a seleção é realizada conforme a qualificação profissional para realizar a atividade da função, ou

seja, perfis de personalidade ou adequação à cultura da organização não são avaliadas, e mesmo que se saiba a necessidade de adequação à este quesito, não cabe à administração do município alterar isto, a necessidade é de adequação nas leis. O recrutamento e seleção interna também são realizados de forma objetiva, seguindo regras e normas para avaliação de escolha e adequação de vagas, o ponto forte é que possuem regras que podem inibir o absenteísmo e estimular o aperfeiçoamento profissional para que o servidor aumente sua qualificação.

Observa-se que o contrato por meio de comissão de livre exoneração acaba ocorrendo por meio de indicação de autoridades do município, e que a seleção é praticamente nula neste tipo de contrato, o que pode representar um ponto fraco, tendo em vista a importância em se adequar o perfil profissional com o perfil da organização.

O departamento da folha de pagamento e registro de pessoal é um ponto forte da Prefeitura do Município, pois os processos ocorrem de maneira adequada e os servidores conseguem obter com facilidade informações referentes à sua atividade profissional. Alguns pontos fracos observados são a falta de um sistema integrado que aponte para todas as secretarias a situação funcional de todos os servidores. O departamento da folha de pagamento centraliza várias informações importantes, como período de licença-médica, este último não passa pelo departamento de recursos humanos da saúde, sendo assim, ocorre frequentemente a necessidade de se entrar em contato com a folha de pagamento para confirmar se o servidor encontra-se ativo ou não, apontando um grave problema de comunicação interna. Outro ponto fraco, que reflete no trabalho deste departamento é a emissão e entrega dos holerites, um processo pouco informatizado e em até certo ponto, desorganizado.

Por não ter um planejamento de estrutura para desenvolver periodicamente treinamentos para os servidores, a Prefeitura de Sumaré estimula essa atualização profissional reduzindo a carga horária para os estudos, isso é um ponto forte, e para aqueles que não possuem a chance de aperfeiçoamento no local de trabalho, mas mesmo assim desejam o treinamento, pode utilizar-se deste benefício para este fim. O problema desse estímulo é que as vantagens em relação à promoção ou remuneração são automáticas, ou seja, se o servidor, no período de sua carreira não



realizar nenhum curso ele vai receber o adicional por quinquênio da mesma forma em relação ao servidor que se aperfeiçoou.

Os benefícios praticados podem ser considerados como ponto forte da administração pública e podem inibir os pedidos de exoneração, afinal, grande parte da procura por cargos públicos ocorrem por conta da estabilidade e algumas vantagens que não são oferecidas por empresas privadas, como por exemplo, a licença prêmio.

A avaliação de desempenho na Prefeitura de Sumaré necessita de adequação e de ações efetivas. A avaliação perante a Lei só ocorre no estágio probatório, e ainda assim, atualmente ela não está sendo realizada. E mesmo quando o servidor passa a ser efetivo, não ocorre mais nenhuma avaliação de desempenho do mesmo, um ponto fraco, que pode refletir no atendimento dos serviços prestados.

### **3 O SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA SAÚDE**

O departamento de Recursos Humanos da Saúde de Sumaré possui três assistentes administrativos e um gestor. As funções dos assistentes são: organização de arquivo, responder e/ou editar as respostas de processos internos ou externos (solicitação de veracidade de atestado, solicitação de benefícios, exonerações, dentre outros) e registro de entrada/saída dos mesmos, lançamento de variáveis no sistema da Folha de Pagamento (sendo essas variáveis levantadas por gerentes de cada unidade de saúde), lançamento de férias, atualização de cadastro do servidor (local e horário de trabalho, licenças, tempo de serviço), contagem de faltas (feitas manualmente para aprovar benefícios como licença prêmio e férias), acompanhamento dos atestados dos servidores e solicitação de veracidade quando necessário e da criação de apresentações mensais em relação à horas-extras e atestados médicos dos servidores. São os responsáveis também pela separação dos demonstrativos de pagamento dos servidores.

O gestor trabalha com as informações que resultam das atividades das unidades de saúde, localizando os excessos de horas-extras e atestados para que se baseie uma solicitação na diminuição de custos, é responsável por auxiliar os supervisores que enfrentam problemas internos com os servidores, pela autorização na troca dos funcionários de local de trabalho e realocação quando há uma demanda maior em alguns locais. Toda hora-extra necessita ser previamente solicitada ao gestor ou justificada ao mesmo. Também é responsável por averiguação de conduta profissional, cabendo assim, a abertura de processo disciplinar contra o servidor caso o mesmo julgue necessário (baseando-se no estatuto e legislações trabalhistas). O gestor é o responsável por transmitir as exigências da Secretaria de Saúde e de apresentar os resultados mensais das ações efetuadas no departamento à Secretaria.

Os recursos utilizados são os computadores que possuem sistemas utilitários como o Pacote Office e Access e o aplicativo CECAM para lançamento das variáveis realizadas pelos servidores.

Toda comunicação, externa ou interna, quando mais complexos e que necessitam de tomada de decisão são realizadas através de processos. Esses processos são respondidos com base em Lei e são tramitadas dentro dos

departamentos interessados da Prefeitura. Essa tramitação burocrática pode durar cerca de três meses a dois anos dependendo da complexidade.

Segundo Corrado (1994) cabe ao departamento de Recursos Humanos a orientação para a mudança do comportamento dos empregados para que estes realizem da melhor maneira o trabalho e que com isso a organização alcance suas metas. Todo o trabalho do departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde de Sumaré atua na resolução de problemas operacionais, tais como atraso ou erro no pagamento, transferências de local de trabalho de servidores, averiguação anterior à abertura de processo administrativo que verifica a conduta profissional de servidores nos locais de trabalho. Esse foco operacional na gestão de Recursos Humanos inibe novas implementações que poderiam evitar ou minimizar tais problemas.

A troca de informações no departamento é falha, pois, por possuir mais de um assistente administrativo, o atendimento para os funcionários é distribuído entre eles. Quando há a necessidade de retorno da resolução do problema as informações se centralizam naquele que fez o atendimento. Caso o mesmo esteja indisponível, esse retorno atrasa, causando assim, insatisfação para o servidor e atraso na finalização de uma questão.

Através de reuniões com outros gestores ou atendimento destes, o gestor de recursos humanos pode decidir a troca de local de trabalho dos funcionários, porém, frequentemente essa informação não é repassada à todos interessados como os assistentes administrativos do departamento, causando erros na entrega de documentos pessoais ou atrasos quando há a necessidade de localizar um servidor, pois as decisões na maioria dos casos, não são formalizadas por documentos e quando são, não são repassadas aos assistentes.

Esta falta de informação quando há troca de locais de trabalho por meio informal (sem uso de processo) pode afetar os recursos financeiros da Prefeitura. Há determinados locais de trabalho onde funcionários recebem prêmios ou pagamentos diferenciados, por exemplo, um servidor que trabalhe 200 horas no mês em um Programa de Saúde da Família (PSF) recebe um acréscimo ao seu salário. Portanto quando há a troca ou inserção de um novo servidor em um programa PSF não é analisado, através do departamento financeiro, o impacto nos gastos públicos.

Por ser a referência direta dos servidores quando os mesmos estão com dúvidas, diariamente o setor recebe reclamações quanto à divergência em pagamento salarial. Como dito anteriormente, o departamento de Recursos Humanos da Saúde controla somente as variáveis (horas-extras, descontos por atrasos e faltas, adicional noturno e prêmios) que afetam o salário do servidor. A falha é que o departamento da Folha de Pagamento, que de fato envia as informações para a tesouraria não fica próximo ao departamento de RH. Portanto, se ocorre algum erro no pagamento do servidor o departamento de RH não recebe esta informação. Este problema reflete uma falta de contato entre departamentos diferentes, mas que indiretamente estão interligados.

Há pouca interação do departamento com os servidores nos locais de trabalho. Isso afeta a relação gestor/funcionário tendo em vista que as falhas, para serem identificadas, necessitam do contato próximo da gestão com os colaboradores. As comunicações de mudanças ou decisões da gestão para os servidores e informações dos servidores para a gestão não possui padronização, causando atraso no recebimento de informações tanto para os servidores quanto para os gerentes.

### **3.1 Comunicação**

A comunicação é o meio utilizado pelas pessoas para a relação interpessoal na vida profissional ou particular. Segundo Pimenta (2002) o fenômeno da comunicação ocorre quando a pessoa consegue que sua ideia seja captada e compreendida por outra (s) pessoa (s). Esta comunicação pode ocorrer verbalmente (oral ou escrita) ou não verbal (gestos, tom de voz, olhar, entre outros), é possível ainda a utilização de desenhos para este fim.

Considerando que a comunicação é, portanto, mais do que transmitir uma mensagem, e sim garantir que sejam compreendidas, “[...] a eficácia da palavra falada não depende tanto de como as pessoas falam, mas de como elas escutam.” (NICHOLS et al. 2001, p. 10). Esta habilidade de saber ouvir reduz a chance de futuros problemas que podem ocorrer por uma mensagem compreendida de forma errada. “O aperfeiçoamento da habilidade auditiva, ou simplesmente um esforço para fazer com que as pessoas se conscientizem de como é importante saber ouvir, pode ser de grande valia nos negócios de hoje”. (NICHOLS et al. 2001, p. 20).

Segundo Thayer (1972) a comunicação é eficaz quando o indivíduo possui meios adequados de adquirir e processar informações a respeito de si mesmo e do seu ambiente.

### **3.1.1 Fluxo da comunicação**

A comunicação possui uma sequência. “Antes que a comunicação se realize, ela necessita de um propósito, de uma mensagem a ser transmitida entre um emissor e um receptor”. (ROBBINS;JUDGE;SOBRAL, 2010, p. 326). O processo da comunicação é complexo, após a codificação da mensagem pelo emissor, que segundo Carvalho e Serafim (2002) se caracteriza pela transformação da ideia em mensagem com seu símbolos, o mesmo utiliza-se de um canal para transmitir a mensagem para o receptor, este por sua vez precisa codificar a mensagem, ou seja, traduzir seus símbolos de modo compreensível. O ruído se caracteriza como uma barreira que distorce a clareza da mensagem, que podem ser problemas de percepção, excesso ou falta de informação. “O feedback faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente e determina se a compreensão foi ou não conseguida”. (ROBBINS;JUDGE;SOBRAL, 2010, p. 327).

Segundo Curvello (2012) a comunicação no interior das organizações se opera por meio de fluxos, geralmente quatro, identificados como: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o advento de tecnologias como o e-mail e as intranet, o fluxo transversal. O descendente se caracteriza por se originar da mais alta hierarquia para os subordinados, já o fluxo ascendente se caracteriza por se originar dos subordinados para a direção da organização. O fluxo horizontal é a comunicação entre pares, departamentos, e setores e o transversal tem o poder de subverter as hierarquias, pois permite a comunicação entre diversos grupos interdepartamentais sem o fluxo de hierarquia pra transmissão de informação.

Segundo Bueno (apud CURVELLO, 2012, p.24) a comunicação pode ser classificada pela predominância de fluxo: a descendente é classificada como burocrática (canais formais e burocráticos), a ascendente como retroalimentadora (feedback permanente), a horizontal como espontânea ou informal (constantes comunicações transversais e horizontais), há ainda a comunicação democrática que se caracteriza por distintos fluxos coexistentes sem se sobreporem entre si. Dentro

desse mesmo contexto, o autor aponta que é importante distinguir as redes de comunicação entre formais e informais. A primeira é aquela que ocorre de forma burocrática dentro da estrutura da empresa, sendo um exemplo o jornal da empresa. A rede informal ou rede de rumores é aquela que a direção da organização não controla, ela ocorre de forma natural no relacionamento dos grupos.

É comum imaginar que os rumores começam porque são uma boa fofoca. Raramente este é o caso. Os rumores emergem como reação a situações *importantes* para as pessoas, quando há *ambiguidade* e sob condições que despertam *ansiedade*. As situações de trabalho geralmente contêm esses três elementos, o que explica por que os rumores florescem nas organizações. (ROBBINS;JUDGE;SOBRAL, 2010, p. 333).

### 3.1.2 Canais de comunicação

A escolha do canal da comunicação é importante para que a mensagem seja transmitida da melhor forma possível. “Alguns são valiosos por sua capacidade de (1) lidar com diferentes sinais ao mesmo tempo, (2) facilitar um rápido *feedback* e (3) ser extremamente pessoais.”(ROBBINS;JUDGE;SOBRAL,2010, p. 341). Portanto os canais que possuem poucas das características citadas podem ser considerados como canais fracos como por exemplo os relatórios, memorandos, discursos gravados e emails. Com a definição do autor quanto mais próximo do receptor mais rico será o canal porque o *feedback* pode ser instantâneo.

Segundo Thayer (1972) a escolha do canal é complexa porque ela necessita apresentar os dados/mensagens de uma forma potencialmente informativa para as pessoas que realmente necessitam dessa informação.

Essa definição é importante para que o comportamento organizacional não seja afetado negativamente. A escolha do email para enviar uma crítica profissional, por exemplo, pode afetar a autoestima do profissional mais do que o necessário, pois o email é um canal totalmente impessoal, frio e não facilita um rápido *feedback*.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) quanto mais rotineira a mensagem mais eficiente podem ser os canais pouco ricos porque essas mensagens possuem um nível mínimo de ambiguidade e são facilmente entendidos.

Apontado como meio mais eficaz de comunicação, a comunicação oral é a que apresenta maior riqueza na transmissão da mensagem. “Além de ser mais fácil de controlar, a comunicação verbal é extremamente flexível, possibilitando ao

emissor adaptar-se a cada situação surgida durante o diálogo com o receptor.” (CARVALHO; SERAFIM, 2002, p. 95).

A comunicação escrita, apontada como um canal fraco é o canal que pode ser em algumas organizações o mais utilizado por consequência do aumento da distancia entre níveis hierárquicos, ou dos departamentos. Carvalho e Serafim (2002) apontam alguns ruídos comuns em material escrito como: informações sem clareza e objetividade, confusão quanto ao sentido de certas palavras, mensagens longas e cansativas, dentre outros.

### **3.1.3 Barreiras da comunicação**

O processo da comunicação é um desafio para as organizações, até mesmo na era digital onde a tecnologia se tornou uma das principais formas de se comunicar, ou de somente transmitir uma mensagem. As tentativas de uma melhor comunicação não são vistas como estratégia em algumas organizações e isso afeta a produtividade e aumenta os desafios para o alcance das metas. Isso é mais comum ainda em organizações que possuem como cultura a hierarquia autoritária.

O clima da organização autoritária se consolida em uma estrutura hierárquica arbitrária e inflexível, consistindo em negar informações aos subordinados e em fechar a porta para as comunicações ascendentes. Negar informações é a maneira clássica de manter o poder. Nesse caso, como as informações são guardadas, não compartilhadas com os trabalhadores, é o boato que passa a ser a principal fonte de informações dos funcionários. (CORRADO, 1994, p. 45).

Quando a organização compreende o problema ela deve atuar para tornar a comunicação interna eficiente, com o mínimo de distorções possíveis. Segundo Lacombe (2005) normalmente ocorrem filtragens nas informações, que são distorcidas visando o interesse pessoal do emissor ou para torná-la mais aceitável para o receptor. Algumas das razões que ocorrem essas distorções são citadas pelo autor: os subordinados querem vantagem, falta de confiança no superior, lealdade a colegas, o superior entende que a informação não é necessária ao subordinado, ou o mesmo evita a transmissão da informação para evitar a desmotivação dos subordinados dentre outras razões. O mesmo aponta que para evitar essas distorções cabe a empatia, ou seja, ver a ideia sob o ponto de vista da outra pessoa para transmitir a informação de modo adequado.

As barreiras são diversas e complexas porque estão intrínsecas a cada indivíduo. A percepção seletiva é uma delas, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), nesta barreira o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base nas suas experiências, motivações, histórico ou outra característica pessoal. O autor aponta como barreiras também as emoções, medo da comunicação (pessoas que possuem dificuldade na comunicação oral, face a face), diferenças de gênero, a comunicação politicamente correta (pode complicar o vocabulário e tornar a comunicação precisa mais difícil).

### 3.1.4 Oportunidade de melhoria

A comunicação no departamento de Recursos Humanos é um fator que afeta a produtividade no departamento. Isso pode ocorrer também pelo fato de que não há sistema integrado que auxilie a comunicação. Considerando o déficit financeiro da Prefeitura e a falta de um planejamento a curto prazo para instalação de um novo sistema, o fluxo dos processos podem ser alterados visando a melhoria do serviço, tanto para o servidor quanto para os integrantes da equipe do departamento de Recursos Humanos.

A implantação do 5W2H é uma ferramenta útil para a implementação de um planejamento.

O que? (What)	Alteração no fluxo dos processos de comunicação ascendente, descendente, horizontal e transversal.
Por que? (Why)	Aumento da produtividade, diminuição de erros na troca de informações, melhoria no comportamento organizacional
Quem? (Who)	Departamentos: Recursos Humanos, Folha de Pagamento, Financeiro e Secretaria de Saúde
Onde? (Where)	Prefeitura de Sumaré
Quando? (When)	1 de novembro
Como? (How)	Todos os envolvidos no processo de comunicação receberão informações com prazo mínimo de um mês sobre as alterações no fluxo de informações internas e interdepartamentais.
Quanto? (How much)	Nenhum custo



Para que a implementação ocorra de maneira satisfatória, é necessário que se apresente os problemas que afetam a comunicação e posteriormente as etapas e cronograma de atividades que irão alterar o fluxo de troca de informações, alteração esta, que possui como objetivo o aumento da produtividade, diminuição dos erros nas trocas de informações e melhoria no comportamento organizacional dos servidores.

### **Fluxo Horizontal e ascendente**

**Problema 1:** Falha na troca de informações entre os assistentes administrativos sobre evolução na resolução de um problema.

**Solução:** Para a resolução deste problema propõe-se a criação de um formulário padronizado com numeração específica para cada solicitação. Os responsáveis serão os próprios assistentes administrativos do Departamento de Recursos Humanos da Saúde. O início desta atividade será em 28 de outubro de 2015 para que haja tempo hábil para a ciência dos servidores. As atividades desta implementação, considerando a falta de sistema integrado, necessitará da criação de um formulário no Excel onde cada solicitação possuirá um controle por número de matrícula do servidor, esta numeração será semelhante a um protocolo. Esse formulário possuirá um espaço para descrição do problema e situação (pendente/solucionado) e o prazo para retorno será de 2 dias.

### **Fluxo Horizontal**

**Problema 2:** Informação da alteração de local de trabalho dos servidores não repassada aos assistentes administrativos.

**Solução:** Este problema atrasa a entrega de documentos pessoais dos servidores provocando retrabalho para os assistentes administrativos. Os responsáveis pela implementação de uma nova atividade que evite este problema serão o gestor de recursos humanos e um assistente administrativo. Esta atividade será iniciada em 21 de setembro de 2015 considerando que não envolve outros departamentos. Toda alteração de local de trabalho necessita ser previamente solicitada ao gestor, portanto este terá a responsabilidade de enviar via email todas as informações de trocas aleatórias para todos assistentes administrativos. Um assistente administrativo será o responsável por solicitar uma vez por semana, via

email ao gestor, informações sobre troca de local de trabalho, caso este se esqueça de repassar a informação para os demais.

**Problema 3:** Gerentes de unidades de saúde excluem da listagem mensal de funcionários aqueles que informam que irão pedir exoneração.

**Solução:** Esta exclusão, quando ocorre má fé do servidor, causa um grave problema ao departamento de Recursos Humanos, tendo em vista que não há controle de ponto digital nas unidades de saúde. O servidor avisa que irá pedir exoneração, mas quando não o faz continua recebendo o salário normalmente, pois o departamento de recursos humanos não recebeu a informação da gerencia. Propõe-se que toda informação que o gerente de unidade receba do servidor seja previamente informada, via telefone, ao departamento de Recursos Humanos. Posteriormente, deve ser informado em lista mensal o pedido de exoneração. O assistente administrativo responsável pelo lançamento de variáveis será o responsável por confirmar a informação e solicitar o bloqueio do pagamento do servidor caso isto não tenha acontecido. Esta atividade poderá ser iniciada em 5 de outubro.

**Problema 4:** Informações que não chegam ao RH de departamentos diferentes mas que indiretamente estão interligados.

**Solução:** Será proposta uma agenda fixa trimestral de reuniões com o gestor de Recursos Humanos da Saúde, Secretário de Recursos Humanos e Secretário de Finanças e Orçamentos. O objetivo é que se obtenha de um modo mais rápido as informações que possam alterar a vida funcional do servidor, para que a comunicação ocorra de maneira mais efetiva. As reuniões serão realizadas juntamente com um assistente administrativo, que fará a ata e irá compilar posteriormente as informações a serem repassadas para a gestão. O início desta atividade será definida pelo gestor de Recursos Humanos.

### **Fluxo descendente**

**Problema 1:** Falta de contato próximo do departamento com os servidores

**Solução:** Será proposta uma agenda fixa de reuniões com o gestor de Recursos Humanos da Saúde e unidades de saúde. O objetivo é que se obtenha

uma melhor percepção do clima de trabalho bem como das dificuldades encontradas pelos servidores e atualização das informações recebidas por outros departamentos. As reuniões garantem a efetividade da transmissão da mensagem e o *feedback* é instantâneo. Durante as reuniões o assistente administrativo fará a ata e irá compilar posteriormente as informações a serem repassadas para a gestão. O início desta atividade será definida pelo gestor de Recursos Humanos.

### 3.1.4.1 Cronograma de Atividades

#### Fluxo Horizontal e Ascendente

O que	Problema 1	Início	Fim	Quem
Atividade 1	Apresentação da proposta	21/09/2015	21/09/2015	Assistente Administrativo
Atividade 1	Criação do formulário	28/10/2015	28/10/2015	Assistente Administrativo
Atividade 2	Apresentação para gerentes	01/10/2015	01/10/2015	Gerente RH
Atividade 3	Informar servidores via email	05/10/2015	05/10/2015	Assistente Administrativo
Atividade 4	Início do uso do formulário	12/10/2015	-	Assistente Administrativo

#### Fluxo Horizontal

O que	Problema 2	Início	Fim	Quem
Atividade 1	Apresentação da proposta	21/09/2015	21/09/2015	Assistente Administrativo
Atividade 2	Definição do assistente responsável	21/09/2015	21/09/2015	Gerente RH
Atividade 3	Início do processo	21/09/2015	-	Toda equipe
O que	Problema 3	Início	Fim	Quem
Atividade 1	Apresentação da proposta	21/09/2015	21/09/2015	Assistente Administrativo
Atividade 2	Apresentação para gerentes	01/10/2015	01/10/2015	Gerente RH
Atividade 3	Início do processo	05/10/2015	-	Toda equipe
O que	Problema 4	Início	Fim	Quem
Atividade 1	Apresentação da proposta	21/09/2015	21/09/2015	Assistente Administrativo
Atividade 2	Agendamento de reuniões	-	-	Gerente RH

#### Fluxo Descendente

O que	Problema 1	Início	Fim	Quem
Atividade 1	Apresentação da proposta	21/09/2015	21/09/2015	Assistente Administrativo
Atividade 1	Agendamento de reuniões	-	-	Gerente RH

## CONCLUSÃO

A implementação de mudanças, mesmo que sutis, afetam as pessoas. Um ambiente como o setor público, onde a maioria dos servidores são concursados e que, portanto, possuem estabilidade, pode apresentar dificuldade no recebimento ou criação de inovações.

A Secretaria de Saúde é responsável por aproximadamente 1523 funcionários distribuídos em diversas funções e em diversos locais. Por envolver a saúde do cidadão, esta Secretaria lida com um serviço essencial da Prefeitura e o planejamento em todas as áreas afetam a imagem da cidade e do governo. Mesmo que o planejamento siga diretrizes obrigatórias em leis, é perceptível que esta Secretaria vem buscando uma melhor percepção dos serviços que a mesma oferece junto à população.

O Departamento de Recursos Humanos da Saúde, onde o estágio foi realizado, atua com os recursos mínimos que se tem. A falta de contato com o servidor e com os outros departamentos é o que afeta os trabalhos do departamento e o que gera insatisfação do servidor por não possuir as informações necessárias à seu ambiente de trabalho. Problema este que pode ser minimizado com a implementação da proposta de melhoria deste estágio.

As dificuldades encontradas para a realização deste trabalho foram a falta de diversificação de bibliografia voltada à administração pública e a falta de uma matéria específica na faculdade, pois acredito que o foco total foi para empresas privadas mesmo sabendo que a relação com órgãos governamentais são importantes para qualquer empresa, falta um conhecimento daqueles que não estão inseridos dentro de um órgão público sobre as peculiaridades no funcionamento destas organizações. Foi necessário, portanto, uma adequação das citações voltadas às empresas privadas para a realidade do setor público, e a experiência do estágio supriu à falta de teoria específica.

A proposta foi apresentada não somente ao gestor de Recursos Humanos, mas também aos assistentes administrativos do departamento que cooperaram com novas ideias e que aceitaram os novos procedimentos. Melhorar a relação gestor e

funcionário através da comunicação eficiente é o objetivo deste trabalho e com poucas mudanças poderão ser alcançadas.

Este trabalho proporcionou uma maior visão da organização, agregando novos conhecimentos que talvez não fossem possíveis de serem alcançados sem a pesquisa. Com o estágio percebeu-se a importância da visão generalista do administrador, pois, diversas áreas são direta ou indiretamente interligadas, e a falha desta interligação afeta a produtividade, aumenta as falhas e gera insatisfação.

Conclui-se que com os conhecimentos adquiridos, não somente na realização do estágio, mas durante a atividade acadêmica, foi possível adquirir uma visão ampla de um negócio e aprender que os detalhes e principalmente a empatia com o próximo são os fatores que levam ao sucesso na vida profissional, pessoal e o que agrega valor àqueles que estão em volta.

## REFERÊNCIAS

BATERSON, John E. G., HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 34 ed. Brasília: Edições Câmara, 2011.

BRASIL. **Lei nº 4320**, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial Eletrônico**, 23 mar, 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)>. Acesso em: 02 abr. 2015.

BRASIL. **Lei nº 8142**, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. **Diário Oficial Eletrônico**, 31 dez, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8142.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8142.htm)>. Acesso em: 09 mai. 2015.

BRASIL. **Lei nº 8666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial Eletrônico**, 22 jun, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 30 abr. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial Eletrônico**, p. 1, 23 dez, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 07 mar. 2015.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial Eletrônico**, 5 mai, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em 10 abr. 2015.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CARVALHO, Antonio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica -. São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e cultura organizacional**. 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUBIN, Robert. **Relações humanas na administração**. São Paulo: Atlas, 1971.

FIDELIS, Gilson Jose. **Gestão de pessoas**: Rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento pessoal. 3 ed. São Paulo: Érica, 2013.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter F. São Paulo: Atlas, 2013.

GIAMBIAGI, Fabio; ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças públicas**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GORDON, Steven R.; GORDON, Judith R. **Sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

IBGE. **Produto interno bruto dos municípios – 2012**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=355240&idtema=134&search=sao-paulo%7csumare%7cproduto-interno-bruto-dos-municipios-2012>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

IBGE. **A Economia Brasileira no 3º Trimestre de 2014: Visão Geral**. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val\\_201403comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201403comentarios.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2015.

IPEA. **Série Eixos do Desenvolvimento Brasileiro**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110525\\_comunicadoipea94.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110525_comunicadoipea94.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2015.

JOHNSTON, Robert. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública**: teoria e prática. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: principios e tendencias. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de Sistemas de Informação**. 8 ed. São Paulo: Érica, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Introdução à administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1998.

NICHOLS, Ralph G et al. **Comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NIGRO, Felix. **Administração de pessoal no serviço público**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 3 ed. São Paulo: Alínea, 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de recursos humanos na administração pública**. 3 ed. Lisboa: Escolar Editora, 2010.

SUMARE. Lei nº 4967, de 30 de abril de 2010. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos integrantes dos quadros de pessoal dos órgãos dos Poderes Executivos e Legislativo, das Autarquias e das Fundações Públicas, do Município de Sumaré, e dá outras providências. **Estatuto dos Servidores Municipais**.

SUMARE. **Lei nº 4997**, de 02 de junho de 2010. Disponível em: <<http://docvirt.com/docreader.net/DocReader.aspx?bib=LeisSumare&PagFis=14332&Pesq=4997/10>>. Acesso em 07 mar. 2015.

THAYER, Lee Osborne. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. São Paulo: Atlas, 1972.

TROSTER, Roberto Luis; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1999.



VASCONCELOS, Paulo de; PAGNOCELLI, Dernizio. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.