

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**AMPLIAÇÃO DAS ATIVIDADES DA COORDENAÇÃO DE RECURSOS  
HUMANOS DA SECRETARIA DE SAÚDE DA PREFEITURA DE JABOATÃO DOS  
GUARARAPES ó PE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção do  
grau de Especialista em Gestão Pública com  
Ênfase em Governo Local.

Aluno: Jefferson Albuquerque de Melo

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Claudia Pedreira do  
Couto Ferraz

Brasília ó DF

Outubro/2018

**AMPLIAÇÃO DAS ATIVIDADES DA COORDENAÇÃO DE RECURSOS  
HUMANOS DA SECRETARIA DE SAÚDE DA PREFEITURA DE JABOATÃO DOS  
GUARARAPES Ó PE.**

Autor: Jefferson Albuquerque de Melo  
Escola Nacional de Administração Pública

Palavras chave:

Competências Profissionais, Gestão de Pessoas, Capacitação.

A dinâmica das Organizações e a necessidade de maximização da capacidade de atuação dos seus atores exigem uma participação mais ativa dessa Coordenação de Recursos Humanos, que deverá, além de cumprir seu papel tradicional, conhecer as áreas de atuação e o perfil de sua equipe, estimular o desenvolvimento individual e coletivo de cada profissional e oportunizar a oferta de cursos de capacitação.

Atualmente, a Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes desempenha apenas o clássico e restrito papel de Departamento de Pessoal.

Este Plano de Intervenção visa propor a ampliação das atribuições da Coordenação de Recursos Humanos, com base em levantamentos bibliográficos e no estudo da legislação vigente no Município, focando principalmente na contribuição dessa Coordenação no processo de capacitação profissional de seu quadro de servidores.

## SUMÁRIO

1.	Diagnóstico.....	4
1.1.	Definição do problema.....	4
1.2.	Contexto/justificativa do problema.....	5
1.3.	Metodologia.....	6
1.4.	Localização do Plano de Intervenção.....	7
1.6.	Valor previsto.....	7
1.7.	Duração.....	7
1.8.	Unidade Funcional Gestora e Idealizadora.....	8
2.	Objetivos.....	8
2.1.	Objetivo Geral.....	8
2.2.	Objetivos Específicos.....	8
3.	Marco Técnico e Teórico.....	8
4.	Escopo.....	21
4.1.	Estrutura Analítica.....	21
4.2.	Não escopo.....	22
4.3.	Levantamento de restrições.....	22
4.4.	Premissas.....	23
4.5.	Riscos.....	23
4.6.	Estrutura de gestão e principais atores envolvidos.....	24
4.7.	Quadro de Trabalho/equipe.....	26
5.	Cronograma.....	26
6.	Considerações finais.....	27
7.	Referências bibliográficas.....	29
ANEXO I – RELAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DE SAÚDE DO JABOATÃO DOS GUARARAPES.....		30

# **1. DIAGNÓSTICO**

## **1.1. Definição do problema**

A Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes desempenha apenas o clássico e restrito papel de Departamento de Pessoal, cumprindo apenas as funções cartoriais de registros funcionais e elaboração de folha de pagamento, não exercendo as ações voltadas para o desenvolvimento das competências dos servidores em seus aspectos humano e técnico-operacional.

O Município do Jaboatão dos Guararapes, com extensão territorial de 256 Km<sup>2</sup>, localiza-se no litoral sul do Estado de Pernambuco e pertencente à Região Metropolitana do Recife fazendo, inclusive, divisa ao norte com a capital do Estado. Sua posição privilegiada a coloca como corredor obrigatório entre Recife ó a capital do Estado ó e o Porto de Suape, que ainda é apresentado como o principal pólo de desenvolvimento de Pernambuco.

Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Jaboatão possui uma população estimada de 697.636 habitantes, e é detentor do segundo maior Produto Interno Bruto ó PIB da sua região (IBGE, 2010).

Sua rede pública municipal conta atualmente 178 (cento e setenta e oito) Unidades de Saúde registradas no Cadastro Nacional de Estabelecimento de Saúde ó CNES, sendo composta por 102 (cento e duas) Unidades de Saúde da Família ó USF; 14 (quatorze) Unidades Básicas de Saúde ó UBS; 06 (seis) Policlínicas; 01 (um) Posto Avançado do SAMU; além de 02 (dois) Centros de Reabilitação; 01 (um) Centro de Fisioterapia; 01 (um) Centro de Referência em Saúde da Mulher; 01 (uma) Central de Abastecimento Farmacêutico e 01 (um) Laboratório Municipal, dentre outros equipamentos, como 01 (uma) Unidade de Pronto-Atendimento ó UPA Municipal.

O Município ainda dispõe, no seu território, de 03 Unidades de Pronto-Atendimento e 01 (um) Hospital Público, ambos administrados pela Secretaria de Saúde de Pernambuco, que ajudam a diminuir o atendimento emergencial dos hospitais públicos de grande porte do Recife, atuando como Unidades de Referência para a assistência da população dos municípios que geograficamente fazem parte da Zona da Mata Sul e do Litoral Sul do Estado (municípios de Ipojuca, Cabo de Santo Agostinho, Primavera, Escada, por exemplo).

A rede de saúde privada à disposição no Município, por sua vez, conta atualmente com 150 entidades empresariais (hospitais gerais, clínicas, consultórios isolados, etc.) cujos estabelecimentos estão registrados no CNES.

Embora detentor de um Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos desde 2010, o Município atualmente não possui um programa que alinhe as capacitações exigidas para a promoção dos servidores aos interesses estratégicos ou reais necessidades da administração pública. Assim, apenas para cumprir um critério estabelecido na legislação para suas respectivas promoções, os servidores buscam matricular-se em cursos gratuitos, na maioria das vezes, ofertados por Institutos de Educação à Distância (EaD).

Como não há planejamento da Secretaria de Saúde no direcionamento das áreas que poderiam, de fato, proporcionar uma melhora na qualidade dos serviços, esses cursos, quando não possuem uma considerável distância da atividade realmente exercida pelo servidor, tendem a perder seu impacto na mudança comportamental e cultural dos profissionais que o realizam.

## **1.2. Contexto/justificativa do problema**

Este Plano de Intervenção será implantado dentro da Secretaria de Saúde do Jabotão dos Guararapes ó PE, no exercício da atual Gestão Pública Municipal ó quadriênio 2017-2020 ó que incluiu, entre as metas aprovadas no Plano Plurianual 2018-2021, uma rubrica especial para investimento nos processos de capacitação de pessoal.

A execução dos processos de capacitação de pessoal será capitaneada pela Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde do Jabotão dos Guararapes, que possui, pela própria natureza de suas atividades, a necessária compreensão do funcionamento da citada Secretaria de Saúde (Estrutura Organizacional), aliada à sua atuação direta no Planejamento Estratégico desse Órgão ó haja vista que é a principal fornecedora de Relatórios Gerenciais, de Planilhas de Avaliação de eventuais gastos com pessoal (acesso e operação da Folha de Pagamento do Órgão), além da detentora de informações relevantes acerca de cada profissional.

Essa capacitação, por sua vez, não deverá se restringir aos profissionais de nível superior ou que exercem atividades-fins na Secretaria de Saúde, mas também aos profissionais que prestam serviço de apoio administrativo dentro da citada Secretaria, por

participarem diretamente dos processos que culminam no acolhimento e no atendimento direto ao usuário do serviço de saúde.

A introdução de uma estrutura de capacitação profissional oferecida pela própria Instituição Pública repercutirá em um melhor atendimento por parte dos servidores à população, pois, entendendo melhor o funcionamento de sua Unidade e tendo ampliado suas habilidades através da capacitação, esse servidor terá melhores condições para ofertar um serviço de melhor qualidade.

### **1.3. Metodologia**

A natureza da pesquisa deste Plano de Intervenção ó PI será qualitativa, pois, a partir da análise da legislação já existente no Município do Jaboatão dos Guararapes ó PE, aliada ao levantamento bibliográfico de artigos e outros textos acadêmicos, tentaremos traduzir os dados obtidos em conceitos e práticas que poderão agregar à Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes, as práticas modernas da gestão em Capacitação de Pessoas.

Segundo seus objetivos, esta pesquisa será exploratória, haja vista que sua construção será realizada a partir de levantamento bibliográfico em artigos acadêmicos e em outras fontes textuais, visando obter maior familiaridade com o tema de Gestão por Capacitação de Pessoas, além de levantar a Legislação Municipal pertinente, considerando que a implantação deste Plano de Intervenção também dependerá da análise prévia da regulamentação já existente no Município do Jaboatão dos Guararapes ó PE, e de sua previsibilidade no Plano Plurianual 2018-2021.

Assim, partindo desse arcabouço teórico e normatização jurídica local e de outras esferas de governo, a Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes ó PE articulará, junto a outras Instituições, sejam elas Públicas ou Privadas, mecanismos para a promoção de capacitação do seu pessoal, além de, conhecendo a qualificação do seu próprio quadro de servidores, estimulará o aproveitamento desse capital intelectual para colocá-lo a serviço do desenvolvimento profissional e ético da própria Secretaria de Saúde.

O perfil intelectual e financeiro do quadro de servidores da citada Secretaria de Saúde será obtido através das informações que constam no banco de dados do Sistema de Folha de Pagamento utilizado no Município, bem como das informações obtidas através de um levantamento interno acerca da atual qualificação profissional dos servidores dessa Secretaria,

o que ensejará a formação de um banco de talentos que, por sua vez, potencializará o quadro de facilitadores e formadores que o processo de Capacitação exige, sem onerar substancialmente os cofres municipais com contratações de empresas ou de outros profissionais para esse fim.

#### **1.4. Localização do Plano de Intervenção**

Este Plano de Intervenção será aplicado no âmbito da Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes ó PE.

#### **1.5. Público-Alvo**

O público-alvo a quem se pretende alcançar neste Plano de Intervenção são os servidores municipais efetivos, contratados e comissionados da Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes ó PE.

Segundo os dados registrados na Folha de Pagamento de Setembro/2018, o quantitativo de funcionários efetivos na citada Secretaria de Saúde é de 2.558 servidores efetivos, sendo 11 deles cedidos de outros Órgãos (Ministério da Saúde - MS ou pela Fundação Nacional de Saúde ó FUNASA) por força do Convênio - SUS; 105 profissionais nomeados para algum Cargo em Comissão, e o quantitativo de 308 profissionais de vínculo de Contrato Temporário de Excepcional Interesse Público, perfazendo assim um Quadro de Pessoal de 2.971 servidores ao todo.

#### **1.6. Valor previsto**

<b>DESPESA ANUAL</b>	<b>VALOR</b>
Impressão de 10.000 (dez mil) Formulários de Avaliação do Atendimento	R\$ 500,00
Preço de Capacitação no Tribunal de Contas de Pernambuco ó TCE/PE para 05 servidores para Cursos Presenciais de 20horas	R\$ 1.975,00
Preço de Capacitação no Centro de Formação do Servidor Público do Estado de Pernambuco - CEFOSPE	R\$ 0,00
<b><i>TOTAL DO INVESTIMENTO</i></b>	<b><i>R\$ 2.475,00</i></b>

#### **1.7. Duração**

Considerando como Marco Inicial a apresentação deste Plano de Intervenção ao Secretário Municipal de Saúde do Jaboatão dos Guararapes ó PE, estimamos coletar os dados necessários para o mapeamento do perfil dos servidores, modelar os cursos de capacitação e

promover a infra-estrutura adequada para a execução do Plano de Intervenção, em até 10 (dez) meses contados a partir do Marco Inicial.

### **1.8. Unidade Funcional Gestora e Idealizadora**

Pela natureza das ações, a Gerência de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde ó GGTES ó onde está inserida a Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Saúde do Jaboatão dos Guararapes/PE ó será a responsável pela implantação, gerenciamento, apoio e controle institucional de todas as fases de execução deste Plano de Intervenção.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo Geral**

Propor a inserção dos processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores na Coordenação de Recursos Humanos Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes ó PE, visando à ampliação e melhoria das ações de gestão de pessoas oferecidas aos profissionais da área.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Analisar a atuação da Coordenação de Recursos Humanos, no contexto da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Jaboatão dos Guararapes ó PE;
- Estruturar a inserção dos processos de capacitação na citada Coordenação de Recursos Humanos;
- Caracterizar o papel da moderna Gestão de Pessoas no serviço público.

## **3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO**

O processo ainda considerado recente de redemocratização da Política Nacional Brasileira, marcado pela promulgação da Constituição Federal de 1988, e do destaque dado por ela aos Municípios da Nação, tornando-os também Entes Federados ao lado da União e dos Estados da Federação e do Distrito Federal (BRASIL, 1988), aliados à necessidade de se colocar o Serviço Público no mesmo patamar de qualidade e desenvolvimento técnicos normalmente encontrados nas Empresas Privadas ó competências essas originadas a partir da disputa natural dessas Empresas pelo Mercado Consumidor à disposição ó, tem desafiado o



Setor Público a também oferecer excelência na oferta de seus serviços, haja vista que a natureza de sua entrega não possui a mesma motivação que o Mercado Consumidor impõe, sendo, por sua vez, muito mais comprometida com o bem-estar social.

Para o Serviço Público Municipal no Brasil o desafio é ainda maior. Considerando que é ainda muito recente a meritocracia imposta pela CF/88, garantindo que o ingresso do cidadão no Serviço Público e, por conseguinte, sua estabilidade funcional, só ocorreria mediante aprovação em Concurso, que ainda estão na ativa uma grande quantidade de servidores que alcançaram a estabilidade no Serviço Público Municipal sem prestarem concurso e que há uma considerável lacuna entre aquilo que é demandado pelo Serviço e a qualificação técnica dos profissionais que atuam na sua oferta ó isso sem contar que os Municípios não estavam preparados para a autonomia que a Carta Magna lhes outorgaria a partir de sua promulgação ó torna o investimento na qualificação dos servidores uma condição *sine qua non* para a melhor profissionalização de seu quadro.

No município do Jaboatão dos Guararapes ó PE, por sua vez, verificamos que a Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde, voltada apenas para cumprir funções cartoriais junto aos seus servidores, poderá atuar no desenvolvimento da própria organização, se introduzir no cabedal de suas responsabilidades os mecanismos daquilo que a Administração, como Ciência Social Aplicada, modernamente tem denominado de Gestão de Pessoas.

Essa nova atribuição levaria ao melhor aproveitamento do capital humano à disposição da Organização ó pois haveria a preocupação de se lidar com os sentimentos de bem-estar e motivação dos profissionais pertencentes ao quadro ó, como também apresentaria alternativas para o fornecimento de um atendimento de melhor qualidade aos usuários do serviço de saúde, porque atuaria como aferidor da manutenção da qualidade técnica e operacional de seu pessoal, valorizando assim, o atendimento, o serviço e a qualidade de sua entrega.

Ora, para o alcance desse fim, a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial que se propõe a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Na construção desse raciocínio, é necessário que, inicialmente, deixemos claro que o conceito de competência que melhor define o alvo a ser alcançado por este Plano de Intervenção é aquele que o entende como combinação sinérgica de conhecimentos,

habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinada estratégia organizacional (CARBONET ET AL, 2005. FREITAS; BRANDÃO, 2005 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005).

O segundo passo para a aplicação do modelo de gestão por competências, segundo a recomendação de Brandão e Bahry (2005), seria levar-se em conta a estrutura organizacional onde o modelo será aplicado, que, no caso deste Plano de Intervenção, é a Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes ó PE, para que, a partir do entendimento do seu funcionamento, seja possível estabelecer as estratégias e objetivos a serem alcançados, além de conseguir-se mapear o que existe de lacuna entre as competências necessárias para o ideal funcionamento de sua estrutura administrativa e as competências internas já disponíveis na Organização.

O terceiro movimento para a implantação do modelo será dado a partir da definição de quais serão as competências de interesse da Organização a serem captadas no Mercado externo e quais já estão à disposição da Secretaria de Saúde, pela própria qualificação dos seus servidores.

Os últimos passos da implantação consistem no estabelecimento de parcerias com o Mercado externo visando preencher o currículo dos cursos a serem oferecidos, a definição de um calendário para a execução das capacitações, a avaliação das mesmas após sua execução e a premiação dos profissionais que contribuíram para o alcance dos objetivos almejados pela Organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Doravante, iremos nos ater, de maneira pormenorizada, a cada fase apresentada acima, de modo a diminuir a aparente complexidade que tal empreendimento demanda.

Começemos, então, apresentando a atual estrutura organizacional da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes ó PE, regulamentada através da Lei Complementar Municipal nº. 33/2018. Contudo, se faz necessário que também definamos o conceito de estrutura organizacional:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. (OLIVEIRA, 2014, p.13)

A principal validade de uma estrutura organizacional é facilitar o processo administrativo e direcionar a empresa para os objetivos que foram anteriormente estabelecidos nos planejamentos das empresas, principalmente o planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2014, p. 14)

Quanto maior a compreensão dos servidores acerca do funcionamento da Secretaria de Saúde, das responsabilidades e objetivos dela, bem como do seu papel individual dentro da organização, maiores serão suas consciência e motivação para o exercício das atividades.

Oliveira, mais uma vez, sintetiza brilhantemente essa relevância, quando arremata:

Em uma estruturação organizacional entendida pelos profissionais envolvidos no seu dia a dia, as comunicações fluem de forma mais espontânea e as equipes multidisciplinares ó envolvendo várias áreas de conhecimento ó atuam de forma mais eficiente, eficaz e efetiva. (OLIVEIRA, 2014, p. 15)

Para este Plano de Intervenção, esse é o primeiro objetivo da Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes: promover instrumentos para que todo profissional tenha conhecimento acerca do funcionamento desse órgão, de modo a trazer, também para o servidor mais afastado dos centros de decisão, a missão de sua Secretaria, seus objetivos e quais os papéis que lhe dizem respeito para o alcance de suas metas.

No que concerne à estrutura organizacional da citada Secretaria Municipal de Saúde, percebemos que seu espaço de atuação foi bem delimitado pelo art. 3º da Lei Complementar Municipal nº. 33/2018, que define de forma abrangente tanto o seu papel dentro da Prefeitura, ao lado das demais Secretarias Municipais, como o papel da sua Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão da Saúde. Contudo, não há, até o presente momento, regulamentação que explicita detalhadamente as funções das diversas áreas que constituem a citada Secretaria, embora seu Organograma esteja plenamente estabelecido e divulgado no sítio eletrônico do Município ([www.jaboatao.pe.gov.br](http://www.jaboatao.pe.gov.br)).

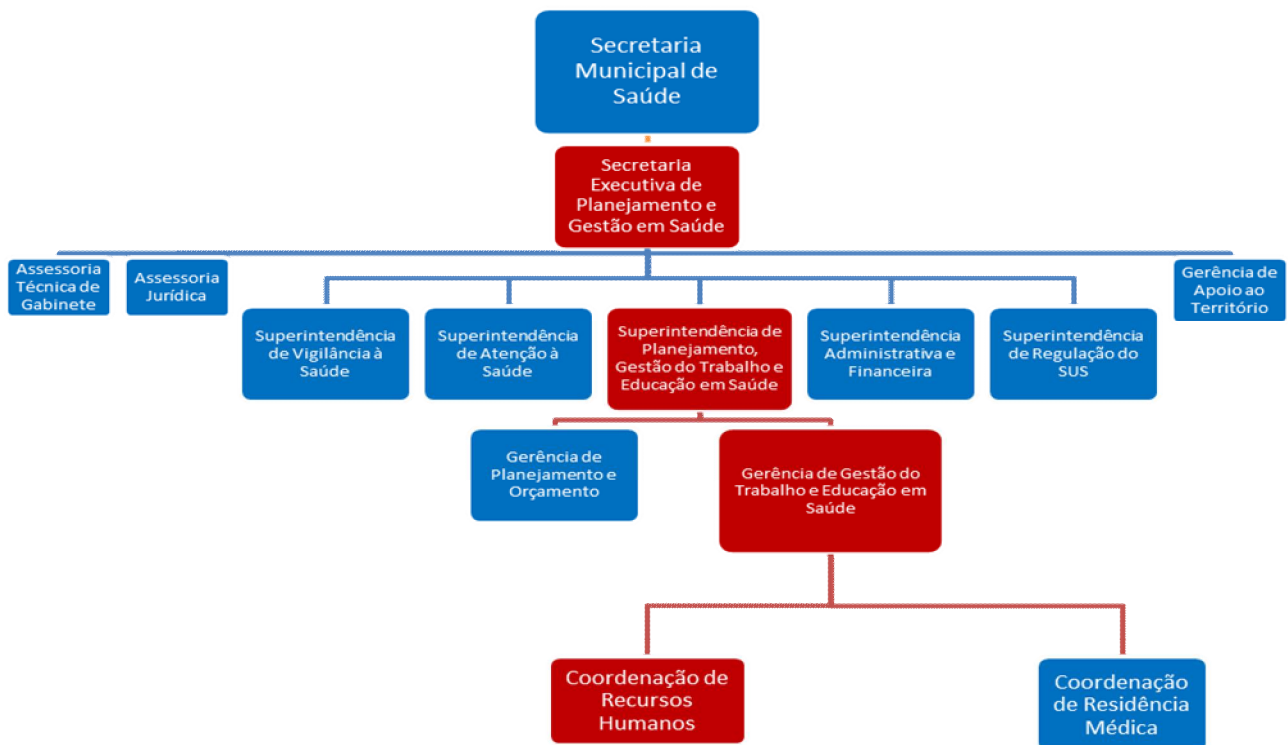
Embora o campo de atuação dos diversos setores da Secretaria de Saúde não tenham sido definidos por nenhuma norma interna ou externa, as diversas reuniões ocorridas durante o período de transição entre a antiga e a atual Gestão Municipal, aliados à inspiração do modelo organizacional adotado atualmente, vindo da Secretaria de Saúde do Estado de Pernambuco, definiram bem suas competências e responsabilidades, embora carecendo de regulamentação, conforme listado em anexo.

Estabelecidos os espaços dentro da Secretaria Municipal de Saúde, a posição da Coordenação de Recursos Humanos dentro da Gerência de Gestão do Trabalho e Educação

em Saúde sugere, por si só, que essa Coordenação tem sua responsabilidade no processo de qualificação dos servidores do seu quadro funcional.

No quadro a seguir, identificamos a Coordenação de Recursos Humanos na Secretaria de Saúde que será responsável pelo desenvolvimento das ações de capacitação aqui propostas.

**Figura 1: Situação da Coordenação de Recursos Humanos dentro da Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes.**



Daí não ser por acaso o entendimento de que este Plano de Intervenção deva sim ser aplicado dentro do seu contexto.

Portanto, à Coordenação de Recursos Humanos deverão ser acrescentadas as seguintes atribuições:

a) A organização de fóruns para a divulgação dos principais objetivos estratégicos da Secretaria de Saúde, que apresentem um panorama do seu organograma institucional e que promovam, tanto a adoção da Gestão por Competências na Secretaria de Saúde, como a execução de seleção interna para a ocupação de Cargos Comissionados.

- b) A articulação e levantamento, ao lado dos diversos setores administrativos das 07 (sete) Regionais de Saúde, da avaliação dos profissionais e dos seus respectivos serviços oferecidos na comunidade;
- c) Definir, ao lado da Superintendência de Planejamento, Gestão do Trabalho e Educação em Saúde ó SPGTES e da Gerência de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde ó GGTES, quais os cursos de capacitação que deverão ser oferecidos na Secretaria de Saúde;
- d) Definir, ao lado da Superintendência de Planejamento, Gestão do Trabalho e Educação em Saúde ó SPGTES e da Gerência de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde ó GGTES, a partir da identificação de algumas necessidades profissionais, a execução de processo seletivo interno para preenchimento de vagas para alguns Cargos em Comissão;
- e) Identificar, pelo recadastramento que ocorrerá no Município, quais as eventuais qualificações dos servidores do quadro, que poderão ser aproveitadas na oferta dos Cursos de Capacitação;
- f) Promover parcerias com outras Instituições Públicas ou Privadas para a construção do Plano de Capacitações;
- g) Estabelecer um calendário sistemático para a oferta das Capacitações e organizar os espaços para esse fim e para a posterior avaliação do programa.

### **Equipe Técnica**

Para que as novas atividades sejam desenvolvidas na Coordenação, pelo grupo que denominaremos de Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas, será necessária a formação de uma equipe técnica especificada a seguir:

Nome do Cargo	Quantitativo	Carga Horária Semanal	Forma de provimento	Situação da Lotação
Coordenador	01	40h	Efetivo com Cargo em Comissão	Transferência de setor de trabalho
Chefe de Núcleo	01	40h	Cargo em Comissão	Transferência de setor de trabalho
Assistente	02	30h	Estágio Curricular	Transferência de setor de trabalho

O Coordenador possuirá Nível Superior com Especialização em Gestão Pública ó já disponível na Coordenação de Recursos Humanos ó terá remuneração inferior ao Coordenador de Recursos Humanos; ficará diretamente subordinado a ele, representando-o quando se fizer necessário, nas reuniões com as Regionais de Saúde e com organizações externas para firmar parcerias; e, finalmente, orientará a equipe sob sua responsabilidade direta, de acordo com as recomendações obtidas da Coordenação de Recursos Humanos e da sua respectiva Gerência (GGTES).

O Chefe de Núcleo, por sua vez, irá desempenhar atividades administrativas afins, orientadas pelo seu Coordenador, e encabeçará sua equipe de Assistentes em atividades de menor complexidade.

Os Assistentes, por fim, completarão a equipe do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas, prestando assistência às suas respectivas coordenação e núcleo, nos assuntos pertinentes ao expediente administrativo e à organização de processos e expedientes oficiais; assessorar as chefias na remessa, controle e protocolo de documentos oficiais; exercer outras atribuições necessárias e compatíveis com a natureza do cargo e/ou determinadas pela chefia.

Admitidas essas posições, podemos estabelecer a estratégia para darmos o segundo passo na execução deste Plano, que é o Mapeamento de Competências.

Esse mapeamento, por sua vez, identificará os fatores que provocam o distanciamento entre as competências organizacionais demandadas pela Secretaria de Saúde e aquelas que, de fato, existem no seu quadro funcional.

Brandão e Bahry (2005) apresentam algumas etapas para a execução do mapeamento: a identificação das competências que se alinham aos objetivos da Secretaria de Saúde; a coleta de dados com pessoas-chave da Secretaria para que tais dados sejam cotejados com análise documental; o estabelecimento de parceria com a sociedade civil e a execução de ações de estímulo interno ao autodesenvolvimento dos servidores públicos.

Em Jaboaão dos Guararapes já existe um arcabouço legal que colocou o Município entre os pioneiros do Brasil a possuir legislação específica voltada para a qualificação dos seus servidores. A Lei Municipal nº 430/2010, que instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos para os servidores do Poder Executivo do Município, já condicionava, especialmente nos arts. 21 e 37, a promoção dos servidores efetivos mediante a comprovação de participação em cursos de formação e capacitação:

Art. 21. Além dos requisitos exigidos para Progressão, a Promoção exige pontuação mínima obtida através da participação em cursos de Formação e

Capacitação, conforme previsto em lei posterior, de iniciativa do Chefe do Poder Executivo. (JABOATÃO DOS GUARARAPES, 2010)

Art. 37. O Município desenvolverá Programa de Capacitação Profissional direcionado aos servidores, com orçamento específico, que deverá contemplar a formação profissional, a identificação de valores e potenciais e a previsão de avaliação de eficiência. (JABOATÃO DOS GUARARAPES, 2010)

As pontuações específicas para as capacitações que viessem a ser realizadas foram definidas no ano posterior, através da Lei Municipal nº 662/2011, que instituiu a Avaliação de Competências dos servidores efetivos do Poder Executivo do Município.

Art. 1º Esta Lei estabelece a Avaliação de Competências dos servidores integrantes do Poder Executivo do Município do Jaboatão dos Guararapes, conforme Art. 18, da Lei Municipal 430/2010, bem como institui a Avaliação por Participação em Curso de Capacitação e Desenvolvimento, de que trata o Art. 21, da Lei Municipal nº. 430/2010. (JABOATÃO DOS GUARARAPES, 2011)

Essa sofisticação legal, por sua vez, contempla apenas os servidores estatutários do Município o que já é um grande avanço o mas, a exemplo de todos os outros planos de capacitação implantados no Brasil, omite-se institucional e legalmente ao reconhecimento da evolução técnica e profissional dos Contratados por Excepcional Interesse Público e dos Cargos em Comissão nomeados para escalões inferiores.

Alguém poderá alegar que tal abrangência é desnecessária nesses casos, porque há um forte componente político na nomeação dos Cargos em Comissão, e uma enorme fragilidade no vínculo dos Contratados o que não há entre os servidores estatutários, por causa da estabilidade. É justamente sobre essas características típicas que este Plano de Intervenção também pretende atuar.

Bem, no que concerne aos Contratados por Excepcionalidade Pública o existentes sob a eterna vigilância do Tribunal de Contas de Pernambuco e que possui, dentre o bojo de suas atribuições, a defesa da abertura de Concursos Públicos no Estado para o preenchimento dessas vagas (uma das justificativas normalmente apresentada pelos Municípios para a contratação temporária de pessoal, é o esforço para se cumprir a Lei de Responsabilidade Fiscal, haja vista que a admissão de novos servidores efetivos impõe maior impacto aos Cofres Públicos, levando-se em conta que estes são sistematicamente mais caros à

Municipalidade do que os contratados) ó a fragilidade de seu vínculo pode e deve ser explorada pela Administração.

A oportunidade de ascensão salarial, a fuga do enorme contingente de desempregados que se arregimenta diariamente face à crise financeira que acomete o Brasil, e o curto prazo de tempo que a Lei Municipal nº 99/2001, no Inciso III do seu art. 3º, exige à vigência contratual em Jaboatão dos Guararapes ó até 06 (seis) meses e prorrogável por igual período, para suprir carência de pessoal (JABOATÃO DOS GUARARAPES, 2001) ó são, a nosso ver, os fatores que motivarão os profissionais dessa categoria a participarem de uma saudável competição que propomos aqui: uma Seleção Interna para o preenchimento das vagas de alguns Cargos em Comissão ó que são, por natureza, de livre nomeação por parte da Gestão Municipal e que ampliam, de alguma forma, a expectativa de manutenção do profissional por um tempo maior dentro do quadro de servidores.

Encontrada essa saída para a motivação dos contratados, o que dizer então para também se alcançar os já ocupantes de Cargos em Comissão?

Normalmente, os profissionais ocupantes dos Cargos em Comissão podem ser advindos tanto do mercado externo (profissionais cedidos de outros Órgãos Públicos ou profissionais liberais do interesse da Gestão), como podem também ser ocupados por servidores estatutários do Município (como compensação financeira à responsabilidade assumida na Gestão, ou por mera influência política).

O mesmo princípio se estabelece.

É quase uma tradição nos municípios do Brasil que a ocupação dos primeiros escalões da Administração Pública ocorra com um grupo de profissionais com razoável conteúdo técnico e acadêmico, que também possuam conhecimento das peculiaridades que o exercício da função pública exige. Contudo, à medida que percorremos os degraus imediatamente mais baixos da cadeia hierárquica, esse perfil é substituído por profissionais sem tanta qualificação e que, muitas vezes, não dão sua contrapartida de produção e de comprometimento com a coisa pública, por estarem meramente ancorados numa eventual influência política que possuam.

Ora, as perspectivas dessa categoria também são muito restritas. Não há garantia de crescimento. Na melhor das hipóteses, o profissional permanecerá no Município pelos quatro anos da Gestão ó se não for exonerado antes, por qualquer motivo ó sem nenhum outro horizonte além daquele que ele já dispõe. Esse é o caminho da subutilização profissional, que



é um aspecto arraigado culturalmente no serviço público brasileiro. Para quê se comprometer com mais, se as condições continuarão sendo as mesmas?

A resposta para esse questionamento está na mesma alternativa encontrada e sugerida para os contratados por prazo determinado: possibilidade de ascensão remuneratória ó a abertura de vagas para nomeação de Cargos Comissionados de salários mais elevados, que sejam disputados internamente entre os próprios comissionados e contratados temporariamente.

Isso promoveria uma revolução até na auto-imagem desses servidores. O Município não só premiaria a qualificação técnica alcançada por esses profissionais, como também tiraria desses cargos a pecha de ôdescartáveis, pois outras Gestões poderiam até aproveitar a *expertise* eventualmente adquirida por eles. Sua atuação não estaria meramente condicionada à permanência de certo grupo no poder, mas também no interesse da Gestão que assume, em aproveitar uma mão-de-obra que sabe ôcomo as coisas funcionam, que tem propriedade na negociação com fornecedores ou que, simplesmente, tenha vontade de ôficar. Ó afinal, dar oportunidade de trabalho também é uma forma segura de se angariar votos. Ainda mais se o serviço ofertado por esses profissionais garantir um melhor acolhimento do munícipe, uma maior agilidade da entrega dos serviços e a permanência de certa qualidade já alcançada nas Gestões anteriores ó pois se sabe que a mudança de peças na Administração, não raramente implica na queda de qualidade do serviço até que o novo detentor da responsabilidade se ajuste à demanda e ao fluxo exigido ó isso, se o alcançar, é claro!

Outra lacuna que se pode perceber na legislação municipal apresentada, é que ela pretendeu uniformizar todos os servidores efetivos do Poder Executivo do Município (exceto os profissionais da Secretaria de Educação, que já dispunham de uma Legislação mais antiga nesse sentido) debaixo de um mesmo regramento, sem necessariamente alinhar o eventual desenvolvimento técnico do servidor às necessidades específicas que cada Secretaria Municipal possui. Essa é outra pretensão deste Plano de Intervenção: criar um Plano de Capacitação dentro da Secretaria Municipal de Saúde que se alinhe às necessidades apresentadas na sua gestão, especialmente contemplando os cargos de função administrativa, de suma importância diante da recrudescente atividade burocrática que estão sendo impostas pelo aumento das Unidades de Saúde e de suas conseqüentes atividades de gerenciamento, auditoria e avaliação.

Diante do funcionamento da Secretaria, preservado com leves alterações pelo menos por quase dez anos (três gestões consecutivas), identificamos duas táticas para a atuação deste

Plano de Intervenção, que pode ser aplicado em paralelo ao Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos ó PCCV (Lei Municipal nº 430/2010) adotado no Município: uma atuação na competência dos cargos ligados ao atendimento dos postos de saúde e outra atuação ligada aos setores burocráticos das sete centrais administrativas espalhadas no Município - denominadas de Regionais ó que dividem os diversos bairros da cidade pelos seus perfis sócio-econômicos e geográficos, conforme estabeleceu o § 2º do art. 1º da Lei Municipal nº 1336/2017 ó Plano Plurianual 2018/2021, e que tem a responsabilidade de consolidar as informações técnicas e administrativas espalhadas no Município para, finalmente, as repassar ao Nível Central da Sede da Secretaria de Saúde.

Uma antiga dificuldade percebida na atuação dos diversos profissionais que desempenham suas atividades nos postos de saúde do Jaboatão dos Guararapes é sua precária sensibilização diante dos desafios enfrentados no atendimento da população. Para corrigirmos essa discrepância, precisamos atuar diretamente na avaliação do serviço oferecido. Cada posto de saúde já conta com Caixas de Sugestão e, a cada atendimento realizado, será obrigatoriamente disponibilizado para o usuário do serviço, um formulário ó previamente identificado com nome e documento pessoal do paciente ó com perguntas objetivas de avaliação da entrega do serviço, com espaço para críticas e sugestões. As perguntas objetivas serão respondidas pelos usuários apenas com a marcação de notas (1 ó ruim; 2 ó regular; 3 ó bom e 4 ó ótimo) para cada atividade implicada no seu atendimento (uma nota para recepção/acolhimento e outra nota para cada profissional que se envolveu no atendimento ao usuário).

A partir da avaliação geral das unidades, teremos uma dimensão do nível de satisfação da comunidade diante do serviço de saúde ofertado, bem como teremos uma visão individual da qualidade do atendimento de cada profissional.

De posse dessas informações, a Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde poderá identificar quais são as competências que deverão ser exploradas para melhoria de cada Unidade de Saúde individualmente e, fazendo uso de um Recadastramento que já está em vias de ser executado dentro da Prefeitura, identificar, dentro das formações acadêmicas de cada servidor da Secretaria de Saúde, quais as formações que contemplam a necessidade apresentada pelas avaliações dos usuários. Ao grupo de profissionais identificados com qualificação adequada para sua utilização nessa ação, denominaremos de Banco de Talentos.

A existência de um Banco de Talentos, que será utilizado na medida em que as eventuais qualificações dos servidores estiverem alinhadas às necessidades identificadas pela

Coordenação de Recursos Humanos, dispensará a Secretaria de Saúde de contratar empresas para o fornecimento das capacitações, o que certamente barateará os custos desse serviço. Além disso, a utilização de servidores do quadro para essa atividade será um poderoso instrumento de motivação desses profissionais, pois garantirá reconhecimento e premiação financeira pelo serviço prestado.

Os profissionais envolvidos no serviço administrativo das Coordenações das Regionais e da própria Sede da Secretaria de Saúde requerem um olhar diferenciado. Como o contato com o público externo é consideravelmente menor que a exposição natural dos servidores lotados nos Postos de Saúde, a avaliação de seu serviço e os instrumentos de sua capacitação devem utilizar outras ferramentas. Para esse grupo, a avaliação do serviço virá do pronunciamento oficial de suas respectivas chefias imediatas, em formulários específicos para esse fim. E, quanto ao processo de capacitação, a alternativa é promover a consulta de um colegiado de gestores dessas áreas para a definição de qual deverá ser a capacitação e quais os servidores que poderão ser premiados com esse investimento.

Essas duas táticas objetivam promover o mapeamento e o desenvolvimento das competências das áreas administrativas da Secretaria de Saúde, alinhadas aos interesses estratégicos da Organização.

É importante ressaltar que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, essa lacuna tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 181)

Identificadas as áreas onde existem as mais relevantes lacunas entre os objetivos da Secretaria Municipal de Saúde e sua real atuação enquanto prestadora de serviços aos municípios ou aos seus próprios profissionais e levantados os servidores do quadro que possuem qualificação suficiente para atuarem nos novos processos de capacitação, agora se fará necessário o garimpo de Instituições de Ensino consagradas nas áreas de Capacitação e realizar parcerias para a construção de um currículo que possa atender essa demanda.

Atualmente, em Pernambuco, alguns cursos de capacitação já são amplamente ofertados por outros Órgãos Públicos como, por exemplo, o Tribunal de Contas do Estado (TCE-PE), através da sua Escola de Contas Públicas, e pelo CEFOSPE ó Centro de Formação

do Servidor Público do Estado de Pernambuco. Ambas as Entidades oferecerem condições muito especiais para o Setor Público em geral. Caso as áreas que o Município necessite não sejam plenamente atendidas pelos cursos oferecidos pelas Instituições já citadas, restará à Secretaria recorrer ao Mercado externo, sempre na busca das melhores opções do ponto de vista da qualidade do ensino e do custo que tais contratações impliquem aos cofres municipais.

O Plano Plurianual 2018-2021 deu especial atenção aos processos de Educação em Saúde, dispensando, dentre as diversas ações programadas, a saber, programa de desempenho profissional, política de preceptoría no SUS, programa de estágios remunerados, estruturação de uma Escola de Saúde Pública no Município (grande pretensão e menina dos olhos do Poder Executivo do Município), e outras atividades, a qualificação dos profissionais da Gestão em Saúde (JABOATÃO DOS GUARARAPES, 2017) ó cuja fatia de investimento também será objeto de interesse deste Plano de Intervenção.

Só para o Exercício 2018, o investimento programado para todas as atividades de educação na Secretaria de Saúde foi estipulado em R\$ 4.387.900,00 (quatro milhões trezentos e oitenta e sete mil e novecentos reais). Para o quadriênio 2018-2021, a cifra projetada é da ordem de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) ó uma quantia bastante significativa, não fosse o fato de que boa parte desse valor foi calculado sobre a estimativa dos gastos para a implantação da Escola de Saúde Pública Municipal.

Sabendo-se dessa realidade, outra alternativa para o investimento na implantação deste Plano de Intervenção virá dos recursos disponibilizados na Folha de Pagamento pelos próprios servidores.

A média mensal de descontos com faltas não justificadas e suspensões (suspensões são descontos provocados como penalidade a servidores submetidos a Inquérito Administrativo, após julgamento das Comissões Permanentes de Inquérito Administrativo ó CPIA) na Secretaria de Saúde é da ordem de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Atualmente, esses valores, que não possuem destinação prevista, poderão ser revertidos em investimento nas contratações necessárias à própria capacitação dos servidores da Secretaria de Saúde e na bonificação dos servidores previamente qualificados para ministrarem essas capacitações.

Definidos os cursos de capacitação necessários, as melhores opções para a ministração das aulas (profissionais do quadro de servidores ou contratações externas) e o impacto que a execução dos cursos de capacitação implicaria aos cofres municipais, a Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde terá a responsabilidade de definir, em comum

acordo com os atores do processo (professores e empresas contratadas), com a Gerência de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde ó GGTES e com a Superintendência de Planejamento, Gestão do Trabalho e Educação em Saúde ó SPGTES, o calendário de atividades e sua divulgação entre as diversas Regionais do Município.

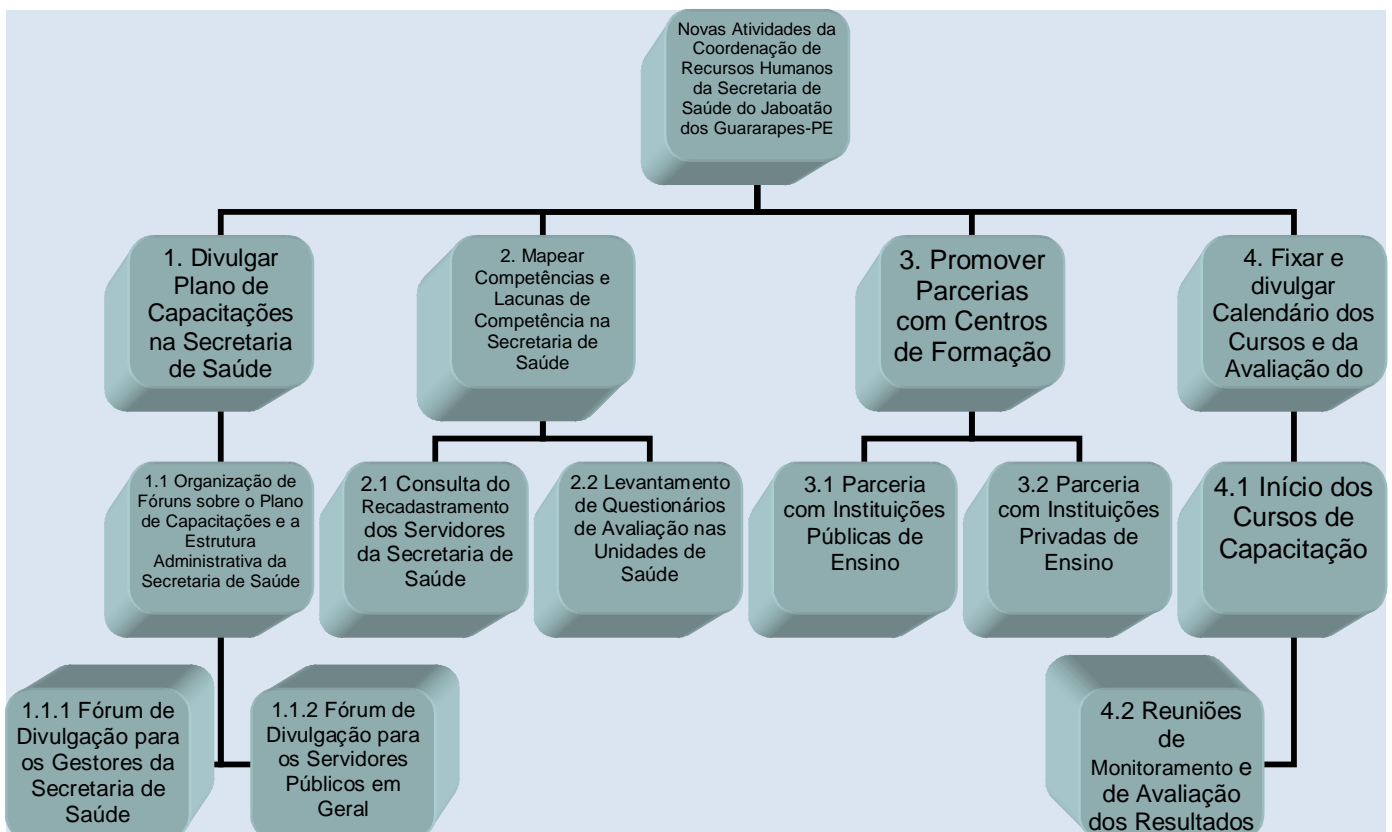
As sedes da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes (Palácio da Batalha), da Secretaria de Saúde e do Complexo Administrativo do Município dispõem de auditórios cujos espaços poderão ser utilizados para as capacitações a custo zero.

Por fim, a última fase desse processo será a avaliação dos resultados alcançados e a análise das perspectivas que foram abertas a partir da execução deste projeto de capacitação. Espera-se que, diante desses instrumentos iniciais, uma cultura de aperfeiçoamento profissional possa melhorar a qualidade do atendimento dos serviços de saúde, aumentar os horizontes e expectativas das diversas categorias que atuam na Secretaria de Saúde e motivar, através de premiações ou bonificações financeiras os servidores da Secretaria que atuarem diretamente na implantação dessa cultura.

## 4. ESCOPO

### 4.1. Estrutura Analítica

Figura 2: EAP da Implantação do Plano de Intervenção



#### **4.2. Não escopo**

Não faz parte deste Plano de Intervenção, a criação de um novo setor dentro da Gerência de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde ó GGTES, mas sim ampliar as funções da Coordenação de Recursos Humanos, tirando dela o caráter meramente burocrático adquirido pelas funções cartoriais que vem desempenhando a décadas dentro da Secretaria de Saúde.

Acrescentamos ainda que, embora pretenda aproveitar a qualificação profissional dos servidores, não está previsto na composição deste trabalho, a promoção de desvios de função dentro da organização da Secretaria, mas o aproveitamento dessas qualificações em prol da própria Gestão Pública e em horário separado da jornada diária de trabalho dos profissionais utilizados, ou em regime de compensação de horário.

Também não é pretensão deste Plano de Intervenção substituir o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos ó PCCV adotado no Município desde 2010, mas antes oferecer uma ferramenta eficaz na interferência das capacitações realizadas na qualidade dos serviços de saúde oferecidos no Município.

#### **4.3. Levantamento de restrições**

As restrições estão reunidas basicamente no interesse dos profissionais da Secretaria, tanto da Gestão, como do público alvo, em participar da execução deste Plano.

A sensibilização, tanto dos gestores como dos servidores da Secretaria de Saúde ó considerando que esta ação não é a política em si, mas uma ferramenta aplicada à política de qualificação ó deve se apresentar como o maior desafio ao sucesso do trabalho.

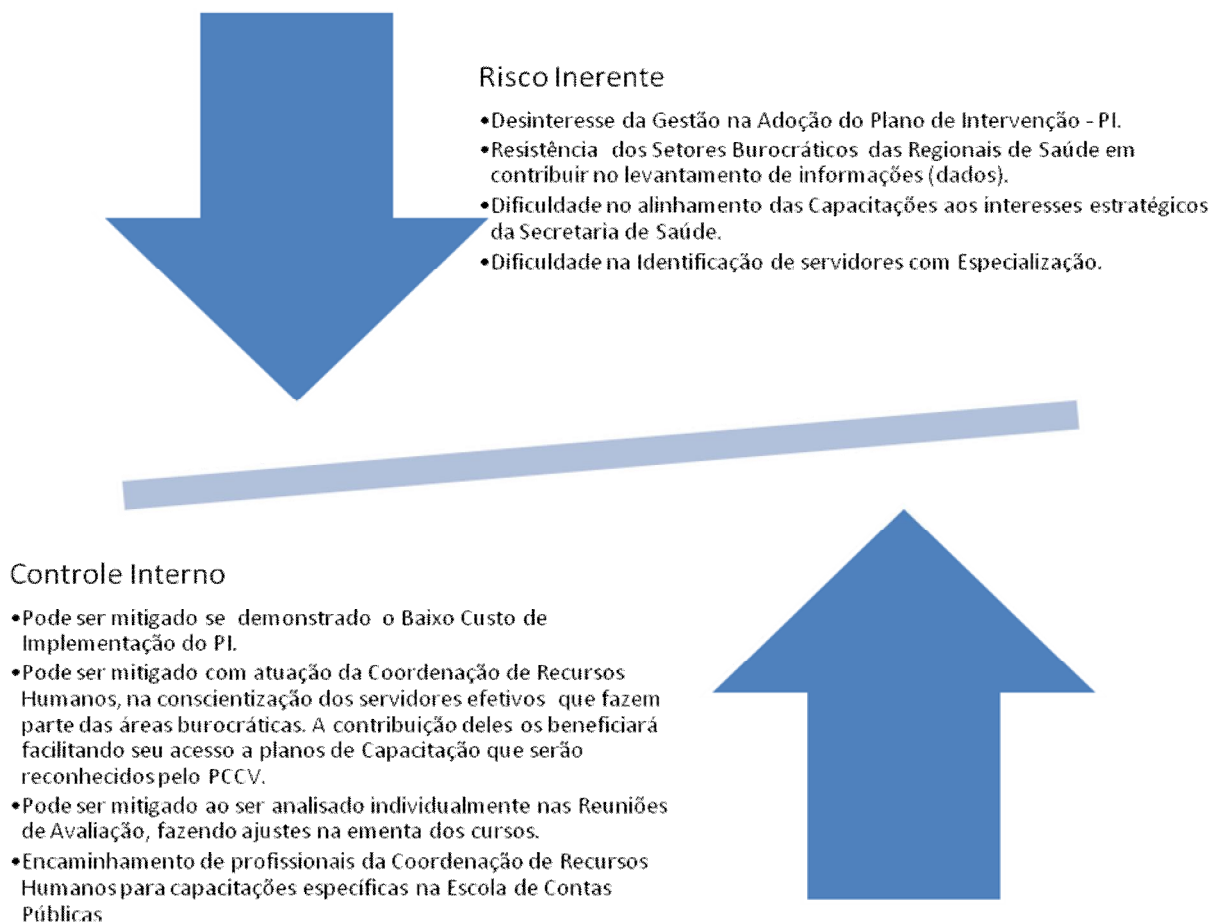
Da parte dos gestores, Planos de Capacitação tendem a ser vistos como atividades que estreitam ainda mais sua agenda de serviços (pela participação direta deles no levantamento de informações); que não garantem retorno do conhecimento adquirido pelo servidor ao serviço por ele executado; e, por se tratar de aplicação de um instrumento pioneiro de trabalho, sua eficácia venha ser considerada questionável. Quanto aos servidores, o maior desafio será o eventual não reconhecimento externo dessa capacitação, quando elas eventualmente não forem ministradas por Instituições de Ensino ó mas por outros servidores que colocaram seus conhecimentos à disposição desta ação. Tal opinião, se difundida, poderá ocasionar o esvaziamento dos Cursos ofertados com essa característica.

#### 4.4. Premissas

A concepção deste Plano de Intervenção tem como premissas:

1. A oportunidade que a Gestão da Secretaria Municipal de Saúde dará para sua execução. Se, no primeiro momento, sua abrangência total na Secretaria for inviabilizada, que sua execução seja garantida, pelo menos como Plano Piloto, em uma das 07 (sete) Regionais de Saúde;
2. Disponibilidade dos diversos setores burocráticos da Secretaria de Saúde em atuar diretamente no levantamento de dados (questionário de avaliação dos serviços);
3. Alinhamento das Capacitações aos interesses estratégicos definidos pela Gestão da Secretaria de Saúde;
4. Identificação de servidores que possuam, pelo menos, alguma Especialização em áreas de interesse da Gestão em Saúde; e
5. Baixo custo na execução das atividades.

#### 4.5. Riscos



#### 4.6. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos

Figura 3: Situação da Coordenação de Recursos Humanos na Secretaria de Saúde

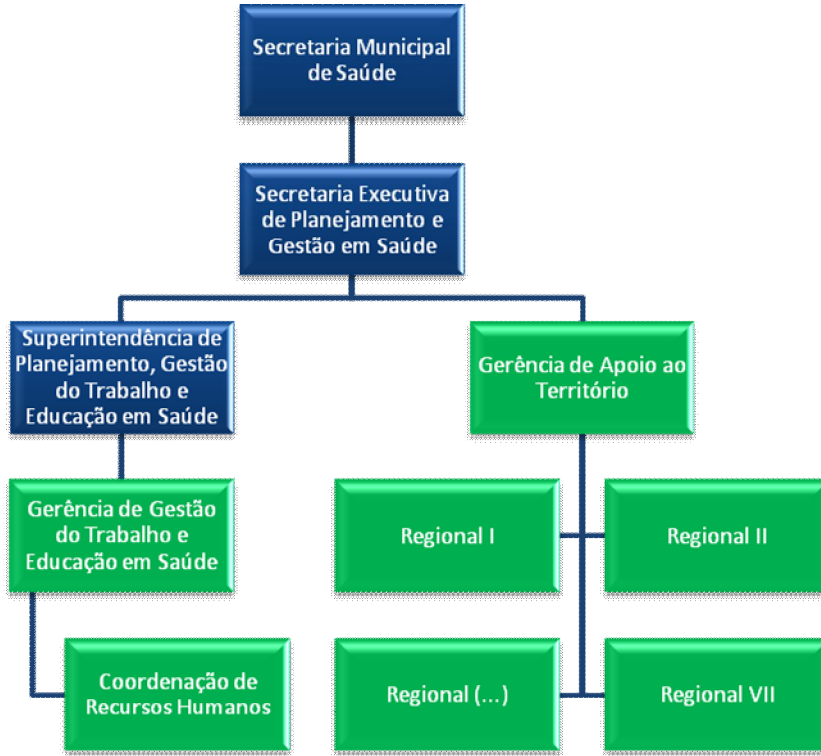
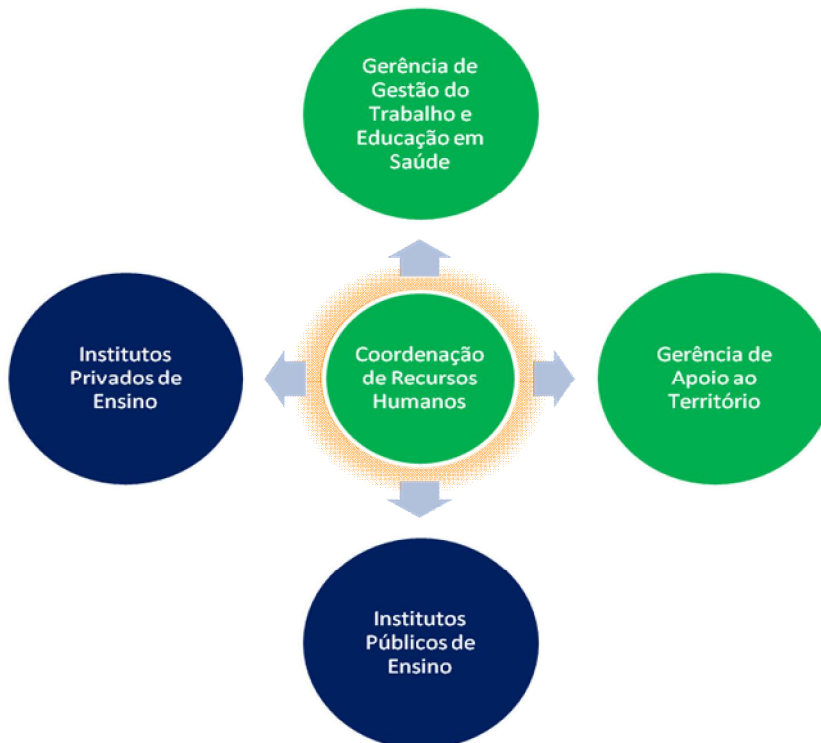
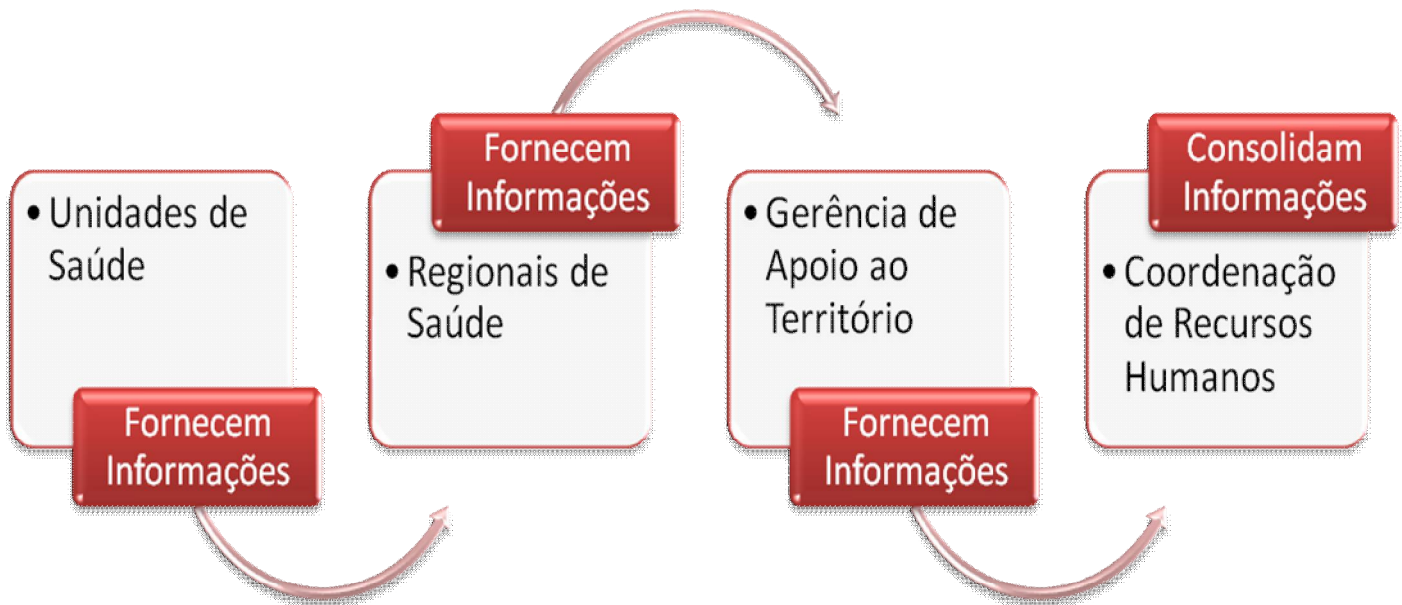


Figura 4: Centralidade da Coordenação de Recursos Humanos no contexto Interno e Externo





**Figura 5: Fluxo de Informações para a Coordenação de Recursos Humanos**



Acima estão identificados os principais atores na implantação deste Plano de Intervenção dentro da Secretaria Municipal de Saúde:

1. A Gerência de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde ó GGTES, que é a área de interlocução entre as atividades da Coordenação de Recursos Humanos com os patamares mais altos da Secretaria Municipal de Saúde;
2. A centralidade da Coordenação de Recursos Humanos na interlocução com os atores externos (Institutos Públicos e Privados de Ensino);
3. A Gerência de Apoio ao Território, que supervisiona as atividades das sete Regionais de Saúde e atua na interlocução entre a Coordenação de Recursos Humanos e essas Regionais. As Regionais de Saúde, por sua vez, fazem a interlocução entre a Gerência de Apoio ao Território e as Unidades de Saúde espalhadas por todo o Município.

A importância desses atores está ligada principalmente ao Levantamento das informações necessárias ao mapeamento das lacunas de competência e definição dos Cursos de Capacitação que impactarão na resolução desse problema.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Plano de Intervenção pretendeu demonstrar que a adoção da Gestão por Competências pode afetar diretamente a qualidade do serviço prestado pelos diversos setores da Administração Pública, especialmente na Secretaria de Saúde, objetivo específico deste trabalho.

As expectativas quanto à aplicação desta proposta é muito positiva, face à previsão substancial de investimentos que a atual Gestão Municipal programou no Plano Plurianual 2018-2021. Contudo, é também do nosso conhecimento que a pretensão real desse alto investimento está no objetivo de inaugurar, dentro do Jaboatão dos Guararapes, a primeira Escola de Saúde Pública Municipal de Pernambuco.

Diante dessa realidade, entendemos que se abriu uma oportunidade para ampliação das atribuições da Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde, que tem atuado unicamente em atividades de controle de funcionários, no atendimento de seus requerimentos pessoais, no apontamento de sua regularidade e assiduidade e na confecção de sua respectiva Folha de Pagamento.

A Modernidade trouxe consigo o entendimento de que a Gestão por Competências é um modelo que se estabeleceu em cima da idéia de que a Coordenação de Recursos Humanos de uma Instituição, pública ou não, deve sim exercer atribuições que a tirem da mecanicidade de suas atribuições rotineiras.

No contexto atual, a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e integrá-las em torno dos objetivos organizacionais. (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 189)

A aplicação deste Plano de Intervenção é a tentativa de se promover essa cultura organizacional numa área que atua cartorialmente desde sua fundação.

Apesar de todos os fatores que externa e internamente contribuem para a aplicação deste Plano, não se deve abrir mão de um processo de sensibilização tanto entre os servidores da Secretaria de Saúde, como entre os próprios gestores desse Órgão. Entendemos que a realização de Fóruns de Discussão em locais estratégicos do Município são instrumentos que, bem utilizados, poderão alcançar o objetivo pretendido, que é a participação e contribuição de todos os atores da Secretaria na sua execução.

Vencida a etapa de sensibilização, o próximo passo será o Mapeamento das Competências. Seu objetivo, para além de traçar o perfil dos servidores da Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes, será encontrar as lacunas deixadas entre a demanda de atribuições de determinado serviço, à resposta dada pelo servidor a essa demanda.

Para tanto, a Coordenação de Recursos Humanos deverá atuar em dois *fronts*: o primeiro, na análise dos dados obtidos pelo recadastramento dos servidores do Município, que será realizado entre 29/10/2018 e 21/12/2018, conforme ampla divulgação da Prefeitura nas mídias sociais. Desse recadastramento, poderá ser identificado pela Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde, os profissionais que possuem qualificação para serem, eles mesmos, instrutores em algum curso de capacitação que se alinhe às necessidades dessa Secretaria. O segundo *front* atuará da seguinte forma: será obtido a partir da avaliação direta dos usuários dos diversos serviços de saúde oferecidos no Município, em formulários específicos para esse fim.

O cruzamento dessas informações indicará as áreas críticas que existem na oferta do serviço à população, e sugerirá as capacitações que deverão ser realizadas para sua correção.

Por fim, a Coordenação de Recursos Humanos terá a responsabilidade de organizar as capacitações. Para tanto, também fará uso de parcerias com Instituições de Ensino Público e Privados e arregimentará, dentre os próprios servidores do quadro, profissionais habilitados para os cursos escolhidos.

Daí se seguirá a definição da ementa, o estabelecimento do calendário dos cursos e a marcação de reuniões de monitoramento e avaliação dos resultados.

Com a execução deste Plano de Intervenção, espera-se aumentar a qualidade das entregas do serviço de saúde, além de incentivar os servidores da Secretaria de Saúde do Jaboatão dos Guararapes a serem responsáveis pela busca do seu próprio desenvolvimento profissional.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H. P. e BAHRY, C. P. (2005) "Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências", *Revista do Serviço Público*, p. 179-194.

BRASIL (1988) "Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgado em 5 de outubro de 1988."

JABOATÃO DOS GUARARAPES. (2001) "Lei Municipal n. 99/2001. Estabelece os casos de contratação por tempo determinado para atender necessidade temporária de excepcional interesse público e dá outras providências.", p. 3.

JABOATÃO DOS GUARARAPES. (2010) "Lei Municipal n. 430/2010. Institui Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) direcionado aos servidores integrantes do quadro de pessoal do Poder Executivo do Município de Jaboatão dos Guararapes.", *Diário Oficial do Jaboatão dos Guararapes* n. 146, de 12 de agosto de 2010., p. 4628.

JABOATÃO DOS GUARARAPES. (2011) "Lei Municipal n. 662/2011. Institui a Avaliação de Competências dos servidores integrantes do Poder Executivo do Município de Jaboatão dos Guararapes, e a Avaliação por Participação em Curso de Capacitação e Desenvolvimento.", p. 6.

JABOATÃO DOS GUARARAPES. (2017) "Lei Municipal n. 1336/2017. Institui o Plano Plurianual do Município do Jaboatão dos Guararapes para o período de 2018 a 2021". Disponível em: [jaboatao.pe.gov.br](http://jaboatao.pe.gov.br).

OLIVEIRA, D. de P. R. de (2014) "Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade". 3<sup>o</sup> ed. São Paulo-SP.

## **ANEXO I 6 RELAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DE SAÚDE DO JABOATÃO DOS GUARARAPES**

**Art. 3º** A **Secretaria Municipal de Saúde** é órgão superior, subordinado diretamente ao Prefeito, competindo-lhe as seguintes atribuições:

**I** É gerir o Sistema Único de Saúde . SUS, no âmbito do Município;

**II** É elaborar, implementar, monitorar e avaliar as políticas públicas municipais relativas à saúde;

**III** É planejar, organizar, coordenar, executar e supervisionar as ações e serviços de promoção, prevenção, recuperação e reabilitação da saúde de competência do Município;

**IV** É promover a vigilância à saúde, implementando ações e programas de vigilância ambiental, epidemiológica, sanitária e de saúde do trabalhador;

**V** É desenvolver ações intersetoriais de promoção da saúde, em articulação com outras secretarias municipais;

**VI** É desenvolver o controle, regulação, avaliação e auditoria das ações e serviços de saúde sob gestão municipal;

**VII** É gerir e controlar as receitas próprias e de transferência intergovernamental que compõem o Fundo Municipal de Saúde;

**VIII** É administrar, supervisionar e garantir o funcionamento das unidades de saúde sob responsabilidade do Município, inclusive, reordenação, manutenção e ampliação;

**IX** É encaminhar pacientes para a realização, em outros municípios, de exames diagnósticos ou terapêuticas de complexidade que o Município não disponha;

**X** É fazer cumprir todos os princípios, diretrizes e normas do Sistema Único de Saúde (SUS);

**XI** É participar na consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS), no âmbito regional e estadual, de forma integrada e harmônica com os demais municípios da região;

**XII** É estimular e promover o controle social e a participação social dos cidadãos na gestão do sistema de saúde, apoiando o funcionamento do Conselho Municipal de Saúde e comissões locais ou distritais de saúde;

**XIII** É viabilizar o desenvolvimento de ações de saúde através de unidades públicas ou privadas, nestas priorizando as entidades filantrópicas, de forma complementar;

**XIV** É promover a gestão participativa, colegiada e compartilhada da atenção à saúde, apoiando o diálogo entre a população e a administração;

**XV** É acompanhar e fiscalizar a efetiva aplicação do limite mínimo Constitucional dos recursos vinculados ao financiamento das ações e serviços públicos de Saúde, nos termos do art. 7º da Lei Complementar Federal nº 141, de 13 de janeiro de 2012;

(...)

**XIX** É executar outras atribuições correlatas e/ou determinadas pelo Prefeito. (BRASIL, 2018)