

PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS AVALIADORES DA HEMORREDE: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO DA HEMORREDE – PNQH

Jussara Carginin Ferreira
Sonia Goulart



BASES CADASTRAIS PARA CRIAÇÃO DE BANCO DE TALENTOS E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS: UM RETRATO DO SERVIDOR ESTADUAL DE SERGIPE

Andréa Cristina Andrade Macedo
Jose Ferreira Cruz Filho
Wesckley Faria Gomes
Zarath Machado da Rocha



BASES CADASTRAIS PARA CRIAÇÃO DE BANCO DE TALENTOS E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS: UM RETRATO DO SERVIDOR ESTADUAL DE SERGIPE

Andréa Cristina Andrade Macedo

Jose Ferreira Cruz Filho

Wesckley Faria Gomes

Zarath Machado da Rocha

RESUMO

O Censo Estadual dos Servidores Ativos do Governo do Estado de Sergipe foi instituído por meio do Decreto Estadual nº 26.419/2009. Não se trata de um simples recadastramento de pessoal. O objetivo maior é fortalecer a política de transparência e valorização dos servidores e servir como subsídio ao novo modelo de gestão e desenvolvimento de pessoas do Estado de Sergipe. O censo é obrigatório e estendido a todos os servidores públicos estaduais. É respondido apenas via *internet*, em um sistema totalmente desenvolvido pelos técnicos da então Secretaria de Estado da Administração, agora Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPLAG, criada a partir da Lei 7.116/2011. Os ganhos imediatos com esta experiência são a atualização da base de dados para aperfeiçoar o planejamento das aposentadorias e melhorar a gestão da assistência à saúde dos servidores e seus dependentes. A iniciativa representa ainda o início de uma política de gestão do conhecimento para que o Estado tenha subsídios para otimizar o gerenciamento de sua força de trabalho. Por meio de atualização periódica, o Estado criará um banco de talentos dos servidores estaduais, mapeando formação complementar e experiências, visando ao melhor aproveitamento dos servidores nas diferentes áreas de atuação pública.

Palavras-chave: Valorização do servidor. Qualificação profissional. Transparência pública. Modelo de gestão.



INTRODUÇÃO

A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPLAG tem por competência a formulação de políticas e diretrizes para a administração de recursos humanos, inclusive quanto à seguridade social, aos benefícios, às relações de trabalho, às carreiras, à remuneração, ao dimensionamento da força de trabalho, gerenciando a vida funcional de aproximadamente 45.000 servidores ativos na busca de uma Administração Pública de qualidade, voltada para o usuário-cidadão.

A intensificação do uso da tecnologia de informação pela Administração Pública no governo brasileiro foi impulsionada por mudanças econômicas que favoreceram o processo de informatização, gerando dependência destas novas tecnologias, pois aceleraram a produtividade aumentaram a eficácia e a eficiência no setor público.

Devido à necessidade de se atualizar os dados cadastrais dos servidores públicos estaduais anualmente, a SEPLAG promoveu um recadastramento obrigatório utilizando a *internet* para todos os servidores e buscou nesta ação aperfeiçoar o gerenciamento de sua força de trabalho.

Para utilização do formulário *on-line*, a falta de estrutura de informática adequada em algumas localidades mais isoladas do estado e o fato de alguns servidores não saberem utilizar computador foram alguns dos obstáculos enfrentados. Foi necessário montar pontos de acesso e disponibilizar equipes para atender a estes servidores, a fim de que nenhum formulário em papel tivesse de ser utilizado.

Um dos objetivos do sistema desenvolvido é a criação de base cadastral para otimizar a força de trabalho. Permite ainda gerar relatórios mais precisos contendo dados sobre lotações de servidores, qualificações técnicas e acadêmicas adquiridas e portadores de deficiência por exemplo.

Também evitou a declaração irregular de dependentes no Plano de Assistência à Saúde do Estado de Sergipe – IPESAÚDE, assim como o compartilhamento de informações com o Sergipe Previdência, autarquia estadual responsável pela previdência dos servidores.



A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é uma das funções tradicionais da organização e trata das ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores. Os pioneiros da gestão de recursos humanos foram Peter Drucker (1955) e McGregor (1960).

A gestão de recursos humanos tem por objetivo estabelecer o sistema que rege as relações entre esses colaboradores, definir a melhor adequação de cada um deles à função que irá realizar, e estabelecer a integração dos mesmos. Para isso, a gestão de recursos humanos inclui um conjunto de funções e atividades que podem ser sintetizadas no seguinte: planejamento de recursos humanos; recrutamento e seleção; integração dos recursos humanos; análise e descrição de funções; avaliação de desempenho; remunerações e incentivos; higiene e segurança no trabalho; formação profissional e desenvolvimento pessoal; análise, controle e auditoria de recursos humanos.

Para garantir a prestação de serviços de qualidade em uma organização pública torna-se necessária a constante revisão da estrutura e o funcionamento do Estado, investindo em inovações tecnológicas e definindo um novo perfil para os servidores públicos (PQSP, 2004).

A organização é uma entidade social, propositadamente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos. A existência de fronteiras distintivas do que é ou não é organização permite distinguir os membros dos não membros. A organização existe para realizar os seus objetivos, os quais seriam inatingíveis se a sua concretização estivesse a cargo de uma só pessoa.

Para Lenhari e Quadros (2002) o aprendizado é importante tanto para se adaptar às rápidas mudanças nos mercados e nas condições técnicas, como para gerar inovações em produtos, processos e formas organizacionais. Com isso, faz-se necessário a educação das pessoas, para que haja uma ampliação das condições técnicas de trabalho e que os problemas sejam solucionados com maior rapidez.

Por sua vez, a investigação na área da gestão do conhecimento está ligada à várias disciplinas, entre as quais, a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia, a sociologia, entre outros.



Segundo (Melo apud MALHOTRA, 2003, p.35), gestão do conhecimento é "uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade". Ela pode ser entendida como um processo que utiliza o conhecimento para alcançar um objetivo dentro de uma organização e que toma decisões com o intuito de obter vantagens, formular propostas, entre outras.

A principal preocupação dos investigadores na área da gestão do conhecimento reside na busca da melhoria de desempenho das organizações através de condições organizacionais favoráveis, processos de localização, extração, partilha e criação de conhecimento, assim como através das ferramentas e tecnologias de informação e comunicação.

De forma geral, acredita-se que uma boa prática de gestão do conhecimento influencia direta e indiretamente o bom desempenho organizacional e financeiro de uma organização.

A Gestão do conhecimento possui ainda o objetivo de controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios. Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões.

Sabendo como o meio reage às informações, pode-se antever as mudanças, buscar o melhor posicionamento e obter vantagens para ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe. Em uma definição resumida pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.



METODOLOGIA APLICADA

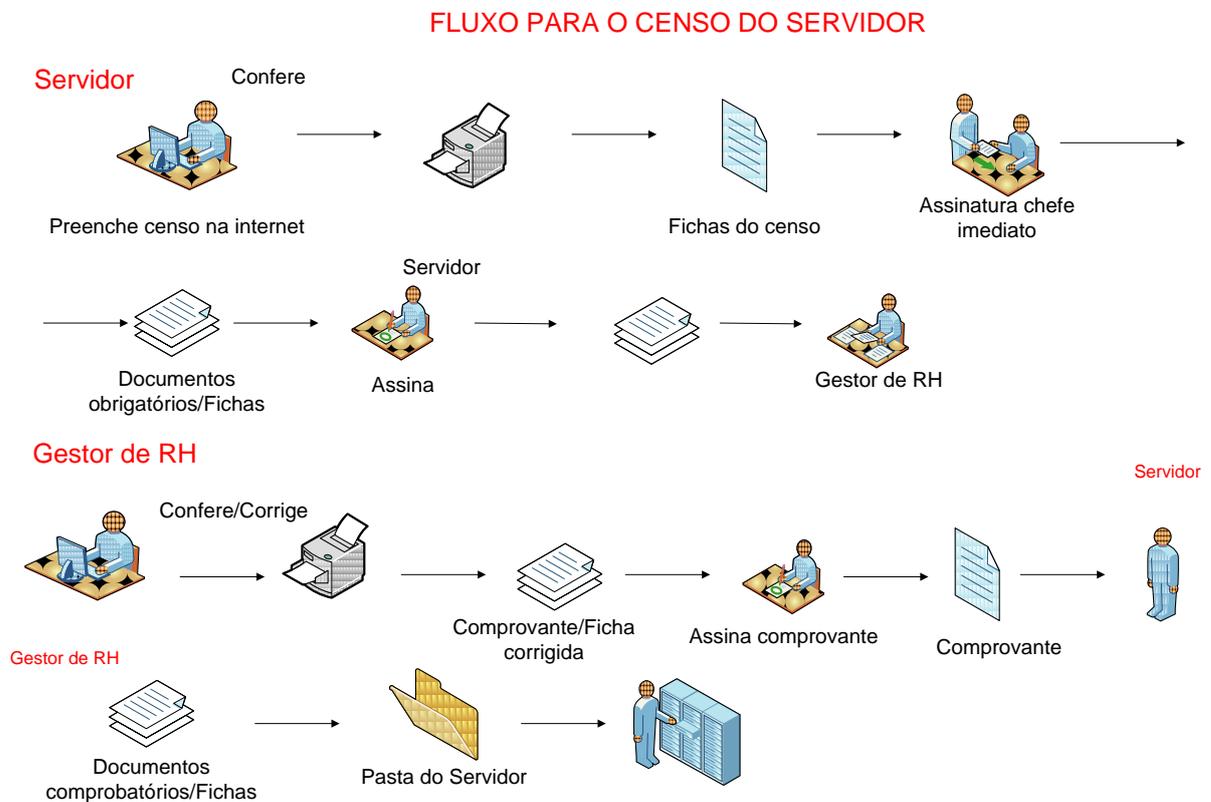
Uma das principais tarefas da equipe que se propôs a realização deste projeto era que os procedimentos para os servidores se cadastrarem fosse de fácil entendimento.

O servidor preenche o formulário pela internet e ao concluir deve imprimir, solicitar ao chefe imediato que assine a folha impressa e valide as informações de lotação, anexar cópia dos documentos obrigatórios e encaminhar para o gestor de recursos humanos do órgão.

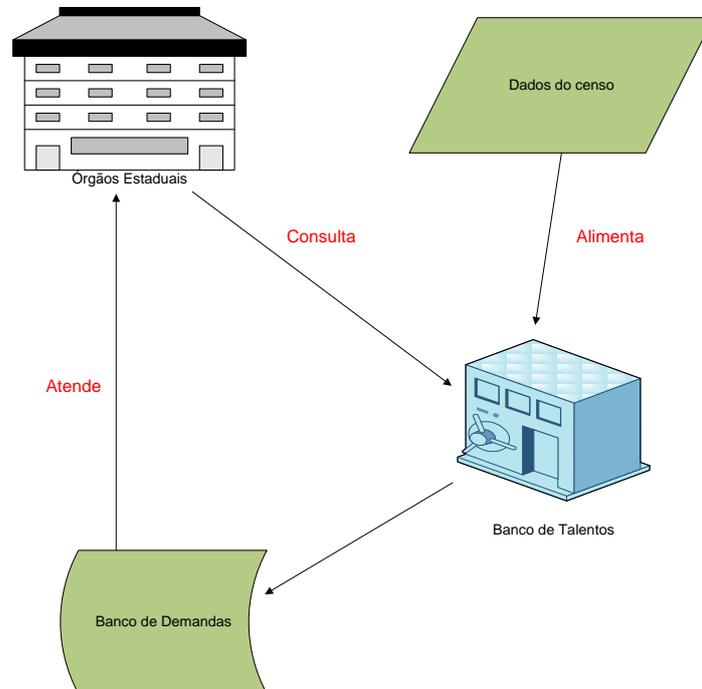
O gestor por sua vez abre o formulário da internet preenchido, confere com as cópias, armazena estas no prontuário e imprime um comprovante de recadastramento para entregar ao servidor.

Com isso, o recadastramento do servidor está concluído, as informações são armazenadas e disponibilizadas para o banco de talentos, como também, servirão para alimentar os demais sistemas dos órgãos.

O fluxograma abaixo demonstra as etapas do censo e a criação do banco de talentos:



BANCO DE TALENTOS X DEMANDAS



Para dar início ao projeto, foram necessários vários contatos com os órgãos participantes de modo a permitir um alinhamento de entendimentos em relação aos objetivos e etapas a serem seguidas para a criação de banco de talentos.

A mensagem transmitida aos servidores é que na criação desta base de dados os participantes terão oportunidade de mostrar outros talentos adquiridos no decorrer de sua vida profissional, podendo participar de atividades mais específicas.

Um consenso de toda equipe que participa deste processo são os servidores que preencheram o cadastro para criação de talentos estão se sentindo motivados com a possibilidade de estarem inseridos em novos projetos.

Houve uma resistência de servidores que não possuíam o hábito de usar computador, comentado anteriormente neste trabalho. Este sentimento foi perfeitamente compreendido pela equipe e trabalhado com os multiplicadores dos órgãos participantes, sempre analisando que a participação de todos é muito importante para o sucesso do trabalho.



OPERACIONALIDADE DO SISTEMA DO RECADASTRAMENTO

O sistema foi totalmente desenvolvido pelos próprios técnicos da SEPLAG. A equipe formada por 3 (três) programadores, esteve disponível para participar do treinamento e esclarecimento de dúvidas sobre as funcionalidades. Esta interação com os demais participantes propiciou melhorias nas funcionalidades e interatividade do *software*.

Para a construção da aplicação, houve um aproveitamento das ferramentas existentes na própria secretaria. O banco de dados utilizado foi o Oracle 10g, que é o mesmo utilizado no sistema de pessoal existente, utilizando uma cópia da base de dados dos servidores estaduais.

A linguagem de programação adotada foi o PHP, através do framework já em uso na secretaria chamado Scriptcase v5.1. Esta é uma poderosa ferramenta de geração de códigos PHP e possibilitou que o sistema fosse desenvolvido de forma mais prática, atendendo as especificações e permitindo alterações em curto prazo.

A equipe responsável pela criação do banco de talentos teve como premissas os seguintes pontos:

- Deveria ser de fácil acesso e intuitivo;
- Possuir linguagem cidadã (informações em linguagem simples e atingível a todos os usuários);
- A navegação deve ser simplificada;
- As informações devem ser confiáveis;
- Permitir a otimização dos recursos do estado maximizando sua eficiência.

A partir dessas premissas, para o acesso ao sistema de cadastramento, o servidor primeiramente entraria com seu cpf e sua senha que consta no contracheque. Assim, seriam minimizadas a criação de novos usuários, senhas e as implicações decorrentes como esquecimento, recriação de usuários e alterações de senhas.



Tela para autenticação do servidor:



QUEM É VOCÊ?
 Você servidor público, atualize seus dados cadastrais.
 O Governo de Sergipe quer conhecer melhor quem faz o nosso Estado crescer.

14 de março a 04 de abril
5ª Fase: CENOP, DETRAN, ITPS, COHIDRO, DER, SERGIPORTOS E SEFAZ.

CPF

SENHA Encontra-se no contra cheque do mês de março.

[Baixe aqui o Manual de Preenchimento](#)
[Visualize aqui as Fases do Recadastramento](#)
[Veja aqui os documentos necessários para o seu recadastramento](#)

Atenção

A finalização do seu recadastramento somente ocorrerá após a entrega do formulário impresso e assinado, juntamente com a cópia da documentação obrigatória, no Setor de Pessoal/RH.

Após efetuar o acesso ao sistema, o servidor é redirecionado a uma página para preenchimentos de informações cadastrais. O sistema é composto por oito abas gerais aplicadas a todos os servidores, com acréscimo de abas específicas para alguns órgãos e entidades, como no caso da aba de Militares, atendendo melhor as particularidades. Todos os campos de preenchimento passaram por análise para que fossem intuitivos e de fácil preenchimento.

Aba para coleta de dados específica para a carreira militar:

Dados Pessoais	Endereço	Documentos	Lotação	Dependentes	Cursos/Formação	Idiomas	Militares	Imprimir	Sair
----------------	----------	------------	---------	-------------	-----------------	---------	-----------	----------	------

Matrícula *	Nome de Guerra *	Posto/Graduação *
664106	<input type="text"/>	<input type="text"/>
QUADRO PM *	Destacamento/Setor/Órgão *	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Curso de Formação *	Curso de Aperfeiçoamento	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="button" value="Salvar"/> <input type="button" value="Excluir"/>		



O sistema inicialmente foi concebido para atualizar os dados cadastrais dos servidores, à medida que os órgãos participavam, surgiu a possibilidade de criação do banco de talentos.

Foram realizadas reuniões com integrantes das secretarias, de forma que foi possível identificar as melhores informações para serem coletadas no formulário *web*.

Foram criadas abas específicas para determinadas secretarias: área de educação, médica e necessidades especiais, possibilitando a construção de um retrato de cada servidor do estado.

Existem órgãos em que os servidores não possuem conhecimentos básicos de informática e têm dificuldade de acessar o formulário *web*. Neste caso, foi criada uma estrutura provisória que atendesse a este grupo.

Foram disponibilizados computadores, digitadores e atendentes para orientar nestes pontos de acesso e auxiliar no que fosse necessário, de forma que não houve nenhum servidor que deixou de realizar este cadastramento. Foram realizadas palestras nos órgãos e os presentes serviram como multiplicadores, colaborando para o melhor entendimento do sistema na instituição.

RESULTADOS OBTIDOS

Na reunião para elaboração do recadastramento dos servidores foi sugerida a criação de base cadastral que contemplasse informações estratégicas que pudessem ser utilizadas pelo Estado.

Quando um servidor era aprovado em concurso e cadastrado no sistema de pessoal, comumente não se atualizava suas competências adquiridas no decorrer de sua vida profissional.

Com o recadastramento, observou-se uma potencialidade subaproveitada da força de trabalho dos servidores do Estado e a oportunidade de criar um banco de talentos.

Até o momento já foram recadastrados 16837 servidores, sendo possível obter algumas informações:



Quantidade de servidores por deficiência:

DEFICIÊNCIA	QTD
DEFICIÊNCIA AUDITIVA	27
DEFICIÊNCIA FÍSICA	96
DEFICIÊNCIA MENTAL	1
DEFICIÊNCIA VISUAL	28

Grau de escolaridade:

ESCOLARIDADE	QTD
MESTRADO	135
DOCTORADO	9
ALFABETIZADO SEM CURSOS REGULARES	178
ANALFABETO	43
ESPECIALIZAÇÃO	2
PRIMEIRO GRAU COMPLETO	1061
PRIMEIRO GRAU INCOMPLETO	1516
SEGUNDO GRAU COMPLETO	5633
SEGUNDO GRAU INCOMPLETO	832
SUPERIOR COMPLETO OU HABILITAÇÃO EQUIVALENTE	5658
SUPERIOR INCOMPLETO	1914

Até o momento, 1240 Oficiais Administrativos realizaram o recadastramento. Este cargo é de nível médio e muitos destes já possuem curso superior ou estão a concluir.

ESCOLARIDADE	QTD
SUPERIOR COMPLETO OU HABILITAÇÃO EQUIVALENTE	432
SUPERIOR INCOMPLETO	214



Com os dados colhidos, está em elaboração uma política de valorização com intuito de aumentar a auto-estima do servidor e melhorar a produtividade das ações do Estado, tais como:

- a) Extrair relatórios sobre necessidades especiais dos servidores e implantar ações específicas para um determinado grupo;
- b) Consultar no banco de talentos a existência de servidor com uma determinada especialidade ou formação para ministrar cursos e palestras;
- c) Redução de contratação de mão-de-obra terceirizada por meio do banco de talentos;
- d) Utilização de servidores como professores para suprimir carência de uma determinada disciplina.

GANHOS OBTIDOS COM A UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE

Como não havia uma regularidade de ações para manter os dados cadastrais dos servidores atualizados, as secretarias realizavam ações isoladas em formulário de papel, que demandavam trabalhos de digitação, conferência e validação. Estes procedimentos demandavam tempo e conseqüentemente os dados coletados deixavam de ser confiáveis devido às atualizações não serem dinâmicas.

Os servidores das diversas secretarias não preenchiam corretamente as ccessões no sistema de pessoal existente e com o passar do tempo era comum encontrar discrepância entre os dados cadastrados e a realidade. Este problema foi resolvido com o recadastramento, pois o chefe imediato necessita validar a lotação para que o servidor conclua o recadastramento.

Existem servidores que desempenham suas atividades em mais de uma secretaria e com a existência de sistemas independentes em cada órgão era comum as informações serem divergentes. Com a criação de uma única base cadastral unificada, evitou o desencontro de informações e proporcionou que cada órgão conheça melhor seu servidor como, por exemplo, endereço para correspondência que não era periodicamente atualizado.



Está sendo possível reduzir as fraudes no Plano de Assistência à Saúde do Estado de Sergipe – IPESAÚDE. Com a atualização das informações, possibilitou a exclusão de cadastros irregulares, resultando em grande economia para o estado.

As informações também foram compartilhadas com o Sergipe Previdência, responsável pela previdência dos servidores estaduais. Como as informações estão sendo unificadas, está sendo possível reduzir as possibilidades de fraude.

A meritocracia considera o mérito (aptidão) a razão para se atingir determinada posição. Esta será uma importante ferramenta para a utilização do banco de talentos da SEPLAG, identificar as qualidades e capacidades dos servidores e pelo mérito, selecioná-los para alguma atividade. Podemos citar como exemplo o último concurso para oficial administrativo, em que o requisito mínimo é nível médio e muitos dos aprovados possuem nível superior.

Outra vantagem que está em fase de elaboração será um sistema que possibilite a publicação na *internet* com as lotações e quantitativos de todos os servidores, fortalecendo a transparência pública, permitindo de modo rápido e simples que o cidadão e os agentes públicos possam ter acesso a estas consultas a ponto de acompanhar onde cada servidor público estadual desenvolve suas atividades, contribuindo com o papel de fiscalização.

Como citado anteriormente neste trabalho, muitos servidores alcançam outras qualificações além do pré-requisito para o ingresso no setor público. Para que este projeto obtenha sucesso, é preciso ir além de identificar estas qualidades: deve se transformar de fato em um processo de seleção que através da análise das demandas possa selecionar os melhores profissionais de modo a suprir as eventuais necessidades de adequação da força de trabalho do Estado.

SANÇÕES PREVISTAS NO DESCUMPRIMENTO DO DECRETO ESTADUAL Nº 26.419/2009

Está estabelecido no Decreto Estadual nº 26.419/2009 que o servidor estadual não realizando o recadastramento, terá seus vencimentos suspensos até a conclusão do preenchimento.



Mesmo assim, a receptividade para a criação do banco de talentos foi positiva na avaliação dos servidores estaduais. Para que o cadastramento fosse melhor organizado, foi dividido em fases e no final de cada etapa, era elaborado um relatório com o número de servidores que não participaram.

A média de servidores que não se cadastram está sendo aproximadamente 10% no final de cada etapa. Com o relatório em mãos, a equipe entra em contato com estes servidores, explicando a importância de se cadastrar e alertando sobre as sanções que o decreto estabelece com o não preenchimento.

Somando todos os órgãos realizados, menos de 1% não realizou o cadastramento. Estes tiveram seus vencimentos suspensos e quando entravam em contato com seu setor pessoal e informado do motivo, era liberado o pagamento com o compromisso de o servidor concluir o cadastramento, estando todos os servidores até o momento cadastrado.

Conteúdo do Decreto Estadual nº 26.419/2009 que instituiu o Censo Estadual dos Servidores Ativos do Governo do Estado de Sergipe:

ART. 1º. Fica instituído o recenseamento dos servidores públicos civis e militares estaduais em atividade, com o objetivo de atualizar os respectivos dados funcionais e pessoais.

§ 1º. Os dados serão transmitidos para o **IPESAUDE**, através de mecanismo eletrônico, permitindo o cadastramento de seus usuários.

§ 2º. Os usuários que não forem regularmente cadastrados perderão todos os benefícios proporcionados pelo IPESAUDE.

ART. 2º. O recenseamento abrange todos os órgãos e entidades da Administração direta, autárquia e fundacional e será realizado com a participação direta do servidor, a quem incumbe atualizar seus dados perante o setor de recursos humanos de seu Órgão de lotação e junto à Secretaria de Estado da Administração, preenchendo os formulários disponibilizados diretamente pelo setor de recursos humanos.

§ 1º. Os Servidores serão convocados, de acordo com cronograma previamente estabelecido, a comparecer à Secretaria de Estado da Administração – SEAD, para apresentação da documentação solicitada e do formulário atualizado, devidamente assinado pelo servidor e por seu chefe imediato.



§ 2º. A Secretaria de Estado da Administração - SEAD disponibilizará equipe permanente de servidores para recebimento dos formulários, cadastramento fotográfico e, se possível, cadastramento biométrico dos servidores.

§ 3º. A atualização dos dados perante o setor de recursos humanos do Órgão de lotação deverá ser feita até a data designada para o recadastramento junto à SEAD.

§ 4º. O modelo de formulário será disponibilizado, por mecanismo eletrônico, a todos os setores de recursos humanos dos Órgãos e Entidades da Administração.

ART. 3º. Todos os servidores públicos, civis e militares, do Estado de Sergipe, devem participar ativamente do recenseamento, sob pena de violação ao disposto no art. 250, incs. IV, V, VII, da Lei nº 2.148/77 e de outras normas contemporâneas ao fato, ainda que posteriores ao presente Decreto.

§ 1º. A referência aos dispositivos da Lei nº 2.148/77 não exclui a aplicação de dispositivos diversos ou de legislação específicas.

§ 2º. A Secretaria de Estado da Administração comunicará a ausência do servidor à congênere onde estiver lotado, para instauração de procedimento administrativo disciplinar, em prazo não superior a 30 dias.

§ 3º. A injustificada omissão do servidor gerará a presunção de que não mais labora no serviço público estadual, impondo a imediata suspensão de seus vencimentos.

§ 4º. O pagamento deverá ser restabelecido tão logo compareça o servidor faltoso à Secretaria de Administração, com o formulário preenchido e atestado, de superior imediato, consignado que continua a exercer seu labor regularmente.

§ 5º. O comparecimento posterior não elide a obrigação de instaurar-se procedimento administrativo disciplinar.

§ 6º. O setor de recursos humanos deve informar à coordenação do censo as ausências de servidores, decorrente de férias, licenças e afastamentos.

§ 7º. O servidor que, durante a realização do censo, deixar de respondê-lo por motivo de férias, licença ou afastamento terá, obrigatoriamente, de fazê-lo em período subsequente.



ART. 4ª. As informações funcionais fornecidas pelo servidor, especialmente no que diz respeito ao local de trabalho, devem ser ratificadas pela chefia imediata e serão submetidas a agente expressamente designado para certificar veracidade.

§ 1º. A coordenação do censo divulgará relação com os nomes dos servidores que atuarão certificando as informações prestadas pelo recenseado.

§ 2º. Não certificadas como verídicas as informações prestadas, tanto o servidor quanto o chefe que ratificou suas informações ficarão passíveis das sanções penais previstas para o crime de falsidade ideológica, sem prejuízo de outras sanções penais e administrativas cabíveis.

§ 3º. A responsabilidade do chefe dá-se, unicamente, em relação aos dados vinculados ao exercício funcional do servidor.

ART. 5º. A Secretaria de Estado da Administração – SEAD é responsável pela coordenação do censo, adotando as medidas necessárias a sua realização, inclusive a edição de atos imprescindíveis à fiel execução do presente Decreto.

ART. 6º. Fica o cargo da Secretaria de Estado da Administração - SEAD, observadas as peculiaridades de cada órgão, a adoção de critérios para a regionalização do censo.

ART. 7º. A realização do censo obedecerá seqüência previamente ordenada, cujas etapas e respectivos períodos de aplicação serão divulgados por meio de publicação no Diário Oficial do Estado e afixados na sede de cada Órgão e Entidade da Administração Estadual.

ART. 8º. Os órgãos e entidades que integram a Administração Estadual devem cooperar com a realização do censo, atendendo com presteza as demandas que lhes forem dirigidas, estimulando e facilitando os meios necessários à participação do servidor.

ART. 9º. As informações coletadas pelo censo serão atualizadas anualmente pela Secretaria de Estado da Administração – SEAD.



CONCLUSÃO

O censo estadual dos servidores ativos do governo do estado de Sergipe foi um importante passo para a criação do banco de talentos, mapeando formação complementar e experiências profissionais, resultando no fortalecimento da política de transparência e valorização dos servidores. O projeto foi iniciado no final de 2009 e já possibilita ter um conhecimento melhor da força de trabalho que o Estado dispõe e que pode ser otimizado.

Com a fusão das Secretaria de Estado da Administração e Secretaria de Estado do Planejamento transformando em Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, estas informações estão servindo de subsídio para a formulação de um novo modelo de gestão e desenvolvimento.

Como já relatado neste trabalho inédito em Sergipe, haverá outros ganhos como o fortalecimento da transparência e a redução de fraudes, resultando em economia para o Estado.



REFERÊNCIAS

LENHARI, Luciana C.; QUADROS, Ruy. **Recursos humanos nas economias baseadas no conhecimento**. Revista Inteligência Empresarial: gestão do conhecimento e inteligência: oportunidades e desafios para o setor produtivo brasileiro, Rio de Janeiro, n. 12, jul. 2002.

ARAÚJO, A.B. **Qualidade de vida no trabalho: em busca da excelência pessoal e organizacional**. Natal: UFRN, PPGA, 1997. [Dissertação de Mestrado].

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1978.

CHIAVENNATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



AUTORIA

Andréa Cristina Andrade Macedo – Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Endereço eletrônico: andrea.macedo@seplag.se.gov.br

Jose Ferreira Cruz Filho – Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Endereço eletrônico: jose.ferreira@seplag.se.gov.br

Wesckley Faria Gomes – Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Endereço eletrônico: wesckley.gomes@seplag.se.gov.br

Zarath Machado da Rocha – Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Endereço eletrônico: zarath.rocha@seplag.se.gov.br



PROJETO JUSTIÇA COMUNITÁRIA DO TJDFT – A QUALIFICAÇÃO DO AGENTE COMUNITÁRIO COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Wanda Marques
Sonia Goulart



PROJETO JUSTIÇA COMUNITÁRIA DO TJDFT – A QUALIFICAÇÃO DO AGENTE COMUNITÁRIO COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Wanda Marques
Sonia Goulart

RESUMO

O TJDFT iniciou em 2009 o Projeto **Gestão de Pessoas por Competências**. O Serviço de Diagnóstico e Gestão de Competências, da Secretaria de Recursos Humanos, com orientação da Professora Sonia Goulart, mapeou, em 2010, as competências dos Agentes Comunitários do **Programa Justiça Comunitária**. Conhecer o perfil do agente e suas competências era necessário para aprimorar a capacitação inicial e a formação continuada dos agentes. O trabalho contou com a participação dos técnicos do Programa e dos agentes. As competências individuais, desdobradas em comportamentos classificados por níveis de complexidade, foram descritas a partir da análise documental fornecida pelo Núcleo de Apoio ao Programa Justiça Comunitária e das rotinas de trabalho dos agentes, agrupadas em macroprocessos. Com os resultados da avaliação, a equipe técnica do Programa poderá equacionar os recursos materiais e priorizar as necessidades de desenvolvimento dos agentes comunitários.



1 INTRODUÇÃO

O Projeto **Gestão de Pessoas por Competências** do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDF/DF iniciou em 2009 com o foco em capacitação e desenvolvimento, alinhado ao Plano Estratégico 2006/2009 e tem continuação no Plano Estratégico 2010/2016.

Para conduzir o Projeto, a Secretaria de Recursos Humanos – SERH criou o Serviço de Diagnóstico e Gestão de Competências – SERDIG. A implantação está sob a orientação da professora Sonia Goulart, também responsável pela implementação do Planejamento Estratégico, com utilização do *Balanced Scorecard*.

A noção de competências aparece na gestão contemporânea a partir de estudos elaborados nos EUA nos anos setenta, quando se constatou a vinculação existente entre os resultados obtidos pelas pessoas no trabalho e a prática reiterada de certos comportamentos observáveis no desempenho de suas atividades produtivas. (LONGO, 2002).

A Gestão de Pessoas por Competências é um modelo de gestão que integra duas dimensões, como demonstra a figura a seguir: o contexto organizacional e o potencial humano.

Figura 1 – Modelo de Gestão de Pessoas por Competências



Autor: GOULART, Sonia (2009).

Uma das tendências verificadas na abordagem de competências no setor público é considerar a gestão por competências como indutor das contínuas mudanças que enfrenta a administração pública em sua qualificação crescente. Hondegheem et al. (2006) explicam porque a competência é considerada um meio para transformar a organização burocrática tradicional em uma organização flexível e adaptável.

As competências oferecem uma linguagem comum e mesmo compreensão dos comportamentos necessários para atender os objetivos da organização. São, além disso, instrumento de coerência em um setor público muito fragmentado. (HONDEGHEM et al., 2006, p.244).

Com este foco transformador, o trabalho realizado em 2010, com a parceria do Núcleo de Apoio ao Programa Justiça Comunitária – NPJC - identificou o perfil de competências dos Agentes Comunitários do Programa Justiça Comunitária do TJDF. Esse Programa foi criado em outubro de 2000, para facilitar o acesso à Justiça, permitindo ao cidadão e à comunidade a capacidade de gerir seus próprios conflitos com autonomia. A iniciativa foi do TJDF, em parceria com a Secretaria de Reforma do Judiciário, do Ministério da Justiça, o Ministério Público do DF, a Defensoria Pública do DF, a Faculdade de Direito da UnB e a Comissão de Direitos Humanos da OAB/DF, no âmbito do convênio com a Secretaria de Estado de Direitos Humanos da Presidência da República. Desde 2005 recebe o apoio do PNUD, em 2008 tornou-se uma política pública e foi incluída no Programa Nacional de Segurança com Cidadania – PRONASCI. Atualmente possui três núcleos nas cidades-satélites de Ceilândia, Taguatinga e Samambaia e conta com mais de 50 agentes.

Os agentes ingressam no Programa por um processo seletivo e, em seguida, iniciam uma capacitação permanente junto ao Centro de Formação e Pesquisa em Justiça Comunitária, onde recebem noções básicas de Direito e formação em mediação comunitária, animação de redes sociais e direitos humanos. A atuação dos agentes é acompanhada por uma equipe técnica multidisciplinar. As atividades desenvolvidas por eles são: educação para os direitos; mediação comunitária e animação de redes sociais.



2 JUSTIFICATIVA

A necessidade de se elaborar a programação curricular mais efetiva, tanto da capacitação inicial, quanto da formação continuada, suscitou o interesse em identificar as competências dos agentes comunitários.

Dessa forma, em 2010, firmou-se uma parceria entre o SERDIG e o Núcleo de Apoio ao Programa Justiça Comunitária – NPJC, no intuito de auxiliar a equipe técnica do Programa a traçar um perfil mais específico do Agente Comunitário e das competências necessárias para desenvolver o seu papel.

3 OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho foram:

- a) identificar as competências do agente comunitário do Programa Justiça Comunitária;
- b) identificar as lacunas de competências dos agentes;
- c) apresentar resultados que auxiliem no planejamento de ações de recrutamento/seleção, formação e valorização dos Agentes Comunitários.

4 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido com a participação efetiva dos técnicos do Programa e dos Agentes Comunitários. Essa metodologia de construção coletiva tem sido adotada em todas as etapas de implantação do Projeto Gestão de Pessoas por Competências no TJDFT, pois é fundamental ouvir quem executa o trabalho para conhecer quais são as competências necessárias para realizar aquelas atividades.



O trabalho foi desenvolvido em etapas:

- 1) análise de instrumento avaliativo anterior, fornecido pelo Núcleo de Apoio ao Programa Justiça Comunitária – NPJC;
- 2) entrevista com os agentes para identificação das rotinas de trabalho;
- 3) identificação dos macroprocessos: Relacionamento Interpessoal, Triagem, Mediação, Animação de Redes e Educação para os Direitos;
- 4) descrição das competências e dos comportamentos por níveis de complexidade;
- 5) validação e análise semântica com os técnicos do Programa e com os agentes comunitários;
- 6) elaboração dos instrumentos de avaliação;
- 7) orientação dos técnicos e agentes quanto ao objetivo da avaliação e como utilizar o instrumento avaliativo;
- 8) avaliação dos agentes comunitários;
- 9) entrega dos perfis contendo a média simples dos resultados entre as notas da autoavaliação e da avaliação do técnico responsável,
- 10) encaminhamento do relatório final com análise e recomendações à equipe do Programa quanto à necessidade de desenvolvimento de cada agente conforme a escala de prioridades de capacitação.

A seguir são apresentadas as orientações constantes da folha de rosto do instrumento de avaliação dos agentes comunitários e dos técnicos que os coordenam.



a) Folha de rosto do formulário de avaliação entregue aos agentes comunitários

 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS PROGRAMA JUSTIÇA COMUNITÁRIA Avaliação das Competências Técnicas dos Agentes Comunitários	
Formulário do 1º Ciclo de Avaliação	Data:
Agente:	CPF:
Área de atuação:	Celular:
Avaliador(a):	Ramal:
<p>Caro Agente,</p> <p>Este é o seu instrumento de autoavaliação.</p> <p>Algumas orientações para facilitar o preenchimento:</p> <p>a) Faça a autoavaliação e se tiver dúvidas, peça ajuda a um familiar ou amigo;</p> <p>b) Não deixe de preencher todo o cabeçalho, pois para 2011 teremos um sistema informatizado;</p> <p>c) Preencha a autoavaliação primeiro a lápis e depois passe a caneta, pois não lhe será fornecido outro formulário;</p> <p>d) Entregue o formulário preenchido, no prazo, para seu técnico. O produto final será o Plano de Capacitação que atenderá às necessidades de cada agente;</p> <p>e) Se houver algum item que não se aplica a você, por não ter participado de alguma ação, deixe em branco;</p> <p>f) Para cada item avaliativo, considere os seus conhecimentos, as suas habilidades e as suas atitudes que você apresentou em 2010 junto ao Programa Justiça Comunitária.</p> <p>Marque um (X) no campo formulário ao lado de cada comportamento conforme descrição da escala abaixo:</p> <p>1) Nunca – Você nunca apresenta o comportamento descrito.</p> <p>2) Poucas Vezes – Você apresenta poucas vezes o comportamento descrito.</p> <p>3) Muitas Vezes – Você apresenta frequentemente o comportamento descrito.</p> <p>4) Sempre – Você apresenta sempre o comportamento descrito.</p> <p>5) em Branco – Você ainda não participou da ação desse item, por isso deixará em branco.</p>	



b) Folha de rosto do formulário de avaliação entregue aos Técnicos

 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS PROGRAMA JUSTIÇA COMUNITÁRIA Avaliação das Competências Técnicas dos Agentes Comunitários	
Formulário do 1º Ciclo de Avaliação	Data:
Agente:	CPF:
Área de atuação:	Celular:
Avaliador(a):	Ramal:
<p>Caro Técnico,</p> <p>Este é o instrumento de avaliação dos Agentes Comunitários.</p> <p>Algumas orientações para facilitar o preenchimento:</p> <p>a) Salve o arquivo com o nome do avaliado e do avaliador (Agente – Técnico);</p> <p>b) Faça a avaliação de cada agente, individualmente, sem comentar com outro técnico;</p> <p>c) Não deixe de preencher todo o cabeçalho, pois para 2011 teremos um sistema que armazenará inclusive um histórico das avaliações;</p> <p>d) Entregue o formulário para cada agente e o incentive para que ele preencha, no prazo, informando que o produto final será o Plano de Capacitação que atenderá às necessidades de cada um;</p> <p>e) Esclarecemos que a sua avaliação terá peso 2, mas essa informação é de conhecimento exclusivo dos técnicos;</p> <p>f) Se houver algum comportamento que não foi observado ou não se aplica ao agente, deixe em branco;</p> <p>g) Para cada item avaliativo, considere os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os Agentes Comunitários apresentaram, em 2010, junto ao Programa Justiça Comunitária.</p> <p>Marque um (X) no campo formulário ao lado de cada comportamento conforme descrição da escala abaixo:</p> <p>1) Nunca – o Agente nunca apresenta o comportamento descrito.</p> <p>2) Poucas Vezes – o Agente apresenta poucas vezes o comportamento descrito.</p> <p>3) Muitas Vezes – o Agente apresenta frequentemente o comportamento descrito.</p> <p>4) Sempre – O Agente apresenta sempre o comportamento descrito.</p> <p>5) Em Branco – Quando o Agente não foi observado no comportamento ou quando ele ainda não participou da ação descrita no comportamento.</p>	



As competências individuais dos agentes comunitários foram descritas a partir da análise de documentos fornecidos pelo Núcleo de Apoio ao Programa Justiça Comunitária – NPJC e das rotinas de trabalho dos agentes, agrupadas em macroprocessos. Cada competência apresenta uma sequência de comportamentos agrupados em três níveis de complexidade: inicial, intermediário e avançado.

Os macroprocessos considerados foram: Relacionamento Interpessoal; Triagem; Mediação; Animação de Redes e Educação para os Direitos.

A Figura 2, a seguir, apresenta um exemplo de Perfil de um Agente Comunitário, considerando as médias obtidas em cada comportamento e a prioridade de capacitação indicada.

Figura 2 - Exemplo de Perfil de Agente Comunitário

RELATÓRIO PERFIL DE COMPETÊNCIAS				
Programa de Capacitação de Agentes Comunitários				
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios TJDF - Ciclo 2010				
Agente:				
Área:				
Avaliador(a):				
1ª - Relacionamento Interpessoal				
Descrição	Comportamento		Média	Prioridade
Capacidade de interagir com as pessoas atendidas e com a equipe do Programa Justiça Comunitária de forma respeitosa.	1	Divulga informações relacionadas ao Programa Justiça Comunitária por meio de panfletos (folders), teatro, jornal, "Justiça Comunitária em Dia", etc.	3,67	Baixa
	2	Mantém relacionamento cordial e respeitoso com os demais agentes e com a equipe do Programa Justiça Comunitária	3,67	Baixa
	3	Compartilha informações e conhecimentos da comunidade com os demais agentes e com a equipe do Programa Justiça comunitária.	3,67	Baixa
	4	Atende respeitosamente as pessoas da comunidade com acolhimento, mantendo sigilo.	3,67	Baixa
	5	Apresenta o Programa Justiça Comunitária em Associações, Escolas, etc.	3,33	Mediana
	6	Escuta de forma imparcial as partes envolvidas em um conflito.	3,00	Mediana

2ª - Formação				
Descrição	Comportamento	Média	Prioridade	
Capacidade de participar ativamente das atividades de formação do Agente Comunitário.	1	Demonstra conhecimento do Programa Justiça Comunitária e da sua proposta de trabalho.	3,67	Baixa
	2	Apresenta disponibilidade para a Formação de Agente Comunitário e para as atividades do Programa Justiça Comunitária.	2,00	Alta
	3	Participa das discussões sobre direitos e deveres do cidadão nos encontros de formação promovidos pelo Programa Justiça Comunitária.	3,67	Baixa
	4	Participa ativamente dos encontros de formação, trazendo dúvidas e reflexões dos problemas comunitários.	3,67	Baixa
	5	Demonstra interesse e dedicação para aprender sobre as ações e o papel do Agente Comunitário de Justiça e Cidadania.	3,67	Baixa
	6	Comunica-se verbalmente, de forma clara e objetiva.	3,67	Baixa
	7	Participa de cursos/treinamentos fora do Programa Justiça Comunitária, buscando atualizar-se.	3,67	Baixa
	8	Compartilha a vivência da atuação de Agente Comunitário nos encontros de formação.	3,67	Baixa
	9	Redige relatório e documentos afins de forma clara e objetiva.	3,67	Baixa
3ª - Triagem				
Descrição	Comportamento	Média	Prioridade	
Capacidade de identificar casos na comunidade que possam ser encaminhados para mediação, animação de redes ou educação para os direitos.	1	Encaminha solicitações de atendimentos de casos da comunidade para o Núcleo de Justiça e Cidadania.	2,00	Alta
	2	Recebe e escuta pessoas da comunidade em situação de conflito.	3,67	Baixa
	3	Identifica nos casos apresentados na triagem possibilidades de atendimento pelo Programa Justiça Comunitária	3,67	Baixa
	4	Identifica casos na comunidade para assistência ou resolução de conflitos, com ou sem o apoio da equipe da Justiça Comunitária	2,33	Mediana
	5	Apresenta a proposta do Programa Justiça Comunitária para as pessoas atendidas e à comunidade.	3,67	Baixa
	6	Apresenta informações precisas sobre o caso atendido.	3,00	Mediana
	7	Busca por conta própria casos para atendimento na comunidade (proatividade).	2,00	Alta
	8	Identifica os encaminhamentos necessários para cada caso atendido, com ou sem o apoio da equipe da Justiça Comunitária.	2,00	Alta
	9	Participa das discussões do caso identificando a possibilidade de mediação, e/ou sugerindo estratégia para animação de redes ou educação para os direitos.	3,00	Mediana



4ª - Mediação				
Descrição	Comportamento	Média	Prioridade	
Capacidade de conduzir o processo de mediação de acordo com os conhecimentos adquiridos na Formação de Agente Comunitário.	1	Apresenta conhecimento das noções e princípios da mediação.	3,00	Mediana
	2	Apresenta a proposta da mediação para as pessoas atendidas.	3,00	Mediana
	3	Participa das discussões de mediação, relatando com clareza os procedimentos do processo de mediação.	2,67	Mediana
	4	Acolhe os casos da comunidade apresentados pelo Núcleo de Justiça e Cidadania para atendimento.	2,67	Mediana
	5	Participa, como observador, do processo de mediação, apresentando conduta adequada.	3,67	Baixa
	6	Esclarece as partes sobre como o processo de mediação será conduzido (pré-mediação).	3,67	Baixa
	7	Participa das discussões de mediação apresentando sua percepção, nos encontros patrocinados pelo Programa.	3,67	Baixa
	8	Conduz os casos de mediação apresentados pela comunidade ou pelo Núcleo de Justiça e Cidadania.	1,00	Alta
	9	Identifica a utilização das técnicas de mediação, o papel do mediador e do co-mediador.		Alta
	10	Executa todas as etapas da mediação de acordo com a Formação do Agente Comunitário.	1,00	Alta
	11	Analisa as técnicas utilizadas na mediação realizada e sugere alternativas, nos encontros patrocinados pelo Programa.	3,00	Mediana
	12	Atua como monitor dos Agentes Comunitários iniciantes na condução de casos apresentados pela comunidade ou pelo Núcleo de Justiça e Cidadania.		Alta
5ª - Animação de Redes				
Descrição	Comportamento	Média	Prioridade	
Capacidade de utilizar as informações sobre ações comunitárias a favor do desenvolvimento da comunidade.	1	Demonstra conhecimento das ações e dos eventos voltados para o desenvolvimento de sua comunidade.	3,00	Mediana
	2	Distribui material de divulgação do Programa Justiça Comunitária.	3,00	Mediana
	3	Apresenta pré-disposição para participar de eventos da sua comunidade.	3,00	Mediana
	4	Comunica ao Núcleo de Justiça e Cidadania os eventos existentes em sua comunidade.	3,00	Mediana
	5	Divulga em sua área de atuação os eventos da comunidade e das redes de serviços.	1,00	Alta
	6	Participa de eventos na comunidade (palestras, reuniões, etc).	3,00	Mediana
	7	Identifica a possibilidade de participação do Programa Justiça Comunitária nas ações comunitárias e eventos de interesse da comunidade.	2,33	Mediana
	8	Elabora proposta de divulgação do Programa Justiça Comunitária para a sua comunidade.	2,00	Alta
	9	Avalia a participação do Programa Justiça Comunitária nos eventos da comunidade.	3,67	Baixa

6ª - Animação de Redes				
Descrição	Comportamento		Média	Prioridade
Capacidade de identificar e utilizar as redes de serviços (saúde, assistência social, educação, segurança, cultura, lazer, associações, grupos comunitários, etc.) para promover melhorias em sua comunidade.	1	Demonstra conhecimento das redes de serviços disponíveis em sua comunidade.	2,00	Alta
	2	Divulga as redes de serviços disponíveis para a comunidade.	1,00	Alta
	3	Identifica problemas na sua comunidade, relacionados às redes de serviços.	2,33	Mediana
	4	Registra no guia de encaminhamento os novos recursos identificados na sua comunidade.		Alta
	5	Identifica problemas coletivos em relação às redes de serviços.	1,67	Alta
	6	Encaminha os casos atendidos para as redes de serviços de sua comunidade, utilizando o formulário próprio.	2,67	Mediana
	7	Faz contatos regulares com as redes de serviços em sua área de atuação.	2,33	Mediana
	8	Promove encontros comunitários para a discussão de problemas coletivos e o esclarecimento sobre as redes de serviços.	0,67	Alta
	9	Identifica possibilidades de ações coletivas diante das situações trazidas por grupos e/ou casos individuais, em articulação com as redes de serviços.	1,67	Alta
7ª - Educação para os Direitos				
Descrição	Comportamento		Média	Prioridade
Capacidade de reconhecer as demandas da comunidade, visando a educação para o exercício da cidadania.	1	Demonstra conhecimento das noções de direitos e de cidadania.	3,67	Baixa
	2	Identifica os direitos e deveres do cidadão nos problemas apresentados pelas pessoas e/ou comunidade, consultando o guia de encaminhamento e/ou outras fontes.	2,00	Alta
	3	Aplica os conhecimentos adquiridos na formação do Agente Comunitário nas atividades internas do Programa.	3,67	Baixa
	4	Transmite o conhecimento adquirido sobre direitos e deveres do cidadão em linguagem compreensível para as pessoas atendidas utilizando o guia de encaminhamento e/ou outras fontes.	3,67	Baixa
	5	Propõe ações educativas para o exercício de cidadania em sua comunidade.	1,33	Alta
	6	Debate com a comunidade questões relativas a direitos e deveres do cidadão.	2,00	Alta



8ª - Educação para os Direitos				
Descrição	Comportamento		Média	Prioridade
Capacidade de promover ações sociais voltadas para o exercício da cidadania e dos direitos e deveres, tais como palestras, peças de teatro, jornal, etc.	1	Demonstra conhecimento das ações sociais voltadas para os direitos e deveres do cidadão.	3,00	Mediana
	2	Identifica eventos comunitários que discutam os direitos e deveres do cidadão.	3,00	Mediana
	3	Mantém informado sobre os direitos e deveres do cidadão.	3,67	Baixa
	4	Divulga para a comunidade as ações sociais relacionadas aos direitos e deveres do cidadão.	0,67	Alta
	5	Planeja eventos comunitários voltados para os direitos e deveres do cidadão, em conjunto com a equipe e/ou outras instituições.	2,00	Alta
	6	Esclarece a comunidade os seus direitos e os seus deveres, para auxiliá-la a resolver os conflitos.	3,00	Mediana
	7	Participa de ações sociais relacionadas ao exercício dos direitos e deveres do cidadão.	3,00	Mediana
	8	Promove eventos sobre os direitos e deveres dos cidadãos em sua comunidade (palestras, debates, peças de teatro, etc).	0,67	Alta
	9	Atua em ações voltadas para o exercício da cidadania, esclarecendo sobre os direitos e deveres do cidadão.	3,00	Mediana
Referências das Prioridades: Média de 0,1 a 2 = Prioridade ALTA Média de 2,1 a 3,4 = Prioridade MEDIANA Média de 3,6 a 4 = Prioridade BAIXA				
Observação 1: Médias com campo em VERDE foram calculadas somente a partir das notas da auto-avaliação. O quesito estava em branco na avaliação da chefia.				
Observação 2: Médias com campo em ROXO foram calculadas somente a partir das notas da chefia. O quesito estava em branco na auto-avaliação.				
Observação 3: Quesitos deixados em branco pela chefia e pelo agente foram destacados em cor AMARELA.				

5 RESULTADOS

Foram entregues 51 perfis aos agentes, sendo 49 completos (Figura 3), com a média apurada entre a autoavaliação do agente e a avaliação feita pelos técnicos que os coordenam, e 2 perfis incompletos, apenas com a avaliação dos técnicos. Dois agentes não participaram da avaliação, portanto não receberam os perfis, uma vez que participavam do Programa há menos de 90 dias.



Figura 3 – Quantitativo dos Agentes Comunitários



O relatório entregue à equipe técnica demonstrou os resultados por macroprocesso, por competência e por comportamentos, com recomendações para as competências que apresentaram percentuais a partir de 60% nas escalas de necessidade alta e média para o desenvolvimento dos agentes.

Como exemplos, apresentamos os resultados dos macroprocessos de Triagem e Mediação.

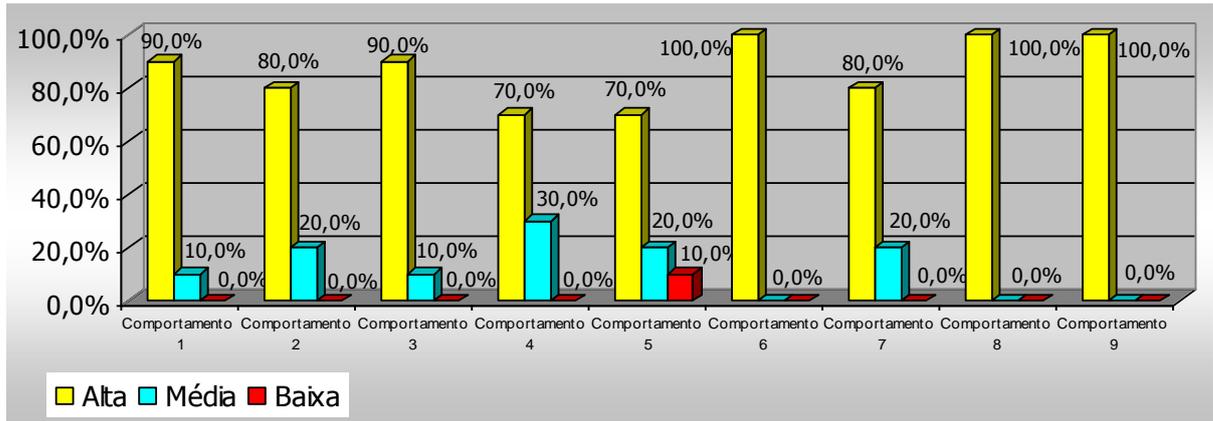
A) Triagem – Este macroprocesso possui uma única competência com 9 comportamentos:

Competência: Capacidade de identificar casos na comunidade que possam ser encaminhados para mediação, animação de redes ou educação para os direitos.

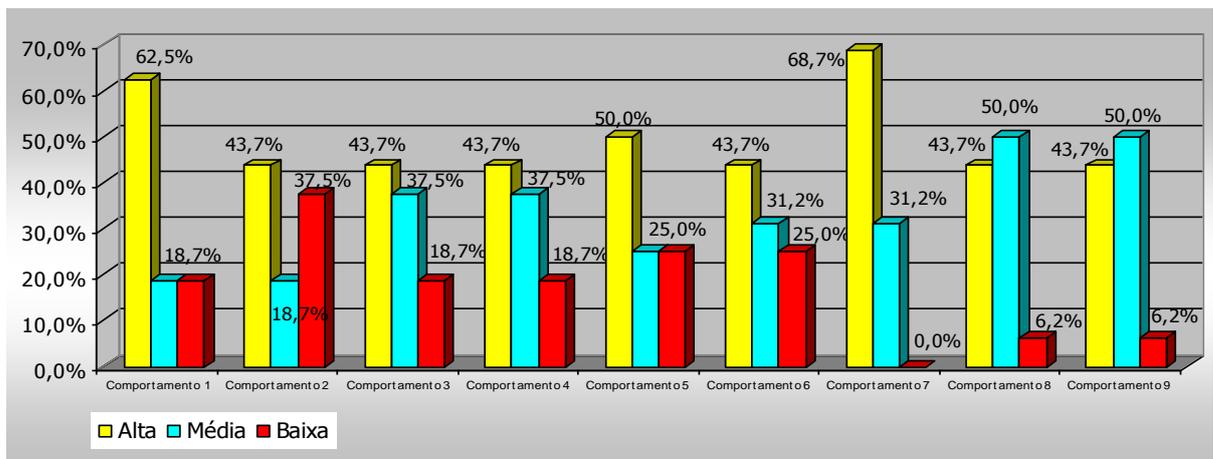
Nº	Comportamentos
1	Encaminha solicitações de atendimentos de casos da comunidade para o Núcleo de Justiça e Cidadania.
2	Recebe e escuta pessoas da comunidade em situação de conflito.
3	Identifica nos casos apresentados na triagem possibilidades de atendimento pelo Programa Justiça Comunitária.
4	Identifica casos na comunidade para assistência ou resolução de conflitos, com ou sem o apoio da equipe da Justiça Comunitária.
5	Apresenta a proposta do Programa Justiça Comunitária para as pessoas atendidas e à comunidade.
6	Apresenta informações precisas sobre o caso atendido
7	Busca por conta própria casos para atendimento na comunidade (proatividade).
8	Compartilha a vivência da atuação de Agente Comunitário nos encontros de formação.
9	Redige relatório e documentos afins de forma clara e objetiva.

A comparação dos gráficos somada aos resultados da avaliação da competência e seus comportamentos descritos nos permite recomendar que:

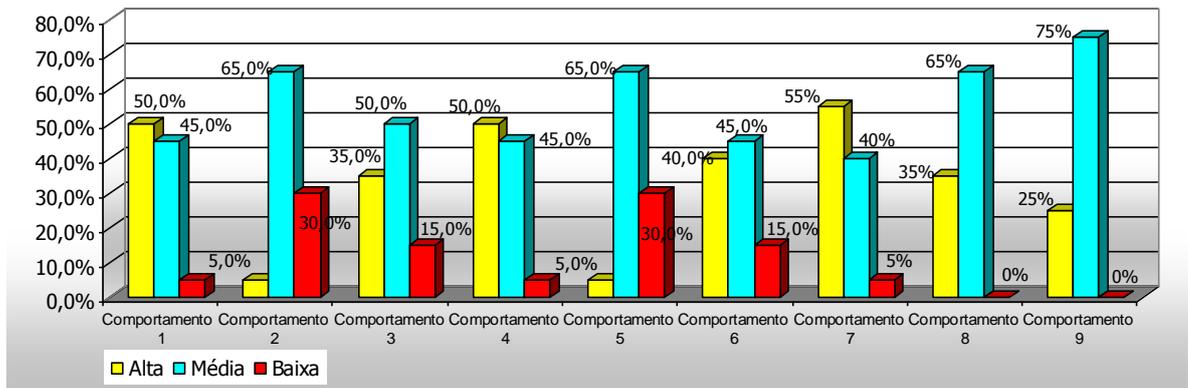
- a) **Taguatinga** – Em todos os comportamentos avaliados o percentual de agentes com prioridade alta de capacitação supera os percentuais com média e baixa prioridade; mas deve-se focar a capacitação nos comportamentos 1, 2 e 3, que são os do nível inicial de complexidade.



- b) **Ceilândia** – A soma das necessidades alta e média de desenvolvimento dos agentes deste núcleo ficou acima de 62% em todos os comportamentos avaliados, e sugerimos que o foco do desenvolvimento inicial contemple os comportamentos 1, 2 e 3 (primeiro nível de complexidade do perfil).



c) **Samambaia** – Embora alguns comportamentos de níveis de complexidade superior estejam mais evidenciados, os comportamentos 1, 2 e 4 devem ser o foco do desenvolvimento inicial, para que haja um melhor aproveitamento por parte dos agentes.



B) Mediação – Este macroprocesso possui uma única competência com 12 comportamentos. Apresentamos aqui só os mais evidenciados nos 3 núcleos.

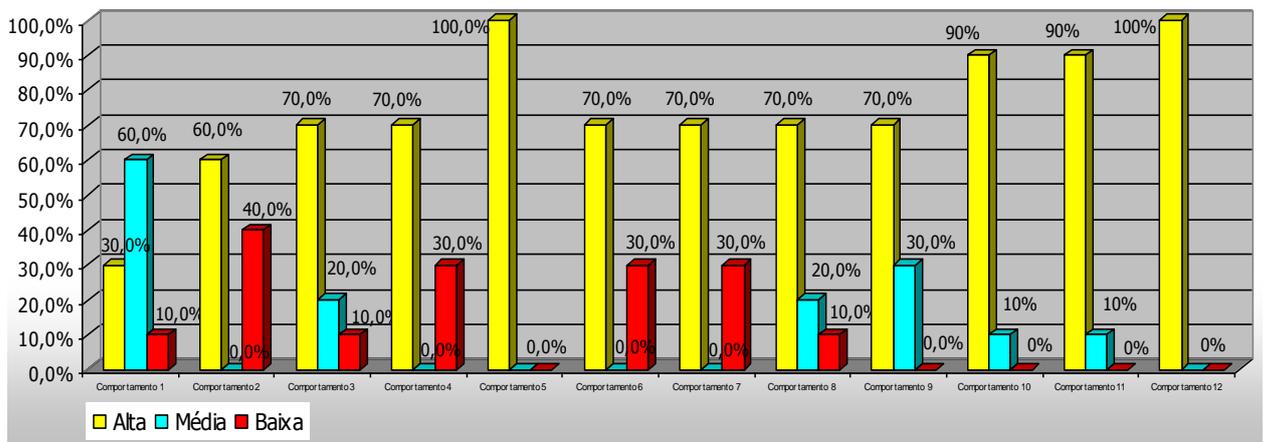
Competência: Capacidade de conduzir o processo de mediação de acordo com os conhecimentos adquiridos na Formação de Agente Comunitário.

N.	<u>Comportamentos</u>
1	Apresenta conhecimento das noções e princípios da mediação.
3	Participa das discussões de mediação, relatando com clareza os procedimentos do processo de mediação.
5	Participa, como observador, do processo de mediação, apresentando conduta adequada.
6	Esclarece as partes sobre como o processo de mediação será conduzido (pré-mediação).
8	Conduz os casos de mediação apresentados pela comunidade ou pelo Núcleo de Justiça e Cidadania.
9	Identifica a utilização das técnicas de mediação, o papel do mediador e do co-mediador.
10	Executa todas as etapas da mediação de acordo com a Formação do Agente Comunitário.
11	Analisa as técnicas utilizadas na mediação realizada e sugere alternativas, nos encontros patrocinados pelo Programa.
12	Atua como monitor dos Agentes Comunitários iniciantes na condução de casos apresentados pela comunidade ou pelo Núcleo de Justiça e Cidadania.

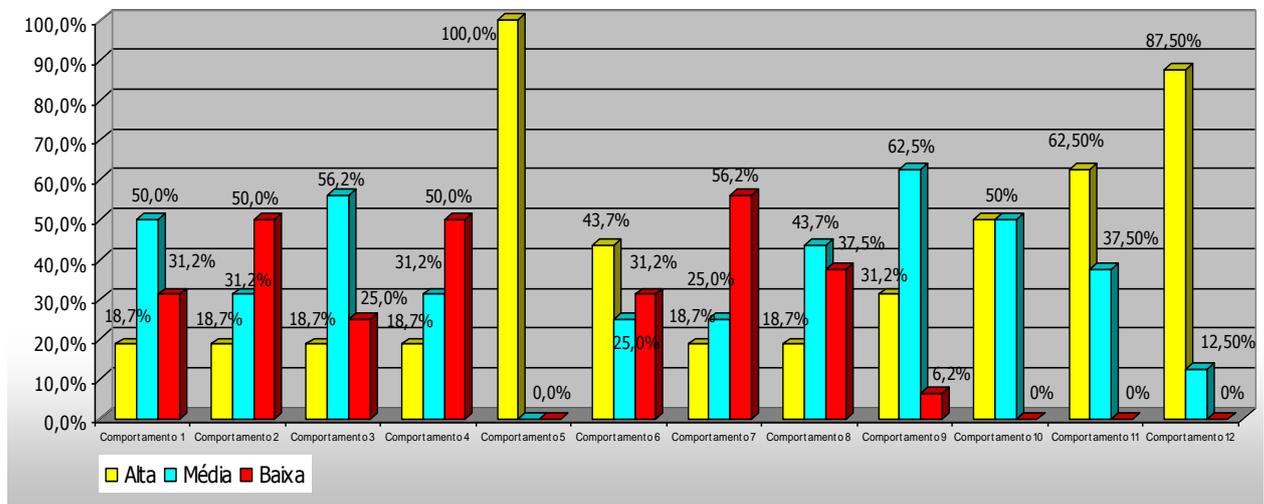


A comparação dos gráficos somada aos resultados da avaliação da competência e seus comportamentos descritos nos permite recomendar que:

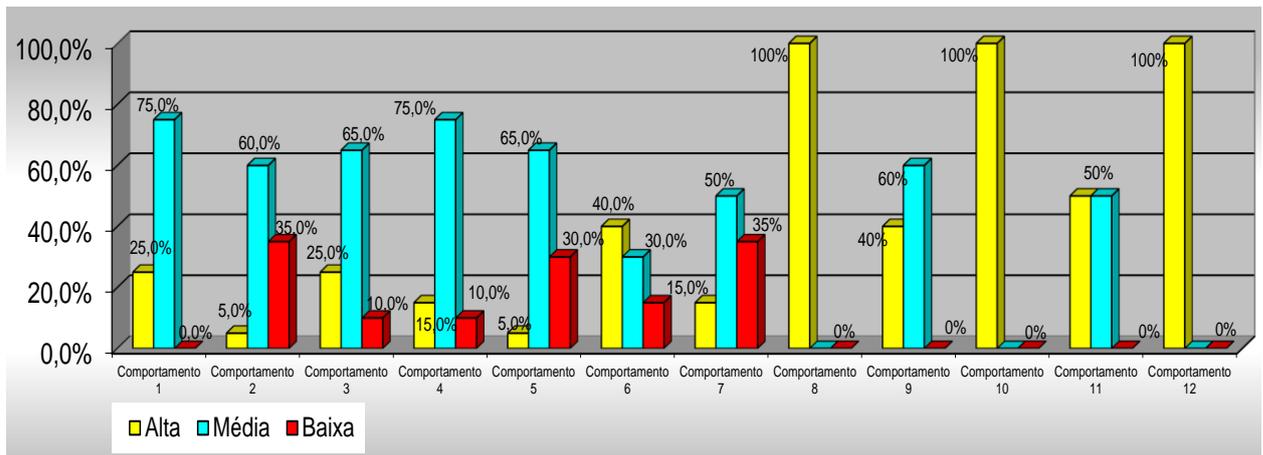
a) **Taguatinga** – Embora os comportamentos de maior complexidade tenham apresentado necessidade alta para o desenvolvimento, sugerimos a priorização dos comportamentos 1, 3 e 5, pois esses apresentam percentuais entre 90 e 100% na soma das prioridades alta e média.



b) **Ceilândia** – É o núcleo com maior quantidade de agentes com baixa necessidade de desenvolvimento para esta competência, mas ainda assim, os comportamentos 1, 3 e 5 trazem percentuais significativos de agentes para desenvolvimento. Reiteramos a priorização do núcleo de Taguatinga.



- c) **Samambaia** – Há prioridades de capacitação altas e médias, destacadas em comportamentos de nível inicial e avançado. Porém, seguindo a mesma linha de raciocínio dos demais núcleos, sugerimos que os comportamentos 1, 3 e 4 sejam priorizados para o desenvolvimento.



Destacamos aqui apenas dois dos cinco macroprocessos dos Agentes Comunitários do Programa Justiça Comunitário do TJDF a título de exemplo do trabalho realizado. Ainda que as competências tenham sido descritas por nível de complexidade, nesse primeiro momento, comprovamos que a maioria dos agentes, como foi evidenciado por meio das avaliações, necessitará desenvolver-se nos comportamentos do nível inicial de complexidade. Com o amadurecimento dos agentes no programa e a própria evolução do Núcleo de Formação, os comportamentos mais complexos das competências terão os seus desenvolvimentos garantidos.

6 CONCLUSÕES

Com base nos resultados apresentados, percebemos que há um vasto campo para se trabalhar com os Agentes Comunitários no que tange ao seu desenvolvimento, tanto individual como coletivamente, para atender às necessidades do Programa.



A partir dos resultados da avaliação de competências, a equipe técnica do NPJC terá o desafio de equacionar os recursos materiais e humanos, priorizando as suas necessidades para que o Programa não sofra problemas de continuidade em nenhum dos núcleos. Um planejamento criterioso e criativo poderá gerar boas oportunidades para técnicos e agentes.

Com a maturidade do Programa e das duas equipes, técnicos e agentes, e com a atualização do modelo utilizado para a avaliação, o mapeamento de competências dos Agentes Comunitários proporcionará, ano após ano, novas possibilidades em se desenvolver esse trabalho tão importante para as comunidades, para os cidadãos e para a Justiça do Distrito Federal.

Participar dessa parceria trouxe-nos uma visão mais ampla da importância do Programa Justiça Comunitária como trabalho de educação e de prevenção, auxiliando a Justiça do Distrito Federal. O agente comunitário quando educa para os direitos aproxima o Poder Judiciário do cidadão; quando media os conflitos contribui significativamente com a diminuição das contendas, evitando que essas cheguem até a Justiça.

O Programa Justiça Comunitária mostrou-se eficiente na medida em que foi reconhecido nacionalmente. Diagnosticar as competências necessárias para o Agente Comunitário desempenhar o seu papel é apenas uma pequena contribuição diante das inúmeras possibilidades que o TJDF pode oferecer para fortalecer e disseminar essa ação institucional do Programa Múltiplas Portas de Acesso a Justiça para todo o País. auxiliando a Justiça do Distrito Federal. O agente comunitário quando educa para os direitos aproxima o Poder Judiciário do cidadão; quando media os conflitos contribui significativamente com a diminuição das contendas, evitando que essas cheguem até a Justiça.



REFERÊNCIAS

GOULART, Sonia, MACIEL, Antonia. Desenvolvimento de Competências no Ministério da Educação. CONSAD 2009. Painel 26: Desenvolvimento de Competências - experiências na Administração Pública Federal. Brasília, DF, 2009.

HONDEGHEM, Anne et al. Modelos de gestão por competências na Europa. Revista do Serviço Público. Brasília. Vol 57 (2): 241-258. Abr/Jun 2006.

LONGO, Francisco. El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Panel: No hay cambios sin directivos: desarrollo de competencias de dirección para una nueva gestión pública.



AUTORIA

Wanda Marques – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT, Secretaria de Recursos Humanos – SERH, Subsecretaria de Gestão Integrada de Pessoas – SUGIP, Serviço de Diagnóstico e Gestão de Competências – SERDIG.

Endereço eletrônico: wanda.maciел@tjdfт.јus.br

Sonia Goulart – SG Educação Empresarial

Endereço eletrônico: sonia.goulart@uol.com.br



ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E DO PLANO DE CAPACITAÇÃO À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Valéria Fonseca de Paiva
Sonia Goulart



ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E DO PLANO DE CAPACITAÇÃO À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Valéria Fonseca de Paiva
Sonia Goulart

RESUMO

O Ministério da Saúde iniciou em setembro de 2009 a elaboração e implantação, de forma participativa, do seu modelo de Gestão de Pessoas por Competências, alinhado aos objetivos expressos no Mapa Estratégico. A definição e mapeamento das competências gerenciais necessárias à consecução desses objetivos, realizada em 2010, e a elaboração coletiva e participativa de um Plano de Anual de Capacitação, com a participação das Secretarias, Núcleos Regionais, Hospitais e Institutos vinculados ao Ministério, a ser realizado em 2011, são os pilares de um modelo de Gestão de Pessoas que busca a otimização de recursos e a efetividade da capacitação na administração pública. O trabalho apresenta as etapas de implantação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do Ministério da Saúde e os resultados obtidos no decorrer de seu primeiro ciclo, em 2010.



1 INTRODUÇÃO

Segundo Kerr ((2006) competência pode ser definida como o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara (ZARIFIAN, 2001).

Na administração pública federal o conceito de competências encontrou eco no Decreto 5.707/06, que considera a capacitação um processo intencional e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais, a partir do desenvolvimento das competências individuais, alinhadas ao alcance dos resultados da organização.

Tais definições trazem à luz a relação fundamental entre o mapeamento de competências, gerenciais e técnicas, e a elaboração dos planos de capacitação para seu desenvolvimento. A gestão de pessoas por competências proporciona à organização maior efetividade na utilização dos recursos destinados à capacitação, uma vez que, segundo Kerr (2006), “a nova política convida os ministérios a elaborar planos de capacitação reais e não burocráticos”.

Com esse foco, aliado à necessidade de identificar competências gerenciais que respondessem aos objetivos estratégicos definidos para o Ministério da Saúde, o Projeto de Implantação da Gestão por Competências no Ministério da Saúde foi coordenado, em 2010, pela Coordenação de Desenvolvimento Institucional por Competências – CODIC, da Coordenação-Geral de Inovação Gerencial – CGIG, na Secretaria Executiva, tendo como parceira a Coordenação-Geral de Recursos Humanos – CGRH. Uma equipe de servidores qualificados nos temas relacionados à gestão de pessoas por competências foi constituída para atuar na implantação e adaptar a metodologia repassada pela professora Sonia Goulart.

A equipe coordenadora do projeto identificou, descreveu e validou as competências institucionais e as gerenciais, e mapeou 65% dos ocupantes de função de chefia do Ministério, em um total de 264 gerentes. Todos os gerentes que participaram do mapeamento inicial receberam seu perfil individual de competências, que foi utilizado como um dos principais insumos para o Plano de Capacitação de 2011.



2 OBJETIVOS

Os objetivos definidos para o projeto foram:

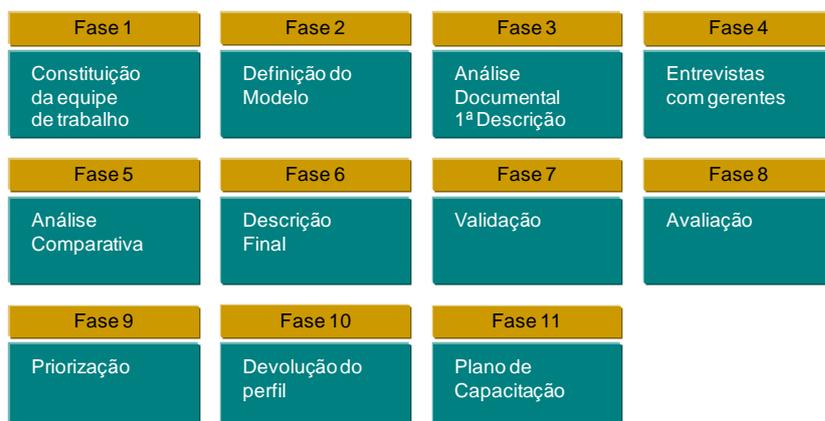
- a) elaborar, de forma participativa, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências no Ministério da Saúde, a partir das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, e alinhado ao Planejamento Estratégico da Instituição, uma vez que o objetivo da identificação e avaliação das competências gerenciais de uma instituição é fornecer capacitação aos profissionais que desempenham atividades de gerenciamento para o alcance dos objetivos institucionais;
- b) implantar o modelo de Gestão de Pessoas por competências, de forma participativa, iniciando pela definição de competências institucionais e gerenciais;
- c) mapear as competências dos ocupantes de função de chefia, no Ministério (excluindo-se regionais, hospitais e institutos vinculados);
- d) elaborar o plano de capacitação, com oferta de trilhas de desenvolvimento para as competências gerenciais descritas.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento dos trabalhos foi conduzido a partir da realização de uma oficina de capacitação, ministrada pela consultora, com representantes das áreas do Ministério da Saúde, e discussões das fases do projeto de implantação, apresentadas na figura a seguir.



Figura 1 – Fases da Implantação das Competências Gerenciais



Fonte: Goulart (2006).

A oficina de capacitação em Gestão por Competências teve o objetivo de realizar o nivelamento teórico-conceitual da equipe e planejar coletivamente a implantação das competências gerenciais no Ministério da Saúde. Participaram da oficina 25 servidores indicados pelas áreas que compõem o Ministério.

Definiu-se que para o primeiro ciclo de mapeamento de competências seriam descritas e validadas as competências organizacionais, identificadas a partir da análise documental e entrevistas. Essas ações foram realizadas pelos participantes da Oficina, com orientação da consultoria. Definiu-se ainda que a tipologia das competências gerenciais seria “competências gerenciais gerais”, em número de cinco, para o ciclo de 2010.

A figura a seguir ilustra o modelo inicial de competências, definido na oficina de planejamento, para o Ministério da Saúde, de acordo com a equipe composta pelos representantes das áreas, capacitada na Oficina realizada.



Figura 2 – Modelo de Gestão por Competências do MS



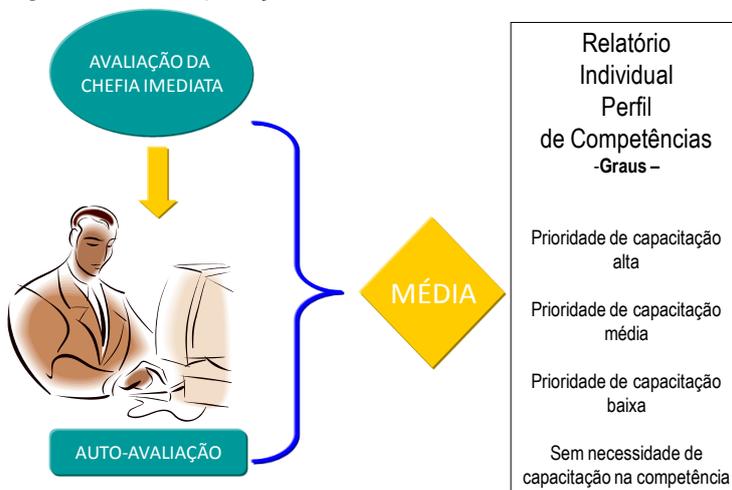
Fonte: Goulart (2010)

As fontes de avaliação definidas para o primeiro ciclo foram: autoavaliação e avaliação pela chefia imediata, com pesos iguais. Da avaliação resultaria a média, por competência, de cada gerente, que comporia seu perfil individual de competências.

As lacunas de desenvolvimento das competências identificadas, passariam a compor o Plano de Capacitação Gerencial do MS, elaborado pela CODIC em parceria com a CGRH, que ofereceria para o desenvolvimento de cada competência uma trilha de eventos de aprendizagem.

A figura abaixo demonstra a composição e graus do perfil de competências gerenciais.

Figura 3 – Composição e Graus do Perfil Individual de Competências Gerenciais



Fonte: Goulart (2010)



As atividades de implantação do modelo foram realizadas a partir de reuniões semanais da Equipe de Coordenação do Projeto no Ministério da Saúde, com orientação metodológica da Prof.^a Sonia Goulart.

Para o desenvolvimento do Projeto de Gestão de Pessoas por Competências do Ministério da Saúde, foram constituídos, por meio da Portaria 61/2010, dois grupos: um Grupo Coordenador composto pela CODIC, em parceria com a CGRH, e um Grupo Consultivo composto por representantes dos seguintes órgãos:

- Dois representantes do Gabinete do Ministro;
- Dois representantes da Secretaria de Atenção à Saúde;
- Dois representantes da Secretaria de Vigilância em Saúde;
- Dois representantes da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos;
- Dois representantes da Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa;
- Dois representantes da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde;
- Dois representantes da Subsecretaria de Assuntos Administrativos;
- Um representante do Fundo Nacional de Saúde;
- Um representante da Consultoria Jurídica;
- Um representante da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento;
- Um representante do Departamento de Logística;
- Um representante do Departamento de Apoio à Gestão Descentralizada;
- Um representante do Departamento de Economia da Saúde e Desenvolvimento.

3.1 Análise Documental

A análise documental utilizada como base para a descrição das competências organizacionais e gerenciais do Ministério da Saúde foi realizada pelos participantes dos grupos coordenador e consultivo, com orientação da consultora, derivada dos seguintes documentos:



- Mais Saúde
- Decreto 5707
- Decreto 6860
- Pacto pela Saúde
- Regimento Interno
- Plano Nacional de Saúde
- Lei 8080/90
- Lei 8142
- Constituição – Artigos 196 a 200

Foi solicitado aos grupos que identificassem nos documentos estratégicos as competências organizacionais e gerenciais do Ministério. A Análise Documental realizada foi sintetizada em dois documentos que compuseram as bases da descrição das competências em conjunto com os resultados das entrevistas realizadas.

- a) Descrição da Análise Documental – Organizacionais, e
- b) Descrição da Análise Documental – Gerenciais.

3.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas por duplas de participantes do Grupo Coordenador e abrangeram um total de 84 gerentes do Ministério: 5 secretários, 29 diretores e 50 coordenadores gerais em reuniões presenciais. As entrevistas foram realizadas por meio de formulário específico com perguntas abertas e estruturadas.

3.3 Competências Organizacionais

Com base na análise documental e entrevistas realizadas, o Grupo Coordenador, procedeu à descrição inicial das competências organizacionais.

As Competências Organizacionais, apuradas nas duas etapas citadas, foram validadas apenas pelos secretários do Ministério da Saúde por se tratar de definições das capacidades relacionadas à missão, visão e eixos estratégicos da instituição. A validação foi realizada por meio de formulário específico. As competências organizacionais validadas estão apresentadas a seguir.



Competência Essencial	Formular, promover e controlar a execução da Política Nacional de Saúde.
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.
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).
Qualificação da Gestão	Promover a inovação contínua nos processos e instrumentos de gestão do Sistema Único de Saúde (SUS).
	Direcionar o desenvolvimento das competências gerenciais e técnicas dos profissionais de Saúde para o alcance dos objetivos estratégicos do Ministério.
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.
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.

3.4 Competências Gerenciais

Com base na análise documental, entrevistas realizadas e competências organizacionais definidas, o Grupo Coordenador procedeu à descrição inicial das competências gerenciais.

As **Competências Gerenciais Gerais**, foram validadas em primeira instância, pelos Secretários e após ajustes sugeridos, foram levadas à validação de todos os gerentes do MS em reuniões presenciais e por meio eletrônico, com envio e recepção de formulários por e-mail, em formulário específico.



Participaram da validação das competências gerenciais 163 gestores do Ministério. A amostra inicial seria de 30% do corpo gerencial, mas chegou a 48% de participações. Os gerentes contribuíram com a fase de validação, apresentando suas sugestões e escolhendo, entre 13 competências identificadas na fase de descrição inicial, as cinco competências que passaram a compor o Plano de Desenvolvimento Gerencial do Ministério da Saúde para 2010/2011.

As competências escolhidas pelos gerentes do MS e sua descrição validada estão apresentadas abaixo:

1. **Gestão de Pessoas:** Gerenciar sua equipe, integrando as pessoas e administrando conflitos, de forma participativa, ética e respeitosa.
2. **Planejamento Participativo:** Planejar e executar, em conjunto com sua equipe, as ações da Unidade, alinhando-as às estratégias do MS.
3. **Gestão de Resultados:** Monitorar e avaliar continuamente os resultados alcançados pela equipe, a fim de propor redirecionamentos, considerando os objetivos da Unidade e as estratégias do MS.
4. **Gestão Administrativa:** Delegar tarefas à equipe, estruturando o trabalho, otimizando o tempo e recursos disponíveis.
5. **Articulação:** Estabelecer redes de parcerias internas e externas ao MS, para melhorar o desempenho dos processos de trabalho sob sua responsabilidade.

O Grupo Coordenador definiu, em conjunto com o Grupo Consultivo e a consultora, que no primeiro ciclo seriam mapeadas apenas as competências 1, 2 e 3, uma vez que a finalidade do ciclo inicial é o de contribuir para a criação de uma cultura que alinhe competências, capacitação e planejamento estratégico.

O mapeamento das competências gerenciais foi realizado no período de 09 a 20 de agosto, via FORMSUS, formulário eletrônico, cujo *link* de acesso foi enviado, via e-mail, para todos os ocupantes de função gerencial no Ministério da Saúde.

O mapeamento foi composto pela autoavaliação do gerente e a avaliação de sua chefia imediata, com pesos iguais. O resultado consolidado é a média das duas avaliações.

O acesso ao formulário foi feito pela Intranet, exigindo-se o e-mail institucional do avaliador, garantindo o sigilo e a correlação entre chefia imediata e gestor avaliado. Conforme orienta a literatura, respeitou-se o prazo mínimo de 90 dias no exercício da função gerencial para preservar os gestores iniciantes de uma avaliação que não possuiria os elementos de observação necessários.



4 RESULTADOS

O modelo de competências do Ministério da Saúde, implantado desde setembro de 2009, apresenta a seguinte configuração, no primeiro ciclo:

Figura 4 – Modelo de competências – Ministério da Saúde – Primeiro ciclo 2010



Fonte: Goulart, 2010.

O mapeamento de competências gerenciais teve sua abrangência estendida a 48 participantes do Programa de Capacitação de Lideranças Potenciais do Ministério.

A média aritmética obtida pelo conjunto de auto-avaliação e avaliação da chefia indica a lacuna de desenvolvimento e constitui-se a base para a priorização das necessidades de capacitação.

A tabela a seguir apresenta os graus de prioridade de desenvolvimento das competências:

Prioridades de Necessidade de Capacitação	Média
Alta	1 a 2,0
Média	2,5 a 3,0
Baixa	3,5
Sem necessidade de capacitação na competência	4

Todos os gestores e lideranças potenciais que participaram do processo de mapeamento das competências receberam seu perfil individual de competências, identificando suas lacunas de desenvolvimento.

Os participantes, em um total de 218, apresentaram as seguintes lacunas de desenvolvimento:

Competências	Prioridades de capacitação (número de gerentes)			
	Alta	Média	Baixa	Sem necessidade de capacitação
Gestão de Pessoas	11	70	44	93
Gestão de Resultados	19	93	40	66
Planejamento Participativo	13	89	36	80

Os resultados evidenciam que a competência **Gestão de Resultados** apresenta maior percentual de gerentes com prioridades de capacitação Alta e Média: 51% (112 gerentes).

A competência **Planejamento Participativo** apresenta 47% de gerentes com prioridades de capacitação Alta e Média (102 gerentes).

A competência **Gestão de Pessoas** é a que apresenta menor percentual de gerentes com prioridades de capacitação Alta e Média: 37% (81 gerentes), sendo também a competência que apresentou o maior percentual de gerentes sem necessidade de capacitação: 43% (93 gerentes).

Dessa forma, evidenciou-se que os esforços de capacitação gerencial do Ministério da Saúde devem se concentrar, prioritariamente, na competência Gestão de Resultados.

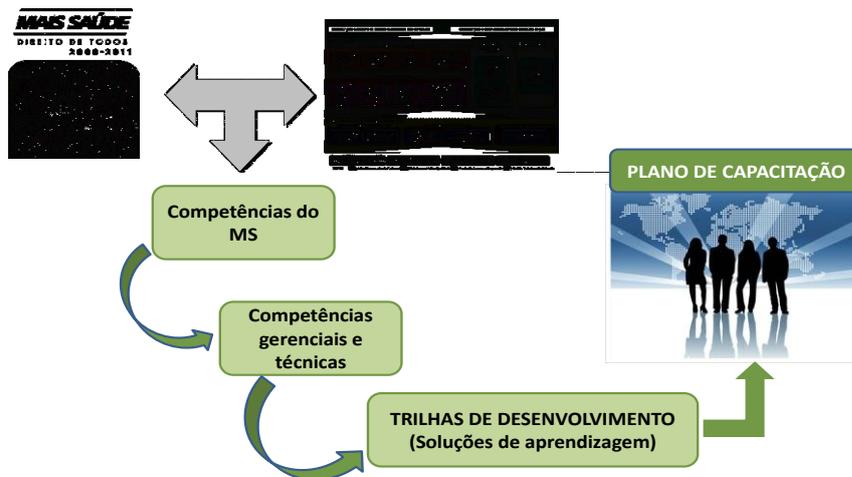
A trilha de desenvolvimento para a competência Gestão de Resultados, no exercício 2010, foi elaborada pela CODIC e divulgada a todos os gerentes mapeados.



As demais trilhas, para cada uma das competências, serão elaboradas em 2011, no segundo ciclo.

Todo o processo desenvolvido no primeiro ciclo evidencia o alinhamento das competências gerenciais e do plano de capacitação às estratégias organizacionais do Ministério da Saúde, demonstrado na figura a seguir.

Figura 5 – Alinhamento estratégico do Modelo de Competências do Ministério da Saúde



Fonte: Goulart (2010)

5 CONCLUSÕES

O projeto de implantação da Gestão de Pessoas por Competências no Ministério da Saúde, implantado desde setembro de 2009, alcançou todas as Secretarias do MS, no mapeamento de competências gerenciais e teve seus objetivos cumpridos em sua totalidade.

O sucesso da implantação do modelo, a despeito de dificuldades encontradas, principalmente pela ausência de um sistema informatizado, com a elaboração manual de médias e perfis de competências, foi decorrente da intensa mobilização da coordenação-geral da CGIG, da coordenação e equipe da CODIC e da Secretária Executiva do MS, que em todas as fases do projeto realizadas se empenharam pessoal e profissionalmente para o alcance dos objetivos propostos.



Considerando o trabalho desenvolvido em conjunto com o Grupo Coordenador e o Grupo Consultivo, sob a coordenação da CGIG/CODIC, e o Modelo definido para a implantação da Gestão por Competências no Ministério da Saúde, acreditamos que as fases de análise documental, entrevistas, descrições de competências e validações das mesmas foram realizadas de forma consistente, apresentaram resultados com a qualidade esperada, e proporcionaram à equipe do Ministério da Saúde a possibilidade de participar ativamente da construção de cada etapa, efetivando assim o repasse de conhecimentos e metodologias, objetivo fundamental desse projeto.

O mapeamento das competências gerenciais, realizado no MS em 2010, apresentou aspectos de aprendizado que devem ser considerados no planejamento do próximo ciclo em 2011:

Necessidade de um plano de comunicação, definido e executado, desde o início do processo de implantação da gestão de pessoas por competências, para sensibilização dos gerentes em todas as fases de execução.

Sensibilização presencial, por Secretaria, para as fases do projeto. Tal sensibilização levará os gerentes a reconhecer a importância do projeto, seu papel em cada fase, e a executar o mapeamento de forma mais ágil.

Necessidade de um sistema informatizado que possa abranger todas as fases da gestão de pessoas por competências, desde a validação até o mapeamento, com a emissão de relatórios gerenciais e perfis por meio eletrônico, o que tornará ágil a devolução dos perfis.

A implantação do modelo de gestão de pessoas por competências no Ministério da Saúde, inicialmente limitada ao mapeamento de competências gerenciais, cumpre as diretrizes do Decreto 5.707/06 e traz, em sua efetivação, a certeza que seus resultados se refletirão em um desempenho de alto nível, voltado para a melhoria do serviço prestado ao cidadão, corroborando o que afirma Kerr (2006):

“O modelo de gestão por competências aumenta a responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas de suas implicações.”



REFERÊNCIAS

GOULART, Sonia. **Metodologia de Implantação de Gestão de Pessoas por Competências**. Brasília, DF, 2006.

GOULART, Sonia. **Apresentação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do Ministério da Saúde**. Brasília, DF, 2010.

KERR, Helena. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público Brasília 57 (4):549-563 Out/Dez 2006.

ZARIFIAN, P. **Valor, organização e competência na produção do serviço - esboço de um modelo de produção de serviço**. In: SALERNO, M.S. Serviço: produção, desempenho e trabalho. São Paulo: Senac, 2001.



AUTORIA

Valéria Fonseca de Paiva – Ministério da Saúde – Coordenação de Projetos de Cooperação Internacional/Secretaria Executiva

Endereço eletrônico: valeria.paiva@saude.gov.br

Sonia Goulart – SG Educação Empresarial

Endereço eletrônico: sonia@seduc.com



PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS AVALIADORES DA HEMORREDE: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO DA HEMORREDE – PNQH

Jussara Carginin Ferreira
Sonia Goulart

RESUMO

O artigo tem como objetivo apresentar a metodologia de identificação e descrição do perfil de competências dos Avaliadores do Programa Nacional de Qualificação da Hemorrede – PNQH. O Programa consiste no desenvolvimento de ações e atividades para a qualificação técnica e gerencial da Hemorrede Pública Nacional. O estudo justifica-se pela ausência de referências para a composição e qualificação deste grupo de profissionais, partindo do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, adotado pelo Ministério da Saúde. Utiliza como metodologia a pesquisa quali-quantitativa de natureza descritiva e analítica. Conclui apresentando a descrição das competências necessárias aos avaliadores do Programa, como referência para a seleção, avaliação de desempenho e o planejamento de ações para o desenvolvimento de seus integrantes, na perspectiva do aperfeiçoamento da gestão do Programa.



INTRODUÇÃO

A Coordenação Geral de Sangue e Hemoderivados – CGSH - foi formalizada em 2009 no âmbito da Secretaria de Atenção à Saúde, do Ministério da Saúde. Possui a missão de coordenar o Sistema Nacional de Sangue, Componentes e Derivados - SINASAN - com ênfase na formulação da Política Nacional de Sangue e Hemoderivados promovendo o acesso à assistência hematológica e hemoterápica, com segurança e qualidade, para toda população brasileira em consonância com os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde – SUS.

As prioridades de gestão para o desenvolvimento da Política Nacional do Sangue, além de se fazerem presentes nas instâncias de planejamento do Ministério da saúde, estão traduzidos no Planejamento Estratégico (PE) da CGSH e no Plano Nacional de Atenção Hematológica e Medicina Transfusional elaborados e alinhados entre si com a participação da Hemorrede Pública Nacional, entre outros parceiros.

A Qualificação Técnica e Gerencial da Hemorrede, a Gestão da informação e Reestruturação do Modelo de Gestão da CGSH são os três principais eixos estratégicos da CGSH, definidos no PE 2008/2010.

No escopo do PE, o Programa Nacional de Qualificação da Hemorrede (PNQH) foi criado com o objetivo organizar e desenvolver as ações voltadas à qualificação técnica e gerencial da rede de serviços, enquanto no âmbito da Reestruturação do Modelo de Gestão foi definido o compromisso de implantar uma política de desenvolvimento de pessoas, com vistas à melhoria da gestão da CGSH. Com este intuito, adotou-se o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, visando a consonância deste processo específico de trabalho à estratégia maior.

Ao mesmo tempo, a escolha do modelo em questão alinou-se à política de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, publicada em 2006 por meio do Decreto 5.707 (BRASIL, 2006), a qual instituiu as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, estabelecendo lugar de destaque à gestão de pessoas por competências. Esta prática foi adotada também pelo Ministério da Saúde.



A gestão de pessoas por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações, cuja necessidade de transformação é ditada pelo processo global de mudanças e pela necessidade de atendimento a demandas cada vez mais complexas da sociedade.

Para Ruas (2003), a crescente utilização da noção de “competência” no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse acerca desse conceito. De fato, seja sob sua forma mais estratégica, a das competências coletivas, construção da qual um dos principais pilares é o do conceito de core competence (Prahalad & Hamel, 1990); seja sob a configuração mais específica das práticas associadas à gestão de pessoas: seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências, o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão de pessoas no Brasil.

Também no setor público, cada vez mais vem sendo utilizados modelos de gestão que estimulem a aprendizagem, a adaptação e a inovação, capacidades essenciais e emergentes no cenário de aceleração do desenvolvimento tecnológico e de exigência de maiores níveis de produtividade, conforme afirma Brandão e Bahry (2005) tem sido um desafio também ao setor público a adoção da gestão por competências como alternativa que possibilite melhorar a qualidade e eficiência dos serviços, no sentido de apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional.

Efetivamente são diversos os conceitos de competência que convergem para a ideia de que a contribuição concreta das pessoas para a organização deve considerar a entrega de um conjunto dinâmico e integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas e observáveis no desempenho profissional, desveladas pelo saber, o saber-fazer e o saber-agir:

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências. (BRANDÃO; BAHRY, 2005).



Carvalho et al. (2009) ressaltam o caráter educativo do conceito de competência, o qual aproxima a educação do mundo do trabalho, fazendo do cotidiano de trabalhador, a oportunidade para a identificação das necessidades de capacitação e formação no plano institucional.

O PNQH vem desenvolvendo ações voltadas ao fortalecimento da Política Nacional de Sangue e Hemoderivados tendo como principal parceiro, a Hemorrede Pública Nacional.

As estratégias e instrumentos utilizados para o desenvolvimento de suas ações aproximam-se das referências sobre avaliação de processos de trabalho no setor público, definido por Thoenig (2000),

Como um meio de aperfeiçoar a capacidade de aprender como conduzir mudanças bem sucedidas e definir resultados alcançáveis da eficiência e eficácia públicas. Ainda que existam muitas formas, a avaliação pode ser caracterizada, em linhas gerais, como uma atividade dedicada à produção e à análise de informações relevantes e pertinentes a respeito da relação entre os atos públicos, seus resultados e impactos.

O programa conta com a colaboração de um grupo significativo de profissionais especialistas nas áreas de Hematologia e Hemoterapia, oriundos e disponibilizados pela Hemorrede Pública Nacional compondo o Grupo de Avaliadores do PNQH, cujo perfil de competências ainda não encontra-se claramente definido, pois, à época da criação do grupo, outros referenciais foram considerados para o estabelecimento dos requisitos para sua formação.

Sobre este tema foi elaborado o presente artigo, que trata da importância e necessidade de identificar e definir as competências desse sujeito avaliador do PNQH, a partir do modelo implantado na CGSH, procurando responder às indagações centrais: sobre que bases realizar um processo seletivo mais apurado para composição da equipe de avaliadores? Que referenciais utilizar para a avaliação de desempenho e o planejamento de ações voltadas ao seu desenvolvimento profissional?



OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho centram-se na definição do perfil de competências dos Avaliadores da Hemorrede Pública Nacional com vistas a:

- Identificar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho da avaliação do PNQH, em nível de excelência, sob a ótica dos atores do PNQH, Grupo Técnico de Assessoramento do PNQH e Avaliadores do PNQH;
- Descrever o perfil de competências dos Avaliadores da Hemorrede Pública Nacional;
- Subsidiar a definição de melhorias no processo seletivo dos avaliadores, com base nas competências identificadas;
- Subsidiar a definição de melhorias na avaliação de desempenho e qualificação dos avaliadores, com base nas competências identificadas.
- O presente estudo, finalmente, propôs-se a identificar e descrever o perfil de competências necessárias aos avaliadores do PNQH, de forma a disponibilizar relevantes informações para a qualificação permanente deste grupo, contribuindo para a consolidação e o aperfeiçoamento do programa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado teve natureza quali-quantitativa, descritiva, analítica e transversal, com base em quatro momentos diferenciados, porém complementares. Em um primeiro momento, entrevistas presenciais semi estruturadas, com registro por escrito; em um segundo momento, a utilização de questionário eletrônico semi estruturado; em um terceiro momento, a partir do conteúdo coletado nas entrevistas presenciais e questionários eletrônicos, foi realizada a descrição de treze competências, sendo então, no quarto momento, realizado o trabalho de validação destas descrições por meio de formulários eletrônicos.



O grupo pesquisado foi composto por profissionais integrantes do Grupo Gestor do PNQH, Grupo Técnico de Assessoramento do PNQH e avaliadores oriundos dos serviços de hemoterapia das diversas regiões do Brasil, garantindo heterogeneidade na sua composição e abrangendo profissionais de serviços de diferentes níveis de qualificação. O Universo amostral foi constituído pelos diversos atores do PNQH, perfazendo um total de 44 profissionais, ordenados em três grupos: grupo 1 – Coordenadores do PNQH (4 profissionais); grupo 2 – Avaliadores do PNQH (29 profissionais) e grupo 3 – Grupo Técnico de Assessoramento do PNQH (11 profissionais). Alguns destes profissionais desempenham mais de uma função no âmbito do programa.

Algumas explicações se fazem necessárias para a compreensão dos procedimentos metodológicos:

As entrevistas presenciais semi estruturadas foram formatadas contendo 11 perguntas gerais, indagando sobre a missão, principais atividades e competências necessárias ao desempenho do trabalho dos avaliadores; 2) A identificação do perfil de competências necessário aos avaliadores do PNQH para o desempenho do trabalho em nível de excelência foi realizada a partir dos conteúdos obtidos das questões específicas (4, 5 e 6 da tabela I), as quais tiveram como foco as dimensões envolvidas no conceito de competência, os conhecimentos, habilidades e atitudes; 3) À este núcleo central de questões, foram acrescentadas outras perguntas, as quais permitiram o complemento das respostas, facilitando a ampliação do seu escopo e permitindo a comparação das respostas e a verificação da coerência existente no conteúdo das entrevistas; 4) Optou-se por comentar, além das questões centrais, apenas outras três questões (1, 2 e 3) como forma de enriquecimento do conteúdo, bem como para lograr o alcance dos objetivos do trabalho da pesquisa.



Tabela I – Roteiro de perguntas para entrevistas presenciais e por questionário eletrônico
Em sua opinião, qual é a missão de um avaliador do PNQH; qual a contribuição do seu trabalho para a sociedade?
Que atividades o avaliador deve ser capaz de realizar no local da avaliação?
Quais são os benefícios em ser um avaliador do PNQH? O que ganha um avaliador ao participar do programa?
Que conhecimentos o avaliador deve ter para apresentar um desempenho em nível de excelência? O que ele deve conhecer para ser um avaliador do programa?
Que habilidades ele deve apresentar para ter um desempenho em nível de excelência? O que ele deve saber fazer?
Que atitudes ele deve apresentar durante a avaliação, que postura deve ter um avaliador do PNQH?
O que dificulta o trabalho do avaliador do PNQH?
O que facilita o trabalho do avaliador do PNQH?
Como você completaria a frase: um avaliador do PNQH competente é aquele que...
Se você fosse o responsável pela seleção dos avaliadores do programa, quais seriam os três aspectos fundamentais na sua seleção?
Existe alguma observação que você gostaria de deixar registrada sobre o trabalho do avaliador ou sobre o programa em geral – roteiro, suporte da CGSH, entrega de relatórios, etc...?

Fonte: elaborado pelo autor, 2010.

Os dados foram tabulados tendo por base as incidências e o seu agrupamento correspondente, gerando um escore para as questões relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes colocadas como necessárias aos avaliadores do PNQH.

A partir deste escore, foram descritas inicialmente 13 competências, sendo estas encaminhadas aos avaliadores em formulário eletrônico, para efetiva validação. O processo de validação foi realizado de forma a possibilitar a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes observáveis no desempenho das funções dos avaliadores, além da apresentação de sugestões e críticas dos pesquisados, gerando a descrição final de 12 competências.



RESULTADOS

Considerando o escore acima mencionado, a análise dos dados determinou as informações relevantes para a definição do perfil de competências para o sujeito avaliador do Programa Nacional de Qualificação da Hemorrede.

Quando confrontados com a primeira pergunta, sobre a missão de um avaliador do PNQH, percebe-se que a maioria dos pesquisados refere-se às possibilidades de mudanças, de orientação para padronização e de melhoria contínua dos produtos e serviços da Hemorrede Pública Nacional, conforme afirma um dos entrevistados, “(...) com vistas à melhoria da qualidade transfusional para o país”. Observa-se que a ferramenta para o alcance da qualidade destes produtos e serviços, na visão dos avaliadores, é o “compartilhamento e a disseminação de conhecimento, o intercâmbio de experiências profissionais e as parceiras técnicas”, nas palavras de um dos entrevistados, desenvolvidas no momento das visitas de avaliação e em sua decorrência. Já nesta primeira questão, é observada a característica da observação participante no âmbito do trabalho de avaliação, revelando o caráter educativo atribuído pelos pesquisados às visitas realizadas pelo PNQH.

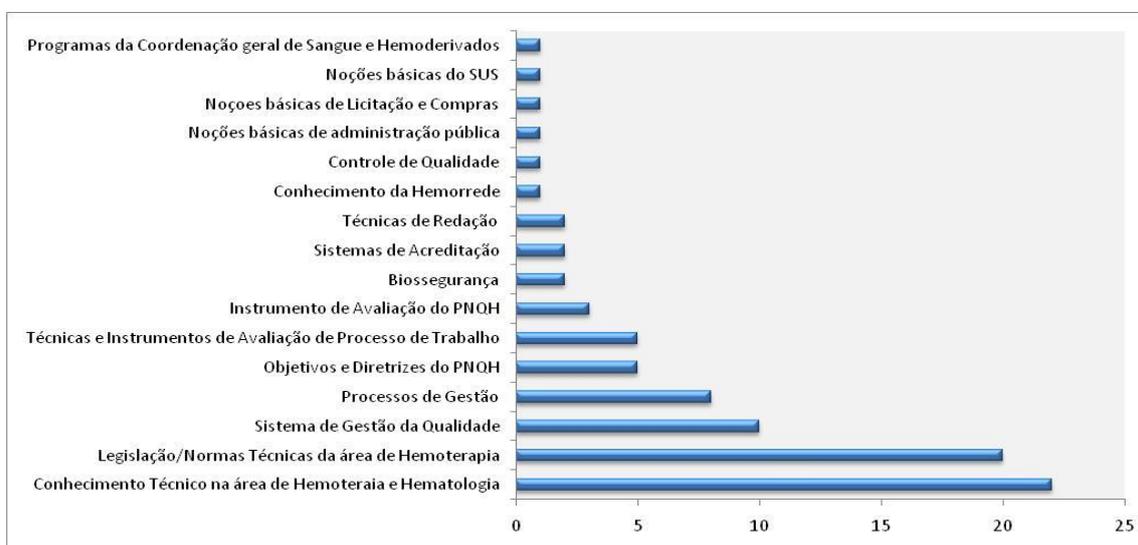
Quando instados a responder a segunda pergunta, sobre as atividades dos avaliadores, os entrevistados fazem referência a um conjunto de atividades tais como reuniões de abertura das visitas de avaliação, visita de avaliação por meio de roteiro estruturado, reuniões de encerramento, reuniões de consenso da equipe de avaliação, bem como a elaboração do relatório final da visita. Para este conjunto de atividades, as informações coletadas refletem a preocupação dos entrevistados com a clareza e objetividade do avaliador quanto ao propósito do trabalho, no momento de dirigi-lo aos serviços. Foi bastante enfatizado o caráter educativo das visitas: “não é punir, e sim, mapear as necessidades”, “apontar as dificuldades de forma a trazer uma oportunidade de melhoria”, conforme afirmaram alguns entrevistados.

Interessante destacar que, apesar da questão reportar-se às atividades realizadas pelos avaliadores, inúmeras referências foram feitas às habilidades necessárias ao processo de avaliação, como a empatia, escuta, diálogo, mediação e liderança, assim como foram muito citadas as atitudes de respeito, imparcialidade, confiabilidade e ética.



Quanto à terceira pergunta, sobre os ganhos de um avaliador, observa-se que, ainda que o trabalho deste grupo seja voluntário, a representação dos pesquisados sobre o tema sinaliza o forte comprometimento destes profissionais com o Programa, classificado como “uma pequena contribuição aos avanços na hemoterapia do país”, conforme define um dos entrevistados. Muito interessante foi constatar que o maior ganho percebido é a troca de experiências desenvolvida entre os avaliadores e os serviços avaliados. Ressalta-se também, a importância atribuída à troca de experiências existente entre os próprios avaliadores, sendo o aprendizado citado como relevante no conjunto dos ganhos.

Na quarta questão, relacionada aos conhecimentos necessários aos avaliadores, registrou-se maior ocorrência de respostas referindo-se aos conhecimentos técnicos na área da hemoterapia e hematologia, legislação/normas técnicas da área de hemoterapia, sistema de gestão de qualidade, processos de gestão, técnicas e instrumentos de avaliação de processo de trabalho, assim como o conhecimento dos objetivos e diretrizes do PNQH, conforme visualizado no Quadro 1.



Quadro 1: Número de referências feitas às categorias de conhecimentos necessários aos avaliadores do PNQH

Fonte: entrevistas presenciais e questionários eletrônicos, 2010.

Também neste quesito ficou explicitada a importância da postura profissional durante as visitas de avaliação, ressaltando-se as atitudes citadas anteriormente.



Apesar da pergunta referir-se aos conhecimentos, foi dada ênfase à experiência em rotinas de trabalho em hemocentros e avaliação de processos de trabalho, revelando a opinião dos pesquisados de que atividade de avaliação seja realizada por profissionais com experiência na área de hematologia e hemoterapia. Tal afirmação apresenta coerência com a natureza pedagógica das visitas, reforçada pelo pesquisados, onde devem ser oportunizadas sugestões de melhorias in loco.

A quinta pergunta indagou sobre as habilidades necessárias aos avaliadores, sendo observado nas respostas, coerência entre as atividades dos avaliadores e as habilidades necessárias ao seu desempenho. Também nesta questão, os entrevistados trouxeram à tona as atitudes, acentuando a importância de características de postura profissional como respeito e empatia.

A comunicação verbal e escrita foi o ponto central do conteúdo das respostas, ressaltando-se, no conjunto da expressão desta habilidade, a objetividade, clareza e fidelidade aos aspectos observados. Além destes quesitos, esteve presente também, a capacidade didática para a disseminação de conhecimentos.

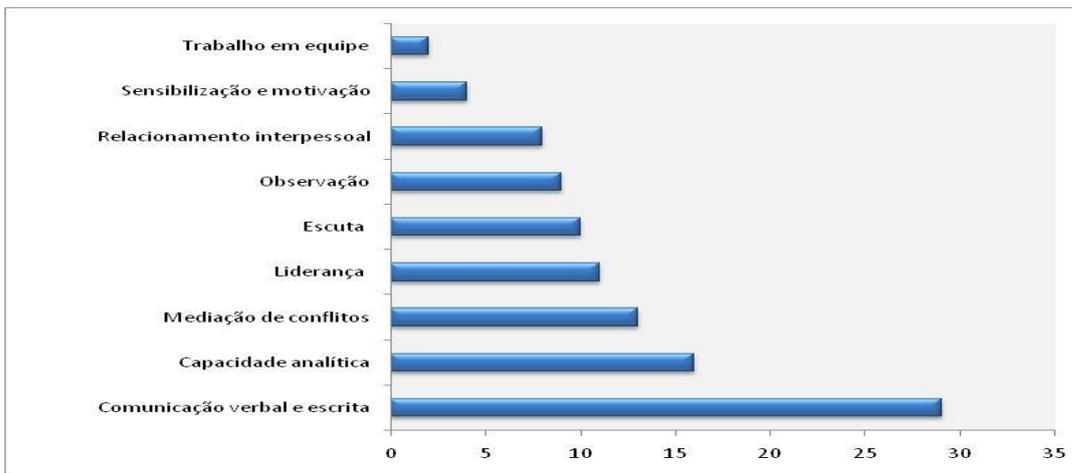
É possível assegurar, a partir da análise, que a comunicação estaria em grande parte à disposição da premissa colocada pelos avaliadores no decorrer da pesquisa, de deixar claro aos serviços avaliados a natureza educativa do programa, baseada na promoção da troca de experiências.

A capacidade analítica dos avaliadores foi a segunda habilidade mais mencionada pelos entrevistados relacionando-se à interpretação e diagnóstico dos serviços, salientando-se aqui, a capacidade de discernimento para consideração das diferenças regionais.

A liderança também foi considerada uma importante habilidade, percebendo-se implicitamente no seu conceito, a capacidade do avaliador em conduzir o trabalho, disseminar conhecimentos, propor melhorias e mediar conflitos. As habilidades de escutar (ouvir) e de observar foram colocadas como importantes atributos, denotando uma estreita relação com os requisitos da capacidade analítica necessária ao avaliador.



A habilidade nas relações interpessoais foi também bastante citada, mostrando coerência com a incidência revelada quanto à habilidade em mediação de conflitos, esta enriquecida novamente por atitudes como segurança, imparcialidade, discrição, gentileza, simpatia e até “bom humor”, conforme entrevistado. As habilidades de trabalho em equipe e mediação de conflitos, foram situadas pelos entrevistados, também no âmbito do trabalho interno do grupo de avaliadores.



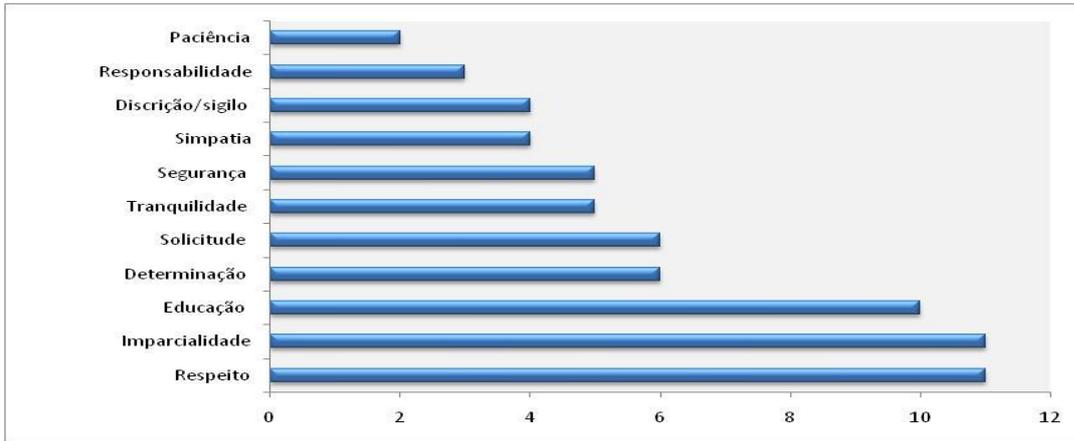
Quadro 2: Número de referências feitas às categorias de habilidades necessárias aos avaliadores do PNQH

Fonte: entrevistas presenciais e questionários eletrônicos, 2010.

Pode-se dizer que o discurso dos pesquisados sobre as atitudes necessárias aos avaliadores, indagado na sexta questão, pautou-se basicamente em comportamentos relacionados à postura profissional e à ética. Estas categorias estiveram presentes em todo o material coletado, sendo reconhecidas como valores importantes para o grupo pesquisado. Afetos à postura profissional e a ética, como atitudes mais relevantes, foram destacados o respeito, a imparcialidade e a educação. No contexto da educação pode-se inferir aspectos como cortesia, cordialidade, gentileza e delicadeza, denotando a preocupação dos avaliadores em oferecer algo além da postura polida, incitando provavelmente, a idéia de uma relação de trabalho mais humanizada.

Outras atitudes consideradas necessárias aos avaliadores foram simpatia, discrição, responsabilidade, paciência e bom senso, conforme visualizado no quadro 3.





Quadro 3: Número de referências feitas às categorias de atitudes necessárias aos avaliadores do PNQH

Fonte: entrevistas presenciais e questionários eletrônicos, 2010.

A partir dos resultados apresentados sobre conhecimentos, habilidades e atitudes, foram identificadas, sistematizadas e descritas as competências imprescindíveis ao desempenho de cada uma das atividades realizadas pelos avaliadores, de forma a abranger as informações relevantes e garantir a presença de referenciais mais genéricos, como liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, redação, comunicação e comprometimento.

A tabela II apresenta a descrição das 12 competências necessárias ao desempenho dos Avaliadores da Hemorrede em nível de excelência, validada pelo grupo pesquisado:

Tabela II – Competências necessárias aos avaliadores do PNQH
LIDERANÇA - Conduzir reuniões de abertura e encerramento das atividades, expressando de forma clara os objetivos da visita e os princípios do PNQH.
LIDERANÇA - Mobilizar a equipe de avaliadores para a execução das atividades em tempo hábil e com foco nas normas do PNQH, gerando clima de trabalho harmonioso.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL - Relacionar-se com as pessoas de forma ética, respeitando a diversidade de opiniões e contribuindo para a criação de um ambiente colaborativo e harmonioso de trabalho.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL - Interagir com a equipe de avaliadores e do serviço de hemoterapia de forma ética e profissional, respeitando a diversidade de opiniões e a realidade do serviço avaliado, respectivamente.
TRABALHO EM EQUIPE - Trabalhar em equipe, respeitando a experiência dos avaliadores envolvidos e a realidade técnica dos profissionais do serviço avaliado.

TRABALHO EM EQUIPE - Demonstrar disposição para ouvir, atentamente e sem preconceitos, as informações fornecidas pelos profissionais do serviço avaliado, disponibilizando orientações técnicas com clareza e cordialidade.
TRABALHO EM EQUIPE - Valorizar os resultados alcançados pela equipe do serviço avaliado, apontando os avanços a serem realizados, com argumentos técnicos convincentes.
REDAÇÃO - Elaborar relatórios com clareza, objetividade, correção ortográfica e gramatical, estruturando de forma lógica e coerente as não conformidades identificadas e as recomendações de melhorias técnicas e gerenciais.
COMUNICAÇÃO - Comunicar-se verbalmente e por escrito, com clareza, respeito e cordialidade.
COMPROMETIMENTO - Realizar o diagnóstico do serviço avaliado com foco na melhoria da qualidade transfusional para o país e no compartilhamento e disseminação de conhecimentos.
COMPROMETIMENTO - Executar o processo de avaliação de forma profissional, segura e imparcial, observando a legislação e normas técnicas vigentes e responsabilizando-se pelo sigilo das informações obtidas.
COMPROMETIMENTO - Identificar oportunidades de melhoria imediata durante o processo de avaliação, apresentando sugestões de caráter educativo, com base na própria experiência profissional em hemoterapia e hematologia e nas normas legais.

Fonte: elaborado pelo autor, 2010.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A missão e os valores do PNQH apresentam-se claramente internalizados no seu grupo de avaliadores: o fomento à padronização e melhoria contínua dos produtos e serviços da Hemorrede Pública Nacional, com vistas à melhoria da qualidade transfusional para o país. Neste cenário, a ferramenta considerada fundamental para o alcance destes objetivos foi o compartilhamento e a disseminação de conhecimentos, a troca de experiências profissionais e as parcerias técnicas articuladas entre os serviços da Hemorrede Pública Nacional. Tais afirmações revelam a natureza educativa das visitas de avaliação, identificada por meio deste trabalho como uma competência essencial do programa, solidamente estabelecida pelos seus gestores e partícipes.

Os resultados apontam claramente para três tendências:



- A habilidade da comunicação deve estar colocada a serviço da “pedagogia” inerente ao Programa, mobilizada pela troca de experiências;
- Os conhecimentos necessários aos avaliadores apresentaram coerência com o processo de qualificação técnica e gerencial da Hemorrede, ratificando o alinhamento do programa com os eixos estratégicos estabelecidos pela CGSH;
- As atitudes foram o ponto crucial de atenção dos pesquisados, permeando todas as respostas, atribuindo alto valor à postura e conduta profissional dos avaliadores do PNQH. Uma das principais descobertas do estudo expressa-se no fato de que as atitudes foram identificadas como sendo o grande vetor da mudança no processo de trabalho da Hemorrede, referendando a importância do aspecto da entrega no conjunto integrado e dinâmico de atributos considerados no conceito de competência.

Os ganhos em participar do PNQH são percebidos pelos avaliadores à partir do conhecimento e experiência adquiridos e gerados pela sinergia entre os membros do próprio grupo de avaliadores, além da credibilidade e o reconhecimento profissional no âmbito da Hemorrede. Sua motivação para este trabalho, cuja vinculação é voluntária, decididamente origina-se na possibilidade de contribuição para a melhoria da qualidade transfusional para o país.

Atendendo aos objetivos da pesquisa, o perfil de competências descrito por meio deste trabalho constituirá na referência para os processos de seleção, avaliação e desenvolvimento dos avaliadores, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão do Programa Nacional de Qualificação da Hemorrede.



REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2008: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Gestão baseada nas competências. Amazonas: UFAM, 2002.

BRANDÃO, Hugo; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-94, abr./jun. 2005.

BRASIL. Decreto nº 3.990, de 30 de outubro de 2001. Regulamenta o art. 26 da Lei nº 10.205, de 21 de março de 2001, que dispõe sobre a coleta, processamento, estocagem, distribuição e aplicação do sangue, seus componentes e derivados, e estabelece o ordenamento institucional indispensável à execução adequada dessas atividades. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 out. 2001a.

_____. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2005a.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

_____. Lei nº 10.205, de 21 de março de 2001. Regulamenta o § 4º do art. 199 da Constituição Federal, relativo à coleta, processamento, estocagem, distribuição e aplicação do sangue, seus componentes e derivados, estabelece o ordenamento institucional indispensável à execução adequada dessas atividades, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 mar. 2001b.

_____. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 set. 1990a.



BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A nova política de recursos humanos. Brasília, 1997. 52 p. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 11).

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Estratégica. Coordenação-Geral de Sangue e Hemoderivados. Manual da qualidade da CGSH. Brasília, 2010a.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Especializada. Coordenação-Geral de Urgência e Emergência. Relatório de Gestão 2009. Brasília, 2010b.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Portaria nº 745, de 10 de dezembro de 2004. Cadastra a Unidade de Tratamento Intensivo - UTI - Tipo II do hospital a seguir descrito. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 dez. 2004b.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Sistema Único de Saúde (SUS): princípios e conquistas. Brasília, 2000.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria Nacional de Assistência à Saúde. ABC do SUS: doutrinas e princípios. Brasília, 1990b.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública 2008/2009: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Brasília, 2008. Versão 1/2008.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. NR 32 – Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde no Trabalho em Estabelecimentos de Assistência à Saúde. Brasília, 2005b.

_____. Presidência da República. Câmara da Reforma de Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995.

CAMPOS, Jorge de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. Em busca da eficácia em treinamento: Norma ABNT NBR ISO 10015:2001: gestão da qualidade: diretrizes para treinamento. [S.l.: s.n.], 2008.



CARVALHO, Antonio et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa ação. Brasília: ENAP, 2009.

MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. O Sistema Único de Saúde, 20 anos: balanço e perspectivas. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 25, n. 7, p. 1620-25, jul. 2009.

NEVES, Gleisi Heisler. Reflexões sobre a proposta de reforma do estado brasileiro. Brasília: ENAP, 1995.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. A gestão por competências como um recurso estratégico. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 57, n. 3, p. 389-426, jul./set. 2006.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Sociedade civil: sua democratização para a reforma do estado. Brasília: ENAP, 1998.

PIERANTONI, Celia Regina. As reformas do estado, da saúde e recursos humanos: limites e possibilidades. Ciênc. Saúde Coletiva, São Paulo, v. 6, n. 2, 2001.

REFORMA Gerencial de 1995. São Paulo, [20--?]. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: set. 2010.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. [S.l.]: EA/UFRGS, 2003. Selecionado para apresentação no Congresso Internacional de Gestão de RH – Grenoble – França.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina K. Olm. Gestão por competências nas instituições de saúde: uma aplicação prática. São Paulo: Martinari, 2008.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

THOENIG, Jean-Claude. A avaliação como conhecimento utilizável para reformas de gestão pública. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 51, n. 2, p. 54-70, abr./jun. 2000. 20 ANOS do SUS. Disponível em: <<http://www.saude.sc.gov.br/Eventos/sus20anos.htm>>. Acesso em: out.2010.



AUTORIA

Jussara Carginin Ferreira – Gestão de Pessoas. Coordenação Geral de Sangue e Hemoderivados/
DAE/SAS
Endereço eletrônico: jussara.ferreira@saude.gov.br

Sonia Goulart – SG Educação Empresarial
Endereço eletrônico: sonia@seduc.com

