

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANESSA VERNIZI HOHMANN GARCIA

A CAPACITAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS:
ESTUDO DE CASO NO NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO
PARANÁ

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANESSA VERNIZI HOHMANN GARCIA

A CAPACITAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO DE
COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO NO NÚCLEO ESTADUAL DO
MINISTÉRIO DA SAÚDE DO PARANÁ

Trabalho apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de especialista do curso de
Gestão Pública da Universidade Federal do
Paraná.

Professor Orientador: José Simão de Paula Pinto

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

VANESSA VERNIZI HOHMANN GARCIA

A CAPACITAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO NO NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO PARANÁ

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista do curso de Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná.

Prof. José Simão de Paula Pinto
Orientador

Curitiba, 22 de fevereiro de 2016

A Deus, meus pais, meu esposo, e ao meu filho Rafael.

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Manuel pela ideia do tema e pela compreensão.

A minha mãe por cuidar do meu filho enquanto eu fazia o trabalho.

A minha chefe Gislane Mari França de Oliveira pelas dicas e informações.

A Tânia Bolfarini pelo empréstimo dos materiais e informações.

A minha amiga Ana Paula Bill da Nóbrega pela ajuda na coleta dos dados e pelas idéias.

Ao meu orientador, professor José Simão, pelo direcionamento.

RESUMO

O presente projeto pretende propor um planejamento estratégico para capacitação e desenvolvimento de equipe alinhado às competências relacionadas aos cargos e aos objetivos estratégicos do Ministério da Saúde tendo a Educação Permanente como referência estratégica baseado no Decreto n.5.707 de 2006 onde instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e funcional. Tendo em vista o pouco recurso financeiro a proposta pretende criar parcerias com escolas de governo e também, incentivar a divulgação dos conhecimentos através dos multiplicadores. Faz parte também da proposta direcionar cursos para desenvolvimento das funções, aumentando assim, a motivação para os servidores participarem das capacitações.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, capacitação, competências, Educação Permanente, multiplicador.

ABSTRACT

This project intends to propose a strategic plan for training and development of staff aligned with skills related to the positions and the strategic objectives of the Ministry of Health with the Continuing Education as a strategic reference based on Decree n.5.707 2006 which established the Policy and Guidelines for Personnel Development of direct federal public administration , municipal and functional. In view of the little financial resources the proposal aims to create partnerships with government schools and also encourage the dissemination of knowledge through multipliers. It also makes the proposal of direct courses for development of functions , thereby increasing the motivation for servers participating in the training .

Keyword: strategic plan, training, skills, Continuing Education, multiplier.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	11
FIGURA 2 - MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MS	15
QUADRO 1- BREVE HISTÓRICO	4
QUADRO 2 - EDUCAÇÃO CONTINUADA X EDUCAÇÃO PERMANENTE	10
QUADRO 3 - CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.....	11
QUADRO 4 - GESTÃO DE COMPETÊNCIA X GESTÃO POR COMPETÊNCIA	11
QUADRO 5 - ORÇAMENTO ANUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE.....	14
QUADRO 6 - ORÇAMENTO PARA CAPACITAÇÃO EM 2015.....	18
QUADRO 7 - FERRAMENTA 5W2H.....	22
QUADRO 8 - CARGOS X REQUISITOS	22
QUADRO 9 - ETAPAS PARA A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE ALINHADO ÀS COMPETÊNCIAS	30
QUADRO 10 - PROPOSTA DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

ASRI – ASSESSORIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

CDAM – CERTIFICADO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA NO EXTERIOR

CFSPC – CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO PÚBLICO CIVIL

CGRH – COORDENAÇÃO GERAL DE RECURSOS HUMANOS

DASP – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE SERVIÇO PÚBLICO

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EPS – EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE

LDO – LEI DAS DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

LOA – LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

MPOG - MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

MS – MINISTÉRIO DA SAÚDE

PEP / MS – POLÍTICA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE MINISTÉRIO DA SAÚDE

SEGAD – SERVIÇO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

SIAFI – SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

SIAPE – SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

SIARH – SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO MINISTÉRIO DA SAÚDE

SIASS – SUBSISTEMA INTEGRADO DE ATENÇÃO A SAÚDE DO SERVIDOR

SIPAR – SISTEMA INTEGRADO DE PROTOCOLO E ARQUIVO

SIGESP – SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

SIREF – SISTEMA DE REGISTRO ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA

SRH – SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

SUS – SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	2
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	3
1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	3
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	4
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PESSOAS = GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	8
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
3.1 Descrição geral da organização.....	13
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	18
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	20
4.1 PROPOSTA TÉCNICA	20
4.1.1 Proposta de Implantação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento da Equipe Alinhado às Competências	21
4.1.2 Recursos.....	29
4.1.3 Resultados esperados:	29
CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS	44

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A Gestão de Pessoas no setor público vem se aperfeiçoando para uma visão mais estratégica principalmente como fonte de estudo de Política Pública após a publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal é fundamental para que esta política dê certo. Outro ponto importante, segundo SCHIKMANN, é o estabelecimento de uma parceria entre o servidor e a chefia para que ambos se reconheçam como elementos de uma relação de mútua interdependência e passem a investir no aprendizado e na melhoria do desempenho. (SCHIKMANN, 2010, p. 131).

Neste contexto, SCHIKMANN (2010, p. 20) aponta como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação. SCHIKMANN (2010, p. 23)

Entendendo este cenário, o Ministério da Saúde inseriu como um de seus objetivos estratégicos no período de 2011 – 2015 a contribuição para adequada formação, alocação, qualificação, valorização e democratização das relações de trabalho dos profissionais e trabalhadores em saúde.

Por fim, lembra que, de acordo com o inciso IV, do Art. 1º, da Portaria nº 1.804, de 1º de outubro de 2013, cabe ao gestor “elaborar e executar o Plano de Educação da sua unidade pagadora em consonância com a Política de Educação Permanente do Ministério da Saúde”, julgando se a ação educativa, tipo, modalidade, participantes e período de realização são oportunos e estão em conformidade com o interesse da administração pública.

Atualmente é feito um planejamento em cima das necessidades de cada setor onde, no mês de outubro, o setor de capacitação encaminha um memorando para os setores a fim de fazer o levantamento das necessidades de cursos para

capacitação e para o desenvolvimento das competências de seus servidores. Posterior a isso é discutido com a chefia para alinhar as estratégias e justificar as solicitações. Este levantamento demonstra as principais ações educativas que podem ser realizadas por meio de demandas internas ou externas. As demandas internas são aquelas ações desenvolvidas pelos próprios servidores / parceiros, sem ônus. As demandas externas tem a necessidade de licitação, com ônus. Por isso, no levantamento, já é feita uma previsão de custo dos cursos sugeridos. Com a liberação dos recursos é montado um processo para contratação dos cursos, podendo ou não ser por meio de licitação. O SEGAD, responsável por estas contratações, tem dado prioridade para as escolas de governo sob a justificativa de estar mais alinhada a realidade do serviço público.

Este levantamento é apresentado na Oficina Regional de Elaboração do PEP (Região Sul) cujo objetivo é a execução da Agenda Anual de Educação Permanente. Nesta oficina também são abordados os seguintes aspectos: averiguação da capacidade de execução do que foi planejado para o ano; quais reflexos percebidos nos processos de trabalho através das ações educativas; quais as situações que facilitam e as que dificultam a execução do plano de EP; e quais as formas de utilização dos recursos que foram descentralizados para capacitação (pessoa jurídica, pessoa jurídica de órgão público, passagens e diárias etc).

A partir deste diagnóstico, são identificadas estratégias de ensino, além de cursos, que poderão ajudar as áreas do Núcleo a intervirem na sua realidade, visando à promoção de ações educativas que desenvolvam os servidores e promovam a qualificação dos processos de trabalho, com potencial de repercutir positivamente no cotidiano do trabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

O objetivo deste estudo é propor um planejamento estratégico para capacitação e desenvolvimento da equipe alinhado às competências relacionadas aos cargos e aos objetivos estratégicos do Ministério da Saúde tendo como foco o setor de Serviço de Gestão Administrativa do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Estado do Paraná.

1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Para desenvolver este estudo foi necessário identificar as atuais ações para capacitação dos servidores no setor; realizar mapeamento de competências no setor (analisar os requisitos técnicos e comportamentais dos cargos existentes no setor); investigar as necessidades estratégicas do setor para propor um programa de capacitação; e Identificar as expectativas do gestor em relação à capacitação e desenvolvimento de competências da equipe;

1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Tendo em vista este cenário, este projeto pretende auxiliar o setor de capacitação do MS a implantar um plano de capacitação como instrumento para a Gestão de Competências incentivando os servidores a participar de cursos, treinamentos, palestras etc., pois com o direcionamento das competências, o servidor não poderá dar a desculpa que de nada adiantará aprimorar seus conhecimentos e habilidades para a execução de suas atividades.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Gestão por Competências na Administração Pública teve vários marcos históricos até a implantação até o estabelecimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP (Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006). Para ilustrar os acontecimentos, elaborou-se a tabela a seguir:

QUADRO 1 – BREVE HISTÓRICO

PERÍODO	ACONTECIMENTO
Década de 30	<p>Criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC) instituído pela Lei n.284/1936 onde o principal objetivo era a formação de carreiras para os servidores públicos federais através de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito. Outro fator importante desta época foi a elaboração de regras para a profissionalização desses servidores.</p> <p>Criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) pelo Decreto-Lei n.579/1938 que dentre tantos objetivos um deles era a promoção da readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União.</p> <p>De acordo com o Guia da Gestão de Capacitação por Competência, publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2005, p. 06) diz que “naquele momento, buscava-se um serviço público profissional de qualidade voltado para uma política de recursos humanos que estabeleceu novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, fixando regras para a profissionalização dos servidores além da constituição de um sistema de carreiras sob a coordenação de um órgão central”.</p>

1952	Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União – Lei 1.711
1967	Publicação do Decreto n.200 que baseava-se nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle, estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa transferindo as atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, a fim de elevar, por meio da descentralização funcional, tornando as atividades do governo mais dinâmicas. A capacitação estava intrinsecamente relacionada a alguns dos seus princípios como a profissionalização e aperfeiçoamento do servidor, por exemplo.
1970	Publicação da Lei no 5.645 que instituiu um novo sistema de classificação de cargos. Essa nova lei determinou, além disso, a transposição de uma série de cargos e empregos para o chamado Plano de Classificação de Cargos (PCC).
1986	Criação da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), vinculada ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão é uma escola de governo, do Poder Executivo federal, que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais. Atua nas áreas de Desenvolvimento Técnicos – Gerencial, Formação e Aperfeiçoamento de Carreiras, Pós-Graduação, Projetos Especiais, Pesquisas e Publicações.
1990	Publicação da Lei 8.112 que dispõe sobre o novo Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, Autarquias e Fundações Públicas que substituiu o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, onde em matéria de incentivo para capacitação estabeleceu em seu Art. 87 que após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional.

Mas o marco legal mais efetivo no quesito de incentivo ao desenvolvimento e capacitação dos servidores foi o Decreto n.5.707 de 2006 onde instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e funcional com as seguintes finalidades: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Este decreto relaciona os instrumentos para a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal como o Plano Anual de Capacitação que deverá ser elaborado até o 1º. dia útil do mês de dezembro do ano anterior ao de sua vigência. Consiste num documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreende as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação dos servidores. Outro instrumento é o relatório de execução do plano anual de capacitação que é um documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo as informações sobre as ações de capacitação do ano anterior e a análise dos resultados alcançados. Cabe aos órgãos encaminhá-lo à SRH até o dia 31 de janeiro do ano posterior ao da vigência que por sua vez encaminhará até 31 de março de cada ano, a consolidação dos relatórios anuais ao Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (OFÍCIO-CIRCULAR N.01/SRH/MP/2009); e, por fim, outro instrumento é o sistema de gestão por competência que é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Seguindo esta tendência, o Ministério da Saúde instituiu pela Portaria n.1590 de 03/07/2007, o Programa de Educação Permanente que aprova critérios gerais para participação dos servidores em ações de capacitação. A mesma Portaria citou a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso regulamentada pelo Decreto 6114/2007, que permite o pagamento a servidores que foram instrutores em curso de formação, desenvolvimento ou treinamento; que participou de bancas examinadoras ou que participou da preparação da logística e da aplicação de provas na realização de cursos ou concursos. Em contrapartida a mesma portaria informa

que a gratificação não será devida pela realização de treinamentos em serviço ou por eventos de disseminação de conteúdos relativos às competências das unidades organizacionais.

Outra ação que o MS tomou para promover a educação permanente foi a instituição da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde, instituída pela Portaria n.278 / 2014 como estratégia do SUS para a formação e o desenvolvimento dos trabalhadores. Com ela, foram instituídas as diretrizes para sua implantação além de conceituar os processos de capacitação descritos abaixo:

I - Educação Permanente em Saúde (EPS): aprendizagem no trabalho, onde o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das organizações e ao trabalho, baseando-se na aprendizagem significativa e na possibilidade de transformar as práticas dos trabalhadores da saúde;

II - aprendizagem significativa: processo de aprendizagem que propicia a construção de conhecimentos a partir dos saberes prévios dos sujeitos articulados aos problemas vivenciados no trabalho;

III - Plano de Educação Permanente em Saúde do Ministério da Saúde (PEP-MS): plano norteador dos processos educativos dos trabalhadores do Ministério da Saúde, construído coletivamente pelas Secretarias e Unidades do Ministério da Saúde nos Estados;

IV - ações de educação regionalizadas/territorializadas: ações de educação a serem executadas de forma regionalizada/territorializada, com o intuito de ampliar o acesso às ações de desenvolvimento e otimizar a utilização dos recursos;

V - áreas de educação: unidades ou equipes do Ministério da Saúde com competência e atribuições de gestão e/ou execução de ações de educação;

VI - ações de educação: reflexão e aprendizagem no/para o trabalho, no âmbito das equipes multiprofissionais, cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios ou estágios, oficinas, seminários, congressos e outras, que contribuam para a pactuação dos processos de trabalho, formação, atualização, qualificação profissional e desenvolvimento dos trabalhadores, em consonância com as diretrizes institucionais do Ministério da Saúde;

VII - servidor público federal: profissional legalmente investido em cargo público efetivo, em comissão ou temporário, da Administração Pública Federal; e

VIII - trabalhador do Ministério da Saúde: todo profissional que presta serviço ao Ministério da Saúde, independentemente do vínculo institucional.

As suas diretrizes foram estipuladas em seu Art. 4º como a valorização do trabalhador e do trabalho em saúde no MS; fomentar práticas educacionais em espaços coletivos de trabalho, fortalecendo o trabalho em equipes multiprofissionais; promover a aprendizagem significativa por meio da adoção de metodologias ativas e críticas; favorecer a autonomia dos sujeitos e a corresponsabilização nos processos de trabalho do Ministério da Saúde; articular a Educação Permanente em Saúde e a gestão de pessoas por competências para a organização das ações de educação no Ministério da Saúde; fortalecer a gestão da Educação Permanente em Saúde de forma compartilhada e participativa, no âmbito do Ministério da Saúde; contribuir para a mudança cultural e institucional direcionada à gestão compartilhada e ao aprimoramento do SUS; constituir-se como uma estratégia política para o enfrentamento da fragmentação dos serviços e das ações de saúde; e valorizar as múltiplas dimensões humanas nos processos de ensino-aprendizagem.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PESSOAS = GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Nesta seção procedeu-se uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos de gestão estratégica de pessoas suas características e desafios, gestão de competências com suas distinções e classificações e a gestão de conhecimento e os seus instrumentos de disseminação.

A gestão de pessoas tem cada vez mais ocupado uma posição estratégica na Administração. Deste modo os gestores precisam incentivar e difundir a cultura de aprendizagem contínua, visando a geração de novas competências individuais e organizacionais que resultem em vantagens “competitivas” e sustentabilidade da organização. (KNAPIK, 2011)

De acordo com CAMÕES, PANTOJA E BERGUE (ENAP 2010, p. 14 e 15) são consideradas características da gestão de pessoas nas organizações públicas a rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público (visão do “cliente”, pouca ênfase no desempenho, mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, limites à postura na ocupação das chefias, o papel da gratificação que é utilizada

como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. inovativa, poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade e o papel da gratificação que é utilizada para compensar a falta de aumento salarial. Nesse contexto, os maiores desafios para uma Política de Gestão de Pessoas no setor público é a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes estabelecidas pelo governo.

Por ser o planejamento estratégico um processo dinâmico e contínuo, a gestão estratégica de pessoas representa a adequação das políticas e práticas de recursos humanos aos objetivos estratégicos. O Ministério da Saúde envolveu a gestão de pessoas, especificamente a capacitação, em um dos seus 16 objetivos estratégicos no período de 2011 – 2015. Ele determinou que um dos seus objetivos era contribuir para adequada formação, alocação, qualificação, valorização e democratização das relações do trabalho dos profissionais e trabalhadores de saúde. Com isso, viu-se que a função recursos humanos em uma organização tem um papel estratégico. É este setor que realizará a compatibilização entre os objetivos estratégicos da organização e as políticas e práticas de recursos humanos. Entretanto para que haja o engajamento destes objetivos estratégicos com a gestão estratégica de pessoas é necessário atender alguns requisitos entre eles: adequação e coerência das políticas e práticas de recursos humanos aos objetivos estratégicos da organização; a inclusão dos demais níveis da organização no processo de construção das ações para a realização da missão e da visão; e dotar a organização das competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos definidos.

Neste contexto pode-se definir que houve um pensamento estratégico, que em termos de gestão de pessoas, tem como dimensões a noção de um pensamento de topo, ou seja, envolvimento da alta administração, com o alcance do todo, onde contextualiza a administração em um conjunto de relações com os demais órgãos, setores, etc. Além disso, há uma orientação a longo prazo, principalmente quando se propõe a educação continuada e permanente.

Com adaptação de MANCIA (2004, p. 606) disponível no site <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a18v57n5.pdf> pode-se observar no quadro abaixo a diferença entre educação continuada e educação permanente:

QUADRO 2 - EDUCAÇÃO CONTINUADA X EDUCAÇÃO PERMANENTE

ASPECTOS	EDUCAÇÃO CONTINUADA	EDUCAÇÃO PERMANENTE
Público-Alvo	Uniprofissional	Multiprofissional
Inserção no mercado de trabalho	Prática autônoma	Prática institucionalizada
Enfoque	Temas de especialidades	Disseminação de conhecimentos
Objetivo principal	Atualização técnica-científica	Transformação das práticas técnicas e sociais
Periodicidade	Esporádica	Contínua
Metodologia	Pedagogia da transmissão	Pedagogia centrada na resolução de problemas
Resultados	Apropriação	Mudança

Com este cenário, uma poderosa aliada é a Gestão Por Competências que pode ser dividida em Competências Organizacionais e Competências Individuais. Aquela, segundo FERNANDERS (2013, p. 19), é o conjunto de recursos articulados que geram valor para a organização são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave de sucesso (FCS). Para analisá-la, o mesmo autor defende que é necessário atender a 3 propósitos: identificar capacidades ou recursos superados (fraquezas), capacidades ou recursos estratégicos existentes e os potenciais. Já as competências individuais, segundo FERNANDERS (2013, p. 48) é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo.

FIGURA 1 – COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS



Fonte: FERNANDES, 2013, p. 48

FERNANDES também faz uma classificação entre as competências organizacionais e individuais conforme demonstrado na tabela a seguir.

QUADRO 3 – CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Básicas: contribuem para a sobrevivência da organização	Negócio: interação com o ambiente, mercado, concorrentes etc.
Diferenciadoras: diferenciam a organização no espaço de competição.	Técnicos-profissionais: o nome já diz. Refere-se ao conhecimento técnicos.
Essenciais: diferenciam a organização no espaço de competição internacional.	Sociais: interação com as pessoas, trabalho em equipe, relacionamentos.

Fonte: FERNANDES, 2013, p. 57

Dentro deste mesmo contexto, o autor faz a diferenciação dos conceitos de Gestão **de** Competência e Gestão **por** Competência como observa-se na tabela abaixo.

QUADRO 4 – GESTÃO DE COMPETÊNCIA X GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Gestão de Competência	Gestão por Competência
Refere-se ao conjunto de ações que gestores e/ou empresas realizam com	Refere-se a empresas que definem e formalizam um conjunto de

vistas ao desenvolvimento de competências de seus profissionais, mesmo quando não há competências descritas e formalizadas.	competências que esperam de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar suas pessoas.
---	---

O Ministério da Saúde vendo esta tendência implantou, em 2009, o Projeto Gestão Por Competência. Foi realizado por etapas: preparação, modelagem, descrição, validação e avaliação das competências e seus comportamentos de evidência, mapeamento, com identificação das lacunas de competências e identificação das prioridades de ação de educação. No entanto, a forma como tal iniciativa vinha se desenvolvendo no MS não guardava coerência com as diretrizes estabelecidas na Política Nacional de Educação Permanente em Saúde, instituída pela Portaria GM/MS nº 1.996/2007, e reafirmadas pela Portaria GM/MS nº 278/2014, que instituiu diretrizes para a implementação dessa Política para os trabalhadores do Ministério da Saúde.

Hoje, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, enquanto unidade responsável pela gestão de processos educacionais no Ministério da Saúde, trabalha as competências já identificadas de forma coletiva, sem realizar o mapeamento, a partir de ofertas institucionais (considerando as necessidades e os objetivos estratégicos do MS) que atendam amplamente o conjunto de trabalhadores e que possam ter, de fato, impactos positivos no trabalho.

Já a Gestão do Conhecimento se insere neste processo de capacitação quando implica na adoção de práticas gerenciais para os processos de criação e aprendizado individual.

Segundo os autores BATISTA, QUANDT, PACHECO, CYRINEU (2005) é um processo sistemático de conectar pessoas com o conhecimento que elas necessitam para agir com eficiência. A Gestão do conhecimento visa melhorar o desempenho de uma organização e de seus colaboradores por meio de identificação, captura, validação e transferência de conhecimento.

Com a Educação Permanente em Saúde (EPS), a Gestão do Conhecimento é vista como um processo contínuo e envolvente, que objetiva a transformação da organização em um ambiente favorável a novas idéias, ao aprendizado e à atualização constante. Tudo isso vinculado aos objetivos estratégicos.

Esta interação pode ser feita através de rodas de conversas (fóruns), estudos de caso, *mentoring* e *coaching*, universidade corporativa, *benchmarking*, banco de conhecimentos (patrimônio intelectual), etc.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Ministério da Saúde só veio a ser instituído no dia 25 de julho de 1953, com a Lei nº 1.920, que desdobrou o então Ministério da Educação e Saúde em dois ministérios: Saúde e Educação e Cultura. É o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. Tem como missão "Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania". Sua sede fica em Brasília, capital federal, porém possui em todos seus estados os Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde que servem como um "braço" administrativo dando suporte na logística, gestão de pessoas, realização de convênios com entidades que recebem repasses das verbas, auditoria do SUS, etc.

Os assuntos de competência do Ministério da Saúde são: Política Nacional de Saúde; Coordenação e fiscalização do Sistema Único de Saúde; Saúde ambiental e ações de promoção, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva, inclusive a dos trabalhadores e dos índios; Informações de saúde; Insumos críticos para a saúde; Ação preventiva em geral, vigilância e controle sanitário de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; Vigilância de saúde, especialmente drogas, medicamentos e alimentos; e Pesquisa científica e tecnologia na área de saúde.

Tem como suas Unidades Vinculadas as Autarquias ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar. Como empresa pública está vinculada a HEMOBRAS (Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia). Vinculam-se também as seguintes fundações: FUNASA (Fundação nacional de Saúde), FIOCRUZ (Fundação Oswaldo Cruz). Já

como sociedade de economia mista vinculam-se Hospital Nossa Sra. Da Conceição, Hospital Fêmeina e Hospital Cristo Redentor.

De acordo com o Portal da Transparência, o Ministério da Saúde possui 62.856 servidores em exercício incluindo os cedidos aos estados e municípios através da descentralização do SUS.

Conforme o site do senado federal – sistema SIGA BRASIL – o orçamento anual para o Ministério da Saúde em 2015 está descrito na quadro abaixo:

QUADRO 5 – ORÇAMENTO ANUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Órgão (Cod/ Desc)	Dotação Inicial	Autorizado	Empenhado	Liquidado	Pago	RP Pago
36000 - MINISTÉRIO DA SAÚDE	121.011.373.943	121.051.115.610	98.471.970.475	90.064.043.851	89.463.854.448	5.645.701.196
TOTAL	121.011.373.943	121.051.115.610	98.471.970.475	90.064.043.851	89.463.854.448	5.645.701.196

Fonte: SIGA BRASIL – Senado Federal

Em se tratando de Gestão de Competências, o MS implantou um projeto chamado de Projeto Gestão por Competência que foi implantado em 2009. Naquela época houve a identificação das Competências Organizacionais (ANEXO I) e das Competências Gerenciais Gerais (ANEXO II) que foi feita a partir da análise documental e de entrevistas com os gestores do MS. O 1º. Ciclo de mapeamento de Competências Gerenciais Gerais foi feito em 2010 para todos aqueles ocupantes do cargo de chefia. O resultado foi a validação de 5 competências: Gestão de Pessoas, Planejamento Participativo, Gestão de Resultados e Gestão Administrativa e Articulação.

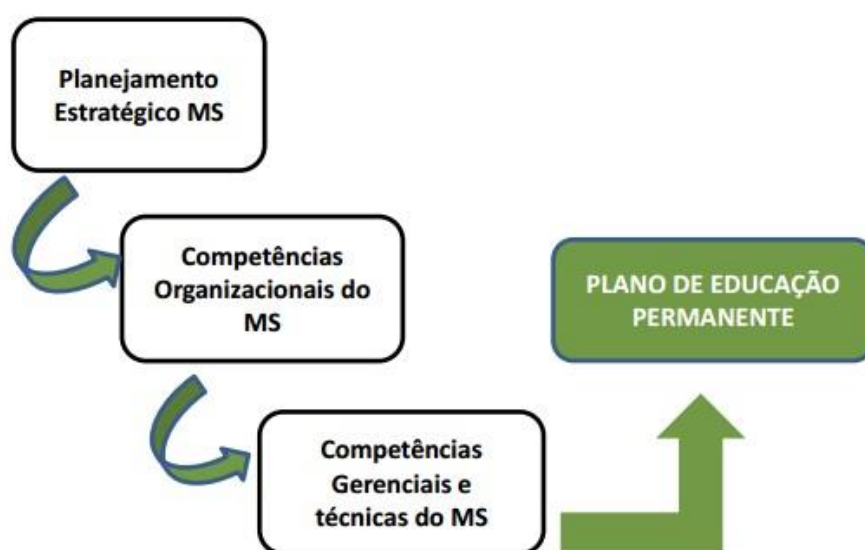
Em 2011 foi realizado um mapeamento de Competências Técnicas (ANEXO III) para o Fundo Nacional de Saúde (FNS/SE) através da identificação do grupo focal e descrição validada em nível de coordenações. Com isto, em 2012, foram identificadas as competências técnicas que foram estendidas para todo o ministério. Em 2013 foi realizada a etapa de validação das Competências Técnicas Gerais.

Este projeto vinha se desenvolvendo a partir da construção de Planos de Desenvolvimento Individual, porém a reflexão da relação da Educação Permanente com o trabalho e com as práticas de desenvolvimento dos servidores fez com que a equipe reavaliasse a forma como o projeto estava sendo conduzido. Com isso, a equipe deu prioridade à forma coletiva de aprendizagem nos processos de trabalho

compartilhados, e apostou na identificação das principais estratégias de enfrentamento dos desafios do cotidiano visto pelos servidores e suas chefias, e também nas ações da educação continuada através de ações de capacitação.

Deste modo, já não são realizados mapeamentos, e as competências já identificadas são desenvolvidas a partir de ofertas institucionais, considerando os objetivos estratégicos do MS, que atendam amplamente os servidores, dando um impacto positivo no desenvolvimento do seu trabalho.

FIGURA 02 – MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MS



Fonte: CODEP/CGESP/SAA/SE/MS

No que diz respeito à Educação Permanente em Saúde (EPS), foi publicada a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde, através da Portaria 1.996 / 2007, que estabeleceu que as práticas educativas em saúde devem proporcionar a interlocução da educação e trabalho, partindo dos problemas cotidianos que os profissionais e os serviços enfrentam, transformando as práticas da saúde, com base na reflexão crítica a respeito do processo de trabalho dos profissionais e da própria organização. Porém apenas em 2012 este tema passa a ser discutido pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGESP/ SAA/SE/MS) e estabelece que para elaboração das ações educativas, o MS deve seguir esses princípios como:

- As ações educativas, priorizando o coletivo dos trabalhadores, devem utilizar metodologias ativas de ensino-aprendizagem;

- As ações prioritariamente devem acontecer na cidade de exercício do servidor. Quando não houvesse oferta no local, recomenda a participação de servidores com perfil de multiplicadores para que, ao retornarem, possam compartilhar o conhecimento adquirido com as equipes de trabalho;

- Devem ser priorizadas as ações estratégicas de educação em saúde, de maior relevância para a gestão local, com potencial de repercutir positivamente no cotidiano do trabalho;

- A liberação para participação em congressos e similares devem preferencialmente ocorrer nos casos em que o servidor iria apresentar trabalho técnicos-científico, buscando sempre considerar a real necessidade da participação, tendo em vista o trabalho desenvolvido, bem como razoabilidade na definição do quantitativo de trabalhadores participantes;

- Recomenda-se a organização de ações educativas de forma regionalizada / territorializada, que permita a troca de experiências e a otimização de recursos;

- A participação em ação de pós-graduação deve ser avaliada quanto à aplicabilidade nos serviços, potencial de melhorias e impacto positivo nos processos de trabalho;

- A ação orçamentária que financia a execução do Plano de Educação Permanente para os servidores do Ministério da Saúde é a 4572 - "Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação". Dessa forma, as ações custeadas com esse recurso prevêm a participação apenas de servidores públicos federais, em exercício no Ministério da Saúde e suas unidades descentralizadas, estando restritas à contratação de vagas abertas ou instrutores para turmas fechadas;

- A contratação de logística para desenvolvimento das ações de educação deve ser realizada com verba administrativa;

- Os servidores DAS sem vínculo e Contrato Temporário da União podem participar de ações educativas com carga horária de até 80 horas, conforme portaria 1.590/2007, bem como de ações de educação permanente que não envolvam recursos públicos.

Por fim, lembra que, de acordo com o inciso IV, do Art. 1º, da Portaria nº 1.804, de 1º de outubro de 2013, cabe ao gestor "elaborar e executar o Plano de Educação da sua unidade pagadora em consonância com a Política de Educação Permanente do Ministério da Saúde", julgando se a ação educativa, tipo,

modalidade, participantes e período de realização são oportunos e estão em conformidade com o interesse da administração pública.

Quanto aos servidores cedidos aos Estados e Municípios, em razão do Sistema Único de Saúde os mesmos somente poderão participar dos eventos do PEP/MS, quando oferecidas na modalidade de Ensino a Distância, e mediante a autorização do dirigente da unidade de exercício de acordo com o artigo 16 da Portaria 1590 de 03/07/2007.

De acordo com a Agenda 2014 sobre a EPS, o Plano Anual de Capacitação (PAC) tem como público-alvo os servidores efetivos, ocupantes de cargo em comissão e contratados por meio de Processo Seletivo Simplificado – Contrato Temporário da União (CTU), lotados na sede do Ministério da Saúde, em Brasília (DF), nos 26 Núcleos Estaduais (NEMS), nos 34 Distritos Sanitários Especiais Indígenas (DSEI), nos 4 institutos e nos 6 hospitais federais do Rio de Janeiro (RJ). Tem como base legal os seguintes referenciais:

- O Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

- A Portaria MS/GM nº 1.590/2007, que aprovou critérios gerais para participação dos servidores em ações de capacitação do Ministério da Saúde.

- O Decreto nº 7.133/2010, que regulamentou critérios e procedimentos gerais para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.

- O mapeamento das competências organizacionais, gerenciais e técnicas do MS.

- As diretrizes e os objetivos estratégicos do Ministério da Saúde.

Os recursos para financiamento do PAC/MS são oriundos da Ação Orçamentária 4.572 (“Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação”), do Programa 2.115 (“Gestão e Manutenção do Ministério da Saúde”).

O desenvolvimento das ações do PAC deve buscar coerência com os processos de Educação Permanente em Saúde, de forma que as capacitações possam agregar valor ao cotidiano do trabalho em equipe, em sintonia com os objetivos institucionais.

Baseado nisso, o próximo quadro apresenta os valores descentralizados dos recursos para o ano de 2015.

QUADRO 06 – ORÇAMENTO PARA CAPACITAÇÃO EM 2015

Orçamento (R\$)					
Pessoa Jurídica 33.90.39	Pessoa Jurídica (órgão público) 33.91.39	Pessoa Física 33.90.36	Passagens 33.90.33	Diárias 33.90.14	Total
10.966,67	12.633,33	27.000,00	10.966,67	11.400,00	72.966,67

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A metodologia utilizada para elaboração deste projeto baseou-se em entrevistas direcionadas à chefe do SEGAD e à responsável pelo setor de capacitação, além do levantamento das descrições dos cargos pertencentes ao setor pesquisados em documentos e editais. Estas descrições encontram-se no (ANEXO V). As entrevistas serviram para dimensionar a expectativa da chefia com relação ao desenvolvimento da equipe e também para conhecer o processo para realização da capacitação dos servidores.

A falta de um plano de capacitação e desenvolvimento dos servidores contribui para que eles não se comprometam em atualizar-se. Esta falta de envolvimento é um ponto que a chefia gostaria de mudar. Segundo a chefe do SEGAD, Gislane Mari França de Oliveira, entende que, para melhorar este cenário, é necessário despertar a visão da necessidade de educação permanente através da partilha de saberes e vivências, gerando o fortalecimento das equipes em seu processo de trabalho.

O problema é que o gestor não possui muitos recursos de incentivo. Segundo Herzberg (1959), o crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização, são fatores que trazem a satisfação no trabalho. Com isto, alguns exemplos citados a seguir são exemplos de que o Ministério da Saúde

precisa revisar sua política de Gestão de Pessoas no quesito motivação dos seus servidores:

- A progressão funcional é automática após o decurso do prazo mínimo, o que impossibilita que o desenvolvimento do servidor esteja atrelado a sua avaliação de desempenho e a participação em curso de aperfeiçoamento, programa de capacitação etc.

- O órgão não oferece incentivo financeiro como um Adicional de Qualificação incidido sobre o vencimento básico, por exemplo.

- O gestor não tem autonomia legal para dar folga ao servidor como “prêmio” por ter participado dos cursos em contrapartida pela falta de recursos e incentivos financeiros, por exemplo.

Com este cenário existem duas alternativas que podem incentivar a participação dos servidores no programa de capacitação:

- Atrelar a capacitação à manutenção da função de chefia ou a conquista dela;

- Vincular a participação de cursos, palestras, rodas de conversas etc, à avaliação de desempenho que é realizada anualmente. É através do desempenho da avaliação que é calculado a porcentagem da GDPST (Gratificação de Desempenho na Carreira de Previdência, Saúde e Trabalho) onde é dividida a porcentagem em até 80% para desempenho institucional e 20% para desempenho individual. A avaliação é dividida em itens como Produtividade, Comprometimento, Conhecimento de Métodos e Técnicas, Cumprimento de Normas de Procedimentos e de Condutas e Trabalho em Equipe. A capacitação, dependendo do tema, pode estar vinculada a todos estes itens.

Outro ponto observado é que não há um direcionamento dos cursos para o desenvolvimento das funções. Por exemplo, no cargo de administrador, cujas atividades são de competências gerenciais como realizar estudos, análises, interpretações, planejamento, execução, coordenação e controle de trabalhos nos campos da administração, da logística, do orçamento e finanças, da gestão do trabalho e de materiais além de implementar programas e projeto, elaborar planejamento organizacional, promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional e prestar assessoria administrativa, deveria ter um planejamento estratégico para um plano de capacitação ofertando cursos que aperfeiçoassem esses conhecimentos, habilidades e atitudes para que o servidor

possa contribuir com seus conhecimentos nas funções as quais ele prestou concurso. Porém, a escassez de servidores pela falta de concurso dá ao gestor um xeque mate na gestão de pessoas e o que muitas vezes ocorre é o desenvolvimento de atividades mais operacionais do que estratégicas.

Outra questão problemática é que não há uma designação formal dos profissionais de “reposição” e também não há capacitação para que os possíveis “backups” estejam aptos a realizar tal atividade. Hoje o gestor manda um afazer a todos da equipe com a ordem “para conhecimento e providências”, e com essa situação, ninguém assume aquela atividade como sua.

Outra ponto observado é que o Ministério da Saúde não sabe ao final de cada ano, os recursos que serão disponibilizados para serem investidos em capacitação, por exemplo. Isso se deve ao fato da Lei Orçamentária Anual ser aprovada apenas em dezembro, o que não é uma regra. A LOA é o orçamento anual enviado pelo Executivo ao Congresso que estima a receita e fixa a despesa do exercício financeiro, neste caso 2016, e que aponta como o governo vai arrecadar e gastar os recursos públicos. Nela estão contidos os orçamentos fiscal, de seguridade social e de investimentos nas estatais. Com o orçamento desconhecido, fica difícil planejar um plano de capacitação.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Com o programa de capacitação e desenvolvimento da equipe alinhado às competências, haverá um direcionamento das potencialidades de cada servidor e de suas funções possibilitando um planejamento estratégico para o cumprimento das metas do setor. Este programa auxiliará na resolução dos problemas citados anteriormente como a falta de direcionamento de cursos para os cargos (capacitação x desenvolvimento de competências) como a oferta de cursos onde o enfoque são temas gerenciais e estratégicos àqueles que possuem cargos e funções para tal atividade ou até mesmo trabalhando com os temas para melhoria do trabalho.

Uma proposição seria criar mapas de sucessão / backups para minimizar o impacto da escassez de servidores e não sobrecarregar alguns profissionais (distribuição de tarefas e responsabilidades). A capacitação de servidores que estão

com os cargos extintos e o desconhecimento de recursos que poderão ser aplicados ao desenvolvimento da equipe são outros pontos a melhorar.

Já com relação ao desconhecimento dos recursos que serão disponibilizados para a capacitação, pode-se incentivar as rodas de conversa ou ações como palestras ou oficinas oferecidas por agentes multiplicadores. Outra proposta é a parceria com escolas de governo. O Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU) está previsto no Decreto nº 5.707 / 2006, é composto por 14 Escolas de Governo da União, tendo a ENAP como coordenadora. Já o Paraná possui 14 Escolas de Governo. Outros órgãos como Instituto Serzedello Corrêa - ISC / TCU, o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados – CEFOR e o Instituto Legislativo Brasileiro – ILB oferecem cursos à distância aos servidores públicos sem ônus para administração. Outra possibilidade é que o Ministério da Saúde juntamente com a UFSC firmaram um convênio em 2007 com a criação do projeto chamado “O saber para conquistar um lugar” que é voltado para a atualização e aperfeiçoamento de servidores técnicos-administrativos e dirigentes do Ministério da Saúde. Este convênio não gera um custo para o SEGAD especificamente sendo uma boa oportunidade dos servidores se capacitarem.

4.1.1 Proposta de Implantação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento da Equipe Alinhado às Competências

Propor um planejamento estratégico para capacitação e desenvolvimento da equipe alinhado às competências relacionadas aos objetivos estratégicos do setor de Serviço de Gestão Administrativa do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde do Estado do Paraná pode contribuir para a diminuição da alienação e da burocratização. Pode ampliar a capacidade de reflexão dos trabalhadores, melhorar processos de trabalho e ainda, aumentar a autoestima e a responsabilização, envolvendo os servidores na melhoria dos serviços prestados.

Para elaborar uma proposta de implantação de um Programa de Capacitação e Desenvolvimento da Equipe Alinhado às Competências foi necessário analisar os requisitos técnicos e comportamentais dos cargos existentes no setor para então buscar cursos compatíveis com essas características.

No quadro abaixo se pode observar o Plano de Ação pela metodologia 5W2H para Implantação do Programa:

QUADRO 07 – FERRAMENTA 5W2H

WHAT	WHO	WHEN	WHERE	WHY	HOW	HOW MUCH
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
Capacitar e desenvolver a equipe alinhada às competências	SEGAD – Serviço de Gestão Administrativa (Capacitação)	Elaboração da proposta: até abril/2016.	SEGAD – NEMS / PR	Atender a PNDP – Decreto 5.707/06	Propor um Programa de Capacitação e Desenvolvimento	A maioria dos cursos são das escolas de governo ou parcerias onde não gerarão custos ao setor muito menos ao servidor.

No quadro abaixo estão relacionados os cargos existentes no SEGAD, quantidade de servidores/cargo, a área de atuação e os requisitos técnicos e comportamentais necessários. As atribuições já foram citadas no ANEXO V.

QUADRO 8 - CARGOS X REQUISITOS

CARGO	QUANTIDADE SERVIDORES CARGO	AREA DE ATUAÇÃO	REQUISITOS A DESENVOLVER

Administrador	3	<p>2 servidores no setor de pagamento; 1 servidor no setor de legislação;</p>	<p>Técnicos: gestão de projetos; Gestão de conflitos; gestão de pessoas; gestão de processos; sistemas de informação (SIAPE / SIAFI / SIREF (PONTO) / SIARH / SIGESP, etc); legislação pertinente, etc</p> <p>Comportamentais: pró-ativo; Criativo; Empatia; Gosto por Desafios; Comunicação Eficaz; Organizado; Criterioso; analítico; trabalho em equipe.</p>
Agente Administrativo	25	<p>Há agentes administrativos em todas as áreas do SEGAD</p>	<p>Técnicos: gestão de processos; sistemas de informação (SIAPE / SIAFI / SIREF (PONTO) / SIARH / SIGESP, etc); legislação pertinente;</p> <p>Comportamentais: pró-ativo; trabalho em equipe; boa comunicação; criativo; criterioso</p>

Agente de Portaria	1	Setor de Atendimento	<p>Técnicos: CDAM (Convênio de Assistência a Saúde); Legislação; Sistemas de Informação (SIAPE / SIPAR); Processos.</p> <p>Comportamentais: Trabalho em equipe / Atendimento / Pró-ativo / comunicação eficaz.</p>
Analista Técnicos Administrativo	1	Setor de Logística	<p>Técnicos: gestão de projetos; Gestão de conflitos; gestão de pessoas; gestão de processos; sistemas de informação (SIAPE / Comprasnet/ SIREF (PONTO) / SIARH / SIGESP, etc); legislação pertinente, etc</p> <p>Comportamentais: pró-ativo; Criativo; Empatia; Gosto por Desafios; Comunicação Eficaz; Organizado; Criterioso; analítico; trabalho em equipe.</p>

Assistente Social	1	Lotada no setor de serviço médico	<p>Técnicos: Políticas sociais, legislação, gestão de conflitos; gestão de processos</p> <p>Comportamentais: pró-ativo; paciente; comprometido; Empatia; Gosto por Desafios; Comunicação Eficaz;</p>
Auxiliar Operacional de Serviços Diversos	3	<p>1 servidor no setor de logística;</p> <p>1 servidor no setor de atendimento;</p> <p>1 servidor no setor de protocolo;</p>	<p>Técnicos: Para o servidor lotado no atendimento - CDAM (Convênio de Assistência a Saúde); Para o servidor lotado na logística – Comprasnet; SIAPE e SIPAR; Legislação; Processos.</p> <p>Comportamentais: Trabalho em equipe / Bom atendimento / Pró-ativo / comunicação eficaz.</p>
Auxiliar Operacional	1	Lotado no protocolo	Técnicos: gestão de processos; gestão de

			<p>documentos; sistemas de informação (SIPAR – Protocolo de documentos);</p> <p>Comportamentais: pró-ativo; trabalho em equipe; boa comunicação;</p>
<p>Datilógrafo</p> <p><u>Servidora com necessidades especiais – deficiência auditiva</u></p>	1	Lotada no cadastro	<p>Técnicos: gestão de processos; sistemas de informação (SIARH / SIPAR); legislação pertinente;</p> <p>Comportamentais: pró-ativo; trabalho em equipe; organizado.</p>
Digitador	1	Lotada no atendimento	<p>Técnicos: CDAM (Convênio de Assistência a Saúde); Legislação; Sistemas de Informação (SIAPE / SIPAR); Processos.</p> <p>Comportamentais: Trabalho em equipe / Atendimento / Pró-ativo / comunicação eficaz.</p>

Médico	3	2 servidores lotados no SIASS 1 servidora lotada no serviço médico	Técnicos: além dos conhecimentos adquiridos no curso de medicina, os profissionais deverão saber: políticas públicas voltadas à saúde; legislação; segurança no trabalho; Comportamentais: Empatia; Comunicação Eficaz; Paciente; criterioso
Técnicos de Contabilidade	1	Lotado no setor de pagamento	Técnicos: gestão de processos; sistemas de informação (SIAPE / SIAFI / SIARH / SIGESP, SIPAR etc); legislação pertinente; Comportamentais: pró-ativo; trabalho em equipe; boa Comunicação; criativo; criterioso
Técnicos Nível Médio	1	Lotado no protocolo	Técnicos: gestão de processos; gestão de documentos; sistemas de informação (SIPAR – Protocolo de documentos);

			Comportamentais: pró-ativo; trabalho em equipe; boa comunicação;
Técnicos em Comunicação Social (Jornalismo)	1	Lotado na ASRI	Técnicos: Comunicação eficaz; boa grafia; gramática; desenvolvimento de texto; legislação; políticas públicas voltadas à saúde; Comportamentais: Pró-ativo; “ <i>atenado</i> ”; Curioso;
Telefonista	2	Segad	Técnicos: atuação dos setores do MS; boa comunicação; linguagem formal. Comportamentais: atencioso; assertivo; pró-ativo;

4.1.2 Recursos

A maioria dos cursos ofertados é das escolas de governo ou parcerias onde não gerarão custos ao setor muito menos ao servidor. Os possíveis custos gerados são provenientes de aquisição de material de apoio como *flipchart*, canetas, pastas, papéis, etc.

4.1.3 Resultados esperados:

Com a implantação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento da Equipe Alinhado às Competências espera-se que a equipe esteja mais capacitada, prestando serviços com maior qualidade, rotinas padronizadas com otimização do tempo.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:

Um risco eminente é a falta de envolvimento da equipe na participação nos cursos, palestras, rodas de conversa etc. O outro é a descontinuidade do programa de capacitação. Para minimizar esses riscos, no primeiro caso, a chefia pode vincular essa participação à avaliação de desempenho. Já no segundo caso, é necessário atualizar os cursos e buscar, junto aos servidores, temas de interesse e necessidade para a realização da atividade.

QUADRO 9 - ETAPAS PARA A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE ALINHADO ÀS COMPETÊNCIAS

ETAPAS	RESPONSÁVEIS E ATRIBUIÇÕES	PRAZOS	MONITORAMENTO
Conhecimento e divulgação das estratégias organizacionais	CGESP – participação na elaboração Chefe do SEGAD – divulgação	1 ano	Durante a Oficina de Capacitação realizada em Brasília através da apresentação dos planos de capacitação.
Elaboração da ferramenta 5W2H para cada cargo	Responsável pela Capacitação juntamente com os responsáveis pelos setores	Anual	Elaboração deverá ser feita antes do diagnóstico de competências realizado em outubro e novembro de cada ano.
Definição das metas de capacitação do setor e os servidores envolvidos	Chefe do SEGAD – divulgar aos responsáveis de cada setor a meta de capacitação. Responsáveis pelos setores – repassar aos servidores	Anual	Ata de reunião
Diagnóstico das competências essenciais para o atendimento das	Chefe do SEGAD – delegar aos responsáveis de cada setor, a indicação dos servidores	2 meses (outubro e novembro de cada	Envio dos nomes dos servidores através de formulário próprio.

metas	competentes	ano)	
Identificação e desenvolvimento das competências internas (Educação Permanente)	<p>Responsáveis pelos setores – indicação dos servidores</p> <p>Chefe do SEGAD – delegar aos responsáveis de cada setor, a indicação dos servidores competentes</p> <p>Responsáveis pelos setores – indicação dos servidores</p>	Anual	Número de eventos em prol da educação permanente (rodas de conversa, encontros, cursos, palestras etc)
Captação e desenvolvimento de competências externas	<p>SEGAD – Autorização para realização dos eventos</p> <p>Responsável pela capacitação – pesquisa e contratação de instituições (escolas de governo, por exemplo)</p>	Não se aplica pois ocorre sempre que aparece a oportunidade do evento.	Número de cursos externos ofertados e avaliação do evento.
Escolha das metodologias de conhecimento (cursos, palestras, rodas de	Chefe do SEGAD – divulgar aos responsáveis de cada setor, a indicação das metodologias utilizadas para a prática da	Não se aplica pois ocorre sempre que aparece a oportunidade do	<p>Número de encontros ofertados e avaliação do evento.</p> <p>Por exemplo, pode ser feita uma roda de</p>

conversa, etc)	Educação Permanente. Responsáveis pelos setores – indicação dos servidores	evento.	conversa mensal para debate, conhecimento e esclarecimento de dúvidas sobre alguma nova legislação publicada. Seja ela uma Orientação Normativa, Portaria etc.
----------------	--	---------	--

QUADRO 10 – PROPOSTA DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Abaixo há sugestões de cursos que podem estar incluídos no Programa de Capacitação. É necessário frisar que o NEMS/PR possui dois encontros voltados a Educação Permanente. O SOU mais SUS é um encontro mensal onde são discutidas as políticas públicas voltadas a saúde (Mais Médicos, por exemplo) bem como explanação das atividades de cada setor. Já o cursos de libras é um encontro semanal onde a servidora, que é deficiente auditiva, transmite seus conhecimentos aos demais interessados.

TEMA	ENVOLVIDOS	OBJETIVO	METODOLOGIA DE APRENDIZAGEM	PERIODICIDADE	RECURSOS	RESULTADO ESPERADO
Atualização da legislação	Servidores SEGAD – Setor de Gestão de Pessoas	Divulgar e orientar sobre a incidência da nova normativa nas	Rodas de conversa	Mensal ou a cada nova publicação.	N.A	Melhorar em 90% a compreensão sobre a legislação.

		atividades				
CEDAM	Servidores lotados no atendimento	Orientar sobre os procedimentos para a realização do convênio	Cursos ministrados pelo agente multiplicador	A cada ingresso de novo servidor no setor ou mudança na legislação.	N.A	100 % dos servidores treinados para realização da atividade.
Gestão de Conflitos	Responsáveis pelos setores	Orientar os responsáveis como lidar em caso de conflito com a equipe	Curso on line ministrado pela Prime Cursos acessível em https://www.primecursos.com.br/gestao-de-conflitos/	A cada 2 anos	Gratuito	85% dos conflitos minimizados ou solucionados.
Comunicação e liderança	Responsáveis pelos setores e servidores que possuem cargos de	Identificar estratégias para auxiliar seus liderados a conhecer e	Curso ofertado pela ENAP	A cada 3 anos	Convênio com a ENAP	Melhoria de 30% nos processos de trabalho (menos

	chefia	desenvolver suas competências				burocracia, mais agilidade no atendimento, menos erros etc).
Programa de Desenvolvimento de gerentes	Capacitar servidores que estão na função de chefia ou aqueles que por ventura assumirão cargo de chefia para o exercício eficiente e efetivo de suas funções	Servidores que estão na função de chefia ou aqueles que por ventura assumirão cargo de chefia	Curso ofertado pela ENAP	A cada 5 anos	Convênio com a ENAP	Servidores com cargo de chefia 100% capacitados.

FUNPRESP	Servidores lotados no atendimento, cadastro, legislação e pagamento.	Orientar sobre a nova previdência complementar	Cursos ministrados pelo agente multiplicador	A cada 2 anos ou a cada mudança na legislação	N.A	Melhorar em 90% a compreensão sobre o novo regime.
Como se monta um processo?	Servidores lotados no SEGAD - RH	Orientação para abertura de um processo	Roda de conversa ministrada pelo agente multiplicador	Anual	N.A	100 % dos servidores treinados para montagem de um processo (protocolo, documentos, responsável)
A importância da comunicação eficaz nos processos de	Servidores lotados no SEGAD	Como a comunicação pode influenciar o	Palestra	Anual	Se for por multiplicador – N.A Ou através	Melhoria de 85% na comunicação e transmissão de

trabalho		trabalho e quais ações para melhorar a comunicação			de entidade conveniada	informações.
Novo SIREF	Servidores do NEMS/PR	Instrução para utilizar o novo sistema de registro de ponto eletrônico	Oficina realizada por um multiplicador	Anual ou a cada mudança no sistema	N.A	100 % dos servidores instruídos para acessar o SIREF.
Gestão de documentos	Servidores do SEGAD/RH	Instrução para arquivo, armazenament o e eliminação dos documentos	Palestra realizada por um multiplicador	Anual	N.A	Diminuição em 25% do acúmulo desnecessári o de papel. Maior organização no setor. (5S)

Construção participativa de rotinas de trabalho	Servidores SEGAD RH	Conhecimento e esclarecimento das rotinas de trabalho de cada setor	Roda de conversa	Mensal	N.A	Maior otimização e padronização do trabalho. 90 % de acerto nas rotinas de trabalho.
Inclusão na dívida ativa	Servidores lotados no cadastro, legislação e pagamento	Informações sobre o que fazer com aqueles que devem ao erário	Oficina ministrada por um multiplicador	Anual	N.A	100 % de servidores treinados para a atividade
Como se manifestar em diligências, citações, respostas às	Servidores do SEGAD (cadastro, pagamento e legislação)	Saber onde procurar a informação e como responder aos	Oficina ministrada por um multiplicador	A cada questionamento feito pelo TCU ou CGU	N.A	100 % das diligências atendidas.

auditorias e requisições do TCU e CGU.		órgãos				
Divulgação de compras	Servidores lotados na logística	Capacitar servidores no novo módulo de “Divulgação de Compras”	Curso EAD ofertado pela ENAP	A cada 2 anos	N.A	100 % de servidores treinados para a atividade
Análise e melhoria de processos	Servidores do SEGAD com função de chefia	Mapear o processo e elaborar plano de ação para que o fluxo seja respeitado	Curso EAD ofertado pela ENAP	A cada 2 anos	N.A	Melhoria de 80% nos processos de trabalho (cumprimento de prazos, definição de responsáveis etc)

CONCLUSÃO

Ao se colocar em evidência a Educação Permanente como método de uma aprendizagem contínua, visando o desenvolvimento de novas competências, permitirá a capacitação adequar-se aos objetivos estratégicos institucionais.

Com a carência de recursos, tanto financeiros, quanto de incentivos, deixa o gestor sem uma “moeda de troca” para motivar os servidores em participarem de cursos, seminários, oficinas, etc. Com este cenário, a partir do momento que o gestor atrelar manutenção dessa capacitação à preservação ou a conquista do cargo de chefia, bem como a vinculação à avaliação de desempenho, haverá um aumento na participação dos servidores nos programas de capacitação.

O programa de capacitação e desenvolvimento da equipe alinhado às competências direcionará as potencialidades de cada servidor, melhorará os processos de trabalho, diminuirá a burocratização e o desconhecimento das atividades, bem como envolverá os servidores na melhoria dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

GESTÃO DE PESSOAS ALINHADA A GESTÃO DE CONHECIMENTO. Disponível em http://www1.serpro.gov.br/publicações/gco_site/m_capitulo04.htm. Acesso em: 21/11/2015

INFORMAÇÕES SOBRE O MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em <http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio#64>. Acesso em: 21/11/2015

EDUCAÇÃO PERMANENTE NO MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em <http://www.saude.gov.br/educacaopermanente> - acesso em 22/11/2015. Acesso em: 21/11/2015

PROJETO GESTÃO DE COMPETÊNCIA NO MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em <http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/secretarias/529-secretaria-executiva-raiz/saa-raiz/cgesp/16261-gestao-de-pessoas-por-competencias-no-ministerio-da-saude>. Acesso em: 21/11/2015

QUANTIDADE DE SERVIDORES NO MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em www.portaldatransparencia.gov.br. Acesso em: 21/11/2015

INFORMAÇÕES SOBRE O ORÇAMENTO ANUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em <http://www12.senado.gov.br/orcamento/loa>. Acesso em: 21/11/2015

INFORMAÇÕES SOBRE A ENAP. Disponível em <http://www.enap.gov.br/web/pt-br/quem-somos>. Acesso em: 16/11/2015

LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (2016). Disponível em http://www.senado.gov.br/blog/Assessoria_Imprensa/conteudo/Recesso-LDO-LOA-prazos-datas.asp. Acesso em 11/12/2015.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/programa-de-capacitacao-dos-servidores-publicos/home/> - acesso em 15/12/15

CONVÊNIO UFSC E MS – Disponível em <http://www.labgestao.ufsc.br/ms/> - acesso em 15/12/2015

Leis, portarias, decretos

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso em 02/11/2015

BRASIL. Decreto n.6.114, de 15 de maio de 2007. Regulamenta o pagamento da gratificação por curso ou concurso. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm Acesso em 22/11/2015

BRASIL. Lei n.8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regimento Jurídico dos Servidores Públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da Republica Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 52, p. 5 – 18, 18 de março de 1998. Seção 1.

MPOG. **PORTARIA Nº.208**, de 25 de julho de 2006. Define quais são os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 de julho de 2006. Seção 1.

MS. **PORTARIA Nº.1.590**, de 03 de julho de 2007. Institui o Programa de Educação Permanente do Ministério da Saúde e aprova critérios gerais para participação dos servidores em ações de capacitação do Ministério da Saúde. Brasília, 2007. Disponível em http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2007/prt1590_03_07_2007.html

MS. **PORTARIA** Nº 278, de 27 de fevereiro de 2014. Institui diretrizes para implementação da Política de Educação Permanente em Saúde, no âmbito do Ministério da Saúde (MS). Diário Oficial da União. Poder Executivo, 28 de fevereiro de 2014. Seção 1, p- 59-60.

MS, PORTARIA Nº. 1804, de 01 de outubro de 2013. Subdelegou competência aos chefes das Divisões de Gestão Administrativa e aos chefes dos Serviços de Gestão Administrativa no âmbito dos núcleos estaduais do Ministério da Saúde. Disponível em http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/saa/2013/prt1804_01_10_2013.html

MS. **PORTARIA Nº 1.996**, DE 20 DE AGOSTO DE 2007. Dispõe sobre as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Brasília, 2007. Disponível em http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2007/prt1996_20_08_2007.html

Guias

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da Gestão de Capacitação por Competências**. Brasília: SEGEP, 2005. 63 p.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **O Trabalho como fonte de formação: um movimento em construção no Ministério da Saúde** – Agenda 2015 de Desenvolvimento dos Trabalhadores / Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. Brasília: Ministério da Saúde, 2015. 96 p.:il.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Educação Permanente em Saúde: um movimento instituinte de novas práticas no Ministério da Saúde**: Agenda 2014 / Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. – 1. ed., 1. reimpr. – Brasília : Ministério da Saúde, 2014. 120 p. : il.

Livros

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por Competências em Organizações do Governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; e PANTOJA, Maria Julia. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília : ENAP, 2010. 346 p.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: PANTOJA, Maria Júlia; SIMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2013. 261 p.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 166p. : il.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Estudos em gestão pessoas no serviço público** / organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valéria Porto. — Brasília: ENAP, 2014. 142 p. (Cadernos ENAP, 37)

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira**. Enap, 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/1/2114>. Acesso em 21/11/2015.

BATISTA, Fabio Ferreira; PACHECO, Fernando Flavio; QUANDT, Carlos Olavo; TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília, IPEA.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara. **The motivation to work**. New York: John While and Sons, 1959.

ANEXOS

ANEXO I – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	DESCRIÇÃO
PROMOÇÃO DA SAÚDE	Coordenar o Estado e a Sociedade para uma ação convergente de adoção de práticas e comportamentos saudáveis.
ATENÇÃO À SAÚDE	Articular a organização das redes de Atenção à Saúde, com a perspectiva de um modelo de desenvolvimento voltado para a equidade em sua dimensão pessoal e territorial.
QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO	Promover a inovação contínua nos processos e instrumentos de gestão do Sistema Único de Saúde (SUS).
PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL	Fortalecer a gestão do Sistema Único de Saúde (SUS), pela promoção da relação articulada entre os atores sociais e políticos da área de Saúde, com ênfase na consolidação dos Conselhos de Saúde estaduais e municipais.
COMPLEXO INDUSTRIAL/ PRODUTIVO DA SAÚDE	Garantir ao país a produção e aquisição de insumos críticos e tecnológicos relacionados à Saúde, por meio do fortalecimento do Complexo Industrial e de Inovação em Saúde.
FORÇA DE TRABALHO EM SAÚDE	Definir diretrizes para a formação de recursos humanos na área de saúde, caracterizando-a como um investimento essencial para a perspectiva de evolução do Sistema Único de Saúde (SUS).

COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	Representar o Brasil no cenário internacional de Saúde, cooperando com o desenvolvimento dos sistemas de saúde dos países da América do Sul e Central, da CPLP e da África.
COMPETÊNCIA ESSENCIAL	Formular, promover e controlar a execução da Política Nacional de Saúde.

Anexo II – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
GESTÃO DE PESSOAS	Gerenciar sua equipe, integrando as pessoas e administrando conflitos, de forma participativa, ética e respeitosa.
PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	Capacidade de planejar e monitorar, em conjunto com sua equipe, as ações da Unidade, alinhando-as às estratégias do Ministério da Saúde.
GESTÃO DE RESULTADOS	Capacidade de monitorar e avaliar continuamente os resultados alcançados pela equipe, a fim de propor redirecionamentos, considerando os objetivos da Unidade e as estratégias do Ministério da Saúde.
GESTÃO ADMINISTRATIVA	Capacidade de delegar tarefas à equipe, estruturando o trabalho otimizando o tempo e recursos disponíveis.

ARTICULAÇÃO	Capacidade de estabelecer redes de parcerias internas e externas ao MS, para melhorar o desempenho dos processos de trabalho sob sua responsabilidade.
--------------------	--

ANEXO III – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS GERAIS

Competência	Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
AUTODESENVOLVIMENTO	Manter-se atualizado quanto aos aspectos técnicos da área em que atua, buscando continuamente as oportunidades de capacitação e autodesenvolvimento.	Perfil de competências técnicas relacionado à sua área de atuação Plano de Educação Permanente do MS Critérios para participação em ações de educação no MS.	Buscar, interna e externamente ao MS, as informações necessárias à execução de suas atividades.	Proativo na busca de oportunidades de desenvolvimento.
COMPROMETIMENTO	Demonstrar comprometimento com a execução de sua atividade, em prazo e qualidade, tendo como foco o cidadão e a saúde da	Plano Nacional de Saúde (PNS). Lei 8080/90 - Lei Orgânica da Saúde e suas aplicações em sua área de atuação	Compartilhar informações e conhecimentos com a equipe em que atua. Realizar suas atividades com foco na definição de prioridades	Comprometido com a execução e resultados de sua atividade Colaborativo no âmbito de sua equipe. Atento ao atendimento dos prazos requeridos

	população.	Lei 8142/90 - SUS e suas aplicações em sua área de atuação		em sua atividade
COMPETÊNCIA TÉCNICA	Demonstrar conhecimento técnicos sobre as políticas e programas de sua Unidade, e segurança nos argumentos apresentados ao responder às demandas e ao representar tecnicamente o Ministério.	Regimento interno do MS, item relacionado à sua Unidade.	Executar suas atividades, com base na legislação e nas diretrizes do MS. Apresentar argumentos técnicos e objetivos em discussões internas e externas ao MS. Demonstrar capacidade analítica na resolução de problemas em sua área de atuação Encaminhar corretamente as demandas às Unidades pertinentes.	Disposto a apropriar-se de novos conhecimentos técnicos.
		Procedimentos operacionais relacionados à sua Unidade.		
		Sistemas informatizados afetos à sua área de atuação.		
		Políticas afetas à sua Unidade.		
		Programas afetos à sua Unidade.		
ATENDIMENTO	Atender às demandas dos públicos interno	Atribuições das áreas que fazem	Fornecer orientações corretas às demandas do público	Respeitoso no trato com o público interno e

	e externo, demonstrando interesse na resolução da solicitação, atenção aos prazos de resposta e encaminhamento correto da demanda, se não puder solucioná-la.	interface com sua área de atuação. Fluxo dos processos de trabalho de sua área de atuação. Manual de Redação Oficial da Presidência da República.	interno e externo. Demonstrar interesse na resolução do atendimento. Expressar-se com clareza, na forma escrita e verbal, apresentando argumentos técnicos em pareceres, notas técnicas e discussões institucionais. Operar os sistemas informatizados de sua área, com domínio dos procedimentos.	externo. Ágil na resposta às demandas. Objetivo no repasse de informações.
VISÃO SISTÊMICA	Executar suas atividades considerando a interdependência das tarefas de sua Unidade e o impacto de sua atuação nas atividades dos	Planejamento Estratégico do MS. Objetivos estratégicos relacionados à sua área de atuação. Resultados estratégicos do MS.	Analisar o contexto para a tomada de decisões acertadas. Identificar a relação entre os resultados de sua atividade e os resultados do SUS.	Receptivo à cooperação técnica interna e externa. Articulador nos interesses do MS.

	demais membros da equipe, ou de outras áreas do MS e instituições parceiras.	(REM) afetos à sua área de atuação. Interrelação entre os processos de sua área de atuação e outras áreas do MS		
--	---	---	--	--

ANEXO IV – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REVISADAS E DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADE E ATITUDES

Competência	Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
GESTÃO DE PESSOAS	Capacidade de gerenciar sua equipe, integrando as pessoas e administrando conflitos, de forma participativa, ética e respeitosa.	Lei 8112 - Direitos e Deveres do servidor	Promover um clima de respeito e conduta ética no ambiente de trabalho.	Respeitoso no trato com sua equipe
		Plano de Educação Permanente do MS (2012-2015)	Administrar conflitos com foco na integração das pessoas	Imparcial na administração de conflitos da equipe
		Decreto 5.707/06		
PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	Capacidade de planejar e monitorar, em	Plano Nacional de Saúde - PNS (2012-2015)	Planejar as ações da Unidade em conjunto com sua equipe	Receptivo às proposições da equipe

	conjunto com sua equipe, as ações da Unidade, alinhando-as às estratégias do Ministério da Saúde.	Planejamento Estratégico do Ministério da Saúde (2012-2015) com foco nos objetivos estratégicos de sua área de atuação	Integrar a equipe na discussão das decisões estratégicas	
GESTÃO DE RESULTADOS	Capacidade de monitorar e avaliar continuamente os resultados alcançados pela equipe, a fim de propor redirecionamentos, considerando os objetivos da Unidade e as estratégias do Ministério da Saúde.	Metodologia de avaliação de resultados do MS (E-Car)	Avaliar continuamente os resultados alcançados pela equipe	Assertivo na tomada de decisões
		Indicadores e metas de sua área de atuação	Propor redirecionamento para resultados em conjunto com a equipe	Comprometido com os resultados da Unidade

GESTÃO ADMINISTRATIVA	Capacidade de delegar tarefas à equipe, estruturando o trabalho, otimizando o tempo e recursos disponíveis.	Fluxo dos processos de trabalho de sua área de atuação	Delegar tarefas à equipe de acordo com as capacidades individuais do trabalho	Proativo na coordenação dos processos de trabalho
		Competências técnicas necessárias aos membros de sua equipe	Administrar os recursos disponíveis às necessidades da área, com economicidade e eficiência.	Ágil nas decisões administrativas
ARTICULAÇÃO	Capacidade de estabelecer redes de parcerias internas e externas ao MS, para melhorar o desempenho dos processos de trabalho sob sua responsabilidade.	Interrelação entre os processos de trabalho de sua unidade e as demais unidades do MS, e órgãos vinculados	Estabelecer redes de parcerias internas e externas ao MS, visando atender às necessidades da área	Disposto ao diálogo
			Comunicar-se com clareza e objetividade	

ANEXO V – Descrição dos cargos e atribuições pertencentes ao SEGAD

CARGO	QUANTIDADE SERVIDORES/ CARGO	ATRIBUIÇÕES (EDITAL)	CARGA HORÁRIA	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	SITUAÇÃO ATUAL DO CARGO
Administrador	5	Realizar estudos, análises, interpretações, planejamento, execução, coordenação e controle de trabalhos nos campos da administração, da logística, do orçamento e finanças, da gestão do trabalho e de materiais; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; e prestar assessoria administrativa.	40 h	3o. Grau	Ativo
Agente Administrativo	25	Exercer atividades administrativas e logísticas, de nível intermediário, relativas às	40 h	2o. Grau	Ativo

		competências legais do Ministério da Saúde.			
Agente de Portaria	1	Realizar atividades administrativas relacionadas com a supervisão e coordenação de unidades organizacionais ou equipes de servidores responsáveis pelos trabalhos de Portaria em repartições Oficiais e manobra de elevadores.	40 h	2o. Grau	Extinção
Analista Técnicos Administrativo	1	Planejar, supervisionar, coordenar, controlar, acompanhar e executar atividades técnicas e especializadas, de nível superior, necessárias ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do Ministério da Saúde, bem	40 h	3o. Grau	Ativo

		como à implementação de processos e à realização de estudos e pesquisas na sua área de atuação, ressalvadas as atividades privativas de carreiras específicas.			
Artífice de Carpintaria e Marcenaria	1	Realizar atividades técnicas-profissionais de nível médio, de grande complexidade, exigindo, com muita freqüência, apresentação de soluções para situações novas e abrangendo supervisão, controle e avaliação do trabalho desenvolvido por pequenos grupamentos de unidades simples ou linhas de produção, em oficinas, setores de fabricação, usinas, e outras de construção e manutenção, envolvendo elevado grau de	40 h	1o. Grau	Extinção

		<p>responsabilidade pelo cumprimento do programa comum de trabalho e pela sua correta execução. Atividades de artesanato relacionadas com a confecção, montagem e tratamento de obras de madeira e guarnições especiais, envolvendo, de modo geral, serviços de construções civis, navais e aeronáuticas, fabricação de móveis, revestimentos, objetos artísticos, etc.</p>		
--	--	---	--	--

Artífice de Mecânica	1	Atividades técnicos-profissionais de nível médio, de grande complexidade, exigindo, com muita freqüência, apresentação de soluções para situações novas e abrangendo supervisão, controle e avaliação do trabalho desenvolvido por pequenos grupamentos de unidades simples ou linhas de produção, em oficinas, setores de fabricação, usinas, e outras de construção e manutenção, envolvendo elevado grau de responsabilidade pelo cumprimento do programa comum de trabalho e pela sua correta execução. Atividades de artesanato relacionadas com fabricação, ajustagem, montagem, recuperação e	40 h	1o. Grau	Extinção
----------------------	---	--	------	----------	----------

		<p>manutenção de máquinas, motores, engenhos bélicos, aparelhos, instrumentos mecânicos leves ou pesados e de precisão, operações em máquinasferramentas e serviços específicos de bancada.</p>			
Assistente Social	1	<p>Desenvolver trabalhos técnicos, assessoria e estudos como subsídio para formulação de projetos, ações, emissão de relatórios, laudos, informações e pareceres sobre a matéria do Serviço Social; planejar,</p>	40 h	3o. Grau	Ativo

		<p>coordenar e avaliar planos, programas e projetos sociais na área de saúde; prestar serviços sociais orientando indivíduos, famílias, comunidade e instituições sobre direitos e deveres (normas, códigos e legislação).</p>			
<p>Auxiliar Operacional de Serviços Diversos</p>	3	<p>Atividade de natureza repetitiva, envolvendo orientação e execução qualificada de serviços operacionais de infraestrutura relacionados com a manutenção preventiva e corretiva de caldeiras, atendimento aos enfermos, incluindo higienização de ambiente e pacientes, bem como infraestrutura hospitalar e de áreas anátomo-patológicas, construção civil, cozinha,</p>	40 h	1o. Grau	Extinção

		correaria e sapataria.			
Auxiliar Operacional	1	Como o cargo é extinto pode utilizar a descrição do Cargo Auxiliar Operacional de Serviços Diversos	40 h	1o. Grau	Extinção
Datilógrafo	1	Atividades de nível médio, de complexidade mediante, abrangendo: supervisão e velevado grau de quadros e tabelas de múltipla entrada; projetos, estudos, segundo originais manuscritos, impressos ou datilográficos.	40 h	1o. Grau	Extinção

Digitador	1	Atividades de nível médio, de complexidade mediante, abrangendo: supervisão e velevado grau de quadros e tabelas de múltipla entrada; projetos, estudos, segundo originais manuscritos e impressos.	40 h	1o. Grau	Extinção
Médico	3	Realizar consultas e atendimentos médicos; implementar ações para promoção da saúde; efetuar perícias, auditorias e sindicâncias médicas; coordenar programas e serviços de saúde; difundir conhecimentos médicos; aliar a atuação clínica/especializada à prática da saúde coletiva; elaborar documentos médicos; fomentar a criação de grupos de	20 h	3o. Grau	Ativo

		<p>patologias específicas; planejar, organizar, coordenar, supervisionar e assessorar estudos e pesquisas; executar tarefas e procedimentos que envolvam assistência médica geral e as relacionadas à sua área de especialização; e executar e registrar seus atos, conforme preconizado pelo exercício profissional.</p>		
--	--	---	--	--

Odontólogo	1	Realizar consultas e atendimentos odontológicos; implementar ações para promoção da saúde; efetuar perícias, auditorias e sindicâncias; coordenar, juntamente com a equipe médica, programas e serviços de saúde; aliar a atuação clínica/especializada à prática da saúde coletiva; fomentar a criação de grupos de patologias específicas; planejar, organizar, coordenar, supervisionar e assessorar estudos e pesquisas; executar tarefas e procedimentos que envolvam assistência odontológicas e as relacionadas à sua área de especialização; e executar e registrar seus atos, conforme	30 h	3o. Grau	?
------------	---	---	------	----------	---

		preconizado pelo exercício profissional.			
Técnicos de Contabilidade	1	Realizar atividades de nível médio, de natureza contábil de órgãos governamentais; executar tarefas relativas à escrituração contábil básica, gerencial, de custos, de pessoal e de controle patrimonial; identificar documentos, informações e proceder os registros específicos formais.	40 h	2o. Grau	Ativo

Técnicos Nível Médio	1	Mesmas atividades que o agente administrativo	40 h	2o. grau	Extinção
Técnicos em Comunicação Social (Jornalismo)	1	Recolher, redigir, registrar através de imagens e de sons; interpretar e organizar informações e notícias a serem difundidas, expondo, analisando e comentando os acontecimentos; fazer seleção, revisão e preparo definitivo das matérias jornalísticas a serem divulgadas em jornais, revistas, televisão, rádio, internet, assessorias de imprensa e quaisquer outros meios de comunicação com o público; e prestar assessoria especializada ao Ministério da Saúde junto aos veículos de comunicação.	25 h	3o. Grau	Ativo

Telefonista	2	Atividade de natureza repetitiva, envolvendo orientação e execução qualificada de trabalhos de ligação telefônica e transmissão e recebimento de mensagens pelo telefone.	40 h	1o. Grau	Extinção
-------------	---	---	------	----------	----------