

CONASS documenta

Cadernos de
Informação técnica
e memória do CONASS

32

Os desafios da Gestão
do Trabalho nas
Secretarias Estaduais
de Saúde no Brasil



Ministério da Saúde
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Organização Pan-Americana da Saúde
Conselho Nacional de Secretários de Saúde

OS DESAFIOS DA
GESTÃO DO TRABALHO
NAS SECRETARIAS
ESTADUAIS DE SAÚDE
NO BRASIL

32
CONASS documenta

Brasília, 2019 | 1.ª edição



© 2019 – 1ª Edição – Ministério da Saúde e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e a autoria.

TIRAGEM: 500 exemplares

CONASS DOCUMENTA n. 32
Brasília, outubro de 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde
Departamento de Gestão do Trabalho em Saúde
SRVT, Quadra 701, via W5 Norte, lote D
Edifício PO 700, 4ª andar
CEP: 70.719-040 – Brasília/DF
Tels.: (61) 3315-3767
Site: www.saude.gov.br/sgtes
E-mails: sgtes@saude.gov.br / degts@saude.gov.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Campus Universitário Lagoa Nova
CEP 59078-970
Caixa postal 1524
Natal/RN – Brasil

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE

Setor Comercial Sul, Quadra 9, Torre C, Sala 1105
Edifício Parque Cidade Corporate
CEP: 70.308-200
Brasília/DF – Brasil

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

D441 Os desafios da gestão do trabalho nas secretarias estaduais de saúde no Brasil / Janete Lima de Castro... [et al.]. – Brasília: CONASS, 2019.
102 p. : il. color. ; 19 x 24,5 cm – (CONASS Documenta; v. 32)

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-8071-056-4

1. Gestão em saúde. 2. Recursos humanos. 3. Política de saúde – Brasil. 4. Sistema Único de Saúde (Brasil). I. Castro, Janete Lima de. II. Vilar, Rosana Lúcia Alves de. III. Costa, Olavo Viana. IV. Gosch, Cristiane Scolari. V. Mendes, Tatiana de Medeiros de Carvalho. VI. Pontes, Haroldo Jorge de Carvalho. VII. Série.

CDD 362.1

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

SECRETÁRIOS DE ESTADO DA SAÚDE

AC	Mônica Feres Kanaan Machado	PB	Geraldo Antônio de Macedo
AL	Alexandre Ayres	PE	André Longo
AM	Rodrigo Tobias de Souza Lima	PI	Florentino Alves Veras Neto
AP	João Bittencourt da Silva	PR	Beto Preto
BA	Fábio Vilas Boas	RJ	Edmar Santos
CE	Carlos Roberto Martins Rodrigues Sobrinho	RN	Cipriano Maia
DF	Osnei Okumoto	RO	Fernando Rodrigues Máximo
ES	Nésio Fernandes de Medeiros Junior	RR	Cecília Smith Lorezom
GO	Ismael Alexandrino Júnior	RS	Arita Gilda Hübner Bergmann
MA	Carlos Eduardo de Oliveira Lula	SC	Helton de Souza Zeferino
MG	Carlos Eduardo Amaral Pereira da Silva	SE	Valberto de Oliveira Lima
MS	Geraldo Resende	SP	José Henrique Germann Ferreira
MT	Gilberto Figueiredo	TO	Luiz Edgar Leão Tolini
PA	Alberto Beltrame		

DIRETORIA DO CONASS 2019/2020

PRESIDENTE

Alberto Beltrame (PA)

VICE-PRESIDENTES

Região Centro-Oeste

Geraldo Resende (MS)

Região Nordeste

Carlos Eduardo de Oliveira Lula (MA)

Região Norte

Fernando Rodrigues Máximo (RO)

Região Sudeste

Nésio Fernandes de Medeiros Junior (ES)

Região Sul

Beto Preto (PR)

EQUIPE TÉCNICA DO CONASS

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Jurandi Frutuoso Silva

ASSESSORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Fernando P. Cupertino de Barros

ASSESSORIA JURÍDICA

Alethele de Oliveira Santos

ASSESSORIA PARLAMENTAR

Leonardo Moura Vilela

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Adriane Cruz

Marcus Carvalho

Tatiana Rosa

COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Antônio Carlos Rosa de Oliveira Junior

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

INSTITUCIONAL

Ricardo F. Scotti

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Lourdes Lemos Almeida

ASSESSORIA TÉCNICA

Carla Ulhoa André

Eliana Maria Ribeiro Dourado

Fernando Avendanho

Fernando P. Cupertino de Barros

Haroldo Jorge de Carvalho Pontes

Heber Dobis Bernarde

Maria José Evangelista

Nereu Henrique Mansano

René José Moreira dos Santos

Tereza Cristina Lins Amaral

Viviane Rocha de Luiz

CONSELHO EDITORIAL

Alethele de Oliveira Santos

Adriane Cruz

Fernando P. Cupertino de Barros

Jurandi Frutuoso Silva

Marcus Carvalho

René José Moreira dos Santos

Tatiana Rosa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

REITOR

José Daniel Diniz Melo

VICE-REITOR

Henio Ferreira de Miranda

DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

Antonio de Lisboa Lopes Costa

VICE-DIRETOR

Breno Guilherme de Araujo Tinoco Cabral

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE SAÚDE COLETIVA

Tatyana Maria Souza Rosendo

VICE-CHEFE DO DEPARTAMENTO DE SAÚDE COLETIVA

Ewerton William Gomes de Brito

AUTORES

AUTORES

Janete Lima de Castro

Rosana Lúcia Alves de Vilar

Olavo Viana Costa

Cristiane Scolari Gosch

Tatiana de Medeiros de Carvalho Mendes

Haroldo Jorge de Carvalho Pontes

COLABORADORES

Mónica Padilla

Nathalia Hanany de Oliveira

Thais Paulo Teixeira Costa

ELABORAÇÃO

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Aurora Verso e Prosa

PROJETO GRÁFICO

Clarice Lacerda

Thales Amorim

EDIÇÃO E DIAGRAMAÇÃO

Marcus Carvalho

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	
DO MINISTÉRIO DA SAÚDE	13
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)	15
DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE (CONASS)	17
INTRODUÇÃO	19
CAPÍTULO 1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: O CAMINHAR DA PESQUISA	23
CAPÍTULO 2 RESULTADOS: CONHECENDO O TRABALHO DO SETOR RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DO TRABALHO NAS SES	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE	97

LISTA DE SIGLAS

CIES	Comissão de Interação Ensino Serviço
CONASS	Conselho Nacional de Secretários de Saúde
CGTES	Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde
DEGETS	Departamento de Gestão do Trabalho
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FNS	Fundo Nacional de Saúde
HUOL	Hospital Universitário Onofre Lopes
OMS	Organização Mundial de Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
PCCS	Plano de carreiras, cargos e salários
SES	Secretarias Estaduais de Saúde
SGTES	Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde
SMS	Secretarias Municipais de Saúde
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SUS	Sistema Único de Saúde
UF	Unidades da Federação
UNB	Universidade de Brasília
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

APRESENTAÇÃO

DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO TRABALHO EM SAÚDE DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

A gestão do trabalho é o foco deste livro, que apresenta um diagnóstico sobre o funcionamento dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde no Brasil, sendo a relevância deste trabalho ressaltada pela perspectiva de fortalecer a capacidade de gestão desses setores analisados.

Ao apresentar os resultados da pesquisa realizada, os autores optaram pela descrição detalhada dos achados tendo em vista que eles podem ser usados para reflexão e análise das equipes estaduais, servindo de subsídio para impulsionar o aprimoramento da gestão do trabalho e, conseqüentemente, do serviço assistencial.

Resultado de convênio assinado entre o Ministério da Saúde e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), esta publicação faz parte de um conjunto de produtos acordado entre as citadas instituições no âmbito do Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional e Fortalecimento das Estruturas de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde. O ponto de partida do projeto consistiu em compreender o funcionamento e as fragilidades dos setores que têm como atribuição a gestão do trabalho.

A realização deste projeto reforça a parceria entre o Departamento de Gestão do Trabalho em Saúde (DEGTS) da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES) do Ministério da Saúde com o Observatório de Recursos Humanos, com o Departamento de Saúde Coletiva e com o Núcleo de Estudos em Saúde Coletiva da UFRN.

Considerando que é de responsabilidade do DEGTS propor, incentivar, acompanhar e elaborar políticas de gestão e planejamento e regulação do trabalho em saúde, esperamos que este trabalho não alcance apenas as secretarias estaduais de saúde com este projeto, pois acreditamos que os

desafios apresentados para a gestão do trabalho estadual são compartilhados com as gestões das secretarias municipais de saúde.

Compreendemos que é fundamental criar, nos diversos territórios brasileiros, a consciência daqueles que são gestores da força de trabalho que a sua atuação é tão importante quanto ofertar estabelecimentos de saúde e equipamentos médicos, pois o atendimento à saúde requer o aspecto mais importante do cuidado: os seres humanos.

n. 32

*Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil*

Alessandro Glauco dos Anjos de Vasconcelos

**Diretor do Departamento de Gestão do Trabalho em Saúde / Secretaria de
Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde / Ministério da Saúde**

Brasília/outubro 2019

DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

Esta publicação apresenta o levantamento feito pela pesquisa *Análise das políticas e ações do campo da gestão e regulação do trabalho, implantadas no âmbito estadual do SUS* sobre o funcionamento dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde no Brasil.

A citada pesquisa teve o propósito de avaliar as políticas e ações do campo da gestão e regulação do trabalho, implantadas no âmbito estadual do SUS, ressaltando seus avanços e dificuldades, na perspectiva de contribuir para o fortalecimento da capacidade gestora dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde.

Sua realização corresponde a uma das etapas do *Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional e Fortalecimento das Estruturas de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde*, fruto de convênio entre o Ministério da Saúde e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com financiamento do Fundo Nacional de Saúde (FNS).

O citado projeto tem o privilégio de envolver quatro instituições de reconhecida importância no cenário do Sistema Único de Saúde (SUS): o Ministério da Saúde, por meio do Departamento de Gestão do Trabalho da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (Degets/SGTES); o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Conass); a Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial de Saúde (Opas/OMS) no Brasil e a UFRN, por meio pelo Observatório de Recursos Humanos em Saúde do Departamento de Saúde Coletiva.

A publicação de parte dos resultados da pesquisa – referentes ao funcionamento dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde – pelo Conass reforça o envolvimento das instituições aqui citadas com o projeto de fortalecimento da gestão do trabalho nas Secretarias Estaduais de Saúde. É na perspectiva desse fortalecimento que a pes-

quisa supracitada foi realizada e que alguns dos resultados são publicados nesta edição.

Ao longo dos últimos anos, a SGTES tem desenvolvido ações para o fomento de políticas direcionadas à valorização dos trabalhadores e à democratização das relações de trabalho no SUS. Esse caminhar tem sido feito na companhia de várias parcerias institucionais, dentre as quais se destaca a parceria com o Observatório de Recursos Humanos em Saúde do Departamento de Saúde Coletiva/UFRN. A realização do Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional e Fortalecimento das Estruturas de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde representa mais um passo dessa parceria.

O Departamento de Saúde Coletiva ressalta a importância da participação de seus professores em iniciativas como esta que têm como premissa apoiar e fortalecer o SUS.

*n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil*

Tatyana Rosendo

Chefe do Departamento de Saúde Coletiva da UFRN

DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE (CONASS)

O Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Saúde (Conass) congrega as Secretarias Estaduais de Saúde (SES). Sua missão é articular, representar e apoiar as secretarias no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), promover a disseminação da informação, a produção e difusão do conhecimento, assim como a inovação e o incentivo à troca de experiências.

Em conformidade com sua missão, o Conass participou desde o início e em todas as fases do Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional e Fortalecimento das Estruturas de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde. Apresentamos, por meio da linha editorial Conass Documenta, a pesquisa Análise das políticas e ações do campo da gestão e regulação do trabalho, e ratificamos o papel do Conselho no incentivo à produção e disseminação de conteúdo.

A pesquisa desenvolvida pelo Observatório de Recursos Humanos em Saúde do Departamento de Saúde Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com a efetiva participação das SES e em parceria com Ministério da Saúde e a Organização Pan-Americana de Saúde, dá continuidade aos estudos sobre gestão do trabalho no SUS realizados anteriormente pelo Conass^{1,2} e demonstra com clareza a prioridade que o tema tem para a instituição.

Vale ressaltar a relevância dessas parcerias, uma vez que os trabalhos articulados entre essas instituições de estudo, pesquisa e serviço contribuem para superar a distância que ainda existe entre esses campos.

1 Conass. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Estruturação da área de recursos humanos nas Secretarias de Saúde dos Estados e do Distrito Federal. Brasília: CONASS; 2004.

2 Conass. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. 2º levantamento da Organização, Estrutura e Ações da área de Recursos Humanos das Secretarias Estaduais de Saúde. Brasília: CONASS; 2015.

A participação das secretarias estaduais de saúde, por meio da Câmara Técnica de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (CTGTES) do Conass, legitima a contribuição efetiva de quem está inserido e implicado no cotidiano do trabalho nas SES. Ressalte-se que a participação dos representantes das SES e responsáveis pela Gestão do Trabalho nos estados ocorreu no processo de elaboração e na aplicação do formulário da pesquisa.

Por fim, o Conass reitera que esta pesquisa indica um conjunto de ações prioritárias que podem e devem ser realizadas na perspectiva de contribuir para o fortalecimento da Gestão do Trabalho no âmbito do SUS, principalmente se desenvolvidas com os parceiros institucionais aqui destacados.

*n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil*

Alberto Beltrame
Presidente do Conass

INTRODUÇÃO

Após mais uma década da criação da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES) no Ministério da Saúde do Brasil, que balanço se pode fazer da política de gestão do trabalho no Sistema Único de Saúde (SUS)? Como as Secretarias Estaduais de Saúde (SES) têm enfrentado as dificuldades no campo da gestão e da regulação do trabalho? Quais são as repercussões da agenda nacional nas estruturas estaduais?

Essas foram algumas questões que nortearam a realização da pesquisa *Análise das políticas e ações do campo da gestão e regulação do trabalho, implantadas no âmbito estadual do SUS*, cujos resultados são apresentados nesta publicação.

Estudos realizados anteriormente pelo Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Conass)¹, pela Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz e Conass², pelo Observatório de Recursos Humanos da UFRN³ (RH/UFRN) e por outros Observatórios da Rede de Observatórios de Recursos Humanos do Brasil já se debruçaram sobre o funcionamento das estruturas de Gestão do Trabalho das SES, destacando suas formas de organização, fragilidades e dificuldades dessas estruturas. A presente pesquisa atualiza o cenário dessas estruturas, direcionando sua atenção aos Setores de Gestão do Trabalho, visando trazer contribuições para uma Agenda de Prioridades para a área de Gestão do Trabalho.

Espera-se que a Agenda de Prioridades possa ser transformada em uma Agenda de Cooperação Técnica a ser pactuada entre o Departamento de Gestão do Trabalho da Secretaria de Gestão do Trabalho da Educação na Saúde do Ministério da Saúde (Degets/SGTES) e as SES.

Nesse sentido, ressalta-se que esta pesquisa foi idealizada com o claro propósito de contribuir para o fortalecimento da gestão do SUS e com a missão de dialogar com o “fazer gestão”.

Esta publicação apresenta os principais resultados da citada pesquisa e está estruturada de forma que o leitor possa conhecer seus objetivos, seus procedimentos metodológicos adotados e seus resultados.

Assim, na perspectiva de mostrar evidências sobre o funcionamento dos setores de Gestores do Trabalho nos últimos cinco anos, os objetivos da pesquisa destacados nesta publicação foram: 1. Conhecer quem é o gestor do trabalho nas SES; 2. Caracterizar a estrutura e os recursos dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde; 3. Descrever as ações desenvolvidas por esses setores; 4. Mapear as principais dificuldades enfrentadas pelos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde nos últimos cinco anos.

A apresentação dos resultados segue a ordem dos objetivos apresentados e está organizada em quatro partes. 1. Perfil do gestor do trabalho; 2. Caracterização do setor de gestão do trabalho; 3. Ações desenvolvidas pelo setor; 4. Dificuldades enfrentadas nos últimos cinco anos.

Espera-se que os resultados aqui apresentados possam apontar novos caminhos para a organização do trabalho dos Setores de Gestão do Trabalho, contribuindo, dessa forma, para a inovação e para o desenvolvimento da gestão e da regulação do trabalho no SUS.

CAPÍTULO 1
PROCEDIMENTOS
METODOLÓGICOS:
O CAMINHAR DA
PESQUISA

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: O CAMINHAR DA PESQUISA

1

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, acerca da organização e do funcionamento dos Setores de Gestão do Trabalho das SES. Exigiu procedimentos metodológicos associados que são apresentados a seguir.

CONFIGURAÇÃO DO AMBIENTE DE LEVANTAMENTO DOS DADOS

De acordo com a tipologia definida por Galtung⁴ e utilizada por Viagas⁵, a pesquisa foi realizada em ambiente de levantamento formal e semiestruturado de estímulos e respostas. Isso porque o instrumento de coleta dos dados continha tanto perguntas fechadas, que admitiam a seleção de alternativas de respostas predefinidas, como perguntas abertas, que admitiam a inserção de respostas de texto.

Para o processo de coleta dos dados, optou-se pelo uso de formulário eletrônico, desenvolvido com recursos disponibilizados gratuitamente pelo aplicativo Google Forms.

ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

O instrumento de coleta dos dados foi elaborado por pesquisadores do Observatório RH/UFRN e das instituições parceiras. Visando mapear temas, perguntas e alternativas de respostas passíveis de investigação, foram analisados questionários, formulários e roteiros de entrevistas utilizados em levantamentos anteriores, tais como: os instrumentos de coleta de dados utilizados pelo Conass para a realização do levantamento sobre a estruturação da área de recursos humanos nas secretarias de saúde dos estados¹;

instrumento de coleta de dados utilizado pelo Conass e pela Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz (ENSP/Fiocruz) para a realização do segundo levantamento da organização, estrutura e ações da área de recursos humanos das SES²; e o instrumento de coleta de dados utilizado pelo Observatório RH/UFRN para a realização de diagnóstico das estruturas de gestão do trabalho e da educação na saúde do SUS³.

VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

n. 32
*Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil*

O formulário elaborado e utilizado como instrumento de coleta dos dados da pesquisa foi validado por membros da Câmara Técnica de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde do Conass, que participaram de duas oficinas de trabalho especialmente organizadas para esse fim.

A versão final do formulário resultou em 136 perguntas, distribuídas em cinco partes ou blocos temáticos: 1) identificação da secretaria estadual de saúde; 2) identificação do setor de gestão do trabalho; 3) identificação e caracterização do gestor do trabalho; 4) organização do setor de gestão do trabalho; e 5) atividades do setor de gestão do trabalho.

O projeto da pesquisa foi aprovado pelo comitê de ética do Hospital Universitário Onofre Lopes da UFRN com parecer de número 2.591.510.

COLETA DOS DADOS

1. UNIDADES DE OBSERVAÇÃO E ANÁLISE

Os Setores de Gestão do Trabalho das SES constituíram as unidades de observação e análise desta pesquisa. O *link* para acesso ao formulário eletrônico foi enviado por e-mail para cada um dos pesquisadores de campo.

2. O PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Os pesquisadores de campo assumiram as seguintes atividades: 1) comunicação ao secretário de saúde e ao gestor do trabalho sobre os objetivos e a metodologia da pesquisa; 2) reunião com a equipe do setor de gestão do trabalho para apresentar o formulário, discutir as perguntas a serem respondidas e tomar notas sobre as respostas a serem registradas

textualmente no formulário eletrônico; 3) registro das respostas às perguntas de identificação e caracterização do gestor do trabalho; 4) registro das respostas às perguntas de identificação e caracterização do setor de gestão do trabalho, com especial atenção para as perguntas sobre atividades executadas ou planejadas nos últimos cinco anos.

A coleta dos dados da pesquisa teve início em 8 de março de 2018, com a distribuição do formulário eletrônico por e-mail aos membros da Câmara Técnica de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde do Conass, e foi concluída em 24 de maio de 2018. Foram recebidos 27 formulários devidamente preenchidos pelas equipes dos Setores de Gestão do Trabalho das SES.

3. PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Todos os formulários da planilha de respostas do Google Forms foram identificados pelo código da Unidade da Federação (UF) e pela data do envio.

O formulário da pesquisa continha três tipos de perguntas fechadas: 1) perguntas que admitiam uma única resposta do tipo sim ou não; 2) perguntas que admitiam uma única resposta de escolha múltipla; e 3) perguntas que admitiam duas ou mais respostas de escolha múltipla. Continha também três tipos de perguntas abertas: 1) perguntas que só admitiam respostas numéricas; 2) perguntas que admitiam respostas de texto curto (até 50 palavras); e 3) perguntas que admitiam respostas de texto longo (até 500 palavras).

Optou-se por dividir a planilha de respostas, a fim de separar as perguntas fechadas das perguntas abertas. As primeiras foram objeto de tabulação com suporte do aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). As segundas foram codificadas e analisadas segundo a técnica de análise temática de Minayo⁶.

O processo de tabulação no ambiente virtual do SPSS abrangeu os três tipos de perguntas fechadas e foi desenvolvido em cinco etapas. O consolidado de quatro dessas etapas está apresentado nesta publicação.

A primeira etapa envolveu o processamento das respostas às perguntas fechadas de **caracterização dos gestores do trabalho**. Essa etapa teve

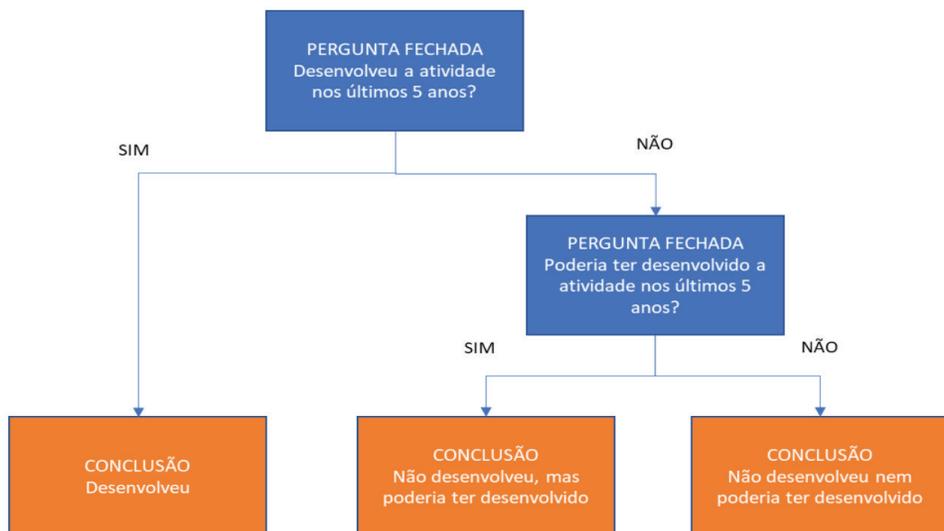
como resultado a organização de tabelas com dados agregados para Brasil, Grandes Regiões e UF.

A **segunda etapa** envolveu o processamento das respostas às perguntas fechadas de **caracterização dos Setores de Gestão do Trabalho**. Resultou na organização de tabelas com dados agregados para Brasil, Grandes Regiões e UF.

A **terceira etapa** envolveu o processamento das respostas às perguntas fechadas de identificação das atividades desenvolvidas pelos Setores de Gestão do Trabalho nos últimos cinco anos. Essas perguntas se referiam ao desenvolvimento de 20 atividades predefinidas como objetos da pesquisa.

Para cada uma dessas 20 atividades, o formulário continha duas perguntas fechadas do tipo sim ou não, a serem respondidas sequencialmente, de acordo com a figura 1. Desse modo, o processamento das respostas resultou na organização de tabelas com dados agregados para Brasil, Grandes Regiões e UF sobre a condição de desenvolvimento de cada atividade pesquisada.

FIGURA 1 Perguntas fechadas para identificação de atividades desenvolvidas no período de referência da pesquisa



A **quarta etapa** envolveu o processamento das respostas às perguntas abertas do formulário da pesquisa, voltadas à identificação de dificulda-

des enfrentadas pelos Setores de Gestão do Trabalho no desenvolvimento das 20 atividades predefinidas como objetos da pesquisa, relacionadas em parágrafo anterior. Utilizou-se o SPSS para a criação de variáveis numéricas sobre o escopo dos textos inseridos pelas equipes das SES durante o preenchimento do formulário da pesquisa.

Desse procedimento, resultou a organização de novas tabelas com dados agregados para Brasil, Grandes Regiões e UF sobre o tipo de respostas às perguntas abertas sobre as atividades predefinidas como objeto da pesquisa. Essas tabelas referem-se exclusivamente a atividades que teriam sido planejadas ou executadas nos últimos cinco anos e que têm por finalidade classificar os textos de respostas às perguntas abertas do formulário da pesquisa em três categorias: 1) descreveu as atividades e registrou as principais dificuldades enfrentadas para desenvolvê-las; 2) não descreveu as atividades, mas registrou as principais dificuldades enfrentadas para desenvolvê-las; 3) não descreveu as atividades nem registrou as principais dificuldades enfrentadas para desenvolvê-las.

Esclarece-se que as supracitadas tabelas elaboradas na fase da consolidação dos dados foram transformadas nos gráficos apresentados nesta publicação.

As respostas das questões abertas foram analisadas tendo como base a análise de conteúdo, utilizando a técnica de análise temática⁶. Esse tipo de análise consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem as respostas dos respondentes, cuja presença ou frequência signifiquem algo para o objeto analítico. Operacionalmente, desdobrou-se em três etapas. Na primeira, procedeu-se à leitura de todas as respostas dadas, determinando as unidades de registro, a unidade de contexto, a forma de categorização e codificação. A segunda etapa se constituiu da exploração do material voltada para compreensão do texto com definição das categorias, classificação e agregação de dados. Os dados foram classificados e agregados nas categorias conforme as semelhanças por estado e por regiões em uma matriz estruturada no programa Microsoft Excel®. A partir da referida organização, na terceira etapa, os resultados obtidos foram interpretados para serem aqui apresentados.

CAPÍTULO 2
RESULTADOS:
CONHECENDO
O TRABALHO
DO SETOR
RESPONSÁVEL
PELA GESTÃO
DO TRABALHO
NAS SES

RESULTADOS: CONHECENDO O TRABALHO DO SETOR RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DO TRABALHO NAS SES

2

Nesta publicação, são apresentados os resultados do levantamento de dados sobre o funcionamento dos Setores de Gestão do Trabalho das SES, uma das etapas da pesquisa *Análise das Políticas e Ações do Campo da Gestão e Regulação do Trabalho, implantadas no âmbito estadual do SUS*.

A estruturação deste item 2 segue a ordem dada para a apresentação dos objetivos. Dessa forma, está organizada em quatro partes. 1. Perfil Gestor do Trabalho; 2. Caracterização do Setor de Gestão do Trabalho; 3. Ações Desenvolvidas pelo Setor; 4. Dificuldades enfrentadas nos últimos cinco anos.

PARTE 1 – PERFIL DO GESTOR DO TRABALHO

A caracterização, apresentada a seguir – gráfico 1 ao gráfico 12 –, destaca as informações sobre atributos pessoais, atributos funcionais e experiência profissional dos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa. Esclarece-se que um dos gestores não foi identificado porque o cargo estava vago no período da coleta dos dados.

Inicialmente, são apresentadas informações sobre os seguintes atributos pessoais dos gestores: gênero, faixa etária, cor ou raça, nível de escolaridade e, para os gestores com ensino superior completo, a área de formação de nível superior.

Em seguida, são apresentadas informações sobre os atributos funcionais: vínculo empregatício com a secretaria estadual de saúde, tempo de atuação profissional na área da gestão do trabalho, tempo de atuação profissional no cargo de gestor do trabalho, realização de curso de pós-graduação *lato sensu* (aperfeiçoamento e/ou especialização) na área de gestão do trabalho e ocupação de outro cargo de gestão na estrutura da SES.

Por último, são apresentadas informações sobre experiência profissional dos gestores, tais como: áreas de atuação profissional em que possui experiência.

GÊNERO

GRÁFICO 1 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por gênero. Brasil – 2018**



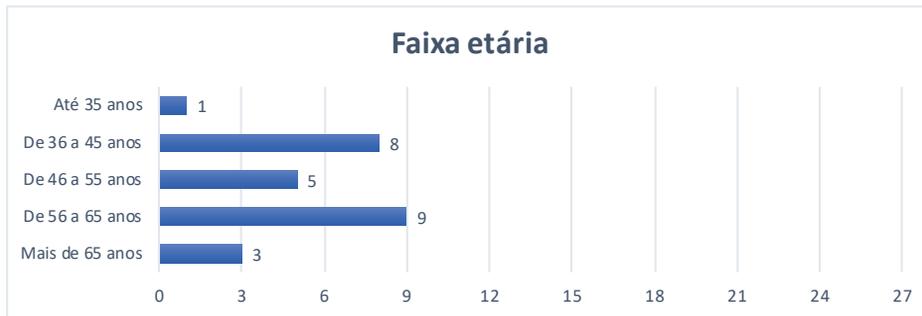
FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O **gráfico 1** mostra que, dos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa, 17 (65%) eram do gênero feminino; e 9 (35%) eram do gênero masculino. Esses dados reforçam os estudos que vêm sendo realizados desde a década de 1990, monitorando a tendência da força de trabalho em saúde no Brasil. De acordo com Machado, Oliveira e Moyses⁷, a participação das mulheres no mercado de trabalho em saúde vem sendo estudada há algumas décadas, mostrando sua importância não só para compreender a expansão no mundo do trabalho como, e principalmente, para melhor compreender as especificidades do setor saúde, que abriga um contingente expressivo de mulheres – representando hoje mais de 70% de toda força de trabalho em saúde. Moreno et al. (2011) apud Lima e Castro⁸ afirmam que os cargos administrativos e técnicos também são predominantemente ocupados por profissionais do sexo feminino. Segundo esses autores, as mulheres nesses cargos representam cerca de 79%, contrapondo-se a 21% de representação masculina.

Por região geográfica, a análise dos dados da pesquisa revelou que há predomínio de mulheres entre os gestores do trabalho em cinco estados da região Norte, cinco estados da região Nordeste e quatro estados da região Centro-Oeste.

FAIXA ETÁRIA

GRÁFICO 2 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por faixa etária. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O **gráfico 2** mostra que, dos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa, apenas 3 (12%) tinham menos de 35 anos de idade; e somente 1 (4%) tinha mais de 65 anos. Os demais estavam assim distribuídos: 9 (35%) estavam na faixa etária dos 36 aos 45 anos, 5 (19%) estavam na faixa etária dos 46 aos 55 anos e 8 (37%) estavam na faixa etária dos 56 aos 65 anos. Assim, 91% estavam na faixa etária dos 36 aos 65 anos.

COR OU RAÇA

GRÁFICO 3 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por cor ou raça. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O **gráfico 3** mostra que, dos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa, 14 (54%) eram de cor ou raça branca; e 12 (46%) eram de cor ou raça preta ou parda.

Por região geográfica, a análise dos dados da pesquisa revelou que há predomínio de gestores de cor ou raça branca na região Sudeste, na região Sul e na região Centro-Oeste.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE

GRÁFICO 4 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por nível de escolaridade. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O **gráfico 4** mostra que, dos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa, somente 1 (4%) não tinha escolaridade de nível superior. Os demais estavam assim distribuídos: 5 (19%) tinham apenas ensino superior completo, 15 (58%) tinham curso de pós-graduação *lato sensu* (aperfeiçoamento ou especialização) e 5 (19%) tinham curso de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado).

Esses dados permitem aventar que os gestores das SES começam a compreender que a complexidade da área de gestão do trabalho exige de seus dirigentes maior nível de escolaridade e de qualificação.

Por região geográfica, a análise dos dados da pesquisa revelou que a região Sudeste é a única em que todos os gestores do trabalho já têm curso de pós-graduação.

ÁREAS DE FORMAÇÃO DE NÍVEL SUPERIOR

GRÁFICO 5 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por áreas de formação de nível superior. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O **gráfico 5** mostra que, dos 25 gestores do trabalho com ensino superior completo identificados pela pesquisa, 21 (84%) tinham uma única graduação; e 4 (16%) tinham mais de uma graduação. Em ambos os casos, a administração foi a formação registrada com maior frequência pelos gestores, não tendo sido observadas diferenças expressivas na distribuição dessa característica por região geográfica.

VÍNCULO EMPREGATÍCIO

GRÁFICO 6 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por vínculo empregatício. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

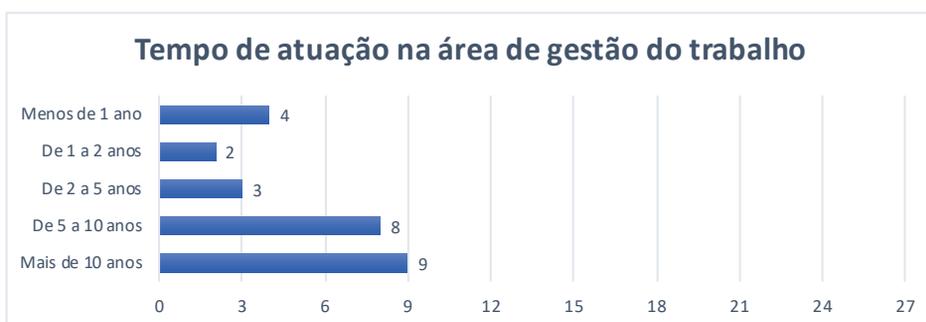
O **gráfico 6** aponta que 16 dos gestores do trabalho têm vínculo de cargo público estatutário, 9% são de cargo comissionado e apenas 1% cedido de outro órgão.

Por região geográfica, a análise dos dados da pesquisa revelou que há predomínio de gestores com vínculo estatutário em todas as regiões geográficas, exceto na região Sudeste. Faz-se necessário ressaltar que esses dados são de 2018, e em janeiro de 2019, houve mudanças na composição dos quadros gestores das SES, devido às eleições que ocorreram em outubro de 2018.

TEMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL NA ÁREA DE GESTÃO DO TRABALHO

n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

GRÁFICO 7 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por tempo de atuação na área de gestão do trabalho. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O **gráfico 7** mostra que, dos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa, 17 (66%) atuavam profissionalmente há mais de 5 anos na área de gestão do trabalho, o que indica uma experiência acumulada. Os demais estavam assim distribuídos: 3 (12%) tinham de 2 anos a 5 anos de atuação profissional na área, 2 (15%) tinham de 1 ano a 2 anos de atuação profissional na área e 4 (15%) tinham menos de 1 ano de atuação profissional na área.

TEMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL NO CARGO DE GESTOR DO TRABALHO

GRÁFICO 8 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por tempo de atuação no cargo de gestor do trabalho. Brasil – 2018**



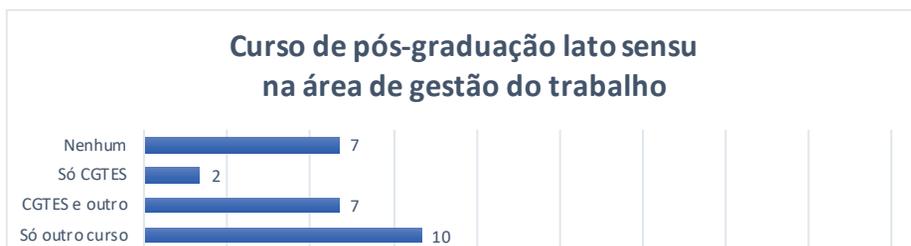
FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O **gráfico 8** mostra que, dos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa, 10 (38%) ocupavam o cargo há mais de 5 anos. Os demais estavam assim distribuídos: 6 (23%) tinham de 2 anos a 5 anos de atuação profissional no cargo, 4 (15%) tinham de 1 ano a 2 anos de atuação profissional no cargo e outros 6 (23%) tinham menos de 1 ano de atuação profissional no cargo.

Os **gráficos 7 e 8** evidenciam que os gestores da área de gestão do trabalho têm atuado, de alguma forma, nessa área. Talvez seja verdade afirmar que não há expressiva rotatividade de técnicos que atuam nessa esfera. Se esta afirmação for verdadeira, talvez seja importante reforçar as propostas de capacitação para essa força de trabalho na perspectiva de qualificação e fortalecimento da área, como também garantir a existência de um núcleo duro nesse campo.

CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* NA ÁREA DE GESTÃO DO TRABALHO

GRÁFICO 9 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por condição de curso de pós-graduação *lato sensu* na área de gestão do trabalho. Brasil – 2018**



n. 32
Os desafios da Gestão do Trabalho nas Secretarias Estaduais de Saúde no Brasil

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O **gráfico 9** mostra que, dos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa, apenas 7 (27%) não cursaram a pós-graduação *lato sensu* (aperfeiçoamento ou especialização) na área da gestão do trabalho. Os demais estavam assim distribuídos: 7 (27%) tinham feito o Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde (CGTES) e outro curso, 2 (8%) tinham feito só o CGTES e 10 (38%) tinham feito só outro curso

Registre-se que, desde a segunda metade da década de 1980, sofrendo algumas interrupções, o Ministério da Saúde, a Organização Pan-Americana da Saúde e algumas instituições de ensino superior do Brasil, entre elas, a UFRN, a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP/Fiocruz), vêm investindo esforços na perspectiva de qualificar as equipes gestoras do trabalho e da educação na saúde, por meio de cursos de aperfeiçoamento ou de especialização em gestão do trabalho e da educação na saúde. É importante frisar que a necessidade de qualificar as equipes de recursos humanos das secretarias de saúde foi apresentada como uma das prioridades no relatório da 1ª Conferência Nacional de Recursos Humanos em Saúde⁹.

OCUPAÇÃO DE OUTRO CARGO DE GESTÃO NA SECRETARIA DA SAÚDE

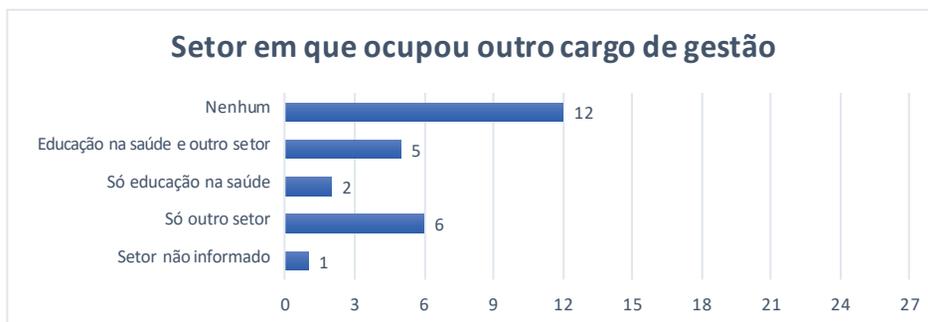
GRÁFICO 10 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por condição de ocupação de outro cargo de gestão. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O gráfico 10 mostra que, dos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa, 14 (54%) já tinham ocupado outro cargo de gestão na secretaria da saúde. Entre os gestores nessa situação, a área da educação na saúde foi a registrada com maior frequência, como se vê no gráfico 11.

GRÁFICO 11 **Distribuição dos gestores do trabalho das SES por setor em que ocupou outro cargo na gestão. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

Anote-se que, por região geográfica, a análise dos dados da pesquisa revelou que a região Nordeste concentra o maior número de gestores do trabalho que já ocuparam outro cargo de gestão na secretaria da saúde, conforme pode ser observado na tabela 1.

TABELA 1 **Distribuição dos Gestores do Trabalho das SES segundo a condição de ocupação de outro cargo de gestão na secretaria de saúde. Brasil, Regiões Geográficas e Unidades da Federação – 2018**

GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE OCUPAÇÃO DE OUTRO CARGO DE GESTÃO NA ÁREA DA SAÚDE			
		OCUPOU OUTRO CARGO DE GESTÃO	NÃO OCUPOU OUTRO CARGO DE GESTÃO	TOTAL
Brasil	N	14	12	26
	%	54%	46%	100%
Região Norte	N	3	3	6
Região Nordeste	N	5	4	9
Região Sudeste	N	3	1	4
Região Sul	N	1	2	3
Região Centro-Oeste	N	2	2	4

n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

ÁREAS DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL EM QUE O GESTOR POSSUI EXPERIÊNCIA

O formulário da pesquisa continha uma pergunta fechada que admitia mais de uma resposta de escolha múltipla para registro das áreas de atuação profissional em que o gestor do trabalho possui experiência. Para esse fim, foram consideradas 12 áreas de atuação profissional: 1) planejamento de ações de gestão do trabalho; 2) dimensionamento de pessoal; 3) recrutamento e seleção de pessoal; 4) descrição e análise de cargos; 5) contratação de pessoal; 6) plano de carreiras, cargos e salários (PCCS); 7) avaliação de desempenho; 8) negociação e administração de conflitos; 9) regulação do trabalho; 10) saúde do trabalhador; 11) banco de dados e sistema de informações; 12) apoio técnico e/ou assessoria aos municípios na área de gestão do trabalho.

O **gráfico 12**, a seguir, resume as informações coletadas, indicando as áreas de atuação profissional registradas com mais frequência pelos 26 gestores do trabalho identificados pela pesquisa. Neste gráfico, observa-se

que expressiva maioria dos gestores do trabalho está desenvolvendo atividades estratégicas de gestão do trabalho; talvez colocando em prática um “conjunto de conhecimentos práticos adquiridos ao longo do tempo” que os “permitem perceber e agir”, na perspectiva de Bourdieu¹⁰⁽⁶⁸⁾.

GRÁFICO 12 Distribuição dos gestores do trabalho das SES por áreas de atuação profissional em que possuem experiência. Brasil – 2018

As tabelas 2, 3 e 4, a seguir, demonstram a experiência profissional dos dirigentes dos setores de gestão do trabalho, observando sua distribuição por regiões geográficas no Brasil. A leitura das tabelas revela que os gestores possuem mais experiência na atividade de Avaliação de Desempenho, seguida pelas atividades de Contratação de Pessoal e de Instalação e ou Reinstalação das Mesas de Negociação do Trabalho. Por outro lado, os gestores apresentam pouca experiência nas atividades de Regulação do Trabalho e Assessoria aos Municípios.

TABELA 2 Distribuição dos Gestores do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde segundo a condição de experiência profissional na área de dimensionamento de pessoal. Brasil, Regiões Geográficas e Unidades da Federação – 2018

GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE PLANEJAMENTO DE AÇÕES DE GESTÃO DO TRABALHO			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	7	19	26
	%	27%	73%	100%
Região Norte	N	2	4	6
Região Nordeste	N	2	7	9
Região Sudeste	N	0	4	4
Região Sul	N	1	2	3
Região Centro-Oeste	N	2	2	4

GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	9	17	26
	%	35%	65%	100%
Região Norte	N	3	3	6
Região Nordeste	N	2	7	9
Região Sudeste	N	1	3	4
Região Sul	N	1	2	3
Região Centro-Oeste	N	2	2	4
GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	10	16	26
	%	38%	62%	100%
Região Norte	N	3	3	6
Região Nordeste	N	2	7	9
Região Sudeste	N	1	3	4
Região Sul	N	1	2	3
Região Centro-Oeste	N	3	1	4
GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	13	13	26
	%	50%	50%	100%
Região Norte	N	3	3	6
Região Nordeste	N	4	5	9
Região Sudeste	N	1	3	4
Região Sul	N	1	2	3
Região Centro-Oeste	N	4	0	4

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

TABELA 3 Distribuição dos Gestores do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde segundo a condição de experiência profissional na área de dimensionamento de pessoal. Brasil, Regiões Geográficas e Unidades da Federação – 2018

GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	6	20	26
	%	23%	77%	100%
Região Norte	N	0	6	6
Região Nordeste	N	3	6	9
Região Sudeste	N	1	3	4
Região Sul	N	0	3	3
Região Centro-Oeste	N	2	2	4
GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE PLANO DE CARREIRAS, CARGOS E SALÁRIOS			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	7	19	26
	%	27%	73%	100%
Região Norte	N	1	5	6
Região Nordeste	N	3	6	9
Região Sudeste	N	1	3	4
Região Sul	N	0	3	3
Região Centro-Oeste	N	2	2	4

GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	4	22	26
	%	15%	85%	100%
Região Norte	N	0	6	6
Região Nordeste	N	0	9	9
Região Sudeste	N	1	3	4
Região Sul	N	1	2	3
Região Centro-Oeste	N	2	2	4
GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	6	20	26
	%	23%	77%	100%
Região Norte	N	1	5	6
Região Nordeste	N	1	8	9
Região Sudeste	N	1	3	4
Região Sul	N	0	3	3
Região Centro-Oeste	N	3	1	4

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

TABELA 4 Distribuição dos Gestores do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde segundo a condição de experiência profissional na área de dimensionamento de pessoal. Brasil, Regiões Geográficas e Unidades da Federação – 2018

GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE REGULAÇÃO DO TRABALHO			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	17	9	26
	%	65%	35%	100%
Região Norte	N	4	2	6
Região Nordeste	N	6	3	9
Região Sudeste	N	2	2	4
Região Sul	N	2	1	3
Região Centro-Oeste	N	3	1	4
GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE SAÚDE DO TRABALHADOR			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	11	15	26
	%	42%	58%	100%
Região Norte	N	2	4	6
Região Nordeste	N	5	4	9
Região Sudeste	N	2	2	4
Região Sul	N	1	2	3
Região Centro-Oeste	N	1	3	4

GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE BANCO DE DADOS E SISTEMA DE INFORMAÇÃO			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	13	13	26
	%	50%	50%	100%
Região Norte	N	4	2	6
Região Nordeste	N	4	5	9
Região Sudeste	N	3	1	4
Região Sul	N	1	2	3
Região Centro-Oeste	N	1	3	4
GESTORES DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE	CONDIÇÃO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE APOIO TÉCNICO E/OU ASSESSORIA AOS MUNICÍPIOS			
		SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	COM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA	TOTAL
Brasil	N	16	10	26
	%	62%	38%	100%
Região Norte	N	3	3	6
Região Nordeste	N	6	3	9
Região Sudeste	N	2	2	4
Região Sul	N	2	1	3
Região Centro-Oeste	N	3	1	4

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

PARTE 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES DE GESTÃO DO TRABALHO

A caracterização apresentada a seguir baseia-se em informações sobre estrutura organizacional, pessoal ocupado, instalações, mobiliário, equipamentos, recursos orçamentários e financeiros dos 27 Setores de Gestão do Trabalho identificados pela pesquisa.

Inicialmente, são apresentadas as informações sobre estrutura organizacional do setor, tais como: denominação, subordinação hierárquica, nível hierárquico e estrutura interna.

Em seguida, são apresentadas as informações sobre pessoal ocupado no setor: número médio de profissionais; porcentagem de profissionais com vínculo estatutário; porcentagem de profissionais com escolaridade de nível superior; avaliação sobre a quantidade de profissionais; avaliação sobre a qualificação dos profissionais; e áreas de atuação profissional em que há maior necessidade de qualificação dos profissionais.

Na sequência, são apresentadas as informações sobre instalações, mobiliário e equipamentos do setor: avaliação sobre a quantidade de salas; avaliação sobre a quantidade e a adequação dos móveis e equipamentos de escritório; e avaliação sobre a quantidade e a adequação dos móveis e equipamentos de informática.

Por último, são apresentadas as informações sobre recursos orçamentários e financeiros do setor: avaliação sobre a quantidade de recursos orçamentários e financeiros alocados para o setor; e condição de recebimento de recursos orçamentários e financeiros da União para o desenvolvimento de atividades ou projetos no exercício de 2017.

O quadro 1 apresenta informações gerais destacando as denominações dos Setores de Gestão do Trabalho e nome do cargo do gestor, por UF. Percebe-se, no citado quadro, uma variedade de nomenclaturas usadas nas SES. Essa diversidade de denominações pode ser um dos elementos que dificulta o reconhecimento da área de gestão do trabalho nas citadas secretarias. É possível que esse cenário de diferentes nomenclaturas traga dificuldades para que os setores reconheçam aquilo que os une, de se comunicarem entre si, com suas contrapartes no governo federal e com as Secretarias Municipais de Saúde (SMS).

Como será possível observar mais adiante, essa variedade de denominações parece sofrer influência das diferentes inserções dos Setores de Gestão do Trabalho nas estruturas hierárquicas das secretarias, que, por sua vez, revelam estruturas diferenciadas de poder. Dessa forma, faz-se pertinente, desde logo, registrar que essa situação constitui uma das primeiras dificuldades para a construção de uma rede de gestão do trabalho.

QUADRO 1 Setores de gestão do trabalho identificados pela pesquisa. Unidades da Federação – 2018

Unidades da Federação	Setores de gestão do trabalho		
	Nome da instituição	Nome do setor	Cargos gestor
Rondônia	Secretaria de Saúde	Gerência de Gestão de Recursos Humanos	Coordenador de Recursos Humanos
Acre	Secretaria de Saúde	Departamento de Gestão de Pessoas	Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas
Amazonas	Secretaria de Saúde	Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos	
Roraima	Secretaria de Saúde	Departamento de Gestão do Trabalho na Saúde	Diretor do Departamento de Gestão do Trabalho na Saúde
Pará	Secretaria de Saúde Pública	Coordenação de Gestão do Trabalho	Coordenador de Gestão do Trabalho
Amapá	Secretaria de Saúde	Núcleo de Gestão do Trabalho	Chefe do Núcleo de Gestão do Trabalho
Tocantins	Secretaria de Saúde	Diretoria de Gestão Profissional	Diretora de Gestão Profissional
Maranhão	Secretaria de Saúde	Supervisão de Recursos Humanos	Supervisora de Recursos Humanos
Piauí	Secretaria de Saúde	Diretoria de Unidade de Gestão de Pessoas	Diretor da Unidade de Gestão de Pessoas
Ceará	Secretaria de Saúde	Coordenadoria de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde	Coordenadora de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde
Rio Grande do Norte	Secretaria de Saúde Pública	Subcoordenadoria de Gestão das Relações do Trabalho	Subcoordenador de Gestão das Relações do Trabalho
Paraná	Secretaria de Saúde	Núcleo de Gestão do Trabalho	Chefe do Núcleo de Gestão do Trabalho
Pernambuco	Secretaria de Saúde	Diretoria Geral de Gestão do Trabalho	Diretora Geral de Gestão do Trabalho
Alagoas	Secretaria de Saúde	Coordenadoria Setorial de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Coordenadora Setorial de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
Sergipe	Secretaria de Saúde	Diretoria de Recursos Humanos e Serviços	Diretor de Recursos Humanos e Serviços
Bahia	Secretaria de Saúde	Coordenação de Gestão do Trabalho na Saúde	Coordenador de Gestão do Trabalho na Saúde
Minas Gerais	Secretaria de Saúde	Superintendência de Gestão de Pessoas	Superintendente de Gestão de Pessoas
Espírito Santo	Secretaria de Saúde	Gerência de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos
Rio de Janeiro	Secretaria de Saúde	Superintendência de Recursos Humanos	Superintendente de Recursos Humanos
São Paulo	Secretaria de Saúde	Coordenadoria de Recursos Humanos	Coordenador de Recursos Humanos
Paraná	Secretaria de Saúde	Grupo de Recursos Humanos Setorial	Chefe do Grupo de Recursos Humanos Setorial
Santa Catarina	Secretaria de Saúde	Diretoria de Gestão de Pessoas	Diretor de Gestão de Pessoas
Rio Grande do Sul	Secretaria de Saúde	Divisão de Recursos Humanos	Chefe da Divisão de Recursos Humanos
Mato Grosso do Sul	Secretaria de Saúde	Coordenadoria-Geral de Gestão do Trabalho	Coordenador de Gestão do Trabalho
Mato Grosso	Secretaria de Saúde	Superintendência de Gestão de Pessoas	Superintendente de Gestão de Pessoas
Goias	Secretaria de Saúde	Gerência de Gestão de Pessoas	Gerente Especial de Gestão de Pessoas
Distrito Federal	Secretaria de Saúde	Subsecretaria de Gestão de Pessoas	Subsecretária de Gestão de Pessoas

n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE O FUNCIONAMENTO DOS SETORES DE GESTÃO DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE.

DENOMINAÇÃO DO SETOR

O gráfico 13 agrega os dados relativos à denominação dos 27 setores de gestão do trabalho, tal como registrada na planilha de respostas ao formulário da pesquisa. Por esse critério, haveria 9 (33%) secretarias com estruturas de gestão de recursos humanos (RO, MA, SE, ES, RJ, SP, PR e RS), 8 (26%) secretarias com estruturas de gestão de pessoas (AC, PI, AL, MG, SC, MT, GO e DF), 5 (19%) secretarias com estruturas de gestão do trabalho e da educação (RR, AP, CE, BA e MS), 4 (15%) secretarias com estruturas de gestão do trabalho (PA, RN, PB e PE) e 1 (4%) secretaria com estrutura de gestão profissional (TO).

GRÁFICO 13 Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde, por finalidade ou âmbito de atuação. Brasil – 2018



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

SUBORDINAÇÃO HIERÁRQUICA

O formulário da pesquisa continha uma pergunta fechada do tipo sim ou não para registrar se o setor de gestão do trabalho era subordinado diretamente ao gabinete da secretaria estadual de saúde. As respostas a essa pergunta, condensadas no gráfico 14, indicam que 8 dos 27 setores de gestão do trabalho identificados pela pesquisa estariam subordinados diretamente aos secretários de saúde (RO, RR, AP, CE, SE, SP, MS e DF). No entanto, a análise do organograma dessas SES apontou em sentido contrário, porque – como pode ser visto no quadro 2, a seguir – os respectivos setores de gestão do trabalho estão formalmente subordinados à secretaria executiva e/ou à secretaria adjunta. É possível que esse desencontro entre as respostas do formulário e a leitura do organograma revele uma situação muito comum existente nas SES: a existência dos organogramas informais. Todavia, é importante registrar que oito dirigentes da gestão do trabalho informam ter acesso direto ao secretário de saúde. Informação importante que revela espaços de poder conquistados pelas estruturas de gestão do trabalho.

GRÁFICO 14 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde, por subordinação hierárquica**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

QUADRO 2 Representação esquemática do nível de subordinação hierárquica dos setores de gestão do trabalho na estrutura administrativa das SES. Unidades da Federação – 2018

Unidades da Federação	Nível de subordinação hierárquica dos setores de gestão do trabalho na estrutura administrativa das secretarias estaduais de saúde			
	Segundo nível	Terceiro nível	Quarto nível	Quinto nível
Rondônia	Gerência de Gestão de Recursos Humanos			
Acre	Secretaria Adjunta	Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	Departamento de Gestão de Pessoas	
Amazonas	Secretaria Executiva	Departamento de Gestão de Recursos Humanos	Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos	
Roraima	Coordenadoria-Geral de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde	Departamento de Gestão do Trabalho na Saúde	Departamento de Gestão do Trabalho na Saúde	
Pará	Secretaria Adjunta de Gestão Administrativa	Diretoria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde	Coordenação de Gestão do Trabalho	
Amapá	Secretaria Adjunta de Gestão e Planejamento	Coordenadoria de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde	Núcleo de Gestão do Trabalho	
Tocantins	Subsecretaria	Superintendência de Gestão Profissional e Educação na Saúde	Diretoria de Gestão Profissional	
Maranhão	Secretaria Adjunta de Administração	Supervisão de Recursos Humanos		
Piauí	Superintendência de Gestão da Administração	Diretoria de Unidade de Gestão de Pessoas		
Ceará	Secretaria Adjunta	Secretaria Executiva	Coordenação de Gestão do Trabalho em Saúde	
Rio Grande do Norte	Secretaria Adjunta	Coordenadoria de Recursos Humanos	Subcoordenadoria de Gestão das Relações de Trabalho	
Paraíba	Secretaria Executiva	Gerência de Administração	Subgerência de Recursos Humanos	Núcleo de Gestão do Trabalho
Pernambuco	Secretaria Executiva de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde	Diretoria Geral de Gestão do Trabalho		
Alagoas	Secretaria Executiva de Gestão Interna	Gerência Executiva de Valorização de Pessoas	Coordenadoria Setorial de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	
Sergipe	Diretoria de Recursos Humanos e Serviços	Coordenação de Pessoal		
Bahia	Superintendência de Recursos Humanos da Saúde	Diretoria de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde	Coordenação de Gestão do Trabalho na Saúde	
Minas Gerais	Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde	Superintendência de Gestão de Pessoas		
Espírito Santo	Subsecretaria de Administração e de Financiamento da Atenção à Saúde	Gerência de Recursos Humanos		
Rio de Janeiro	Subsecretaria Executiva	Superintendência de Recursos Humanos		
São Paulo	Secretaria Adjunta	Coordenadoria de Recursos Humanos		
Paraná	Diretoria Geral	Grupo de Recursos Humanos Setorial		
Santa Catarina	Secretaria Adjunta para Assuntos Administrativos	Superintendência de Gestão Administrativa	Diretoria de Gestão de Pessoas	
Rio Grande do Sul	Direção Geral	Departamento Administrativo	Divisão de Recursos Humanos	
Mato Grosso do Sul	Superintendência de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde	Coordenadoria Geral de Gestão do Trabalho		
Mato Grosso	Secretaria Adjunta de Administração e Aquisições	Superintendência de Gestão de Pessoas		
Goiás	Superintendência Executiva	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças	Gerência de Gestão de Pessoas	
Distrito Federal	Secretaria Adjunta de Gestão em Saúde	Subsecretaria de Gestão de Pessoas		

n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

NÍVEL HIERÁRQUICO

O **gráfico 15** resume as informações derivadas da análise do organograma das SES. Buscou-se identificar o nível hierárquico dos setores de gestão do trabalho, tomando por base os arquivos anexados ao formulário da pesquisa no ambiente virtual do Google Forms. Considerando o gabinete do secretário como unidade administrativa do primeiro escalão, os documentos informam 1 setor de gestão do trabalho como unidade do segundo escalão (RO), 12 setores de gestão do trabalho como unidades do terceiro escalão (MA, PI, PE, SE, MG, ES, RJ, SP, PR, MS, MT e DF), 13 setores de gestão do trabalho como unidades do quarto escalão (AC, AM, RR, PA, AP, TO, CE, RN, AL, BA, SC, RS e GO) e 1 setor de gestão do trabalho como unidade do quinto escalão (PB).

GRÁFICO 15 Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por nível hierárquico. Brasil – 2018



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

ESTRUTURA INTERNA

O formulário da pesquisa continha uma pergunta fechada do tipo sim ou não para registrar se o setor de gestão do trabalho estava estruturado internamente em subsetores. As respostas a essa pergunta, condensadas no gráfico 16, indicam que 24 dos 27 setores de gestão do trabalho identificados pela pesquisa estariam estruturados em subsetores.

GRÁFICO 16 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por estrutura organizacional. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

n. 32

Os desafios da Gestão do Trabalho nas Secretarias Estaduais de Saúde no Brasil

Conforme pode ser visto no quadro 3, a seguir, predominam setores com quatro subsetores (PA, TO, MA, SP, PR, RS e MS) e com três subsetores (PE, AL, SE, MG, ES e RJ), mas há também setores com dois subsetores (PI, SC, MT e DF) e com cinco subsetores (CE e RN). Note-se que a SES de GO aparece como caso desviante, porque seu organograma aponta para a existência de 16 subsetores no setor de gestão do trabalho. Observa-se também que as SES do AP e da BA aparecem sem subsetores, porque aqueles registrados no formulário de respostas eram subsetores da Coordenadoria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, no AP, e da Diretoria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, na BA. Cabe ainda notar que apenas 3 dos 27 setores de gestão do trabalho identificados pela pesquisa não estariam estruturados em subsetores (AC, AM e PB).

Os dados consolidados nos gráficos 15 e 16 e no quadro 3 evidenciam a existência de uma estrutura de gestão do trabalho na maioria das SES. Esse dado pode demonstrar que a área de gestão do trabalho vem ganhando espaços nas estruturas organizacionais das SES.

QUADRO 3 Representação esquemática da estrutura administrativa interna dos setores de gestão do trabalho. Unidades da Federação – 2018

Unidades da Federação	Estrutura administrativa interna dos setores de gestão do trabalho					
	Primeiro nível	Segundo nível	Terceiro nível	Quarto nível	Quinto nível	Sexto nível
Rondônia	Núcleo de Arquivo, Registro e Movimentação de Pessoal	Núcleo Administrativo	Núcleo Operacional	Núcleo de Protocolo	Núcleo de Administração, Programação e Realização de Concursos	Núcleo de Educação Permanente
Acre						
Amazonas						
Roraima	Núcleo de Cadastro e Movimentação de Pessoal	Núcleo de Benefícios	Núcleo de Controle de Pagamentos			
Pará	Gerência de Atenção ao Trabalhador	Gerência de Controle de Cargos	Gerência de Controle de Salários	Gerência de Direitos e Vantagens		
Amapá						
Tocantins	Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Gerência de Folha de Pagamento e Controle	Gerência de Avaliação e Monitoramento de Desempenho	Gerência de Regulação do Trabalho		
Maranhão	Serviço de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Serviço de Folha de Pagamento	Serviço de Direitos e Deveres	Serviço de Informação, Cadastro e Movimentação de Pessoal		
Piauí	Coordenação de Cadastro e Folha	Coordenação de Registros e Benefícios				
Ceará	Núcleo de Desenvolvimento Humano	Núcleo de Direitos e Vantagens	Núcleo de Cadastro, Pagamento e Benefício	Núcleo de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde	Núcleo de Valorização, Negociação e Educação em Saúde	
Rio Grande do Norte	Grupo Auxiliar de Movimentação e Cadastro	Grupo Auxiliar de Direitos e Vantagens	Grupo Auxiliar de Valorização do Servidor	Comissão de Dimensionamento de Pessoal	Comissão de Avaliação de Desempenho	
Paraíba						
Pernambuco	Gerência de Administração de Pessoas	Gerência de Políticas e Regulação do Trabalho	Gerência de Regulação do Trabalho e Gestão de Inquéritos			
Alagoas	Setor de Administração da Força de Trabalho	Setor de Cadastro e Arquivo Funcional	Setor de Direitos e Deveres do Servidor			
Sergipe	Gerência de Pessoal Estatutário	Gerência de Pessoal Celetista	Gerência de Medicina e Segurança do Trabalho			
Bahia						
Minas Gerais	Diretoria de Administração de Pessoal	Diretoria de Inovação e Pesquisa em Gestão de Pessoas	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas			
Espirito Santo	Núcleo Especial de Administração de Pessoal	Núcleo Especial de Recrutamento, Seleção e Contratos Temporários	Núcleo Especial de Desenvolvimento de Recursos Humanos			
Rio de Janeiro	Coordenação de Administração de Recursos Humanos	Coordenação de Pagamento de Pessoal	Coordenação de Apoio e Atendimento			
São Paulo	Grupo de Gestão de Pessoas	Grupo de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos	Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Institucional	Grupo de Qualidade de Vida		
Paraná	Área de Benefícios	Área de Ingresso e Movimentação de Servidores	Área de Cadastro Funcional	Área de Processos Funcionais		
Santa Catarina	Gerência de Normatização de Gestão de Pessoas	Gerência de Avaliação e de Controle de Gestão de Pessoas				
Rio Grande do Sul	Setor de Recrutamento e Acompanhamento	Setor de Folha de Pagamento	Setor de Aposentadoria e Vantagens	Programa de Saúde do Servidor		
Mato Grosso do Sul	Gerência de Cadastro e Lotação	Gerência de Direitos e Vantagens	Gerência de Análise e Concessão de Benefícios	Gerência de Folha de Pagamento		
Mato Grosso	Coordenadoria de Provento, Manutenção e Monitoramento	Coordenadoria de Aplicação, Desenvolvimento, Saúde e Segurança				
Goias ⁽¹⁾	Coordenação Administrativa	Coordenação de Controle de Documentos Oficiais	Coordenação de Gestão	Coordenação de Gestão de Pessoas	Coordenação do Prêmio de Incentivo	Coordenação de Assessoramento Técnico, Jurídico e de Processo Administrativo Disciplinar
Distrito Federal	Coordenação de Administração de Profissionais	Coordenação de Inovação e Gestão do Conhecimento				

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE O FUNCIONAMENTO DOS SETORES DE GESTÃO DO TRABALHO DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE.

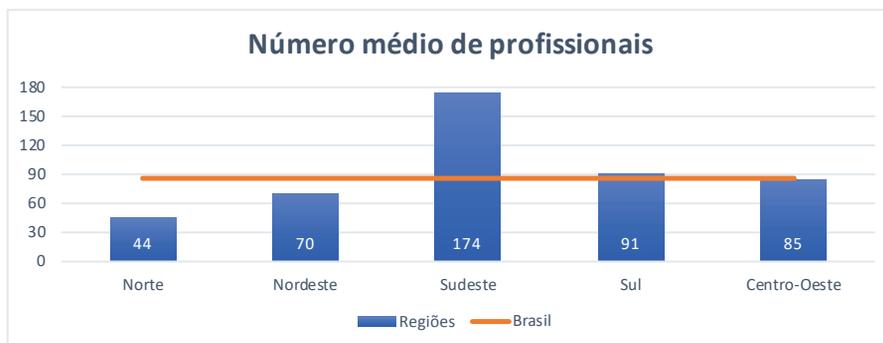
(1) NESTA UF, A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA INTERNA DO SETOR DE GESTÃO DO TRABALHO COMPREENDE AINDA AS SEGUINTE UNIDADES: COORDENAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO; COORDENAÇÃO DE REGISTROS E INFORMAÇÕES FUNCIONAIS; COORDENAÇÃO DE APURAÇÃO, LANÇAMENTO E EXECUÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO; COORDENAÇÃO DE PARAMETRIZAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO; COORDENAÇÃO DE CONTROLE E APURAÇÃO DE FREQUÊNCIA; COORDENAÇÃO DE ANÁLISE DE PAGAMENTOS E DIFERENÇAS; COORDENAÇÃO DE CONCESSÃO DE DIREITOS E BENEFÍCIOS; E COORDENAÇÃO DE SERVIÇO DE ENGENHARIA DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO.

NÚMERO MÉDIO DE PROFISSIONAIS POR SETOR

Como pode ser visto no **gráfico 17**, tomando por base as 24 SES que tiveram o total de profissionais validado, há, em média, 86 profissionais no setor de gestão do trabalho. Nas secretarias de saúde das regiões Norte e Nordeste, as médias diminuíram para 44 e 71 profissionais respectivamente. Nas secretarias das regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste, as médias aumentaram para 85, 91 e 174 profissionais respectivamente.

n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

GRÁFICO 17 **Número médio de profissionais nos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde. Brasil e Grandes Regiões – 2018**

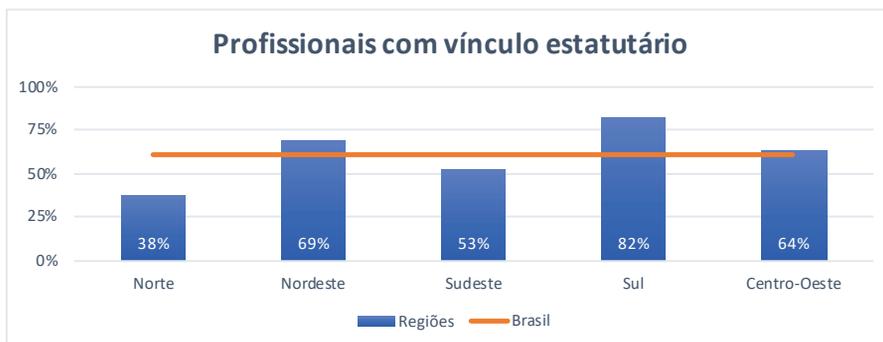


FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

PORCENTAGEM DE PROFISSIONAIS COM VÍNCULO ESTATUTÁRIO

Observaram-se diferenças expressivas na distribuição da porcentagem de profissionais com vínculo estatutário por UF e por região geográfica. De fato, como pode ser visto no **gráfico 18**, tomando por base as 24 SES que tiveram o total de profissionais validado, o percentual de profissionais com vínculo estatutário foi estimado em 61%, em média, com valores situados entre o mínimo de 11%, em MG, e o máximo de 92%, no PI.

GRÁFICO 18 **Porcentagem de profissionais com vínculo estatutário nos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde. Brasil e Grandes Regiões – 2018**

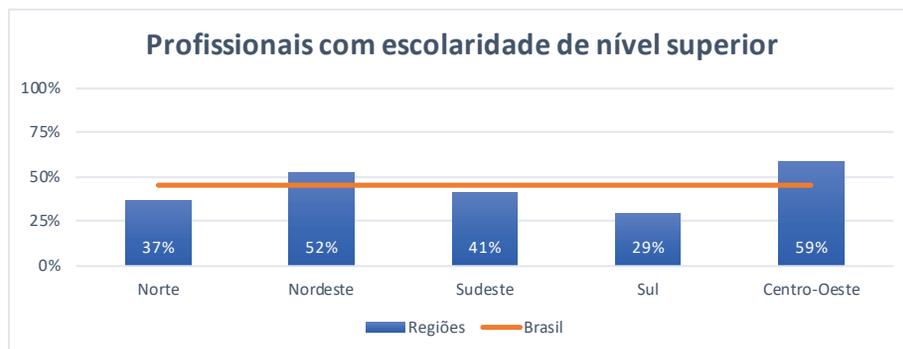


FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

PORCENTAGEM DE PROFISSIONAIS COM ESCOLARIDADE DE NÍVEL SUPERIOR

Diferenças expressivas foram observadas também na distribuição da porcentagem de profissionais com nível de escolaridade superior por UF e por região geográfica. Como pode ser visto no **gráfico 19**, tomando por base as 24 SES que foram objeto da análise, a maior concentração de profissionais com escolaridade superior encontra-se nas secretarias das regiões Nordeste e Centro-Oeste. Ressalta-se que o percentual de profissionais com escolaridade de nível superior foi estimado em 45%, em média, com valores situados entre o mínimo de 11%, em RR, e o máximo de 81%, no RN.

GRÁFICO 19 **Porcentagem de profissionais com escolaridade de nível superior nos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde. Brasil e Grandes Regiões – 2018**



n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

AVALIAÇÃO SOBRE A QUANTIDADE E A QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

O **gráfico 20** mostra que, na avaliação de 22 das 27 equipes das SES que participaram da pesquisa, a quantidade de profissionais no setor de gestão do trabalho é insuficiente para o desenvolvimento das respectivas atividades. Ademais, como pode ser observado no **gráfico 21**, a qualificação dos profissionais do setor foi considerada inadequada por 17 equipes.

GRÁFICO 20 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por avaliação sobre a quantidade de profissionais. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

GRÁFICO 21 Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por avaliação sobre a qualificação dos profissionais. Brasil – 2018



FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

ÁREAS DE ATUAÇÃO EM QUE HÁ NECESSIDADE DE QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

O formulário da pesquisa continha uma pergunta fechada que admitia mais de uma resposta de escolha múltipla para registro das áreas de atuação em que haveria maior necessidade de qualificação dos profissionais do setor de gestão do trabalho. Para esse fim, foram consideradas 12 áreas de atuação profissional: 1) planejamento de ações de gestão do trabalho; 2) dimensionamento de pessoal; 3) recrutamento e seleção de pessoal; 4) descrição e análise de cargos; 5) contratação de pessoal; 6) PCCS; 7) avaliação de desempenho; 8) negociação e administração de conflitos; 9) regulação do trabalho; 10) saúde do trabalhador; 11) banco de dados e sistema de informações; 12) apoio técnico e/ou assessoria aos municípios na área de gestão do trabalho. Cabe notar que as mesmas áreas de atuação foram consideradas nas perguntas sobre experiência profissional do gestor do trabalho.

O **gráfico 22** resume as informações coletadas, indicando as áreas de atuação profissional em que haveria maior necessidade de qualificação dos profissionais dos 27 setores de gestão do trabalho identificados pela pesquisa.

Merece observar que temas como o uso e o gerenciamento de sistemas de informação em gestão do trabalho, planejamento, dimensionamento de pessoal e negociação e administração de conflitos foram citados de forma destacada pelos gestores do trabalho como prioridades de qualificação para as equipes de Gestão do Trabalho das SES.

GRÁFICO 22 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por áreas de atuação em que há maior necessidade de qualificação dos profissionais. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

INSTALAÇÕES, MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTOS

O formulário da pesquisa continha cinco perguntas fechadas do tipo sim ou não sobre instalações, mobiliário e equipamentos do setor de gestão do trabalho.

O **gráfico 23** mostra que, na avaliação de 14 das 27 equipes das secretarias de saúde que participaram da pesquisa, a quantidade de salas ocupadas pelo setor de gestão do trabalho é suficiente para o desenvolvimento das atividades do setor. No entanto, em relação à quantidade e à qualidade dos móveis, o **gráfico 24** mostra que, na avaliação de 14 das 27 equipes das secretarias de saúde que participaram da pesquisa, a quantidade de móveis e equipamentos de escritório no setor de gestão do trabalho é insuficiente para o desenvolvimento das atividades do setor. Ademais, o **gráfico 25** mostra que esses móveis e equipamentos de escritório foram considerados como inadequados por 16 equipes.

GRÁFICO 23 Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por avaliação sobre a quantidade de salas. Brasil – 2018



FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

GRÁFICO 24 Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por avaliação sobre a quantidade de móveis e equipamentos de escritório. Brasil – 2018



FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

GRÁFICO 25 Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por avaliação sobre a adequação dos móveis e equipamentos de escritório. Brasil – 2018



FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

AVALIAÇÃO SOBRE A QUANTIDADE E A ADEQUAÇÃO DOS MÓVEIS E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA

O **gráfico 26** mostra que, na avaliação de 16 das 27 equipes das SES que participaram da pesquisa, a quantidade de móveis e equipamentos de informática no setor de gestão do trabalho é suficiente para o desenvolvimento das atividades do setor. No entanto, como pode ser visto no **gráfico 27**, os móveis e equipamentos de informática existentes foram considerados como inadequados por 15 equipes.

n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

GRÁFICO 26 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por avaliação sobre a quantidade de móveis e equipamentos de informática. Brasil – 2018**



FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

GRÁFICO 27 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por avaliação sobre a adequação dos móveis e equipamentos de informática. Brasil – 2018**



FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

Os **gráficos 24, 25, 26 e 27** evidenciam que as condições de trabalho nos setores de gestão do trabalho estão insatisfatórias. Nesse sentido, merece lembrar que o trabalho ocupa uma grande parcela da vida do ser humano, por isso mesmo, é um elemento-chave para a saúde do trabalhador. De

acordo com Bender et al.¹¹, o trabalhador que exerce suas atribuições dentro de um padrão que não corresponde às suas expectativas pode vivenciar sentimentos de sofrimento relacionado com o trabalho.

RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

O formulário da pesquisa continha duas perguntas fechadas do tipo sim ou não sobre recursos orçamentários e financeiros: uma buscava saber se o setor de gestão do trabalho contava com recursos orçamentários e financeiros em quantidade suficiente para o desenvolvimento de suas atividades, e a outra buscava saber se o setor recebeu recursos orçamentários e financeiros da União para o desenvolvimento de atividades ou projetos no exercício de 2017.

AVALIAÇÃO SOBRE A DISPONIBILIDADE DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

O **gráfico 28** mostra que, na avaliação de 22 das 27 equipes das SES que participaram da pesquisa, a quantidade de recursos orçamentários e financeiros destinados ao desenvolvimento das atividades do setor é insuficiente. Essa informação vai ao encontro da informação revelada no **gráfico 29**, que mostra que apenas 3 dos 27 setores de gestão do trabalho identificados pela pesquisa teriam recebido recursos orçamentários e financeiros da União para o desenvolvimento de atividades ou projetos no exercício de 2017.

GRÁFICO 28 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por avaliação sobre a disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

GRÁFICO 29 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde por condição de recebimento de recursos orçamentários e financeiros da União em 2017. Brasil – 2018**



n. 32

Os desafios da Gestão do Trabalho nas Secretarias Estaduais de Saúde no Brasil

FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

PARTE 3 – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO SETOR DE GESTÃO DO TRABALHO NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS

A pesquisa buscou identificar as principais atividades desenvolvidas pelos setores de gestão do trabalho da SES nos últimos 5 anos, considerando 20 atividades predefinidas, relacionadas na figura 2.

Note-se que são utilizados dois nomes para cada atividade pesquisada. O nome mais curto – mesa de negociação do trabalho, por exemplo – será utilizado nos gráficos aqui apresentados no lugar do nome mais longo – instalação ou reinstalação de mesa de negociação do trabalho –, que foi utilizado no formulário da pesquisa.

FIGURA 2 Relação nominal das atividades predefinidas como objeto da pesquisa

Formulação da política	<ul style="list-style-type: none">• Formulação da política estadual de gestão do trabalho em saúde
Dimensionamento da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento e dimensionamento da força de trabalho em saúde
Sistema de informação	<ul style="list-style-type: none">• Organização ou aperfeiçoamento de sistema de informação de apoio à gestão do trabalho em saúde
Mesa de negociação	<ul style="list-style-type: none">• Instalação ou reinstalação de mesa de negociação do trabalho
Plano de carreiras	<ul style="list-style-type: none">• Instituição ou aperfeiçoamento de plano de carreiras, cargos e salários (PCCS)
Regularização de vínculos	<ul style="list-style-type: none">• Atendimento a demandas ou ações judiciais para regularização do vínculo de profissionais da saúde
Concurso público	<ul style="list-style-type: none">• Realização de concurso público para contratação de profissionais da saúde
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Instituição ou aperfeiçoamento de sistema de avaliação de desempenho
Benefícios salariais	<ul style="list-style-type: none">• Instituição ou aperfeiçoamento de incentivos e benefícios salariais
Formação profissional	<ul style="list-style-type: none">• Definição de estratégia de formação profissional articulada e coordenada
Fixação de profissionais	<ul style="list-style-type: none">• Retenção ou fixação de profissionais em áreas ou regiões carentes
Diagnóstico das condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração de diagnóstico sobre as condições de trabalho dos profissionais da saúde
Promoção da saúde do trabalhador	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento ou execução de programas ou ações previstas na Agenda Nacional de Promoção da Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora do SUS (PNSTT/SUS)
Agenda do trabalho decente	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento ou execução de programas ou ações previstas na Política Nacional do Trabalho Decente para Trabalhadores e Trabalhadoras do SUS (ANTD/SUS)
Parceria com o DEGERTS	<ul style="list-style-type: none">• Execução de programa ou ação em parceria com o Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho e da Educação em Saúde do Ministério da Saúde (DEGERTS/SGTES/MS)
Parceria com outros departamentos da SGTES	<ul style="list-style-type: none">• Execução de programa ou ação em parceria com outros departamentos da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde do Ministério da Saúde (SGTES/MS)
Parceria com outros órgãos do Ministério da Saúde	<ul style="list-style-type: none">• Execução de programa ou ação em parceria com outros órgãos do Ministério da Saúde (MS)
Apoio às regiões de saúde	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento ou execução de programa ou ação de apoio técnico às regiões de saúde
Apoio aos municípios	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento ou execução de programa ou ação de apoio técnico aos municípios
Normas e regulamentações	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração de políticas, diretrizes, normas e regulamentações

Para cada atividade relacionada na figura 2, o formulário continha duas perguntas fechadas do tipo sim ou não. A pergunta inicial buscava saber se a atividade investigada foi desenvolvida ou não nos últimos cinco anos. A pergunta subsequente, a ser respondida somente por quem respondesse não à pergunta inicial, buscava saber se a atividade investigada poderia ter sido desenvolvida ou não nos últimos cinco anos.

Para cada atividade que foi ou poderia ter sido desenvolvida nos últimos cinco anos, o formulário continha perguntas abertas, que admitiam respostas de texto para identificação de dificuldades eventualmente enfrentadas pelos setores de gestão do trabalho das SES.

CONSOLIDADO NACIONAL DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS SETORES DE GESTÃO DO TRABALHO NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS

Os **gráficos 30 e 31** resumem as respostas às perguntas fechadas voltadas à identificação das atividades desenvolvidas pelos setores de gestão do trabalho nos últimos cinco anos. O Consolidado para Brasil, Grandes Regiões é abordado no item seguinte.

O **gráfico 30** permite visualizar, em ordem crescente de frequência, as atividades que as equipes das SES registraram que foram ou poderiam ter sido desenvolvidas nos últimos cinco anos. Verifica-se que praticamente todas as 20 atividades pesquisadas estiveram na pauta de ação e de intervenção dos setores de gestão do trabalho no período de referência. De fato, a atividade com o menor número de respostas – retenção ou fixação de profissionais em áreas ou regiões carentes – foi registrada por 17 SES. Já a atividade com o maior número de respostas – organização ou aperfeiçoamento de sistema de informação para gestão da força de trabalho – foi registrada por 26 SES.

GRÁFICO 30 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde segundo atividades pesquisadas que foram ou poderiam ter sido desenvolvidas nos últimos cinco anos. Brasil – 2018**



FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O gráfico 31 permite visualizar, em ordem crescente de frequência, as atividades que as equipes das SES registraram que foram desenvolvidas nos últimos cinco anos. Constata-se que pelo menos 6 das 20 atividades pesquisadas não estiveram na pauta de ação e intervenção da maioria dos setores de setores de gestão do trabalho no período de referência: 1) formulação da política estadual de gestão do trabalho na saúde; 2) retenção

ou fixação de profissionais em áreas ou regiões carentes; 3) planejamento ou execução de programas ou ações previstas na Agenda Nacional do Trabalho Decente para Trabalhadores e Trabalhadoras do SUS; 4) execução de programa ou ação em parceria com outros departamentos da SGTES; 5) execução de programa ou ação em parceria com outros órgãos do Ministério da Saúde; e 6) planejamento ou execução de programa ou ação de apoio técnico aos municípios.

n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

GRÁFICO 31 **Distribuição dos Setores de Gestão do Trabalho das Secretarias Estaduais de Saúde segundo atividades pesquisadas que foram desenvolvidas nos últimos cinco anos. Brasil – 2018**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULACÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

CONSOLIDADO POR REGIÕES GEOGRÁFICAS DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS SETORES DE GESTÃO DO TRABALHO NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS

No tocante à formulação da política estadual de gestão do trabalho em saúde nos últimos cinco anos, a análise dos dados da pesquisa revela que 14 (51,9%) setores de gestão do trabalho, das 27 SES investigadas, afirmam ter desenvolvido esta atividade (RN, PB, PE, CE, AL, PI, BA, RO, AM, PA, AP, SP, PR, MT). Em 13 secretarias estaduais, essas atividades não foram desenvolvidas.

O Nordeste foi a região que apresentou maior percentual de estados que desenvolveram tais atividades, conforme pode-se observar no gráfico 32.

GRÁFICO 32 **Desenvolvimento de atividades com vistas à formulação da Política Estadual de Gestão do Trabalho em Saúde por região geográfica. Brasil, 2018**



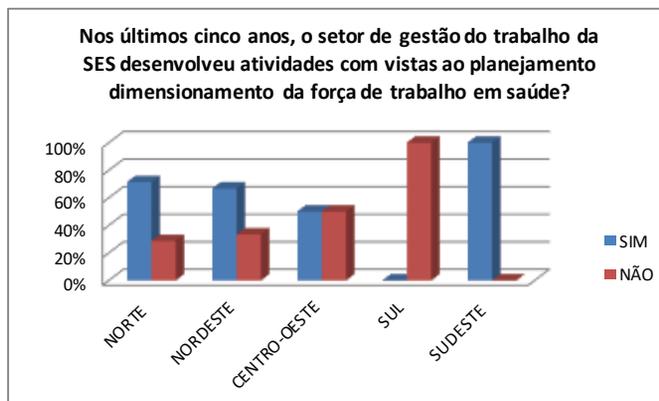
FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

No que se refere ao planejamento e dimensionamento da força de trabalho em saúde, o gráfico 33 informa que as regiões Sudeste, Norte e Nordeste apresentam maior percentual de estados que desenvolveram tais atividades. As secretarias de saúde da região Sul informam que não houve desenvolvimento de ações nessa perspectiva.

A consolidação dos dados da pesquisa revelou que 17 (63%) SES informam ter desenvolvido essa atividade, e 10 informam que não conseguiram viabilizar nos últimos cinco anos (MA, AC, MS, RR, GO, PI, SC, SE, PR, RS).

GRÁFICO 33 **Desenvolvimento de atividades nos últimos cinco anos com vistas ao planejamento e dimensionamento da força de trabalho em saúde por região geográfica. Brasil, 2018**

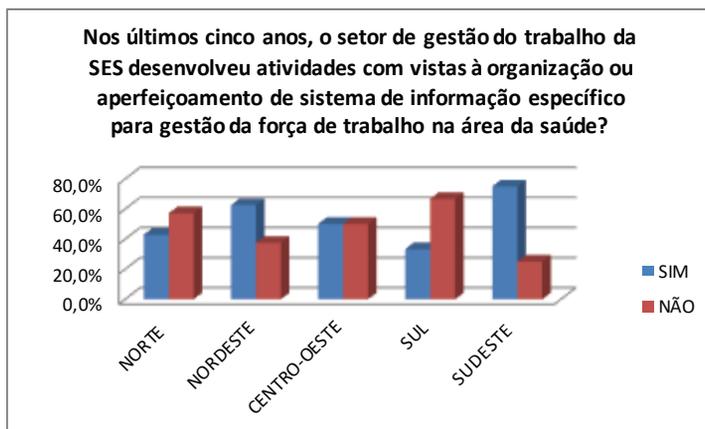
n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O gráfico 34, a seguir, revela que a região Sudeste, seguida da Nordeste, foi a que apresentou maior percentual de secretarias que desenvolveram atividades na perspectiva de organizar e ou aperfeiçoar o sistema de informação de apoio à gestão do trabalho em saúde. Todavia, merece destaque que, em todas as regiões, houve alguma iniciativa nesse sentido. Conforme dados analisados por esta pesquisa, 17 (51,9%), secretarias de saúde desenvolveram a atividade. As secretarias de saúde que afirmaram ter desenvolvido tais atividades são as do estado de PB, MT, RJ, SP, CE, BA, SP, MS, MG, GO, AL, BA, AC, RN, SC, AM, TO. A SES de PE não respondeu à pergunta.

GRÁFICO 34 **Desenvolvimento de atividades nos últimos cinco anos com vistas à organização ou aperfeiçoamento de sistema de informação específico para gestão da força de trabalho na área da saúde por região geográfica. Brasil, 2018**

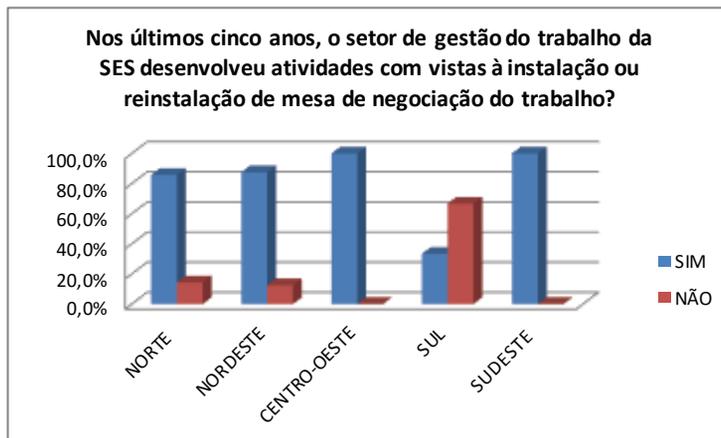


FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

Observa-se, no gráfico 35, que as regiões Centro-Oeste, Sudeste, Nordeste e Norte apresentaram bom desempenho em relação às atividades de instalação ou reinstalação de mesa de negociação do trabalho.

Ainda em relação a essas atividades, nossos estudos demonstram que, nos últimos cinco anos, 23 (81,5%) SES desenvolveram alguma ação nesse sentido. Ficam de fora desse percentual as secretarias de saúde dos estados do RS, SC, AC e PI. O estado de Pernambuco não respondeu à pergunta.

GRÁFICO 35 **Desenvolvimento de atividades nos últimos cinco anos com vistas à instalação ou reinstalação de mesa de negociação do trabalho por região geográfica. Brasil, 2018**



n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

Nota-se, no gráfico 36, que a região Centro-Oeste foi a que apresentou maior percentual de secretarias que desenvolveram atividades com vistas à instituição ou aperfeiçoamento de PCCS específico para profissionais da saúde nos últimos cinco anos.

Todavia, merece destacar que 21 (77,8%) SES informam ter desenvolvido tais atividades. Apenas seis estados informam não terem desenvolvido iniciativas nesse sentido (MA, AM, ES, AC, PB, SC).

GRÁFICO 36 **Desenvolvimento de atividades nos últimos cinco anos com vistas à instituição ou aperfeiçoamento de plano de carreiras, cargos e salários específico para profissionais da saúde por região geográfica. Brasil, 2018**



FORNTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

O gráfico 37 demonstra que, das regiões brasileiras, a região Centro-Oeste, seguida da região Sudeste, foi a que apresentou maior percentual de setores de gestão do trabalho que desenvolveram atividades referentes ao atendimento de demandas ou ações judiciais para regularização do vínculo de profissionais da saúde nos últimos cinco anos.

Nossos resultados evidenciaram que 18 (63%) Secretarias de Saúde realizaram essas atividades. Registre-se, no entanto, que nove Secretarias informaram que não desenvolveram (SP, MA, PB, RO, RS, RR, SC, AP, SE). A Secretaria de Saúde de Pernambuco não respondeu à pergunta.

GRÁFICO 37 **Desenvolvimento de atividades nos últimos cinco anos com vistas ao atendimento de demandas ou ações judiciais para regularização do vínculo de profissionais da saúde por região geográfica. Brasil, 2018**



n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

No gráfico 38, observa-se que, em todas as regiões do País, houve alguma iniciativa das SES para a realização de concurso público. Registra-se o envolvimento dos setores de gestão do trabalho. Percebe-se uma menor concentração de setores envolvidos na região Nordeste.

É importante destacar que 21 (77,8%) SES informam ter desenvolvido tais atividades com a participação dos setores de gestão do trabalho. Apenas seis secretarias responderam negativamente (MA, SE CE, AP, RJ, PB).

GRÁFICO 38 **Desenvolvimento de atividades nos últimos cinco anos com vistas à realização de concurso público para contratação de profissionais para a SES por região geográfica. Brasil, 2019**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

No gráfico 39, evidencia-se que, nos últimos cinco anos, o desenvolvimento das atividades relacionadas com a instituição ou aperfeiçoamento de um sistema de avaliação de desempenho específico para profissionais da SES esteve concentrado nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte, todavia, merece destacar que, em todas as regiões, existe pelo menos uma secretaria estadual que desenvolve tal atividade. Os dados da pesquisa mostram que 17 (63%) estados afirmam ter realizado essas atividades; e dez estados declararam não ter realizado (MA, AC, SP, RR, SP, DF, RS, SE, AP, SC).

GRÁFICO 39 **Desenvolvimento de atividades nos últimos cinco anos com vistas à instituição ou aperfeiçoamento de sistema de avaliação de desempenho específico para profissionais da SES por região geográfica. Brasil, 2018**



n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil

FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

No tocante à instituição ou aperfeiçoamento de incentivos e benefícios salariais, 19 estados (70,4%) afirmaram ter desenvolvido atividades. Apenas 8 estados (29,6%) não desenvolveram essas atividades (MA, ES, PB, AC, RS, RR, SC, SE).

Quanto às regiões brasileiras, a região Centro-Oeste foi a que apresentou maior percentual de estados que desenvolveram tais atividades, conforme pode ser observado no gráfico 40.

GRÁFICO 40 **Desenvolvimento de atividades nos últimos cinco anos com vistas à instituição ou aperfeiçoamento de incentivos e benefícios salariais específicos para profissionais da saúde por região geográfica. Brasil, 2019**



FONTE: OBSERVATÓRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UFRN. PESQUISA SOBRE ANÁLISE DAS POLÍTICAS E AÇÕES DO CAMPO DA GESTÃO E REGULAÇÃO DO TRABALHO, IMPLANTADAS NO ÂMBITO ESTADUAL DO SUS.

DIFICULDADES ENFRENTADAS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS

Este item está estruturado considerando as 20 atividades do setor de gestão do trabalho da SES que foram predefinidas para estudo desta pesquisa, conforme referido no item que tratou dos procedimentos metodológicos.

DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES COM VISTAS À FORMULAÇÃO DA POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO TRABALHO EM SAÚDE

Entre as dificuldades enfrentadas pelos Setores de gestão do trabalho das SES relacionadas com o desenvolvimento de atividades com vistas à formulação da política estadual de gestão do trabalho, as mais citadas foram: a insuficiência de recursos financeiros e orçamentários e a insuficiência de recursos humanos.

Todavia, várias dificuldades foram mencionadas e registradas, como, por exemplo: o fato de a Política Estadual de Gestão do Trabalho em Saúde não ser uma prioridade política no Estado; a existência de grande rotatividade

de dos gestores das secretarias de saúde; não autonomia das SES para o desenvolvimento de políticas estadual da gestão do trabalho; pouca prática de planejamento estratégico na instituição; máquina administrativa anacrônica e burocratizada; precariedade do Sistema de Informação tendo em vista a monitorização e atualização da distribuição da força de trabalho; desarticulação da política de gestão do trabalho com as demais políticas de saúde.

PLANEJAMENTO E DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM SAÚDE

Quanto às dificuldades enfrentadas pelos Setores de gestão do trabalho das SES no desenvolvimento de atividades com vistas ao planejamento e dimensionamento da força de trabalho em saúde nos últimos cinco anos, a mais citada foi a insuficiência de recursos humanos. As outras atividades também elencadas foram: recursos financeiros e/ou orçamentários insuficientes; grande rotatividade de gestores; pouca qualificação da equipe sobre o tema; fragilidade do sistema de informação; desarticulação do setor de gestão do trabalho com os outros setores; ausência de parâmetros para dimensionar a força de trabalho; carência de informações fidedignas sobre capacidade instalada e produtividade das unidades de saúde; ausência de padronização das escalas de serviço; pouca compreensão sobre o dimensionamento enquanto ferramenta de gestão.

ORGANIZAÇÃO OU APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO À GESTÃO DO TRABALHO EM SAÚDE

No tocante às principais dificuldades enfrentadas pelos Setores de gestão do trabalho das SES no desenvolvimento de atividades à organização ou aperfeiçoamento de sistema de informação específico para gestão da força de trabalho na área da saúde nos últimos cinco anos, as mais citadas foram: centralização dos sistemas de informação em outros órgãos; carência de profissional qualificado; informações pouco precisas; recursos financeiros e/ou orçamentários insuficientes. Outras atividades também apareceram de forma expressiva, como, por exemplo, o fato de as informações, sobre a força de trabalho, estarem dispersas em vários órgãos; rotatividade excessiva da equipe desenvolvedora do sistema de gestão de recursos humanos; não priorização da organização de um sistema de informação; dificuldades de

acesso à Internet; rescisão de contrato com a empresa responsável pelo desenvolvimento do sistema de informação; corte de verbas o que dificultou a contratação de profissionais para atuar na área; indefinição sobre a pertinência da implantação de um sistema de gestão do trabalho; ausência de análise qualitativa e produção de indicadores para transformar dados em informações que apoiem a tomada de decisão.

INSTALAÇÃO OU REINSTALAÇÃO DE MESA DE NEGOCIAÇÃO DO TRABALHO

No que diz respeito às dificuldades enfrentadas pelos Setores de gestão do trabalho das SES no desenvolvimento de atividades com vistas à instalação ou reinstalação de mesa de negociação do trabalho nos últimos cinco anos, destacam-se: pouca participação dos membros que compõem a mesa; dificuldade na reformulação da composição da mesa considerando a representatividade e a paridade e grande rotatividade de gestores; pouco interesse de gestores e trabalhadores na reinstalação e/ou instalação da Mesa; entraves institucionais; pouco envolvimento do nível estratégico da instituição; não reconhecimento da Mesa de Negociação Permanente como um instrumento de gestão; inexistência de uma agenda voltada para a política de gestão do trabalho; não imposição da agenda da gestão do trabalho como prioritária; desinteresse dos representantes sindicais em ampliar o leque das questões discutidas ficando restritos às pautas salariais; descontinuidade da agenda de reuniões; utilização de outros espaços para discussão e negociação de questões relacionadas com a gestão do trabalho; carência de definição de pauta que atendam às necessidades do Estado, e não às especificidades de cada órgão; morosidade nos encaminhamentos das questões discutidas e acordadas na Mesa; insuficiente investimento para a capacitação dos novos membros da mesa estadual.

INSTITUIÇÃO OU APERFEIÇOAMENTO DE PLANO DE CARREIRAS, CARGOS E SALÁRIOS

Para este item, as atividades e as dificuldades ressaltadas foram: restrições impostas pelo limite prudencial do Estado; insuficiência de recursos financeiros e/ou orçamentários; ausência de propostas de um PCCS exclusivo para os trabalhadores da saúde; conflitos na aprovação da Lei do

Plano de Carreira; não acordo no que diz respeito à construção de tabela única para as categorias a serem contempladas pelo plano; grande quantidade de gratificações, dificultando o diagnóstico da situação inicial; não aceitação do plano por parte dos profissionais; existência de diversos PCCS na SES; indefinição de estratégias para retenção e fixação por meio de uma política de incentivo à interiorização; não reformulação do programa de avaliação de desempenho com foco na gestão por competência; insuficiência de Recursos Humanos; suspensão da evolução de todos os processos de ajuste previsto nos planos de cargos e carreiras; impossibilidade de atender às necessidades de todas as categorias em um único Plano de Carreiras, Cargos e Remunerações; não aceitação do Plano por parte dos profissionais.

ATENDIMENTO DE DEMANDAS OU AÇÕES JUDICIAIS PARA REGULARIZAÇÃO DO VÍNCULO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE

Em relação às dificuldades enfrentadas pelos Setores de gestão do trabalho das SES no desenvolvimento de atividades com vistas ao atendimento de demandas ou ações judiciais para regularização do vínculo de profissionais da saúde, nos últimos cinco anos, destacam-se: ausência do concurso público; recursos humanos insuficientes; precária comunicação entre os sistemas de informação; resistência por parte dos servidores com acúmulo de cargos para atender a convocação da SES; informações desatualizadas sobre endereço dos servidores; fluxos de trabalho emperrados gerando entraves e possíveis diligências; grande rotatividade de gestores na gestão da SES; grande rotatividade de gestores na gestão da SES; reduzido quadro de servidores nos setores responsáveis por avaliar as demandas judiciais; desconhecimento das legislações trabalhistas; sistemas de informações que não contemplam a preservação da memória institucional; desarticulação entre as áreas técnicas de gestão do trabalho nas esferas e interinstitucional e intrainstitucional.

REALIZAÇÃO DE CONCURSO PÚBLICO PARA CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE

As principais dificuldades enfrentadas pelos Setores de gestão do trabalho das SES no desenvolvimento de atividades com vistas à realiza-

ção de concurso público para contratação de profissionais para a SES nos últimos cinco anos foram: insuficiência de recursos financeiros e/ou orçamentários e restrições impostas pelo limite prudencial do Estado. Todavia, também foram destacadas: inexperiência técnica dos servidores quanto ao processo seletivo; fragilidade dos sistemas de informação institucionais; ausência e ou fragilidades nos processos de dimensionamento; aumento dos vínculos desprotegidos e terceirizados; restrição de nomeações devido ao processo eleitoral.

INSTITUIÇÃO OU APERFEIÇOAMENTO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No que diz respeito às dificuldades enfrentadas pelos Setores de gestão do trabalho das SES tendo em vista a instituição ou o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho específico para profissionais da SES, nos últimos cinco anos, destacam-se: recursos financeiros e/ou orçamentários insuficientes; recursos humanos insuficientes no setor de gestão do trabalho; resistência da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado quanto à instituição ou aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho na SES; acesso parcial a dados do Sistema geral do Estado; dificuldade de acesso ao sistema eletrônico de avaliação por parte do servidor municipalizado; limitações para atuar em uma perspectiva inter-setorial, uma vez que surgem nos processos de avaliação de desempenho necessidades de modificação, aperfeiçoamento e implantação de rotinas de gestão no âmbito das Unidades de Saúde que extrapolam o alcance do setor de Gestão do Trabalho; pouco comprometimento do chefe imediato em realizar avaliações fidedignas; precariedade dos registros de informações funcionais; não adesão dos servidores aos processos de mudanças de cultura em relação à importância da avaliação como instrumento para o desenvolvimento profissional; restrições impostas pelo limite prudencial do Estado; não efetivação pelo Estado da progressão funcional automática gerando desconfiança em relação aos processos de avaliação de desempenho; falta de integração entre a área responsável pela construção do programa de avaliação de desempenho e as demais áreas gestoras da secretaria da saúde.

INSTITUIÇÃO OU APERFEIÇOAMENTO DE INCENTIVOS E BENEFÍCIOS SALARIAIS

Entre as dificuldades enfrentadas pelos Setores de gestão do trabalho das SES no desenvolvimento de atividades com vistas à instituição ou aperfeiçoamento de incentivos e benefícios salariais específicos para profissionais da saúde, nos últimos cinco anos, foram evidenciadas: recursos financeiros e/ou orçamentários insuficientes; limite imposto pela Lei de Responsabilidade Fiscal; falta autonomia da SES; não aprovação do PCCS; corporativismo das profissões médica e da enfermagem; descontinuidade das discussões sobre o tema nas reuniões das mesas de negociação, entre outras.

*n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil*

DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL ARTICULADA E COORDENADA PELO SETOR DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM SAÚDE

As dificuldades enfrentadas pelos Setores de gestão do trabalho das SES no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias articuladas com outros setores para garantir a viabilização de processos de formação e de capacitação destinadas ao conjunto da força de trabalho em saúde profissional foram, entre outras: insuficiência de recursos financeiros e/ou orçamentários; morosidade nos processos administrativos; impeditivos para execução dos recursos financeiros; inexistências de planos de educação permanente que respaldem as iniciativas de capacitação; falta de estrutura de Cargos e Salários para atender às necessidades da realidade e da formação; articulação deficitária entre as áreas técnicas da SES e o setor de gestão do trabalho.

RETENÇÃO OU FIXAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE SAÚDE EM ÁREAS OU REGIÕES CARENTES

A principal dificuldade referida pelos Setores de gestão do trabalho das SES no tocante à retenção ou fixação de profissionais de saúde em áreas ou regiões carentes nos últimos cinco anos é, conforme os dados coletados pela pesquisa, a resistência dos profissionais em permanecer em áreas de difícil acesso, mesmo após concessão de melhoria salarial. Contudo, outras dificuldades também foram ressaltadas, tais como: carên-

cia de políticas e ou programas que fomentem a fixação dos trabalhadores nos territórios; ausência de benefícios, como o auxílio transporte ou incentivo à interiorização; desinteresse dos profissionais especialista em se fixarem em localidades distantes das capitais do estado; distância entre os municípios e entre esses e capital do estado; ausência de instituições de ensino, em vários municípios, que favoreçam o processo de qualificação do trabalhador no território; diferença salarial entre municípios da mesma região, o que leva à migração e à descontinuidade constante da prestação de serviço pelo profissional.

ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA SAÚDE

Para o desenvolvimento desta atividade, foram apresentadas as seguintes dificuldades, entre outras: insuficiência de recursos financeiros, orçamentários e de equipamentos; escassez de profissionais com qualificação específica na área de saúde do trabalhador; pouco investimento para ações voltadas a saúde do trabalhador; baixo envolvimento do gestor com as questões relacionadas com as condições de trabalho os recursos humanos; fragilidade dos sistemas de informação no que diz respeito a contemplar questões relacionadas com as condições de trabalho ou sobre a saúde do trabalhador; pouco investimento técnico-financeiro em estratégias para melhoria da qualidade de vida no trabalho; baixa conscientização dos trabalhadores sobre a importância de diagnósticos das condições de trabalho, traduzido pela baixa aderência aos Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional; morosidade dos processos licitatórios para contratação de serviços para Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho; inexistência de parametrização, no Sistema Estadual de Administração de Pessoas no âmbito da SES, para concessão do adicional de insalubridade.

PLANEJAMENTO OU EXECUÇÃO DE PROGRAMAS OU AÇÕES PREVISTAS NA AGENDA NACIONAL DE PROMOÇÃO DA SAÚDE DO TRABALHADOR E DA TRABALHADORA DO SUS

A carência de recursos humanos, no aspecto quantitativo, foi a principal dificuldade mencionada pelos estados no desenvolvimento de ati-

vidades relacionadas com o planejamento e execução de programas, ações e serviços previstos na Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora do SUS, embora, o aspecto qualitativo também tenha sido mencionado, como a insuficiência de profissionais especializados na área de saúde do trabalhador. Outras dificuldades referidas foram: desinteresse e/ou pouca participação dos servidores nas ações e programas relacionados com a saúde do trabalhador; ausência de sistema de informação específico para a área de saúde do trabalhador; desarticulação da Política de Saúde do Trabalhador com outras políticas transversais que se relacionem com a promoção da saúde; escassez de investimentos na área no que se refere a custeio e equipamentos de trabalho; baixa conscientização dos gestores sobre a importância das condições de trabalho dos profissionais de saúde para a qualidade de vida e para a produtividade no trabalho; descompromisso da gestão local e governamental para as ações e melhorias; morosidade na aquisição de equipamentos específicos de medição de riscos; insuficiência de dados epidemiológicos para o desenvolvimento da política baseada em evidência e pouco alinhamento da equipe técnica com a Política Nacional.

PLANEJAMENTO OU EXECUÇÃO DE PROGRAMAS OU AÇÕES PREVISTAS NA POLÍTICA NACIONAL DO TRABALHO DECENTE PARA TRABALHADORES E TRABALHADORAS DO SUS

O desconhecimento dos gestores e trabalhadores da Política Nacional do Trabalho Decente para Trabalhadores e Trabalhadoras do SUS parece ser a maior das dificuldades para a implantação dessa política. Todavia, outros elementos também foram apontados como empecilhos para o desenvolvimento de ações na perspectiva de planejar e ou executar uma política de trabalho decente nas SES, como, por exemplo: recursos financeiros e/ou orçamentários insuficientes; desconhecimento da Política Nacional do Trabalho Decente pelos servidores e gestores; escasso investimento federal nas Agendas dos Estados; divulgação insuficiente da Política de Saúde e Segurança do Trabalhador; advento da reforma trabalhista que gerou o aumento da precarização dos vínculos de trabalho; articulação deficitária das áreas responsáveis pelo planejamento e execução de ações da Agenda; resistên-

cias dos gestores, justificadas pela crise financeira e precaução quanto ao limite prudencial de gastos com pessoal.

EXECUÇÃO DE PROGRAMA OU AÇÃO EM PARCERIA COM O DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO TRABALHO E DA EDUCAÇÃO EM SAÚDE DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Quanto ao trabalho em parceria com o Degets, os Setores de gestão do trabalho das SES informaram, entre as mais citadas: descontinuidade dos incentivos aos estados; descontinuidade das ações em parceria; sobrecarga da equipe estadual ao projeto de Dimensionamento da Urgência e Emergência; fragilidade política do Degets; burocratização no repasse financeiro; alta rotatividade de gestores federais que assumem funções estratégicas no Ministério da Saúde; comunicação e acesso ruim; escassez de pessoal do Degets. Alguns estados referiram não haver dificuldade de comunicação ou de estabelecimentos de parcerias.

EXECUÇÃO DE PROGRAMA OU AÇÃO EM PARCERIA COM OUTROS DEPARTAMENTOS DA SECRETARIA DE GESTÃO DO TRABALHO E DA EDUCAÇÃO EM SAÚDE DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Para o desenvolvimento de atividades com vistas à execução de programa ou ação em parceria com outros departamentos da SGTES/MS, nos últimos cinco anos, alguns estados informaram que não obtiveram nenhuma dificuldade. Os que citaram dificuldades destacaram: comunicação deficitária com a SGTES; morosidade na pactuação das ações devido às mudanças políticas; morosidade na burocracia para regularizar a documentação de bens doados ou adquiridos com verba do Ministério; inexistência de profissional de referência nas SES para articular agenda positiva e propositiva relacionada com as políticas e ações da gestão do trabalho; desarticulação entre a Gestão do Trabalho e Gestão da Educação na SES; não participação das SES na discussão e elaboração das propostas ofertadas pela SGTES/MS. Frisa-se que algumas SES referiram não haver dificuldades para o estabelecimento e desenvolvimento de ações em parceria com a SGTES/MS.

EXECUÇÃO DE PROGRAMA OU AÇÃO EM PARCERIA COM OUTROS ÓRGÃOS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

No tocante à execução de atividades em parceria com outros órgãos do Ministério da Saúde, foram identificadas algumas dificuldades, tais como: alta rotatividade de gestores federais que assumem funções estratégicas no Ministério da Saúde; mudança nas regras nacionais de apoio aos estados; morosidade no trâmite para a celebração e prorrogação de convênio; atraso na liberação de recursos financeiros.

*n. 32
Os desafios
da Gestão do
Trabalho nas
Secretarias
Estaduais de
Saúde no Brasil*

PLANEJAMENTO OU EXECUÇÃO DE PROGRAMA OU AÇÃO DE APOIO TÉCNICO ÀS REGIÕES DE SAÚDE

De acordo com os dirigentes dos Setores de gestão do trabalho das SES, algumas dificuldades entravam o apoio técnico desses setores às regiões de saúde, são elas: insuficiência de recursos financeiros e/ou orçamentário; insuficiência de recursos humanos nos setores de gestão do trabalho das SES; fragilidade técnica dos profissionais dos setores de gestão do trabalho das SES; desarticulação entre Subsecretaria de Gestão Regional e a Superintendência de Gestão de Pessoas; desarticulação entre a SES e as SMS e entre as próprias SMS, em virtude de interesses políticos; escassez de debates sobre as questões de gestão do trabalho nas Comissões Intergestoras Regionais; desconhecimento dos dirigentes e equipes técnicas da SES sobre realidades locais das regiões de saúde; insuficiente atuação das CIES nas regiões de saúde.

PLANEJAMENTO OU EXECUÇÃO DE PROGRAMA OU AÇÃO DE APOIO TÉCNICO AOS MUNICÍPIOS

Para a execução de ações nos municípios, a principal dificuldade apontada foi a escassez de recursos financeiros, embora outras dificuldades também tenham sido apontadas por significativo quantitativo de SES. Entre elas, encontram-se: demasiada burocracia para a execução dos recursos destinados pelo Ministério da Saúde; fragilidade dos técnicos dos Setores de gestão do trabalho das SES quanto ao leque de competência da própria área de gestão do trabalho; desinteresse das gestões municipais em cooperação

técnica com as SES; baixo interesse e adesão dos municípios em comprometer-se com a estruturação da área de gestão do trabalho e educação na saúde; não contemplação das ações de gestão do trabalho nos planos municipais de saúde da maioria dos municípios; alta rotatividade das equipes dos municípios apoiados; grande número de SMS não possuem setores de gestão do trabalho estruturados, ficando as ações sob a responsabilidade da prefeitura ou da secretaria de administração do município.

ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS, DIRETRIZES, NORMAS E REGULAMENTAÇÕES

Dentre as principais dificuldades enfrentadas pelos setores de gestão do trabalho das SES quanto ao desenvolvimento de atividades de elaboração de políticas, diretrizes, normas e regulamentações sobre suas atribuições ou funções nos últimos cinco anos, as mais citadas foram: insuficiência de recursos financeiros e/ou orçamentário; pouca visibilidade das pautas de gestão do trabalho nas SES; interferência de outras secretarias da estrutura governamental na construção e implantação de ações no âmbito da gestão do trabalho; conflitos de interesses entre os diferentes atores envolvidos na construção de políticas, diretrizes etc.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa mapearam de forma detalhada um diagnóstico da área de gestão do trabalho nas SES no Brasil. Fornece informações importantes a serem consideradas para superação de dificuldades presentes ao longo do contexto histórico da referida área, apontando demandas a serem consideradas em possível agenda de prioridades de ação para as SES e ou uma agenda de cooperação entre as citadas secretarias e o Ministério da Saúde, tais como: necessidade do planejamento e redimensionamento das equipes; investimento na qualificação e educação permanente das equipes dos setores de gestão do trabalho; promoção da revisão das nomenclaturas, organização e posicionamento desses setores nas estruturas organizacionais das SES; otimização de investimentos na melhoria das condições de trabalho; garantia de maior aporte recursos financeiros e orçamentários para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de instrumentos, mecanismos ou processos de gestão do trabalho. Trabalhar essas ações na perspectiva da constituição e fortalecimento de redes de gestão do trabalho entre as SES se constituirá em um grande avanço da gestão do SUS.

Como devolutiva, uma síntese dos resultados da pesquisa foi apresentada aos participantes atendendo ao protocolo do comitê de ética e visando desencadear iniciativas locais, regionais e nacionais para solução das fragilidades e dificuldades identificadas.

Espera-se que os resultados da pesquisa possam apontar novos caminhos para a organização do trabalho dos setores de gestão do trabalho, contribuindo, dessa forma para a inovação da gestão do trabalho no SUS. Ademais, espera-se que os resultados possam fomentar o desenvolvimento e o avanço da área que representa um dos pilares fortes do SUS.

Assim, ressalta-se a necessidade de novos estudos sobre o tema na perspectiva de complementações e atualizações futuras.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Estruturação da área de recursos humanos nas secretarias de saúde dos estados e do Distrito Federal [internet]. Brasília: CONASS; 2004 [acesso em]. (CONASS Documenta, 1). Disponível em: <http://www.conass.org.br/biblioteca/caderno-conass-documenta-n-01/>.
2. Brasil. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Levantamento da organização, estrutura e ações da área de recursos humanos das secretarias estaduais de saúde. Brasília: CONASS, 2015. (CONASS Documenta, 29). <<http://www.conass.org.br/biblioteca/caderno-conass-documenta-n-29/>>.
3. UFRN. Relatório de pesquisa: diagnóstico das estruturas de gestão do trabalho e da educação na saúde do SUS – Região Centro-Oeste [internet. Natal, UFRN; 2016 [acesso em]. Disponível em; <http://www.observatoriorh.ufrn.br/uploads/00ce02ee774553fb48c4fe6b82108a38.pdf>.
4. Galtung J. Theory and methods of social research. London: George Allen & Unwin; 1967.
5. Viegas W. Fundamentos de metodologia científica. Brasília: Paralelo 15, Editora Universidade de Brasília; 1999.
6. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 13. ed. São Paulo: Hucitec; 2013.
7. Machado MH, Oliveira ES, Moyses NMN. Tendências do mercado de trabalho em saúde no Brasil. In: Pierantoni C, Dal Poz MR, França T, organizadores. O Trabalho em Saúde: abordagens quantitativas e qualitativas. 1ª. ed. Rio de Janeiro: CEPESC, UERJ; 2011, v. 001. p. 103-116.
8. Lima RRT, Castro JL. Estudo acerca do perfil: uma contribuição para as políticas de valorização profissional. In: Castro JL, Vilar RLA, Oliveira NHS, organizadoras. As trilhas e os desafios da gestão do trabalho e da educação na saúde. Una: Natal; 2016. p.129-147.
9. Brasil. Ministério da Saúde. Conferência Nacional de Recursos Humanos para a Saúde: Relatório Final. Brasília: Ministério da Saúde; 1986.
10. Bourdieu P. Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola. Rio de Janeiro: EdUERJ; 2002.
11. Bender KG, Santos AC, Dutra BD, Alves LMS, Assunção AN, Krug SBF. Condições e modificações no processo de trabalho: concepções de Agentes Comunitários de Saúde. Revista Jovens Pesquisadores. 2016;6(2):45-59.

RELAÇÃO DOS PESQUISADORES DE CAMPO

NOME	UF
ANA BEATRIZ BRAGA DE CARVALHO	SP
ANA CLÁUDIA BARBOSA DE SOUZA	RR
ANGÉLICA CLAUDIA M. LAUNE	DF
BRUNO GUIMARÃES DE ALMEIDA	BA
CARINA PACHECO TEIXEIRA	RJ
CRHISTINNE CAVALHEIRO MAYMONE GONÇALVES	MS
DAVID SOUZA FIGUEIREDO	PA
DEISY ADANIA ZANONI	MS
ELENE KARLA LEITE ANSELMO	AM
FERNANDO DE TOLEDO BARROS WENDHAUSEN	SC
IZABELLA SANT'ANA	MT
JOÃO ANDRÉ TAVARES ALVARES DA SILVA	MG
JULIANA SIQUEIRA SANTOS	PE
LAVÍNIA ARAGÃO TRIGO DE LOUREIRO	SE
LUIZ CLAUDIO O. DA SILVA	ES
LUIZA RENATA PINHEIRO VEIGA DE CARVALHO	AP
MARCIA TEREZA CAMPOS MARQUES	MA
MARCIA VALÉRIA RIBEIRO DE QUEIROZ SANTANA	TO
MARCIO JOSÉ DE ALMEIDA	PR
MARIA DE JESUS DIAS DE ARAÚJO	PI
NEUCILA BARATTO PRESTES	RO
PATRÍCIA DE CÁSSIA DA SILVA BEZERRA	AL
PATRÍCIA SALES MOURA SILVA	AC
RAFAELA JÚLIA BATISTA VERONEZI	GO
RITA ANDRADE	MS
SILVIA MARIA NEGREIROS BOMFIM SILVA	CE
TEREZINHA VALDUGA CARDOSO	RS
VIVIAN CORREIA ARRUDA	PB

Cadernos de Informação Técnica e Memória do CONASS

Conass Documenta

2018 – CONASS DOCUMENTA 31
Planificação da Atenção à Saúde: Um Instrumento de Gestão e Organização da Atenção Primária e da Atenção Ambulatorial Especializada nas Redes de Atenção à Saúde

2018 – CONASS DOCUMENTA 30
O Direito Sanitário como instrumento de fortalecimento do SUS:
ênfase na Educação Permanente em Saúde

2015 – CONASS DOCUMENTA 29
2º Levantamento da Organização, Estrutura e
Ações da Área de Recursos Humanos das Secretarias Estaduais de Saúde

2015 – CONASS DOCUMENTA 28
Rede de Atenção às Urgências e Emergências:
Avaliação da Implantação e do Desempenho das Unidades de Pronto Atendimento (UPAs)

2013 – CONASS DOCUMENTA 27
Seminário Internacional
Atenção Primária à Saúde: Acesso Universal e Proteção Social

2013 – CONASS DOCUMENTA 26
A Lei n. 141/2012 e os Fundos de Saúde

2012 – CONASS DOCUMENTA 25
1ª Mostra Nacional de Experiências:
o Estado e as Redes de Atenção à Saúde

2012 – CONASS DOCUMENTA 24
Liderança em Enfermagem na Atenção Primária à Saúde

2011 – CONASS DOCUMENTA 23
Planificação da Atenção Primária à Saúde – APS

2011 – CONASS DOCUMENTA 22
Aperfeiçoamento em Gestão da Atenção Primária à Saúde – Agap

2010 – CONASS DOCUMENTA 21
As Oficinas para a Organização das Redes de Atenção à Saúde

2010 – CONASS DOCUMENTA 20
O Desafio do Acesso a Medicamentos nos Sistemas Públicos de Saúde

2009 – CONASS DOCUMENTA 19
O Sistema Único de Saúde e a Qualificação do Acesso

2009 – CONASS DOCUMENTA 18
As Conferências Nacionais de Saúde: Evolução e Perspectivas

2009 – CONASS DOCUMENTA 17
Violência: Uma Epidemia Silenciosa – Seminário Nacional:
Propostas, Estratégias e Parcerias por Áreas de Atuação

2008 – CONASS DOCUMENTA 16
Violência: Uma Epidemia Silenciosa – Seminários Regionais

2007 – CONASS DOCUMENTA 15
Violência: Uma Epidemia Silenciosa

2007 – CONASS DOCUMENTA 14
Gestão e Financiamento do Sistema Único de Saúde

2007 – CONASS DOCUMENTA 13
Relatório de Gestão da Diretoria do CONASS 2006/2007

2006 – CONASS DOCUMENTA 12
Fórum Saúde e Democracia: Uma Visão de Futuro para Brasil

2006 – CONASS DOCUMENTA 11
Relatório de Gestão da Diretoria do CONASS 2005/2006

2005 – CONASS DOCUMENTA 10
I Encontro do CONASS para Troca de Experiências

2005 – CONASS DOCUMENTA 9
I Encontro de Gestores Estaduais, Provinciais e
Departamentais de Sistemas Sul-Americanos de Saúde

2005 – CONASS DOCUMENTA 8
Relatório de Gestão da Diretoria do CONASS 2003/2005

2004 – CONASS DOCUMENTA 7
Acompanhamento e Avaliação da Atenção Primária

2004 – CONASS DOCUMENTA 6
Convergências e Divergências sobre a Gestão e Regionalização do SUS

2004 – CONASS DOCUMENTA 5
Assistência Farmacêutica: Medicamentos de
Dispensação em Caráter Excepcional

2004 – CONASS DOCUMENTA 4
Recursos Humanos: Um Desafio do Tamanho do SUS

2004 – CONASS DOCUMENTA 3
Para Entender a Gestão do Programa de Medicamentos de
Dispensação em Caráter Excepcional

2004 – CONASS DOCUMENTA 2
Atenção Primária – Seminário do CONASS para Construção de Consensos

2004 – CONASS DOCUMENTA 1
Estruturação da Área de Recursos Humanos nas
Secretarias Estaduais de Saúde dos Estados e do Distrito Federal

A ideia ao reformular o projeto gráfico do *CONASS Documenta* está diretamente associada à assinatura da publicação – Cadernos de informação técnica e memória do CONASS – que, além de não possuir periodicidade definida, aborda diversidade de conteúdos. A representação da etiqueta e da pasta plástica adotada na capa busca reafirmar o propósito de organizar, armazenar e distribuir o vasto conteúdo que o CONASS se propõe a levar às Equipes Gestoras Estaduais do SUS e a pesquisadores de Saúde Pública por meio do *CONASS Documenta*.

Ao abrir a capa e adentrar a publicação, a marca *CONASS Documenta* dá espaço ao conteúdo, delegando às linhas e à cor a missão de manter a relação entre capa e miolo. As linhas utilizadas no miolo remetem às pautas de fichas e formulários, normalmente armazenados em pastas etiquetadas, mas o faz de forma sutil, buscando não interferir no fluxo de leitura.

O projeto gráfico do miolo é composto com as famílias tipográficas ITC Franklin Gothic Std e Charter BT, possui margens externas generosas, a fim de oferecer conforto no manuseio do livro durante a leitura. O título corrente nas páginas pares possibilita a rápida identificação do exemplar quando fotocópias de parte do livro são utilizadas. Nas páginas ímpares, o logotipo *CONASS Documenta* complementa esta identificação. A numeração da página corrente em corpo destacado facilita a busca, e aplicada a cor predominante do volume, com contraste um pouco menor, diferencia-se nitidamente do corpo de texto corrido. O papel é o Alta Alvura, que possibilita melhor contraste e fidelidade de cor.
