

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA
DAS ESCOLAS DO SUS**

Daniela da Cunha Lima

**CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS NA
ESCOLA TÉCNICA EM SAÚDE MARIA MOREIRA DA ROCHA -
ETSUS/ ACRE**

Rio Branco/AC
2013

DANIELA DA CUNHA LIMA

**CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS NA
ESCOLA TÉCNICA EM SAÚDE MARIA MOREIRA DA ROCHA -
ETSUS/ ACRE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica das Escolas do SUS, da Universidade Federal de Minas Gerais, para obtenção de certificado de especialista em Gestão Pedagógica.

Orientadora: Prof. Msc. Carla Lúcia Goulart
Constant Alcoforado

Co-orientadora: Msc Anna Lúcia Leandro de
Abreu

RIO BRANCO/AC
2013

Ficha de identificação da obra
Escola de Enfermagem da UFMG

Lima, Daniela da Cunha

Criação do Departamento de Gestão de Pessoas na Escola Técnica em Saúde Maria
Moreira da Rocha - ETSUS/ ACRE [manuscrito] /. Daniela da Cunha Lima - 2013.

23 f.

Orientadora: Carla Lúcia Goulart Constant Alcoforado

Co-orientadora: Anna Lúcia Leandro de Abreu

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas
Escolas Técnicas do SUS, realizado pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal
de Minas Gerais. ETSUS - Pólo Rio Branco-AC, para obtenção do título de Especialista
em Gestão Pedagógica.

1. Educação Profissional em Saúde Pública. 2. Educação Profissionalizante. 3.
Educação em Saúde Pública. 4. Administração de Recursos Humanos. 5. Centros
Educativos de Áreas de Saúde/ organização & administração. I. Alcoforado, Carla
Lúcia Goulart Constant. II. Abreu, Anna Lúcia Leandro de. III. Universidade Federal de
Minas Gerais. Escola de Enfermagem. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica
nas Escolas Técnicas do SUS. IV. Título.

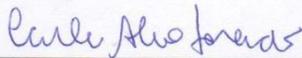
Elaborada por Maria Piedade F. Ribeiro Leite – CRB6/601

Daniela da Cunha Lima

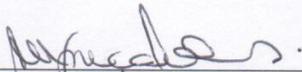
**GESTÃO DE PESSOAS NAS ESCOLAS TÉCNICAS DO SUS: SUSTENTAÇÃO
À ESCOLA EFICAZ**

Trabalho apresentado ao Curso de
Especialização em Gestão Pedagógica nas
ETSUS, realizado pela Universidade Federal
de Minas Gerais, ETSUS Pólo Rio
Branco/AC.

BANCA EXAMINADORA:



Prof^ª. Carla Lúcia Goulart Constant Alcoforado (Orientadora)



Prof^ª. Dr^ª. Alda Martins Gonçalves

Data de aprovação: 14 de outubro de 2013

Rio Branco - AC
2013

“O fracasso é a oportunidade de começar de novo inteligentemente.”

Henry Ford

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, meus pais, minha família em especial meu esposo que nos momentos difíceis esteve ao meu lado. Agradeço a todos que direta e indiretamente tornaram possível a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. JUSTIFICATIVA.....	9
3. CENÁRIOS DA INTERVENÇÃO	10
4. OBJETIVOS.....	12
4.1. OBJETIVO GERAL.....	12
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
5. REFERENCIAL TEÓRICO	12
5.1. O CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS	12
5.2. ADMINISTRAÇÃO DE TALENTOS E DO CAPITAL INTELECTUAL	13
5.3. TALENTO HUMANO	13
5.4. CAPITAL HUMANO.....	14
5.5. CAPITAL INTELECTUAL.....	15
5.6. FATORES INTERVENIENTES DO PLANEJAMENTO DE RH.....	15
5.6.1. ABSENTEÍSMO.....	15
5.6.2. ROTATIVIDADE DE PESSOAL	16
6. METODOLOGIA	18
7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	19
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
9. REFERENCIAS	24

1. INTRODUÇÃO

Atualmente com as intensas mudanças, as instituições precisam rápida e decisivamente reorientar seus rumos, mudar processos, modificar produtos e serviços, alterar estratégias, utilizar novas tecnologias, conhecer as aspirações dos clientes, compreender as armadilhas estratégicas dos concorrentes e saber “surfear nas ondas” de um mercado dinâmico, mutável e altamente competitivo (CHIAVENATO, 2009).

O segredo das organizações bem-sucedidas é saber agregar valores humanos e integrá-los e alinhá-los em suas atividades. Saber buscar pessoas que tenham condições de ajudar a instituição a navegar pelas turbulências dessa nova era (CHIAVENATO, 2009).

Diante disso, para se conhecer os processos de desenvolvimento de Recursos Humanos e qual sua influência nas ações de uma empresa pública no Estado do Acre, foi identificado como objeto de estudo a Escola Técnica em Saúde Maria Moreira da Rocha (ETSUS), responsável pelas ações de Educação Profissional em Saúde no Acre, que entendendo as mudanças que vem ocorrendo no mercado de trabalho tenta acompanhar as tendências competitivas da seleção e contratação de recursos humanos. Contudo, assuntos relacionados com o contexto da gestão de pessoas, talento humano, capital intelectual, rotatividade e desenvolvimento de pessoas tornam à Área de Recursos Humanos de fundamental importância nas instituições.

Para tanto, far-se-á um paralelo com os conceitos e definições apresentados, e as formas de atuação da ETSUS e relação de como está estruturada sua Gestão de Pessoas e o que essa oferece aos seus colaboradores.

Uma das dificuldades enfrentadas é o fato de que temos vários processos de contratação de pessoal, a saber, contratação por processo seletivo temporário e contratação direta para prestação de serviços. Isso se dá pelo fato de não termos quadro próprio efetivo.

Cada processo envolve uma logística diferente. No caso de processo seletivo, esse é feito por edital e que prevê apenas a análise de currículo e entrevista. Nesse processo, às vezes, identificamos que o profissional não possui perfil para a atuação como mediador de ensino-aprendizagem, quando esse já está em sala de aula e não consegue atuar de forma a mediar o saber prático que possui.

Já que a maioria dos profissionais contratados são bacharéis e não possuem em sua formação a licenciatura.

A contratação direta é um processo que identificamos o profissional e realizamos uma seleção de currículo de forma rápida. E essa também nos traz dificuldade, pois somente ficamos com esse profissional por um período máximo de três meses no ano. E nesse caso investimos na formação do profissional que logo nos deixará.

2. JUSTIFICATIVA

Atualmente o investimento em treinamento e desenvolvimento é um diferencial competitivo de muito valor para as instituições, que trabalha pensando no crescimento não só dos colaboradores, mas com intuito de querer o melhor para instituição. Ressaltando ainda a forma de expressar o compromisso com a formação de cidadãos aptos a ingressarem no mercado de trabalho, mas também capazes de promover mudanças que objetivam a construção efetiva de um projeto de desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Sendo que seria de grande importância um plano de carreira e métodos de desenvolvimento de pessoas para o crescimento da instituição em questão, uma vez que não poderemos fazer muito sobre o recrutamento e seleção, pois já está definido em Lei tais formas de contratação, porém existem outros meios de melhorar o relacionamento instituição – colaboradores, sendo de grande valia um investimento mais amplo por parte do Governo em se tratando de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

3. CENÁRIOS DA INTERVENÇÃO

A partir do Decreto N° 132 de 22 de fevereiro de 1999, o Departamento de Educação Profissional – DEP, gerenciado pelo Departamento de Ensino Médio nos moldes da Lei 5692/71 passou a assumir as ações inerentes à Educação Profissional e, uma das primeiras necessidades evidenciadas foi à construção do Plano Estadual da Educação Profissional – PEP, feito com base em diagnóstico, pesquisa de mercado, estudo dos planos e programas de Governo e discussão com a sociedade (GEPRO, 2005).

Sua construção possibilitou o reposicionamento estratégico da Educação Profissional vinculando-a ao Programa de Desenvolvimento Regional Sustentável, o que significa dizer que houve a busca pela formulação de parcerias com o Ministério da Educação onde o Governo Federal, por meio da Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (SEMTEC/MEC) à época, aportou recursos financeiros do Projeto de Expansão da Educação Profissional (PROEP) destinado à reestruturação e ampliação dos atuais Centros de Educação Profissional do Estado (GEPRO, 2005).

Nesse cenário, por meio do Decreto N° 8.659 de 16 de setembro de 2003 que considerou a necessidade de modernizar a Estrutura Organizacional da Secretaria de Estado de Educação – SEE/AC - visando o alcance dos objetivos e metas traçadas em seu Planejamento Estratégico, o Departamento de Educação Profissional – DEP passa a ser a Gerência de Educação Profissional-GEPRO (GEPRO, 2005).

Tendo em vista as propostas de desenvolvimento sustentável do Estado do Acre, por meio de políticas voltadas para diferentes áreas, inclusive a saúde, no ano de 2001, por meio do Decreto Estadual nº 4.577, de 17 de dezembro a Escola, foi reposicionada estrategicamente pelo Governo do Estado, recebendo a denominação de Centro de Formação Profissional em Saúde - Escola Técnica em Saúde Maria Moreira da Rocha, e ampliando suas áreas de atuação. A Escola, unidade pública de Educação Profissional, passou a ter vinculação administrativa a Secretaria de Estado de Educação (ACRE, 2006).

No ano de 2005 com a criação da autarquia estadual da Educação Profissional, o Instituto de Desenvolvimento de Educação Profissional Dom Moacyr,

a Escola então passou a ter novo vínculo administrativo, com a especificidade de possuir Gestão Compartilhada com a Secretaria de Estado de Saúde (SESACRE), visto que a mesma integra a Rede de Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde – RETSUS, o que a torna uma unidade de formação de trabalhadores já inseridos no sistema de saúde (ACRE, 2008).

Mesmo não tendo uma sede e desenvolvendo suas atividades em outros espaços, a Escola conseguiu realizar as atividades propostas, só em 2006 foi inaugurada a sede da Escola Técnica em Saúde Maria Moreira da Rocha com uma estrutura física de 1700m², o que representou um passo na consolidação da Política de Educação Profissional em Saúde do Estado em parceria com o Ministério da Saúde.

A Educação Profissional em Saúde é uma política pública que está composta por um conjunto de metas que expressam o compromisso do Governo do Estado do Acre com a formação de cidadãos aptos a ingressarem no mercado produtivo, mas também capazes de promover mudanças que objetivam a construção efetiva de um projeto de desenvolvimento socioeconômico e cultural, comprometido com o cuidado integral com o ser humano (ACRE, 2008, p.10).

Assim, a ETSUS-ACRE é firmada como uma instituição de ensino capaz de legitimar o processo de Educação Profissional e possui reconhecimento dentro e fora do Estado. Nessa perspectiva, o Estado participou da licitação realizada pelo Ministério da Saúde, e credenciou-se como uma das executoras do PROFAE no Estado.

O desafio imposto à Escola, além de sua reorganização gerencial, administrativa e pedagógica, era de compreender o processo de trabalho de nível médio em saúde e atender as demandas por Educação Profissional (formação), apontadas pelo serviço de saúde local.

Sabemos que lidar com pessoas não é tarefa fácil, pois além do fator administrativo, precisamos conciliar as questões humanas e individuais inerentes ao ser humano.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL

Propor a criação do departamento de gestão de pessoas na Escola Técnica em Saúde Maria Moreira da Rocha, ETSUS Acre.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Analisar os processos de contratação de profissionais que atuam na Escola Técnica em Saúde Maria Moreira da Rocha;
- ✚ Identificar potencialidades e fragilidades dos processos de gestão de pessoas;
- ✚ Propor um modelo de gestão de pessoas que tenha foco no desenvolvimento de pessoas;
- ✚ Buscar estratégias para a redução do alto índice de rotatividade;
- ✚ Efetivar o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. O CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2004, p. 04), no que diz respeito ao contexto de gestão de pessoas – quando as instituições são bem sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc. E provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso das instituições: elas passam a construir a competência básica da instituição, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial (CHIAVENATO, 2004).

Conforme diz Chiavenato (2004, p. 04) as organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de varias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem capital humano certamente não haveria a Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas de desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas dos seus membros.

5.2. ADMINISTRAÇÃO DE TALENTOS HUMANOS E DO CAPITAL INTELECTUAL

Conforme Chiavenato (2004, p. 48), na era da informação – em que já estamos aprendendo a viver – as mudanças que ocorrem nas instituições não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam. E essas mudanças não podem passar despercebidas pela Administração de Recursos Humanos. Ainda segundo ele dentro desse novo contexto estrutural e cultural, devemos assumir novas responsabilidades e para cumpri-las, devemos aprender novas habilidades conceituais e técnicas, além de desenvolver habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. Não se trata apenas de mudar o órgão de ARH, mas principalmente profissionais para que o processo de descentralização e delegação possa ser bem sucedido.

5.3. TALENTO HUMANO

Diante do que diz Chiavenato (2004, p. 52), gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das instituições. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre esses? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize. Segundo Chiavenato, hoje, o talento envolve três aspectos:

1. Conhecimento: é o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento.
2. Habilidade: é o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar.
3. Competência: é o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

Para Chiavenato (2004, p. 53), é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações. E quem deve fazê-lo? Esse é um desafio para toda instituição e não apenas para área de gestão de pessoas.

5.4. CAPITAL HUMANO

Segundo o que diz Chiavenato (2004, p. 54), o talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma instituição pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O capital humano é composto de dois aspectos principais:

1. Talentos. Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados, contudo não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.
2. Contexto. É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham.

Assim, não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos colocados em um contexto. Se um contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados. A conjugação de ambos – continente e conteúdo – proporciona o conceito de capital humano. E o conceito de capital humano conduz ao conceito de capital intelectual.

5.5. CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Chiavenato (2004, p. 54) capital intelectual é um dos conceitos mais discutidos recentemente. Ao contrário do capital financeiro – que é basicamente quantitativo numérico e baseado em ativos tangíveis e contábeis – o capital intelectual é composto por capital interno, capital externo e capital humano. No capital interno está previsto conceitos, modelos, processos, sistemas administrativos e informacionais, são criados pelas pessoas e utilizados pela organização. No capital externo depende de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas dos clientes. E o capital humano são as habilidades das pessoas em agir em determinadas situações – educação, experiências, valores e competências.

5.6. FATORES INTERVENIENTES NO PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme Chiavenato (2004, p. 86), além dos elementos levados em conta nos vários modelos de planejamento de Recursos Humanos, existem inúmeros outros fatores intervenientes, como o absenteísmo, rotatividade e a mudança nos requisitos da força de trabalho, esses fatores intervenientes provocam fortes alterações no planejamento de Recursos Humanos.

5.6.1. ABSENTEÍSMO

Ainda segundo Chiavenato (2004, p. 86), ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. As ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se refere ao volume e disponibilidade da força de trabalho. Ausências são faltas ou atrasos ao trabalho. O absenteísmo é sua principal consequência. O oposto do absenteísmo é a presença. Ela se refere ao tempo em que o funcionário está disponível para o trabalho.

Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho. As causas e consequências das ausências foram intensamente estudadas através de pesquisas que mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. A capacidade de assiduidade ao trabalho pode ser reduzida por barreiras à presença, como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho. A motivação para o trabalho é afetada pelas práticas organizacionais, pela cultura de ausência (quando faltas ou atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados.

5.6.2. ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Chiavenato (2004, p. 86), a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As instituições sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia¹, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Isso significa que elas estão sempre perdendo energia e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio.

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização:

¹ **Negentropia:** é a capacidade de proporcionar integração e organização do sistema de informação. Falando de forma administrativa, à medida que a organização adquire informação e consegue organizar sua estrutura configura-se uma ordem.

1. Desligamento por iniciativa do funcionário. Ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O funcionário pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos.
2. Desligamento por iniciativa da organização (demissão). Ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho (CHIAVENATO, 2008).

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de Recursos Humanos, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas (CHIAVENATO, 2008).

Conforme Xavier (2006, p. 18), o desenvolvimento ocorre de acordo com as exigências externas e é necessário que cada um cresça – e o gestor tem de criar condições para que isso ocorra. Se os subordinados se mantiverem estacionados no tempo e desenvolvimento não tardará a mostrar-se insatisfatório e consequências negativas tenderão a aparecer.

Assim, segundo Xavier (2006, p. 97) desenvolver o pessoal sempre foi um bom caminho para a construção de empresas sólidas – e continua sendo, nesses dias de globalização e alta competitividade. Pessoas que são devidamente orientadas, que aprendem e são estimuladas a pesquisar, pensar, discutir, criar apresentam níveis de produtividade mais elevada e formarão instituições com mais solidez para o futuro.

Na visão de Chiavenato (2008, p. 394) a busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas. A legitimidade da área está fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas – a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis. Mas os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como preparação de lideranças.

O treinamento é um esforço de melhoria individual. Como tal, ele é indispensável, mas insuficiente para as necessidades organizacionais de um mundo em constante mudança. Torna-se necessário um esforço mais amplo e compreensivo de mudança e de melhoria organizacional, pois estamos em uma era de instabilidade e de mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008, p. 409) o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

6. METODOLOGIA

O projeto será desenvolvido com base nos seguintes procedimentos metodológicos:

- ✓ Levantamento de bibliografias especializadas, livros, artigos e documentos da instituição. Os temas abordados serão selecionados em conformidade com a problemática e os objetivos formulados.
- ✓ Esse projeto utilizará técnica de pesquisa qualitativa ao que se refere a análise de documentos para possíveis sugestões de melhoria da problemática

encontrada na instituição para que possa ser feita uma triagem dos recursos levantados.

- ✓ Além de reuniões e palestras com os colaboradores.

A aplicação se dará em forma de propostas dirigidas à mantenedora para elaboração de um plano de gerenciamento de carreira.

6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Conforme descrita anteriormente na metodologia da intervenção será feito um levantamento bibliográfico utilizando a técnica da pesquisa qualitativa para análise de documentos e organização de todos os dados coletados.

Serão realizadas reuniões com os profissionais da escola, na qual serão discutidas as dificuldades encontradas e as ações que podem ser consideradas mobilizadoras para minimizar os pontos falhos que existem em virtude da maioria dos colaboradores da instituição que não possui um quadro definitivo.

Após isto, será realizada uma reunião com o grupo de colaboradores para apresentar os problemas encontrados e a proposta de intervenção que poderia ser executada para minimizá-los ou resolvê-los, buscando seu apoio para a implantação dessas propostas.

As discussões sobre os dados coletados, as reuniões serão importantes, como fontes de dados complementares que contribuirão para caracterização e detecção de problemas tais como: falta de interesse em não desenvolver um bom trabalho por não ser do quadro definitivo, falta de conscientização e profissionalismo por parte de alguns, pois ao assinar seus contratos sabem que o mesmo tem caráter temporário e ainda, a falta de uma visão futurística em saber que ao desempenhar o seu trabalho de uma forma eficiente para torná-lo reconhecido dentro e até mesmo fora da instituição e ainda à falta de sensibilização em compreender que a instituição trará várias oportunidade de conhecimentos, crescimento e aprendizagens que indubitavelmente lhe serão úteis para seu destino profissional.

E importante salientar que alguns gestores públicos de algumas autarquias não só no Estado do Acre, mas também em outros estados do Brasil acreditam que os colaboradores provisórios podem trazer mais produtividade para o serviço público do que os servidores concursados e do quadro permanente. Por

motivos óbvios, pois estes sentem mais seguros. Segurança esta que pode levá-los à um certo comodismo. As ações desenvolvidas foram assim realizadas de acordo ao estabelecido no quadro abaixo:

Quadro I – Ações e recursos necessários para a realização da intervenção.

Ações previstas	Objetivos da ação	Responsáveis	Atores envolvidos	Local	Materiais e equipamentos	Período /carga horária
Levantamento bibliográfico e coleta de dados	Propor soluções	Coordenador Administrativo	Coordenador Geral Coordenador Administrativo	ETSMMR	Livros, revista, computador, Internet	80 horas
Oficinas de Trabalho	Discutidos problemas e propor soluções	Coordenador Administrativo Profissionais da escola	Coordenador Administrativo Profissionais da escola	ETSMMR	Sala de Aula, data show, notebook	20 horas
Estabelecer competências e metas	Integrar o colaborador ao ambiente de trabalho	Coordenador (a) Geral	Coordenador (a) Geral. Colaboradores temporários.	ETSMMR	Data-show, papel A4, caneta etc...	04 horas
Palestra: Talentos Humanos	Despertar a criatividade	Um profissional psicólogo	Profissional psicólogo Colaboradores temporários.	ETSMMR	Data-show, papel A4, caneta etc...	2 horas.
Realizar seminários de ingresso para os novos colaboradores	Fazer com que o servidor se aproprie do regimento interno da instituição.	Coordenador Administrativo	Coordenador (a) Geral. Colaboradores temporários.	ETSMMR	Data-show, papel A4, caneta etc...	04 horas

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos considerar que a participação de todos os envolvidos nesse processo de transformação é de grande importância para comunidade escolar. Diante da problemática esplanada anteriormente foram feitas indagações e foram encontradas possíveis causas, bem como soluções, para o problema. Ao desenvolver pesquisas sobre Gestão de Pessoas foi possível, ainda, analisar alguns conceitos que podem ser observados na aplicabilidade de certas instituições públicas, o que ocasionaria melhor desempenho na realização de serviços pertinentes a cada ambiente.

Sendo assim, observou-se que não adianta apenas desenvolver estudos teóricos que discutam essa realidade, mas que através deles se possam criar intervenções a fim de modificar essa realidade.

A instituição aqui estudada, por se tratar de uma escola vinculada a uma autarquia, ainda não possui determinados fatores explanados nesta abordagem científica desenvolvida pelos fundamentos teóricos, não tem implementado os procedimentos necessários para uma gestão de pessoas.

Mostraremos aos dirigentes da escola a importância da implantação de um setor de Recursos Humanos para desenvolver e detalhar as atividades referentes à gestão de pessoas. Sendo necessário de grande importância um plano de carreira e métodos de desenvolvimento de pessoas para o crescimento da instituição em questão, uma vez que não poderemos fazer muito sobre o recrutamento e seleção, pois já está definido em Lei tais formas de contratação, porém existem outros meios de melhorar o relacionamento escola – colaboradores, sendo de grande valia um investimento mais amplo por parte do Governo em se tratando de capacitação e desenvolvimento de Pessoas.

Atualmente o investimento nestas ações é um diferencial competitivo de muito valor para as organizações, que trabalha pensando no crescimento não só dos colaboradores, mas com vistas em querer o melhor para a empresa.

Outro ponto importante destas ações que serão desenvolvidas na presente proposta apresentada de estabelecer competências e metas seria uma intervenção direta do gestor geral de mostrar para o colaborador provisório que tem um vínculo de 03 anos no contrato de trabalho que ele terá nesse período, estabelecer metas

que devem ser alcançadas e a principal vantagem nisso é que a instituição poderá lhe oferecer futuro profissional de realizações e reconhecimento.

8. REFERENCIAS

ACRE, Governo do Estado do Acre. Instituto de Desenvolvimento da Educação Profissional Dom Moacyr Grechi. **Regimento Interno da Escola Técnica em Saúde Maria Moreira da Rocha**. Rio Branco – Acre: 2006.

Acre, Governo do Estado do Acre. Instituto de Desenvolvimento da Educação Profissional Dom Moacyr Grechi. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola Técnica em Saúde Maria Moreira da Rocha (ETSMMR)**. Rio Branco: 2008.

CHIAVENATO, Idalberto – **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

ACRE, Governo do Estado do Acre. Instituto de Desenvolvimento da Educação Profissional Dom Moacyr Grechi. **Projeto Político e Pedagógico da Escola Técnica em Saúde Maria Moreira da Rocha**. Rio Branco – Acre: 2008.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática**. São Paulo: Editora Gente, Agosto de 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9º Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.