



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEUZEANE APARECIDA LIMA DOS SANTOS**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:  
Análise dos aspectos críticos na implantação da gestão baseada por competências em  
uma Secretaria Municipal de Saúde no município de Parelhas- RN.**

**Patos- PB  
2016**

**DEUZEANE APARECIDA LIMA DOS SANTOS**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:**

**Análise dos aspectos críticos na implantação da gestão baseada por competências em uma Secretaria Municipal de Saúde no município de Parelhas- RN.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc Igor Martins

**Patos- PB  
2016**

S586g Santos, Deuzeane Aparecida Lima dos  
Gestão por competências [manuscrito] : análise dos aspectos críticos na implantação da gestão baseada por competências na Secretaria Municipal de Saúde no Município de Parelhas - RN / Deuzeane Aparecida Lima dos Santos. - 2016.  
28 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Prof. Me. Igor Martins, CCEA".

1. Gestão por competência. 2. Modelo de gestão. 3. Administração pública. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

DEUZEANE APARECIDA LIMA DOS SANTOS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:**

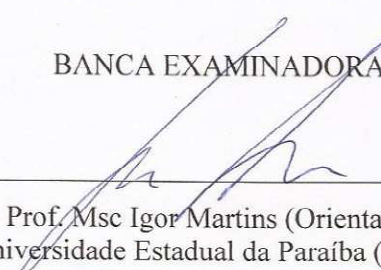
**Análise dos aspectos críticos na implantação da gestão baseada por competências em uma secretaria municipal de saúde no município de Parelhas- RN.**

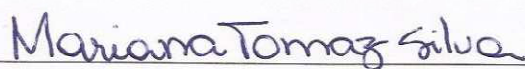
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.


Área de concentração: Recursos Humanos

Aprovada em: 20/10/2016.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Msc Igor Martins (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. (a) Msc Mariana Tomaz Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 DO PATRIMONIALISMO AO GERENCIALISMO	8
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	10
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.4 MODELO ORGANIZACIONAL DE COMPETÊNCIAS BASEADO EM ALBUQUERQUE	12
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
<b>4. ANÁLISES DOS RESULTADOS</b>	<b>16</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	16
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	17
<b>4.2.1 Organização do trabalho</b>	<b>17</b>
<b>4.2.2 Execução de trabalho</b>	<b>19</b>
4.3 RELAÇÕES DE TRABALHO	20
<b>4.3.1 Nível de educação e formação requerida</b>	<b>20</b>
<b>4.3.2 Participação dos empregados nas decisões</b>	<b>21</b>
4.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	21
<b>4.4.1 Treinamento</b>	<b>22</b>
<b>4.4.2 Carreira</b>	<b>22</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>26</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>28</b>

## **Gestão por competências: Análise dos aspectos críticos na implantação da gestão baseada por competências em uma Secretaria Municipal de Saúde no município de Parelhas- RN.**

Deuzeane Aparecida Lima dos Santos  
*deuzeaneaparecida@hotmail.com*

Igor Martins  
*igormartins@yahoo.com.br*

### **RESUMO**

O referido artigo apresenta estudos e análises acerca da gestão por competências aplicada no setor público. Dessa forma, mediante a diversidade de informações e frente a mudanças que estão ocorrendo na moderna gestão de pessoas, uma das mais abrangentes consiste no deslocamento do foco nos cargos para o foco nas competências. Deste modo, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar como se deu a tentativa de implementação da gestão por competência em uma secretaria municipal de saúde sobre a vertente proposta no modelo gerencialista de Albuquerque (2002). Sendo utilizada como metodologia uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa utilizando como instrumento de pesquisa uma entrevista semiestruturada. Os resultados evidenciaram que mesmo utilizando de técnicas de um modelo de gestão baseado por competências a organização em estudo demonstra traços de uma gestão tradicional em seu meio. Sendo necessário reformulá-la desde a estrutura física aos tipos de benefícios disponibilizados aos servidores. Conclui-se que apesar da tentativa de prestar serviço com mais qualidade e praticidade em seus procedimentos através da gestão baseada por competência, existem lacunas na comunicação que necessitam serem trabalhadas para que só assim através do diálogo medidas precisas sejam primeiramente tomadas.

**Palavras-chave:** Gestão por competência. Modelo de Gestão. Administração Pública.

### **1. INTRODUÇÃO**

Em virtude das inúmeras transformações, a forte tendência no atual modelo de gestão direciona o foco para as competências das pessoas, sendo que os principais recursos das organizações sintetizam-se também no ser humano. “As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social” (MAXIMIANO, 2011, p. 13). Em decorrência da diversidade de informações a forma de gerir uma organização mudou completamente, isso porque a gestão de pessoas atua diretamente no relacionamento que envolve práticas, ações e até mesmo o comportamento para direcioná-los ao ambiente trabalho.

De acordo com Nisembaum (2000) as competências sintetizam-se em um conjunto sinérgico de conhecimento, habilidade e atitude, transpostas através do desempenho profissional, em determinado contexto, contribuindo assim para obtenção dos resultados. Este conjunto ocasionará, por sua vez, no surgimento de novas informações, disponibilizando assim valor a organização. “Uma competência não é somente um estoque de capacidades” (MASCARENHAS, 2008, p. 184). A competência deve ser percebida com uma necessidade de capacitar seus colaboradores desenvolvendo suas aptidões, ao mesmo tempo em que se procura adequar suas possíveis habilidades desenvolvidas à necessidade da organização.

Estudos anteriores, a exemplo Martins (2011) e Teixeira (2007), evidenciaram que um processo de mudança, embora ousado, pode ser bem aceito por parte dos profissionais que atuam em determinada organização. Bem como, a sua utilização pode-se tornar exitosa. De tal modo Albuquerque (2002) ressalta que um ambiente aberto a qual o fluxo de informação passa a ser constante é mais tendencioso a eliminar erros, conforme explorado no estudo de Martins (2011). No quadro 1 p. 13 é perceptível que Albuquerque (2002), defende um modelo de gestão que sai de princípios tradicionais, fundamentada em cargos, para uma gestão baseada no indivíduo na qual o nível de exigência de qualificação é alto, bem como ocorre flexibilidade e uso constante da tecnologia e avanço na estrutura organizacional em seu meio.

Pesquisas anteriores, a exemplo Reis (2014), evidenciam que frente às mudanças globais e as agitações oriundas, em específico, da crise de 1929, da crise do petróleo foram apenas alguns dos vários elementos que retrataram a necessidade de reorganização do Estado, bem como o de seu relacionamento para com a sociedade. Deste modo, para Martins e Tinoco (2014) a transformação do aparelho estatal em máquinas modernas torna-se atualmente em um dos principais desafios da gestão pública, isso porque existe a necessidade de seguir essa tendência.

Não diferente, ocorre na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) do município de Parelhas em virtude da diversidade dos problemas e dos recursos limitados para suprir a demanda. A tentativa de implantação de um modelo baseado por competências surgiu como uma alternativa em meio aos problemas. Dessa forma, a problemática da pesquisa estará embasada no seguinte problema: **Como se deu a tentativa de implementação da gestão por competências em uma Secretaria Municipal de Saúde sobre a vertente proposta no modelo gerencialista de Albuquerque (2002)?**

Foi definido como objetivo geral da pesquisa: Analisar a tentativa de implementação da gestão por competências na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) sobre a vertente proposta no modelo gerencialista de Albuquerque (2002). Esse modelo consiste em evidenciar

a organização exercendo suas funções sobre um modelo inverso a uma gestão tradicional burocrática. E desta forma para o alcance do objetivo geral, foram definidos como objetivos Específicos com relação ao modelo gerencialista de Albuquerque (2002):

- ✓ Identificar qual modelo de gestão predomina na SMS;
- ✓ Compreender a estrutura organizacional;
- ✓ Analisar de acordo com as relações de trabalho, qual nível de participação dos funcionários no processo de tomada de decisão;
- ✓ Evidenciar com relação à política de recursos Humanos, quais os investimentos destinados ao treinamento e cargos dos servidores;
- ✓ Descrever quais os desafios que foram gerados na tentativa da implantação da gestão por competência sobre o modelo proposto por Albuquerque.

A metodologia utilizada corresponde a uma abordagem qualitativa, apresentando como método um estudo de caso sendo utilizado como técnicas de coleta de dados um estudo bibliográfico e uma pesquisa de campo. A mesma foi direcionada aos servidores internos da citada organização, tendo em vista a obtenção da análise do ambiente organizacional sobre a perspectiva de verificar como se deu o processo de tentativa da implantação da gestão por competência.

Deste modo, a SMS foi o local onde se aplicou a pesquisa tendo em vista a necessidade de analisar quais os motivos que vem interferindo negativamente na prestação de serviços a sociedade, implicando negativamente assim, principalmente em atrasos na disponibilização de exames e consultas disponibilizados pelo sistema único de saúde (SUS). A justificativa desta pesquisa consiste teoricamente em analisar o conceito de competências, no que consistem conhecimentos, habilidades e atitudes, aplicados na SMS tendo em vista a busca pela produtividade, efetividade e otimização de recursos. Bem como, justifica-se ainda com relação à diversidade de fatores condicionantes a nova percepção do Estado, segundo os estudos de Martins e Tinôco (2014), com vista ao alcance do êxito em suas ações.

A utilidade da pesquisa consiste em fornecer uma investigação descritiva acerca da gestão baseada em competências nas organizações de âmbito público, considerando o aproveitamento das reais aptidões de seus respectivos colaboradores, ao mesmo tempo em que se avalia a contribuição desse modelo para o alcance da redução de custos, aumento de competitividade e criação do valor para o consumidor. Permitindo assim, a identificação de possíveis mudanças no que tange o ambiente organizacional, elencando alguns questionamentos acerca da secretaria em questão evidenciando ainda possíveis lacunas organizacionais.



A estrutura do presente trabalho segue dividida em: revisão literária, abordando os principais conceitos acerca do tema, em seguida tem-se a metodologia abordando os meios para a elaboração do respectivo artigo, posteriormente a análise e discussões na qual serão expostos os pontos de vistas dos entrevistados relacionados à teoria abordada e, por último, as conclusões com relação na análise dos dados obtidos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os tópicos essenciais que correspondem à fundamentação teórica do trabalho, relacionando assim a gestão por competência ao serviço público.

### 2.1 Do Patrimonialismo ao Gerencialismo

A forma de gerir as Instituições Públicas sofreram reformulações significativas ao longo dos anos, sendo caracterizada por transições na busca por um modelo de gestão que melhor se adequasse em atender aos anseios da sociedade. Em meio a essas transições, foram aplicados três modelos de gestão pública no Brasil, como alternativa as disfunções ocasionadas por cada modelo implantado anteriormente.

O primeiro modelo de gestão pública é o patrimonialista, que de acordo com Silva (2013) a administração pública patrimonialista é característica dos estados absolutistas europeus, século XVIII, na qual a designação de algum exercício público originava-se principalmente de acordo com grau de familiaridade do governante. Na percepção patrimonialista “a visão de que a gestão pública deveria servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas era antagônica” (SILVA, 2013, p. 03). Dessa forma, sua soberania se estendia por longas faixas territoriais, bem como seu controle sobre várias dimensões, inclusive a política.

David, Sanabio e Santos (2013) esclarece o modelo patrimonialista como sendo aquele que exerce poder subjetivo no âmbito público, caracterizando-se pelo: clientelismo, pela ausência da distinção entre o público e o privado, pela tendência a corrupção, retomando assim a concepção de clemência, na qual prevaleciam princípios de dominação afetando diretamente a eficiência estatal. Como o modelo patrimonialista era contrário às pretensões da sociedade moderna, os pressupostos de um novo modelo de gestão baseado na

impessoalidade e na racionalidade foram sendo discutidos e implantado em substituição ao anterior.

De acordo com Afonso e Teixeira (2014) por volta de 1930 surge à primeira reforma de Estado, no governo de Getúlio Vargas, apresentando a administração burocrática como modelo de gestão vigente. Esse modelo de gestão é caracterizado pela especialização, disciplina, hierarquia, e impessoalidade. Conforme aborda Pereira (2005):

Com o surgimento do capitalismo e da democracia, estabeleceu-se uma distinção clara entre res pública e bens privados. A democracia e a administração pública burocrática emergiram como as principais instituições que visavam a proteger patrimônio público contra a privatização do Estado. Democracia é o instrumento político que protege os direitos civis contra a tirania, que assegura os direitos sociais contra a exploração e que afirma os direitos públicos em oposição ao *rent-seeking*. Burocracia é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção – dois traços inerentes à administração patrimonialista –, os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional (PEREIRA, 2005, p.26).

A partir do modelo burocrático é nítida a ideia do que seja pertencente ao setor público, bem como ao setor privado, distinção essa que não ocorria no modelo anterior. A burocracia exige ainda o uso da racionalidade nos procedimentos administrativos, bem como a profissionalização dos colaboradores no desempenho de suas respectivas atribuições.

No entanto, conforme Martins (2011) com o passar do tempo às disfunções do modelo burocrático começaram a ganhar destaque. Dessa forma o modelo que até então era considerado superior à administração patrimonialista, passa a ser visto negativamente em decorrência do excesso de formalismo e da rigidez excessiva em seus procedimentos. Para Silva (2013) a hipótese proposta de eficiência, não estava sendo alcançada não garantia rapidez e nem baixo custo para os serviços destinados ao público, tornando-se assim caro, lento e autorreferido.

Em virtude da insatisfação da administração burocrática, por volta do início da década de 90 chega ao Brasil à abordagem gerencialista, que segundo Afonso e Teixeira (2014) em decorrência de vários fatores, principalmente econômicos, ocorrem à implantação de outra reforma do estado, sendo esta caracterizada pela abertura econômica. Dessa forma, o Brasil passa a ser incluído no mercado mundial. As características da administração pública gerencial conforme Pereira (2005) são descritas a seguir:

É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e

utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos (PEREIRA, 2005, p.28).

De acordo com o autor, esse novo modelo torna a administração pública mais dinâmica, com o foco para os resultados propondo a ruptura de práticas paternalista para promover benefícios sociais e as garantias de direitos fundamentais a sociedade. Sendo a administração pública gerencialista marcada fortemente pela reforma do Estado. Segundo Bonezzi e Pedraça (2008) esta reforma, por sua vez, não propõe seu enfraquecimento, mas recomenda a redução dos estados de formular e programar políticas. Provocando mudanças ainda nas formas de controle do aparato estatal e possibilitando maior transparência nas decisões administrativas resultando assim, em mais responsabilidade por parte dos gestores públicos.

## **2.2 Gestão por Competências**

De acordo com Rocha (2016) o tema competência tem sido debatido frequentemente não somente no campo teórico, mas também está sendo relevante a realidade das empresas e organizações. Assim como ocorreu transformações em todas as áreas que envolvem a sociedade, a expressão competência também foi reformulada. Permitindo que a gestão de pessoas transforme a realidade do ambiente de trabalho, possibilitando ainda o fluxo constante de interação entre os colaboradores, bem como com a sociedade.

De acordo com Maximiano (2011, p. 07) “A função de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita”. Para o autor a essencialidade do recurso humano inicia desde a entrada do profissional na organização até o encerramento das respectivas atribuições. Existindo assim, uma sincronia de conhecimentos, habilidades e atitudes que são fundamentais para o aprimoramento do profissional. Precisamente a excelência alcançada pela gestão de pessoas por competências tem uma forte relação com o mapeamento de onde determinada organização pretende chegar, bem como a análise das habilidades de seus respectivos colaboradores.

Para Martins (2011) a definição do termo competência envolve uma abordagem ampla e ao mesmo tempo mais moderna, não restringindo- se apenas ao conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, mas associando também ao desempenho. Deste modo, a competência compreende uma diversidade de fatores que influenciarão a forma de atuação da

organização frente aos anseios da sociedade, envolvendo: profissionalização, a cultura organizacional, os recursos disponibilizados, entre outros.

Ainda segundo Martins (2011) as dificuldades das organizações situam-se no rompimento dos modelos usuais por um modelo atual que seja mais ousado. Assim sendo, o modelo gerencialista exige dos profissionais: conhecimento, uso do aparato tecnológico, mão-de-obra especializada denominando-se assim como gestão de pessoas por competências.

### **2.3 Gestão por Competência na Administração Pública**

“A administração pública gerencial é orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações” (COSTA 2008; p.866). A tentativa de implantação de uma gestão baseada por competência no âmbito público surge em virtude de eliminar práticas tradicionais em seu meio.

Deste modo, na administração pública gerencialista fica claro a necessidade em transpor para o setor público qualidade em atendimento, bem como a criação de valor a organização em virtude da prestação de serviços. Contudo, para que esses reais objetivos sejam alcançados as mudanças não englobam apenas as estruturas gerenciais, mas estende-se a organização como um todo conforme aborda David, Sanabio e Santos (2013).

As mudanças recomendadas pelo paradigma gerencial estenderam-se para a organização do aparelho do estado e promoveram seu redimensionamento por meio da redução de níveis hierárquicos, da transferência de autonomia para escalões inferiores e da descentralização de operações. (DAVID, SANABIO E SANTOS, 2013, p.25).

Segundo aborda os respectivos autores com as alterações na estrutura organizacional será permitida uma maior interação entre colaboradores no ambiente de trabalho. Afinal o fluxo de informações é constante em seu meio. Dessa forma, o mapeamento das competências assim como as estratégias das organizações são desafios na implantação da gestão de pessoas no funcionalismo público.

De acordo com algumas pesquisas voltadas para a preocupação da nova administração pública com relação à gestão de pessoas, os estudos realizados por Martins e Tinôco (2014) relatam que diversas foram as tentativas de modificar o perfil do funcionalismo público Brasileiro. No entanto, só no ano de 2006 foi instituída a Política de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) mediante Decreto de Lei nº 5.707, ressaltando que a gestão por

competência é um elemento essencial para promover a capacitação dos servidores estatais, instituindo na esfera pública características aplicadas ao setor privado.

De acordo com Carvalho (2009, p. 9) o PNDP pauta-se pelo desenvolvimento constante do servidor, bem como “pela adequação contínua das competências dos servidores aos objetivos das instituições e pela busca da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”. Dessa forma, almeja-se que por meio do aprimoramento das habilidades dos colaboradores, seja possível obter resultados satisfatórios e que venham gerar valor. Assim sendo, mostrando-se eficiente não somente na entrega do produto ou serviço, mas também em seus procedimentos.

## **2.4 Modelo Organizacional de Competências baseado em Albuquerque**

Na era da informação, o capital financeiro, embora importante, deixa de ser o fator mais exclusivo cedendo espaço para o capital intelectual. Deste modo, Vaz *et. al* (2015) ressalta que para o alcance dos objetivos se faz necessário identificar, ampliar, mensurar e até mesmo se preciso for reconstruir os ativos intelectuais para que só assim possa se obter o êxito. Isso por que até mesmo o recurso financeiro tem seu grau de dependência do conhecimento. Sendo através deste que o processo de otimização não só do setor produtivo, mas da organização como um todo ocorra.

Ainda segundo Vaz *et. al* (2015) o conceito de capital intelectual envolve um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que impactará nas estratégias, nas metas estabelecidas e principalmente nas pessoas. No entanto, a delimitação precisa acerca de seu conceito é de certa forma, complexa. Por isso que o aprimoramento das habilidades dos profissionais é um dos temas que são bastante abordados no ambiente de trabalho. O conhecimento surge das pessoas, sendo criado, aprimorado, transmitido, enfim, permitindo assim que as organizações motivem seus profissionais a aplicarem seus conhecimentos na resolução de problemas e ao alcance da excelência em seu meio.

Portanto, além do conhecimento a elaboração de estratégias também é um elemento construtivo que auxilia gestores no processo decisório. “Estratégia é a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças ao ambiente e a competição” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 38). Segundo o autor a participação dos colaboradores e o processo de formular a estratégia são de fundamental importância para a organização; afinal essa interatividade tornará o processo estratégico mais dinâmico, resultando em um fluxo contínuo de informações.

Com base no modelo adaptado de Albuquerque (2002), quadro 1, é possível identificar diferenças entre o modelo tradicional de gestão e o modelo de gestão por competências, do qual a partir da análise dos elementos apresentados a seguir, originará os principais elementos que orientaram o direcionamento desta pesquisa:

Quadro 1- Gestão tradicional versus gestão por competências

Características distintivas		Modelo	
		Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Estrutura Organizacional		Altamente hierarquizada separação "quem pensa e quem faz".	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e pensar – <i>empowerment</i>
	Organização do Trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
	Realização do trabalho	Individual.	Em grupo.
	Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Ênfase no controle implícito pelo grupo.
Relações de trabalho	Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo.
	Nível de educação e formação requerido	Baixo trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
	Relações empregador-empregado	Independência.	Independência, confiança mútua.
	Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência de interesses.
	Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
Política de recursos humanos	Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
	Treinamento	Visa o aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o empregado para futuras funções.
	Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras.
	Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
	Incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

Fonte: Albuquerque (2002).

Segundo Martins (2011) para que se possa obter êxito na implantação da gestão de pessoas dentro de uma organização é preciso romper com o modelo tradicional, para que só assim os princípios peculiares da gestão de pessoas por competências (GPPC), aquele baseado nas competências individuais, possam ser realmente implementados. Dessa forma, as organizações necessitam mapear sua conjuntura interna para adaptar as competências dos

profissionais as necessidades organizacionais e posteriormente obter eficiência, eficácia e qualidade na prestação de seus serviços.

Ainda de acordo com Martins (2011) os modelos tradicionais são baseados em princípios da administração científica e fundamentam-se ainda em preceitos da escola estruturalista, sendo a estrutura organizacional altamente hierarquizada, tendo o poder decisório localizado no topo da pirâmide. No entanto, a realidade do modelo atual é totalmente inversa ao tradicional. Além de apresentar uma relação sistêmica aberta com o ambiente, o processo de tomada de decisão deixa de ser atributo exclusivo de alguns, sendo esses pertencentes ao ápice da pirâmide, passando os profissionais a participarem deste processo.

O modelo de gestão por competências consiste no fluxo de informações constante e ininterrupto. As organizações trabalham mediante estruturas horizontalizadas possibilitando assim o fluxo contínuo de informações. Dentre outras modificações, a conjuntura pública busca gerar valor ao cidadão através de um conjunto de técnicas, que por ventura, venham aperfeiçoar o servidor mediante o aprimoramento de suas reais competências e ao mesmo tempo frente à diversidade do mercado (ALBUQUERQUE, 2002). O modelo proposto por Albuquerque já serviu de base para os estudos a exemplo de Martins (2011).

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia de uma pesquisa consiste em auxiliar por meio de determinados instrumentos a concepção e o entendimento com relação a determinado estudo proposto. Dessa forma, a presente pesquisa consiste em um estudo com abordagem qualitativa apresentando como tipo de pesquisa um estudo descritivo. Gil (2002) define as pesquisas descritivas, como sendo essenciais no processo de caracterização de determinada população. Este tipo de pesquisa possibilitou a análise do ambiente interno na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) identificando possíveis problemas que estão afetando diretamente de forma negativa o ambiente de trabalho.

O método utilizado foi um estudo de caso sendo empregado como técnicas de coleta de dados um estudo bibliográfico e uma pesquisa de campo. A técnica da pesquisa de campo foi desenvolvida por meio de uma entrevista em profundidade com um roteiro semiestruturado anexado ao apêndice do trabalho. Para Roesch (2010) a pesquisa de campo consiste em uma técnica qualitativa, demorada e precisa. Consistindo ainda em compreender através da análise dos dados obtidos na entrevista, a compreensão de determinados contextos.

Dessa forma, em virtude da técnica utilizada através da pesquisa de campo foi possível investigar em meio a diversas particularidades a tentativa de implantação da gestão por competência na SMS com vistas ao alcance do êxito no ambiente organizacional.

A sede da SMS era composta durante a pesquisa por um total de quatorzes profissionais que atuando internamente eram conhecedores da real situação em que se encontrava o ambiente de trabalho. Sendo que destes, quatro profissionais preferiram por não contribuir para a pesquisa em virtude de possíveis represálias, tendo em vista que seu vínculo empregatício era associado a questões partidárias. No entanto, desses quatorzes profissionais, dez concordaram em contribuir. Dos que contribuíram para a pesquisa, apenas três não eram servidores efetivos.

Portanto, o direcionamento para o alcance do objetivo geral ocorreu por meio dos objetivos específicos. Esses estão correlacionados ao modelo adaptado de Albuquerque (2002), na qual foram analisadas as categorias, bem como as subcategorias do modelo de gestão tradicional ao da gestão baseado por competências. As categorias utilizadas como base para análise do contexto organizacional da secretaria de saúde consistiu em avaliar: a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos. Sendo que foram analisadas apenas duas subcategorias de cada, sendo assim, explorados apenas alguns elementos explícitos no quadro 1, p. 13.

Da categoria estrutura organizacional foram utilizadas a subcategoria “organização do trabalho” abordando critérios de estrutura e as relações no ambiente, e a subcategoria “execução do trabalho”, que consistiu na análise do desempenho profissional. Na categoria relações de trabalho foram utilizadas as subcategorias de análises: “nível de educação e formação requerida” e a “participação dos empregados nas decisões”. A primeira incidiu na análise de aspectos voltados para os investimentos destinados a formação e capacitação dos profissionais, por sua vez, a segunda buscou analisar o nível de participação dos empregados no processo de tomada de decisão. Por fim, na última categoria Políticas de recursos humanos foi utilizada a subcategoria “treinamento” buscando assim a compreensão acerca da Aquisição de habilidades a pessoas de nível operacional e a subcategoria “carreira” avaliando a existência ou não na Secretaria de Saúde do Plano de carreira e flexibilidade.

Para a descrição dos relatos obtidos, os nomes dos entrevistados não foram identificados, serão utilizadas apenas letras na identificação. Para assimilação da fala do gestor será utilizado à letra A, para os auxiliares administrativos financeiros a letra B, para os auxiliares administrativos (digitadores) a letra C e para os demais a letra D com finalidade de preservar o instituto do anonimato, em consenso com princípios éticos. Sendo assim, a coleta



de dados procedeu-se através de uma gravação. Sendo, posteriormente transcritas as falas dos entrevistados para análise do conteúdo.

Essa relação entre ambos os modelos e as análises das informações obtidas nas entrevistas, foram feitas em decorrência da técnica de análise dos dados que consistiu na análise do discurso. Para Vergara (2012, p. 18) “a análise do discurso é um método que visa não só aprender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido”. Deste modo, através da análise dessas informações disponibilizadas foi feito um embate entre aos dados obtidos através dos entrevistados e a opinião de referidos autores.

#### **4. ANÁLISES DOS RESULTADOS**

Compreender a expressão gestão por competência na tentativa de implantação em uma estrutura de uma SMS é algo complexo quando se atua mediante recursos escassos, uma gestão burocrática e frente a uma elevada demanda da sociedade. Para melhor compreensão foi descrita uma breve contextualização acerca do campo de pesquisa, bem como serão apresentadas às informações obtidas na entrevista conforme as categorias e as subcategorias propostas no modelo adaptado de Albuquerque (2002), quadro 01.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA**

De acordo com os dados obtidos pelo plano de ações de saúde do respectivo município 2016, a cidade de Parelhas localiza-se na região do Seridó apresentando como base econômica a produção mineral e a grande concentração de cerâmicas. No ano de 2013 a respectiva cidade foi contemplada pelo selo UNICEF em virtude dos esforços direcionados a melhoria da qualidade de vida, do acesso à educação, da saúde e do lazer.

Ainda conforme o plano de ações de saúde de 2016, a SMS situa-se na Rua Manoel de Azevedo, 231 A – Centro. Apresentando como principais atribuições: o planejamento, desenvolvimento, coordenação, bem como a execução de políticas direcionadas a saúde do citado município. De acordo com a lei complementar Nº 033, de 18 de Dezembro de 2008, capítulo IV, art. 62, é de competência da secretaria:

I- Promover medidas de prevenção à saúde da população, mediante o controle e o combate de doenças infectocontagiosas e nutricionais;

- II- Fiscalizar e controlar as condições sanitárias, de higiene e de saneamento, a qualidade de medicamentos e de alimentos e a prática profissional médica e paramédica;
- III- Promover campanhas de saúde e desenvolver programas de caráter técnico- científico em favor do município;
- IV- Realizar serviços básicos de saúde para os munícipes, através de unidades de atendimento hospitalar;
- V- Desempenhar outras atividades correlatas, visando proporcionar o bem estar da população.

Mediante uma declaração emitida pelo atual gestor, a situação em que se encontrava a SMS era caótica, a tentativa de implementar a gestão por competência adveio de uma diversidade de problemas existente na sede. Atrasos nas marcações de consultas e de exames são apenas alguns elementos que vinha ocasionando na insatisfação da população. Deste modo, fica claramente expressa no documento, a necessidade de promover uma mudança radical na respectiva sede, para que só assim seja transposto valor a organização.

## 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A gestão por competência busca valorizar o capital intelectual interno da organização com vista ao alcance da eficácia, bem como da eficiência em suas ações, conforme estudo de Martins (2011). Assim sendo, nas análises dos resultados a seguir serão abordadas as subcategorias: de organização e execução do trabalho, tendo em vista o objetivo de: compreender a estrutura atual, analisando se existem hierarquias, bem como a necessidade de um sistema de controle, sendo analisada ainda a competitividade no ambiente de trabalho.

### 4.2.1 Organização do trabalho

A estrutura organizacional enfatiza critérios de decisões, autoridades e responsabilidades. Maximiano (2011, p. 149) define-a como “ferramenta para realizar objetivos, que retrata todas as decisões sobre a divisão do trabalho e a atribuição de autoridade”. O ambiente de trabalho necessita ser monitorado em virtude das mudanças internas e externas afetarem diretamente o contexto organizacional, exigindo assim mudanças em suas estruturas. Diferentemente da gestão baseada por competência, a gestão burocrática segue uma estrutura organizacional hierarquizada com cada nível contendo suas funções determinadas e centralizadas unicamente no gestor.

No ambiente de trabalho além da estrutura organizacional considera-se as relações pessoais como essenciais para a obtenção da eficácia. Pereira (2014) defende que quando a organização do trabalho ocorre de maneira inadequada irá afetar negativamente a saúde mental dos profissionais, ocasionando assim o aumento da insatisfação. Sendo preciso desenvolver medidas de intervenções para atuar mediante: o estresse, a angústia, a insatisfação e outros; Afinal “o ambiente de trabalho é fator potencializador do desencadeamento de doenças físicas e instalação de psicopatologias” (PEREIRA, 2014, p. 44). Dessa forma, quanto mais harmonioso o ambiente de trabalho, mais prático para o desenvolvimento de suas atividades. Tendo em vista, que as transformações estão ocorrendo constantemente, oriunda de diversos fatores, sendo preciso aprimorar não somente as estruturas organizacionais, bem como as relações interpessoais.

De acordo com ambiente de trabalho, com as características dos profissionais e quanto à situação real em que se encontrava a sede da secretaria no início da atual gestão, foi possível analisar que houve uma discrepância de opiniões com relação aos dados obtidos. Todos concordaram em ressaltar que o ambiente se encontrava desestruturado e sem organização. No entanto, a divergência surgiu em virtude da origem desses problemas.

Parte dos entrevistados considerou que a desordem advém de outros aspectos que não estão interligados a gestão. Justificaram que o conflito é oriundo da transição de funcionários, em decorrência da realização do último concurso público realizado no ano de 2015. O entrevistado C<sub>1</sub> afirmou que: “o ambiente se encontrava em meio a mudanças. Alguns profissionais resistindo às transformações e outros encarando a situação de forma tranquila”, o mesmo ainda ressalta “que a desorganização é uma possível consequência que uma modificação no ambiente organizacional poderia causar”. Desse modo, em virtude dos aprovados no último concurso público, existe a necessidade de um tempo para que os mesmos se adequem a realidade do município e as exigências do cargo.

A outra parte ressaltou que existe falta de coordenação, de planejamento e de ordem no ambiente de trabalho, justificando que esses problemas advêm da ausência do gestor na sede da secretaria. O entrevistado C<sub>3</sub> relatou que “na antiga gestão existia uma relação integrada visando à intercomunicação Inter setorial. Contudo, na atual existe uma gestão centralizada no gestor, dificultando essas relações”. Sendo afirmado que em decorrência da SMS apresentar uma estrutura pequena e hierárquica, por vezes, o barulho advindo de pessoas que buscam algum tipo de informação, afeta de maneira negativa a execução de algumas tarefas que exigem silêncio e concentração.

Portanto é possível analisar traços de uma gestão tradicional, aqueles característicos da gestão burocrática, apresentando hierarquia de cargos facilmente identificada e decisões centradas no atual gestor. As relações pessoais necessitam serem trabalhadas, bem como o ambiente de trabalho necessita ser condizente com as funções a serem exercidas. O ambiente quando harmonioso e organizado permite o alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, a estrutura organizacional, por sua vez, em meio a uma gestão eficiente permitirá a definição de critérios decisórios e de responsabilidade cabíveis a organização.

#### **4.2.2 Execução de trabalho**

Para Maximiano (2011, p. 227) “o desempenho de uma pessoa depende não apenas de sua competência, motivação e da forma como o trabalho está organizado, mas também dos processos sociais que ocorrem nos grupos de que participa”. A influência transmitida por esses grupos (sejam eles formais ou informais) ocorrem por meio do compartilhamento dos objetivos comuns, das emoções, das amizades e fidelidade à organização. O modelo gerencialista defende a execução do trabalho por meio de grupos, sendo que quando o mesmo é realizado segundo critérios individualistas torna-se mais lento, repetitivo e ao mesmo tempo dispendioso (ALBUQUERQUE, 2002).

Quando os entrevistados foram indagados acerca das habilidades profissionais e se no ambiente de trabalho existia competitividade entre os servidores, as opiniões foram bem diversificadas. Contudo, a maioria dos entrevistados ressaltou que realmente existem competências satisfatórias, existindo ainda competitividade, mas não negativa. Os profissionais interagem entre si, auxiliando um ao outro quando preciso for.

O entrevistado B<sub>1</sub> ressaltou que “as coisas funcionam com habilidade de profissionais que se desdobram para tentar fazer as coisas funcionarem de maneira arcaica, mas na maneira de cada um”, para ele, por isso que alguns acham que existe muito individualismo, mas na verdade o que ocorre são recursos mínimos e uma grande demanda para atender. Na percepção do entrevistado C<sub>1</sub> o que ocorre na verdade além de uma competitividade que é normal no ambiente de trabalho é que “as atividades dos profissionais são estabelecidas de acordo com a competência e responsabilidade de cada um”.

Portanto, o embate com relação ao posicionamento de opiniões ressalva que as características do modelo tradicional estão de certa forma inserida neste contexto, mesmo que com menos intensidade, ainda se faz presente no ambiente de trabalho.

### 4.3 RELAÇÕES DE TRABALHO

As subcategorias que serão trabalhadas a seguir serão: o nível de educação e formação requerida e a participação dos empregados nas decisões. Sendo analisado o nível de participação dos funcionários neste processo de tomada de decisão, o nível de reconhecimento, treinamento e desenvolvimento destes.

O modelo gerencialista propõe além da utilização da tecnologia no ambiente de trabalho, a predominância de uma administração descentralizada, na qual os níveis hierárquicos são bem menores e os servidores públicos assumem um papel gerencial mais dinâmico, tornando-se assim mais independentes. (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

#### 4.3.1 Nível de educação e formação requerida

Para Ramos (2010) atualmente existe uma diversidade de tecnologia que estão sendo utilizadas para o processo de comunicação, porém a sua essencialidade varia com relação a suas características, integração e a colaboração transposta. A eficiência da tecnologia da informação e comunicação (TIC) não deve ser compreendida de maneira generalizada, afinal “as TICs desempenham um papel promovendo apenas as infra-estruturas, pois o trabalho colaborativo e a gestão do conhecimento envolvem também aspectos humanos, culturais e de gestão” (RAMOS 2010; p. 03), sendo, portanto um conjunto sinérgico.

Com relação aos investimentos destinados a formação e a capacitação dos profissionais, foi possível analisar que mais uma vez houve discordância com relação às opiniões. Contudo, boa parte relatou que não foram realizados investimentos direcionados a capacitação dos servidores, afirmando que poucos foram os investimentos destinados à secretaria, e os que ocorreram foram de maneira restrita. O entrevistado C<sub>2</sub> ressaltou que foi realizado “a compra de um servidor (programa de computador) para agilizar os trabalhos na secretaria e também existe o ponto eletrônico, mas em relação à capacitação para acessa-la não existiu nenhum tipo de investimento”.

Embora seja bem diversificado as opiniões dos entrevistados, fica claro a insatisfação por parte da maioria dos entrevistados em não ter acesso nem a tecnologia e nem a capacitação para utilizá-la.

### 4.3.2 Participação dos empregados nas decisões

No ambiente de trabalho de acordo com o modelo de gestão tradicional, as decisões são tomadas com relação ao cargo que determinado profissional ocupa, não existindo a participação do grupo no processo de tomada de decisão. Esses apenas executam aquilo que lhe for estabelecido. Para Dutra (2012) a ideia do atual modelo analisa as pessoas de acordo com o que entregam e não pelo o que fazem. Afinal, quando se analisa os profissionais de acordo com a sua capacidade têm-se maior visibilidade para avaliá-los, orientá-los e estabelecer recompensas. Dessa forma, à medida que se valoriza o profissional também está a agregar valor à organização.

Com relação a esta subcategoria foi possível analisar uma diversidade de opiniões. Alguns elencaram que as decisões são tomadas sem nenhuma sugestão dos profissionais. O entrevistado C<sub>3</sub> ressaltou ainda “que não participam deste processo e só são responsabilizados injustamente”. Outros afirmaram que existe participação, mas apenas por alguns funcionários. O entrevistado D<sub>1</sub> ressaltou que “existe participação, mas em partes”. O mesmo reconhece que é preciso trabalhar nesta questão, afinal é imprescindível para o alcance do êxito, “ouvir quem está na ponta do serviço”.

Uma pequena parte considerou que existe participação no processo de tomada de decisão tanto por parte do atual gestor quanto dos funcionários. O entrevistado C<sub>1</sub> ainda ressaltou que muitos acreditam que uns participam mais do que os outros, mas o que ocorre é que “devido o grau de conhecimento e tempo de serviço prestado por parte de alguns servidores, alguns se posicionam mais do que outros”.

Deste modo, em meio a ideias distintas, ainda sim é possível notar que as decisões são tomadas de cima para baixo, resultando na baixa participação dos integrantes no processo decisório, incidindo assim, mais uma vez na predominância das características da gestão tradicional.

## 4.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Por fim, as subcategorias a serem analisadas sobre o ponto de vista dos profissionais da SMS será: treinamento e carreira. Temas como política de emprego, incentivos salariais e flexibilidade serão contrapostas entre os participantes. Tendo em vista que o modelo gerencialista defenderá a capacitação dos profissionais para o desempenho de funções futuras ao mesmo tempo em que enfatiza a posição de carreira e de desempenho.

#### **4.4.1 Treinamento**

Para Martins (2011) na gestão por competências os programas de desenvolvimento e treinamento são direcionados a promover o ganho no que tange conhecimento e aptidões, ao mesmo tempo em que qualifica o servidor a uma carreira. Isso por que o profissional quando passa por algum treinamento, o mesmo está sendo preparado também a desenvolver funções futuras. No entanto, França (2011) esclarece que a expressão treinamento e desenvolvimento são distintos entre si. O treinamento é um processo em curto prazo promovendo a aquisição de habilidades, conceitos e outros que irão buscar melhorias para as pessoas do nível operacional. Já o desenvolvimento é direcionado para aqueles pertencentes ao nível gerencial sendo um processo em longo prazo promovendo o aperfeiçoamento das habilidades e motivações dos empregados.

Com relação ao treinamento, tanto em tempo presente quanto futuro, observou-se mais uma vez a diversidade de ideias. A maior parte dos entrevistados afirmou que não existe nenhum tipo de preocupação voltada à capacitação dos profissionais. O entrevistado C<sub>2</sub> afirmou ainda que “além da falta de interesse por parte dos gestores existe a falta de recursos”. Portanto, a ideia da ausência de treinamento é de certa forma compartilhada entre os servidores. Implicando assim no desempenho apenas da função atual, atributo da gestão tradicional. Ao contrário o modelo gerencialista que propõe a capacitação destes, tendo em vista o desempenho de funções futuras.

#### **4.4.2 Carreira**

Quando se fala em carreira as pessoas, por vezes visualizam apenas a possibilidade de um desenvolvimento profissional ou por vezes concretizam “a ideia de plano de carreira a de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que se trilhada pela pessoa, vai conduzi-la ao sucesso, à riqueza e à satisfação” (DUTRA, 2012, p. 103). No entanto, não é bem assim. A carreira deve ser compreendida como um encadeado de episódios inesperados, sendo, portanto construída tanto pela organização como pelo profissional.

Segundo França (2011) no conceito atual de carreira, o profissional deve manter o foco qualificando-se e ser competitivo em longo prazo, ao mesmo tempo em que a organização venha estimular o desenvolvimento do profissional na organização.

Com relação ao trabalho e ao plano de carreira e flexibilidade, novamente houve ideias contrárias, mas todos logo de início, descartaram a existência do plano de carreira, mas reconheceram sua importância. Alguns afirmaram que flexibilidade em seu setor não existe. O que existe são os profissionais fixos a uma determinada função.

Outros ressaltaram que mesmo estando fixos, em virtude da amizade no ambiente de trabalho, a troca de informações é constante e por vezes um acaba por desempenhar a atribuição do outro. Entretanto, uma pequena parte considerou a existência da flexibilidade.

Portanto, é possível analisar que a falta de investimentos destinados ao plano de carreira é de certa forma desmotivante, ao mesmo tempo em que a ausência da flexibilidade torna a execução do trabalho monótono. Conseqüentemente, segue características baseadas em uma gestão burocrática como sendo aquela baseada nos cargos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste último tópico do trabalho serão expostas as análises conclusiva acerca do objetivo proposto “Analisar os principais desafios na tentativa de implementação da gestão por competências na SMS sobre a vertente proposta no modelo gerencialista adaptado de Albuquerque (2002)”. Primeiramente o trabalho iniciou com uma compreensão acerca dos modelos de gestão pública partindo assim para a implantação da gestão por competência no setor público. Diante de toda contextualização com relação à teoria, bem como, com os dados obtidos por meio da entrevista buscou-se analisar quais os problemas na tentativa dessa implantação tendo em vista se a mesma vem sendo exitosa.

Observou-se que com relação à estrutura física da Secretaria de Saúde que não ocorreu muito investimento. Tendo em vista que é um ambiente pequeno e com várias repartições. Com relação à subcategoria “execução do trabalho” foi possível analisar que a execução das funções ocorre por meio individualista, já que os servidores estão de certa forma, fixos a suas respectivas atribuições. Na realidade, os servidores se auxiliam, quando necessário para solucionar determinada dificuldade, mas a união de determinado grupo para um desempenho específico, ainda é uma utopia no ambiente de trabalho. Embora, a disponibilidade para que o mesmo seja realizado por meio de equipe é partilhada por todos, na prática ainda segue critérios burocráticos.

Com relação à política de tecnologia da informação os equipamentos modernos e a utilização de softwares tem proporcionado mais praticidade no ambiente de trabalho. Contudo, em decorrência da ausência da capacitação para o seu manuseio adequado,



evidenciaram a insatisfação por parte de alguns dos entrevistados, tendo em vista que os mesmos aprendem a lidar com esta no dia a dia.

A participação dos servidores no processo de tomada de decisão ainda é algo a ser trabalhado. Mesmo que ocorra essa participação, a mesma ocorre de maneira reduzida. A relevância da participação de todos consiste em tornar a decisão a mais precisa possível tendo em vista, que existe o lado gerencial e o lado operacional. Sendo que a necessidade desta por vezes é esquecida por essa.

Na subcategoria de recursos humanos foi possível evidenciar que não ocorreu o proposto pelo modelo gerencialista. O treinamento, quando acontece, é o mínimo possível. Dessa forma, sem investimento no profissional, sem flexibilidade considerável no ambiente de trabalho e sem plano de carreira resulta de certa forma na desmotivação do profissional tendo em vista que o mesmo ocupará aquele cargo por x anos, desempenhando da melhor forma possível ou não o seu trabalho, tendo garantido seu salário no final do mês.

Portanto, foi possível analisar que há muito a se realizar naquele ambiente. Melhorias não ocorreram sobre a estrutura física, mas algumas atividades meios foram otimizadas. Dessa forma, não há como afirmar que não ocorreram mudanças na sede da Secretaria Municipal de Saúde, essas estão ocorrendo, mas são mínimas. Assim sendo, a secretaria ainda está submetida há princípios da administração burocrática. Existe hierarquia, os procedimentos legais são bem burocráticos, existe formalismo, enfim, mesmo que em apenas durante um pequeno intervalo de tempo na qual o atual gestor esteja administrando o órgão, não há como afirmar que a gestão por competência foi totalmente implantada.

Conclui-se então que mediante ao apego as normas, a resistência às mudanças e escassez dos recursos, torna-se evidente que a tentativa da implantação da gestão por competência não obteve êxito. Esta proporcionaria mais praticidade na execução das atribuições, ao mesmo tempo em que tornaria o ambiente mais dinâmico e com o fluxo de informações contínuo.

Deste modo, as principais limitações da pesquisa sintetizaram-se: na resistência, por parte de alguns, em contribuir para análise do ambiente e no acesso a algumas informações de acesso interno sobre a história da própria SMS.

Por fim, a discursão acerca de novas maneiras de gerir uma organização por meio da gestão baseada por competência não encerra-se aqui. Tendo em vista, que o tema já vem sendo bastante discutido no meio empresarial e também vem sendo adotado pelo setor público. A gestão de pessoas está se tornando cada vez mais presente a realidade das Empresas e das organizações. Ao mesmo tempo em que os objetivos dessas possam ser

alcançados, a satisfação e o reconhecimento pelo trabalho bem feito pode ser transposto ao profissional. Partindo desta hipótese, de um modelo de gestão que seja inovador no setor público e a possibilidade de uma realidade comprovada no modelo citado pode-se compreender que a gestão por competências vem tornando-se realidade nas organizações, tendo em vistas a redução de custos e otimização do processo, bem como o alcance do êxito em suas atividades. Deste modo, compreender as peculiaridades que envolvem um processo de gestão por competências, principalmente quando se atua no setor público analisando o alcance da eficácia em seus processos, devem ser questões a serem aprofundados em outros trabalhos, não se esgotando assim as possibilidades para possíveis novas pesquisas.

**Competency management:  
Analysis of the critical aspects in an attempt to deployment in a Municipal Health  
Department in the municipality of Parelhas- RN**

**ABSTRACT**

The article presents studies and analyzes regarding the competency management applied in the public sector. Thus, by the diversity of information and forward the changes that are taking place in the modern management of people, one of the most comprehensive is the focus shift in positions to focus on skills. Thus, the overall objective of the research is to analyze how was the attempt to implement the responsibility for management in a municipal health department on the present proposal on the managerial model of Albuquerque (2002). It is used as a literature search methodology and a case study with a qualitative approach using as a research tool A semi-structured interview. The results showed that even using techniques of a management model based on competencies the organization study shows traces of a traditional management in their midst. If necessary reformulate it from the physical structure of the types of benefits available to servers. It is concluded that despite the attempt to provide service with more quality and practicality in its procedures through competence for based management, there are communication gaps that need to be worked so that the only way through precise measurements dialogue are first taken.

**Keywords:** Management by Competence. Management Model. Public Administration.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, C. O. A.; TEIXEIRA, M. G. C. Modelos Organizacionais na Administração Pública em Choque com a Realidade Brasileira: Novas Perspectivas de Análise a Partir da Auditoria de Gestão do Inmetro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014. 16 f. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

BONEZZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. 2008. 42 p. Monografia apresentada ao Curso de Pós- Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

CARVALHO, Antônio Ivo. et al. **Escola de Governo e Gestão por Competências**: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 Anos de Administração Pública; 200 Anos de Reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 42, p. 829-74, 2008.

DAVID, M. V; SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J (organizadores). **Administração pública contemporânea**: política, democracia e gestão. 1. Ed. Juiz de Fora – MG: Editora UFJF, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. – 11. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2012.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos- PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed.- 6. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.

FEVORINI, F. B; SILVA, R. T; CREPALDI, A. M. Gestão por Competência no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe- Revista de carreira e pessoas**. v. 4, n. 2, p. 128- 142, Mai./Jun./Jul. 2014.

GIL, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

KETTL, Donald F. **A revolução global: reforma da administração do setor público**. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser s SPINK. Peter K. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Tradução de Carolina Andrade. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MARTINS, I. **Gestão por Competências em Organizações Públicas**: O Processo de Transformação Organizacional e seus Impactos Junto aos Servidores na Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos (SEARH/RN). 119 f. Dissertação de Mestrado

Apresentada ao final do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal- RN, 2011.

MARTINS, I; TINÓCO, D. E. Competência no serviço público: programa educacional de desenvolvimento de competências profissionais e seu impacto na percepção de servidores públicos estaduais do rio grande do norte. Revista **Holos**, Natal (online), Vol. 6, p. 127- 144 Dez. 2014.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. Ed.- 3 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.

NISEMBAUM, H. **A Competência Essencial**. São Paulo. Ed. Gente, 2000.

PARELHAS. Lei complementar nº 033, de 18 de Dezembro de 2008. **Dispõe sobre a organização do poder executivo do município de Parelhas, cria cargos comissionados e dá outras providências correlatas**. Lex. Coletânea de legislação, Parelhas- RN, 2008.

PARELHAS. **Plano Municipal de ações da Vigilância Sanitária**. Rio Grande do Norte, 2016.

PEREIRA, A. M. L. Ambiente, relações de trabalho e psicopatologias: estudo da saúde do trabalhador. 2014. 180 f. Dissertação apresentada ao programa de pós- graduação em ciências ambientais da Universidade Camilo Castelo Branco, Fernandópolis- SP, 2014.

RAMOS, M. R. D. **A importância da tecnologia da informação e comunicação nas Organizações de Serviços de Contabilidade**. Mindelo, 2010.

REIS, M. L. Reforma do Estado: Da administração burocrática à Administração pública gerencial: o caso brasileiro. **FOCO: revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio**. V.7, nº 1,p. 104- 137, Jan./Jul. 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colaboração Grace vieira Becker, Maria Ivone de Melo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROCHA, E. P. **Gestão de Pessoas por Competências: um enfoque gerencial**. 2ª ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2016.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2013.

VAZ, C. R; INOMATA, D. O; VIEGAS, C. V; SELIG P. M; VARVAKIS G. Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros. Revista de Gestão e Tecnologia- NAVUS, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 73- 92, abr./jun, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICE



### **UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADA CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII**

***OBS:** O procedimento da aplicação da entrevista será realizado através de uma gravação; No entanto o seu conteúdo será utilizado unicamente para fins acadêmicos, sendo respeitado o sigilo do profissional e da empresa, segundo princípios éticos e científicos.*

**ROTEIRO:** Entrevista em Profundidade

1. A gestão por Competência envolve a análise de identificar as potencialidades de profissionais visando o retorno e condições de melhorias no ambiente de trabalho. Dessa forma, mediante seus conhecimentos, no início da atual gestão qual a realidade em que encontrava o ambiente Organizacional? (tendo em vista aspectos estruturais, a participação da gestão atual na se de da secretaria e as características dos respectivos servidores).
2. Seguindo critérios alternativos a uma gestão tradicional, a gestão por competência orienta os esforços para a obtenção dos objetivos organizacionais através das habilidades de cada profissional. Assim sendo, as atividades exercidas na secretaria de saúde resulta em competitividade e em desafios em seus respectivos colaboradores?
3. Mediante a viabilidade dos recursos, quais foram os investimentos realizados em tecnologia e na capacitação dos respectivos servidores?
4. Existe participação dos servidores no processo de tomada de decisão?
5. Você acredita que existe preocupação com relação à capacitação dos funcionários para exercerem funções futuras? Esta preocupação é compartilhada por outros gestores de áreas distintas?
6. No ambiente de trabalho, existe flexibilidade na execução de suas respectivas tarefas ou os colaboradores estão fixos a uma determinada função? Existe plano de carreira?