

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: A IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA SAÚDE PÚBLICA

### COMPETENCY MAPPING: THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC HEALTH

Newton Alex Felipe de Souza<sup>1</sup>  
Diógenes José Gusmão Coutinho<sup>2</sup>  
Fernanda da Silva Vieira<sup>3</sup>

**RESUMO:** Nos últimos anos, diante da globalização e dos avanços tecnológicos foram elaboradas várias políticas de saúde e o conceito competência tem ganhado destaque na saúde pública. Atualmente, a competência representa uma característica fundamental na estratégia de negócios e na gestão da saúde pública, uma vez que o avanço tecnológico e a competitividade têm exigido profissionais com uma capacidade de desempenhar suas funções com alta performance nas diversas situações e ambientes de trabalho. Podemos afirmar que é preciso ter profissionais com as competências necessárias desenvolvidas para se obter êxito em seu trabalho na saúde pública (TilsonI, 2004). A partir dessas reflexões, este estudo visa abordar a importância do mapeamento de competências para a gestão estratégica de pessoas na saúde pública. Para atingir os objetivos deste estudo, foi realizado um estudo qualitativo bibliográfico com análise da literatura aludida ao tema. Foi realizada uma busca nas principais revistas científicas sobre o tema proposto. Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa por meio da análise bibliográfica, foi possível identificar as principais definições e desafios relacionados aos serviços de saúde pública no Brasil, bem como compreender os principais conceitos relativos à gestão por competências. Esse estudo mostra como o mapeamento das competências é indispensável na implantação do modelo de gestão por competências, bem como um instrumento eficiente para a elaboração do plano de capacitação.

855

**Palavras-Chave:** Mapeamento de competências. Saúde pública. Gestão em saúde. Gestão de pessoas.

<sup>1</sup>Mestre em Gestão da Saúde pela Emil Brunner World University. Enfermeiro na Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal.

<sup>2</sup>Doutor em Biologia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor na Christian Business School.

<sup>3</sup> Mestre em Educação pela Universidade do Oeste Paulista - Unoeste. Professora no Centro Universitário de Brasília - CEUB.

**ABSTRACT:** In recent years, in the face of globalization and technological advances, various health policies have been drawn up and the concept of competence has gained prominence in public health. Currently, competence is a fundamental characteristic in business strategy and public health management, since technological advances and competitiveness have required professionals with the ability to perform their duties with high performance in different situations and work environments. We can say that professionals need to have the necessary skills developed in order to be successful in their work in public health (Tilson, 2004). Based on these reflections, this study aims to address the importance of mapping competencies for the strategic management of people in public health. In order to achieve the objectives of this study, a qualitative bibliographic study was carried out analyzing the literature on the subject. A search was carried out in the main scientific journals on the proposed topic. Throughout the development of this research, by means of bibliographic analysis, it was possible to identify the main definitions and challenges related to public health services in Brazil, as well as to understand the main concepts related to competency-based management. This study shows how competency mapping is indispensable in the implementation of the competency-based management model, as well as being an efficient tool for drawing up training plans.

**Keywords:** Mapping competencies. Public health. Health management. People management.

## 1. INTRODUÇÃO

856

A saúde é um direito de todos os cidadãos e deve ser garantida pelo Estado através de políticas sociais e econômicas que visem a promoção, prevenção e recuperação. Essa garantia está descrita no artigo 196 da Constituição Federal e representa um marco na história da saúde pública no Brasil, pois deu início à implantação do maior sistema de saúde do mundo, o Sistema Único de Saúde (SUS).

Contudo, esta garantia de acesso universal bem como das fontes de financiamento do sistema só teve início após a aprovação e entrada em vigor das leis complementares 8.080/90 e 8.142/90. Com a entrada em vigor dessas leis complementares, os serviços de saúde passaram a obedecer a parâmetros técnicos, a serem organizados e acessíveis de forma hierárquica; e a sua administração de forma descentralizada. Ao longo dos anos, diversas diretrizes de saúde foram desenvolvidas com o objetivo de apoiar e atender às necessidades de saúde pública (BRASIL, 2011).

Nos últimos anos, diante da globalização e dos avanços tecnológicos foram elaboradas várias políticas de saúde e o conceito competência tem ganhado destaque na saúde pública.

O conceito de competência teve início na administração de empresas e na área de treinamento. Esse conceito assume uma posição de destaque uma vez que faz parte de temas amplamente relevantes em todo o mundo corporativo

Competência refere-se à capacidade humana de realizar tarefas específicas e transformá-las em elementos essenciais para que as empresas aprimorem seus negócios. Além disso, as organizações necessitam de um grupo de pessoas que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes que respondam à perspectiva da empresa, a fim de desenvolverem eficazmente as suas atividades e atingirem o objetivo proposto pela organização (Correa, 2015).

O termo competência vem assumindo vários significados no contexto organizacional, relacionando-os às características da pessoa, tais como: conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como às características ligadas à tarefa e aos resultados (Mclagan 1997).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as organizações têm procurado implantar modelos de gestão por competências, selecionando as competências classificadas como essenciais à estratégia organizacional, para então desenvolvê-las por meio de planejamento estratégico.

Atualmente, a competência representa uma característica fundamental na estratégia de negócios e na gestão da saúde pública, uma vez que o avanço tecnológico e a competitividade tem exigido profissionais com uma capacidade de desempenhar suas funções com alta performance nas diversas situações e ambientes de trabalho.

A gestão da saúde pública no Brasil é particularmente complexa, pois existem inúmeros profissionais, com profissões distintas, que necessitam de equipamentos adequados para a realização de exames e procedimentos envolvendo a prática profissional, de modo a atender as necessidades da população.

Com esse cenário de mudanças, surgem os modelos de gestão orientados para resultados, já bastante consolidados na iniciativa privada. Assim, a gestão de pessoas desempenha uma dimensão estratégica, ao ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações. Os individuais são considerados ativos valiosos pela gestão estratégica de pessoas, pois possuem algumas competências úteis para o alcance dos resultados (Carmo et al. 2018).

Além disso, a influência que o gestor em saúde pública tem sobre a qualidade dos serviços de saúde prestados é proporcional à qualidade das decisões tomadas sob a dependência das competências essenciais. São essas competências que permitem ao gestor incorporar seus conhecimentos, habilidades e experiências, organizar, estruturar, planejar, avaliar informações

técnico-científicas e político-institucionais para formulação de programas e projetos de intervenção de forma eficaz no estado de saúde da população (Martins; Waclawovsky, 2015).

Portanto, podemos conceituar que a gestão em saúde necessita lidar com desavenças, sugerir métodos, protocolos e indicadores de referência para analisar as ações das equipes de saúde (Gil;Luiz; Gil, 2016).

Podemos afirmar que é preciso ter profissionais com as competências necessárias desenvolvidas para se obter êxito em seu trabalho na saúde pública (TilsonI, 2004),

A partir dessas reflexões, este estudo visa abordar a importância do mapeamento de competências para a gestão estratégica de pessoas na saúde pública.

## 2. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos deste estudo, foi realizado um estudo qualitativo bibliográfico com análise da literatura aludida ao tema. Foi realizada uma busca nas principais revistas científicas sobre o tema proposto. Foi criada uma biblioteca digital com todas as obras associadas. Destes, foram selecionados os melhores artigos para a elaboração deste estudo. Com o objetivo de aprofundar o conhecimento científico sobre o tema, utilizou-se inicialmente o método bibliográfico, que foi apresentado por Silva (2014) e Gil (2002). Como uma pesquisa ligada à inteligência do pesquisador. Considerando que embora se busque um objetivo, o interesse do criador durante a produção reside no processo, pois é o momento em que ele realiza a construção teórica que fundamenta todas as suas pesquisas para alcançar o resultado desejado.

Como resultado, foi feita uma seleção criteriosa e direcionada de artigos científicos e livros que tratam do tema, permitindo a análise e discussão dos resultados num panorama semelhante ao representado por autores e pesquisadores. Para a realização do levantamento bibliográfico foram utilizadas as plataformas de pesquisa científica nas bases de dados Scielo eletrônico, em periódicos de gestão e em livros relacionados ao tema.

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A saúde é um direito de todos os cidadãos e deve ser garantida pelo Estado através de políticas sociais e econômicas que visem a promoção, prevenção e recuperação. Essa garantia está descrita no artigo 196 da Constituição Federal e representa um marco na história da saúde pública no Brasil, pois deu início à implantação do maior sistema de saúde do mundo, o Sistema Único de Saúde (SUS). Contudo, esta garantia de acesso universal bem como das fontes de

financiamento do sistema só teve início após a aprovação e entrada em vigor das leis complementares 8.080/90 e 8.142/90.

As influências que os profissionais de saúde exercem diretamente na elaboração e execução das políticas de saúde pública no Brasil, bem como nos resultados alcançados, estão diretamente ligadas às competências individuais de cada um deles. Deste modo, a competência profissional e técnica desses profissionais para compreender o uso dos sistemas, ferramentas, instrumentos, processos e programas de trabalho de cada unidade de saúde, precisam ser mapeadas e posteriormente, desenvolvidas, para potencializar o impacto positivo nos resultados.

O termo competência foi incorporado à linguagem organizacional no início do século passado, sendo utilizado fundamentalmente para qualificar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência determinada função (Carbone et al., 2009).

Segundo Fleury e Fleury (2006), o conceito de competência é visto como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um elevado desempenho, na mesma proporção em que também se pressupõe que os melhores desempenhos estão fundados na personalidade e inteligência das pessoas, e portanto, se considera a competência como um estoque de recursos que a pessoa tem. No entanto, a avaliação das competências individuais se dá em conformidade com as atividades inerentes ao cargo que a pessoa ocupa.

Fleury e Fleury (2006), ainda definem competência como:

[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as organizações têm procurado implantar modelos de gestão por competências, selecionando as competências classificadas como essenciais à estratégia organizacional, para então desenvolvê-las por meio de planejamento estratégico.

No contexto da administração pública, Schikmann (2010), discorre como instrumentos de gestão estratégica de pessoas, o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

Embora a gestão pública de saúde não tenha como objetivo a lucratividade, faz-se necessário a manutenção do equilíbrio entre despesas e receitas, a fim de garantir a

continuidade da oferta de atendimentos com qualidade e excelência. Dessa forma, a gestão da saúde pública precisa continuamente reestruturar os processos administrativos, definir metas e indicadores, planejar, monitorar e avaliar as ações necessárias ao alcance dos resultados previamente definidos, procurando responder, com eficiência e eficácia, as demandas da população.

Tendo como base a Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM) que propõe um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão, torna-se indispensável os estudos relacionados a estilos de liderança, estrutura organizacional, medidas de desempenho, administração de recursos humanos, tecnologia, cultura e estratégia no setor público (Peters, 2008).

Atualmente, a competência representa uma característica fundamental na estratégia de negócios, uma vez que o avanço tecnológico e a competitividade tem exigido profissionais com uma capacidade de desempenhar suas funções com alta performance nas diversas situações e ambientes de trabalho.

Noutro giro, destaca-se como primeiro passo para realizar a gestão por competências, realizar o mapeamento das competências. Para isso, é preciso criar um mecanismo ou instrumento de avaliação ou identificação, denominado mapeamento de competências, para identificar a lacuna, conhecida como *gap*, existente na empresa para que seja elaborado um plano de desenvolvimento das competências mapeadas e que forem essenciais ao alcance dos resultados (Brandão; Guimarães, 2001).

Com as competências mapeadas, inicia-se o processo de gestão estratégica de pessoas, tendo como foco o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais para o bom desempenho das funções laborais. Neste contexto, é importante destacar que o plano de capacitação/educação permanente, utiliza como elemento norteador o mapa de competências.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa por meio da análise bibliográfica, foi possível identificar as principais definições e desafios relacionados aos serviços de saúde pública no Brasil, bem como compreender os principais conceitos relativos à gestão por competências. Deste modo, os resultados da pesquisa realizada foram descritos por meio de subtítulos, como alternativa para facilitar a compreensão dos conhecimentos relativos à temática analisada nos estudos bibliográficos.

#### 4.1 Serviços de saúde pública no Brasil

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), os serviços de saúde podem ser definidos como um conjunto de atividades que visam promover, restaurar e manter a saúde da população. Desta forma, a atenção básica surgiu como estratégia de organização do sistema no âmbito individual e coletivo a fim de desenvolver ações que possibilitem a promoção da saúde, prevenção de agravos, diagnóstico, tratamento e reabilitação, melhorando a qualidade de vida da população atendida. (BRASIL, 2007).

Insculpido na Constituição Federal pela Reforma Sanitária, a saúde é um direito fundamental e de relevância pública, competindo ao Estado o dever de assegurar ao cidadão, mediante ações e políticas públicas de saúde. (Duarte, 2015, p.38).

Sob essa ótica, o Congresso Nacional aprovou a Lei Orgânica da Saúde, popularmente conhecida como a LEI Nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Nela foi detalhado o funcionamento do Sistema, sem esquecer que o SUS resultou de um processo de lutas, mobilização, participação e esforços desenvolvidos por um grande número de pessoas. (BRASIL, 1990).

Diante dessas considerações o SUS apresenta-se como um Sistema inclusivo que foi construído paulatinamente e excludente por não conseguir cumprir integralmente a sua missão, onde deixa a desejar com uma saúde pública de qualidade ruim em muitos aspectos, apesar dos avanços positivos que se obteve desde a Constituição Federal de 1988, destacando o ano de 1990, no qual se fundou o Sistema Único de Saúde, através da Lei nº 8.080.

Além disso, o SUS é um sistema público, organizado no sentido do interesse coletivo, pois todas as pessoas, independente de raça, crenças, cor, situação econômica, endereço de domicílio, têm o mesmo direito, oferecendo o mesmo atendimento a todas as pessoas, independentemente da complexidade e/ou necessidade dos usuários.

#### 4.2 Competências

Diante da globalização e dos avanços tecnológicos, o conceito competência tem ganhado destaque no ambiente corporativo pelo mundo todo. O conhecimento ainda continua sendo valorizado, mas não é um elemento avaliado de forma isolada.

O conceito de competência teve início na administração de empresas e na área de treinamento. Esse conceito assume uma posição de destaque uma vez que faz parte de temas amplamente relevantes em todo o mundo corporativo.

Ainda na década de 1970, McClelland diferenciou competência como “uma característica subjacente de uma pessoa que é ocasionalmente relacionada com um desempenho superior em relação a uma tarefa ou em uma determinada situação” (McClelland, 1973). Esse conceito foi sendo aprimorado com os avanços das pesquisas, bem como, com o surgimento de outras pesquisas.

Segundo Correa (2015), a competência está relacionada à capacidade humana de realizar tarefas específicas, transformando-as em elementos primordiais para que as organizações aprimorem os seus negócios. Além disso, as organizações necessitam de um grupo de pessoas que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes para responder à perspectiva da empresa, a fim de desenvolver suas atividades de forma efetiva para alcançar o objetivo proposto pela organização.

De acordo com Macarenco e Damião (2011) o tema competência vem sendo discutido há várias décadas por diversos profissionais, em especial, psicólogos e educadores. Mas a partir da década de 1970, essa discussão foi estendida aos debates empresariais e acadêmicos, incorporando as competências do indivíduo e a competência organizacional.

Para Zarifian (1994), as competências humanas se apresentam quando o indivíduo encontra-se diante das situações profissionais e utilizam os atributos individuais à estratégia organizacional. Portanto, trata-se da capacidade que o indivíduo possui em tomar iniciativas, indo além das atividades solicitadas, detendo a capacidade de compreender e dominar situações novas no ambiente de trabalho, tornando-se responsável e sendo reconhecido por isso.

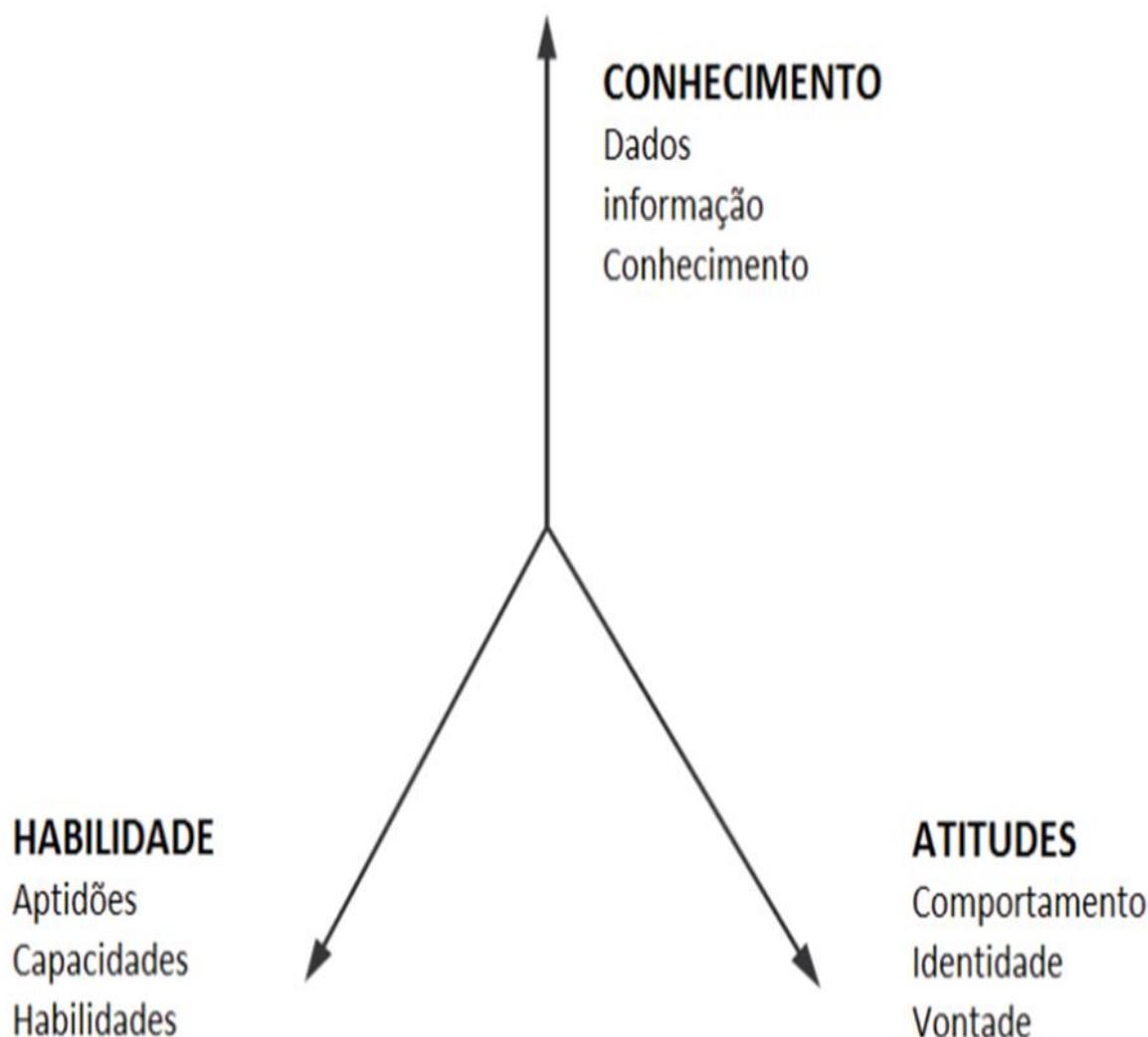
De acordo com Parry (1996), os profissionais de recursos humanos geralmente utilizam o conceito de competência como sendo: um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, relacionando com o desempenho no trabalho, podendo mensurar a competência, desde que a mesma seja comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.

Conforme Fleury e Fleury (2006) relataram, a competência é vista como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que explica um desempenho alto, proporcionalmente em que se pressupõe que os melhores desempenhos estão constituídos na personalidade e inteligência das pessoas e, portanto, se considera a competência como um estoque de recursos que a pessoa tem. No entanto, a avaliação das competências individuais se dá em conformidade com as atividades inerentes ao cargo que a pessoa ocupa.

Embora não exista uma concordância sobre o que é ou o que não é competência, diversos autores têm dedicado seus estudos à compreensão da dimensão humana para identificar os fatores determinantes no desenvolvimento de uma competência e como elas impactam direta e indiretamente os resultados nas empresas.

Diante da complexidade da conceituação de competência, Durand (1998), dividiu a competência em três sub elementos ou dimensões: Conhecimento (informação aprendida), Habilidade (ação de forma concreta conforme o objetivo e processo) e Atitudes (determinação / escolha / vontade). Assim nasceu o acrônimo CHA, tão conhecido e usualmente utilizado para a definição de uma competência, conforme figura 1.

Figura 1. Subelementos da competência



Dessa forma, podemos conceituar as competências como: um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes presentes no comportamento dos indivíduos quando eles atuam nos domínios associados às suas funções (Epstein & Hundert, 2002, Kane, 1992 citados em Bogo, Mishna & Regher, 2011).

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

Portanto, concluímos que a eficiência e a efetividade de um indivíduo em desempenhar suas funções laborais, são as competências individuais que cada um possui, estando elas fundamentadas na inteligência e personalidade do indivíduo e que permite o alcance de vantagens umas sobre as outras.

#### **4.3 Competências organizacionais, essenciais e individuais.**

Na década de 1990, os autores Prahalad e Hamel, apresentaram as características de “competências organizacionais” e “competências essenciais” como sendo respectivamente, aquelas necessárias para cada função e aquelas que oferecem benefícios verdadeiros aos clientes, sendo autênticos e difíceis de replicar (Hamel; Prahalad; Porter, 1999).

A organização da empresa dividida em recursos físicos, financeiros, sistemas administrativos, recursos humanos e recursos intangíveis tais como a logomarca, imagem entre outros, foram responsáveis por influenciar o surgimento da competência organizacional.

As competências essenciais são fundamentais para o alcance das estratégias organizacionais e centrais. São essas competências que tornam uma organização competitiva no mercado, pois contemplam as atividades que organização precisa cumprir e servem como alicerce para a execução de outras atividades na empresa, o que permite a adaptação às exigências do ambiente corporativo (Hortelan, 2019).

Para Sanches 2018, as competências essenciais estão ligadas aos princípios de cada indivíduo que faz parte da empresa e são características pessoais das pessoas, sendo adquiridas através da genética e aprimoradas através do conhecimento e do convívio social.

Ainda segundo Sanches 2018, para que uma organização tenha êxito é preciso delimitar suas competências essenciais, por meio de indicadores que forem fundamentais para alcançar a missão, a visão, os valores e as estratégias. É imprescindível que exista ainda uma boa ligação entre a área de recursos humanos (RH) com todos os gestores, pois a preparação da organização para a aplicação dessa metodologia é simplificada por meio da sensibilização e conscientização dos gestores máximos.

É importante ressaltar que as competências essenciais e individuais devem ser avaliadas conjuntamente para que os resultados organizacionais possam ser alcançados, uma vez que, são as competências individuais de cada colaborador, em conjunto com as competências essenciais da organização, tornarão o guia no processo de treinamento, desenvolvimento e educação dos colaboradores.

As competências individuais também podem ser compreendidas como a capacidade que o indivíduo tem de mobilizar conhecimentos e saberes, agir de maneira responsável, com as atitudes, e as habilidades requeridas pela organização.

Para Fleury (2001), as competências do indivíduo podem ser entendidas como “...saber fazer responsável e reconhecido que envolve a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que proporcionem valor agregado econômico à organização e valor social para criar o indivíduo.”

Com o desenvolvimento da competência individual, os colaboradores transferem para a organização sua aptidão e resultados, por meio da influência e da troca contínua entre os colaboradores. Assim, a contribuição efetiva ao acervo de conhecimentos da empresa, ocorre através da agregação de valor das pessoas (Dutra, 2009).

Conforme Brandão (2017), Brandão, Puentes-Palacios e Borges-Andrade (2008), as competências individuais interagem com as competências essenciais, de forma a influenciar e até comprometer uma a outra continuamente e o ambiente onde estão inseridas. Vale destacar também que as competências individuais e essenciais também são influenciadas por estímulos externos e demandas que vão além da organizacional, como por exemplo, sociais e econômicas.

Para Le Boterf (1994), a competência individual possui origem através do entrelaçamento de três fundamentos: formação do indivíduo (biografia e socialização), formação educacional e a experiência profissional.

Com o objetivo de compreender melhor os conceitos e diferenças entre os tipos de competências, Mills et al 2002, propôs um quadro resumo para definir os vários níveis de competências existentes em uma organização, conforme figura 2:



Figura 2 - Níveis de competências organizacionais.

Fonte: Adaptado de Mills et al. Strategy and performance: competing through competences, 2002.

#### 4.4 Mapeamento de competência.

O mapeamento de competências pode ser compreendido como uma gestão orientada às ações organizacionais para desenvolver as competências fundamentais para uma determinada empresa, com o objetivo de identificar as lacunas de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para as estratégias organizacionais e as competências já existentes na organização (Brandão, 2017).

Dessa forma, é preciso fazer o levantamento das competências da organização. Esse levantamento é realizado por meio do mapeamento de competências.

É por meio do mapeamento das competências que as organizações conseguem identificar e definir as características essenciais, as principais habilidades e atitudes adequadas aos diversos processos organizacionais, tais como: o recrutamento, a seleção, trilhas de aprendizagem, descritivos de cargos, avaliação de cargos e salários, planos de sucessão, avaliação de desempenho, entre outros (Reddy & Reddy, 2012).

Para Gramigna (2007), o mapeamento é a fase fundamental para o desenvolvimento de um modelo de competências e para isso precisa da participação e da colaboração da direção da instituição onde será feito o mapeamento. Para isso, faz-se necessário identificar os diferentes tipos de competências, iniciando pelas organizacionais, essenciais e as individuais.

O objetivo do mapeamento de competência é identificar a discrepância entre as competências necessárias para que o indivíduo possa executar as atividades laborais exigidas pela organização.

Essa discrepância, também conhecida como lacuna ou gap, das competências é calculada tendo como base a diferença entre o grau de importância que o gestor ou a própria instituição definem para a competência e o grau de domínio informado pelo colaborador naquela competência (Carbone et al., 2009).

Para realizar o mapeamento das competências, é necessário seguir um fluxo de etapas e processos estruturados.

Para Brandão (2017), o mapeamento de competências compreende as competências descritas operacionalmente como essenciais pela instituição e demanda rigor metodológico, instrumentos e técnicas determinados.

Assim sendo, o mapeamento das competências tem início com a identificação das competências fundamentais à consecução dos objetivos da organização (Brandão, 2017). Essa etapa é realizada através da pesquisa documental, que integra a análise do conteúdo da missão, da visão do futuro, dos objetivos e de outros documentos relacionados à estratégia da organização (Carbone et al., 2005).

A segunda etapa inicia com a coleta de dados que poderá ser realizada por diversos métodos e estruturas, passando por instrumentos impressos até a utilização de questionários eletrônicos. Dentre as diversas opções, destacam-se as entrevistas com os colaboradores, a observação no ambiente de trabalho e a simulação.

Para Brandão (2017), se o mapeamento for impreciso, equivocado, ficarão prejudicadas as etapas de captação, desenvolvimento e avaliação de competências propostas para a organização.

Segundo Albin (2018), o mapeamento de competências pode ser dividido em quatro etapas, sendo elas: Identificar ou descrever as competências necessárias em documentação oficial da organização; inventariar as competências existentes por meio de instrumento de

coleta de dados; mapear o Gap conforme os dados coletados e por último, planejar a captação ou desenvolvimento das competências mapeadas como lacunas ou gaps, conforme a figura 3.

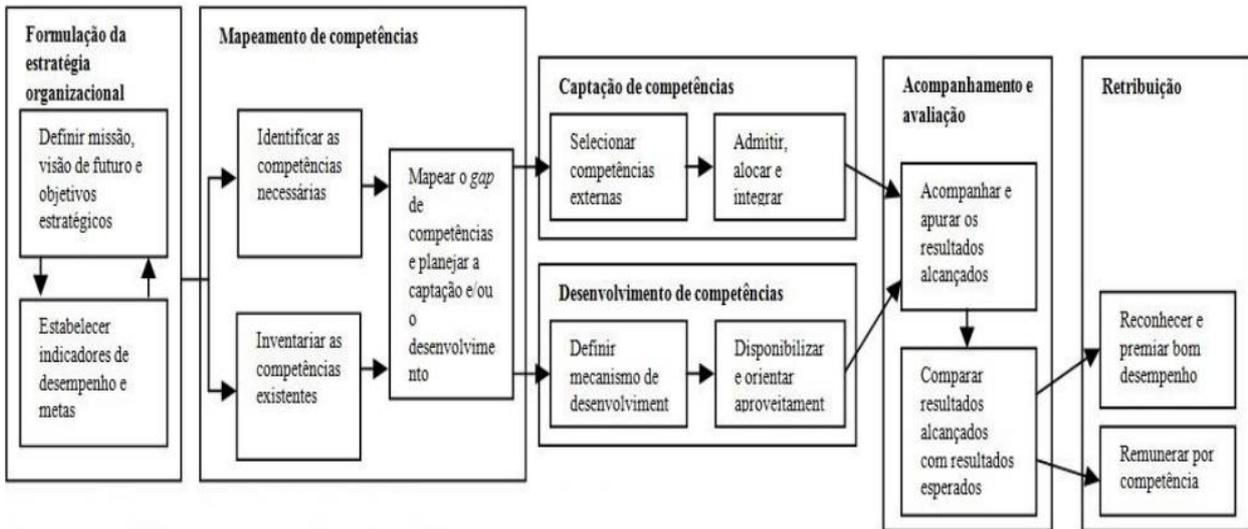


Figura 3: Modelo de gestão por competências.

Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Souza 2014 descreve que nas organizações públicas, um dos principais objetivos do mapeamento de competências é o autoconhecimento tanto do servidor quanto da organização. Para o servidor, o mapeamento de competências contribui para o crescimento pessoal e profissional, como também para gerar sensibilização das suas responsabilidades frente ao alcance dos objetivos da organização. Para a organização pública, o mapeamento de competências pode se tornar uma excelente oportunidade para mudar a cultura organizacional, os fluxos de trabalho, as definições de atribuições e os perfis profissionais que são essenciais para implantar as políticas públicas.

### 3.5 Modelo de competência.

No início dos anos 80, iniciou-se a operacionalização dos modelos de competências nas organizações. Esses modelos surgiram na tentativa de solucionar os desafios impostos pelo gerenciamento de pessoas, bem como da modernização dos processos de trabalho. Assim, o grande objetivo era criar um instrumento de gestão que atendesse a demanda de alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais (Caetano; Vala, 2000).

O mapeamento e a utilização de um modelo de competências são estratégias implantadas na maioria das empresas do mundo inteiro. Através dessa abordagem é possível definir as competências da organização e dos indivíduos que nela irão desempenhar suas funções laborais.

A adoção de um modelo de competências permite que a organização obtenha maior competitividade, produtividade, agilidade e custos racionalizados, pois o desempenho dos colaboradores, seus saberes em ação, talentos e atitudes, é avaliado mediante as capacidades individuais e coletivas que devem estar alinhadas aos objetivos da organização.

O modelo de competências compreende uma listagem de competências organizacionais, essenciais e individuais, que uma vez definido será o instrumento que guiará a organização na busca dos resultados. (Sanghi, 2007).

É importante destacar que o modelo de competências não é definitivo e deve ser modificado ao longo da existência da organização, para que possa ser revisitado conforme as exigências organizacionais internas e assim, alcançar os resultados estratégicos.

Segundo Munck, Souza, Castro e Zagui (2011) um modelo de competências é um modelo estratégico que mapeia as competências da organização e dos colaboradores para que todos sejam direcionados ao caminho que permitirá o alcance dos resultados.

O modelo de competências é uma estratégia que permite um melhor desempenho das organizações sendo utilizado como instrumento para recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação dos colaboradores, pois representa a associação de conhecimentos, habilidades e características essenciais para desempenhar com eficiência uma função numa organização (Sanghi, 2007).

Cabe destacar que existem diversos modelos de competências e compete a organização a escolha do modelo que estiver mais alinhado com as funções e objetivos organizacionais.

Para Sanghi, 2007 é indispensável que os indivíduos tenham o compromisso de mudar seus comportamentos tendo como base o modelo de competências, sendo o desenvolvimento individual uma abordagem eficaz no processo de trabalho.

Ter um modelo de competência definido torna-se indispensável para as organizações que buscam o melhor desempenho, uma vez que servirá como ferramenta de orientação no desenvolvimento individual para aprimorar o conhecimento, as habilidades, as capacidades, os saberes e os comportamentos dos colaboradores (Vazirani, 2010).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto examinado e apresentado neste trabalho é de extrema importância para a vantagem competitiva de uma organização. A gestão estratégica de pessoas é fortalecida quando vinculada à gestão por competências para melhor compreender e aplicar todas as ferramentas e abordagens deste modelo de gestão, especialmente, na administração pública de saúde.

Além disso, destaca-se a importância do conhecimento do profissional para o desempenho de suas funções, conforme já mencionado no referencial teórico, o profissional desenvolve suas habilidades ou aprimora as que já possui, a partir de sua experiência no ambiente de trabalho (Zarifian, 2001). Assim, o dia a dia dos colaboradores ajuda a aumentar o conhecimento sobre suas funções, pois a organização preza pela liberdade de estar aberta a informações de outras áreas, de ter acesso a documentos, sistemas e treinamentos.

Segundo McClelland (1973), a competência era vista como um traço desenvolvido por uma pessoa que acabou por ser associado a um melhor desempenho na execução de tarefas ou em determinadas situações. Mais tarde, a disciplina passou então para o campo da educação, englobando as noções de qualificação e formação profissional, antes de ser alargada ao campo dos estudos das relações laborais (Fleury, 2006).

Segundo Dutra (2016), não basta que o indivíduo tenha conhecimentos, habilidades e atitudes para garantir os objetivos desejados pela organização, ou seja, as competências devem ser um conjunto de todas essas necessidades identificadas pela instituição. Só assim, segundo o autor, esse indivíduo será capaz de realizar seu trabalho e atuar como ator na transformação dessas experiências em competências que são disponibilizadas à organização, agregando um valor efetivo à organização.

Esse estudo mostra como o mapeamento das competências é indispensável na implantação do modelo de gestão por competências. Além disso, é um instrumento eficiente para a elaboração do plano de capacitação, bem como da seleção de profissionais para ocupar os cargos que mesmo sendo de livre nomeação, poderá apoiar os gestores nas escolhas dos profissionais para os respectivos cargos.

Segundo Zamberlan (2006), alguns problemas na adoção da gestão por competências na administração pública, estão relacionados a falta de comprometimento do time, falta de comprometimento e perspectiva pessoal do colaborador.

Silva, Mello e Torres (2013) relatam que existem barreiras no nível individual, cerca de percepções de gerentes e funcionários, de suas necessidades e oportunidades de aprendizado e mais valores e crenças pessoais.

Outros fatores relacionados à falta de solidez na estruturação de um modelo de gestão por competências, justifica-se diante da ausência de um mapeamento de competências, fragilidade na atuação do gestor para desempenhar o papel de orientador desse modelo, bem como pela hierarquização da administração pública.

No nível organizacional, os autores nomeiam a cultura, o clima específico da organização, a instabilidade do mercado e a competição como fatores inibidores do desenvolvimento das competências.

O estudo também identificou desafios relacionados à cultura organizacional do setor público, aos obstáculos encontrados no processo seletivo, à falta de pessoal qualificado e à dificuldade de alinhamento com as práticas dos subsistemas de Recursos Humanos.

Em termos de benefícios, Montezano, et al (2019) apontam melhorias no desempenho individual e organizacional, além da facilidade na alocação de profissionais, no aprimoramento individual, maior comprometimento com o trabalho, melhoria no clima organizacional, ajustes estratégicos e na gestão das carreiras.

Assim, o mapeamento de Competências é uma ferramenta cujo objetivo é auxiliar a organização a identificar as competências de que necessita e que seus colaboradores possuem. Para tanto, as peculiaridades, características e cultura da organização devem ser consideradas para diagnosticar o contexto, mapear os desafios e não importante, o apoio da alta gestão para fortalecer o processo de implantação deste novo modelo de gestão de pessoas.

Com a realização desta pesquisa, espera-se ter contribuído para elucidar a importância da gestão por competências para a gestão estratégica de pessoas na saúde pública. Diante da existência dos desafios, já retratados ao longo deste estudo, sugere-se que outros estudos sejam realizados para avaliar a viabilidade de implementar o modelo de gestão de competências como um modelo de gestão estratégica de pessoas, a fim de modernizar a gestão do capital humano na administração pública, principalmente no âmbito da saúde pública no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINI, A. Contribuições do mapeamento de competências na gestão da Saúde Pública Municipal. Curitiba, 2018.

BOGO, M., Mishna, F. & Regehr, C. Competency Frameworks. Bridging Education and Practice. Canadian Social Work Review/ Revue canadienne de service social. nº 02, Vol. 28, p. 275-279. 2011.

BRANDÃO HP, Bahry CP. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BRANDÃO HP, Guimarães TA. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentais de um mesmo construto? ERA - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRANDÃO HP. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO HP. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2017

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Assistência de Média e Alta Complexidade no SUS/Conselho Nacional de Secretários de Saúde.– Brasília: CONASS, 2011.223 p. (Coleção Para Entender a Gestão do SUS 2011, 4).

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Sistema Único de Saúde/Conselho Nacional de Secretários de Saúde. – Brasília: CONASS, 2007, 291 p.(coleção Progestores – Para entender a gestão do SUS, 1).

BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei 8080 de 19 de setembro de 1990, Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. 1990.

BRASIL. Lei complementar nº 163 de 14 de junho de 2018. Dá nova redação ao § 1º do art. 1º da Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998, que autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Entorno do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: s. n., 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998. Autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – RIDE – e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Entorno do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: s. n., 1998a.

CAETANO A, Vala J. Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas. Lisboa: Editora HR, 2000.

CARBONE PP; Brandão HP, Leite JBD, Vilhena RMP. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2009. E-book. Disponível

em:

[http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php%3Ffile%3D%252F190976%252Fmod\\_forum%252Fattachment%252F308966%252FCarbone%252C%2520Brandao%252C%2520Leite%252C%2520Vilhena%2520\(2005\).%2520Gestao%2520por%2520competencias%2520e%2520gestao%2520do%2520conhecimento.pdf+&cd=1&hl=pt-R&ct=clnk&gl=BR](http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php%3Ffile%3D%252F190976%252Fmod_forum%252Fattachment%252F308966%252FCarbone%252C%2520Brandao%252C%2520Leite%252C%2520Vilhena%2520(2005).%2520Gestao%2520por%2520competencias%2520e%2520gestao%2520do%2520conhecimento.pdf+&cd=1&hl=pt-R&ct=clnk&gl=BR). Acesso em: 17 dez. 2023

CARMO LJO, Assis LB, Martins, MG, Saldanha CCT, Gomes PA. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 17 dez. 2023.

CARMO LJO, Assis LB, Martins, MG, Saldanha CCT, Gomes PA. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 17 dez. 2023.

CORREA GC. Definição e desenvolvimento de competências: Um paradigma no processo estratégico. *Revista do CEPE*. v. 39. n. 67. p.103-116, 2015.

DUARTE EV. Serviço Social e SUS em tempos de neoliberalismo: tendências contemporâneas das políticas sociais e do exercício profissional / Elidaiane Vieira Duarte. - Natal, RN, 2015.

DURAND, T. The alchemy of competence. In: HAMEL, G. et al. *Strategic flexibility: managing in a turbulent environment*. New York: Wiley & Sons Ltd., 1998. p. 303-330. Disponível em: <http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/ThomasDurand-Alchemy-of-competence.pdf> Acesso em: 23 dez. 2023.

DUTRA JS. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, JS. *Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas* (2ª ed). São Paulo: Atlas, 2016.

FLEURY A, Fleury M. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas, 1995.

FLEURY MTL, Fleury A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL CRR, Luiz IC, Gil MCR. *Gestão Pública em Saúde: O processo de trabalho na gestão do SUS*. Editora da Universidade Federal do Maranhão. São Luís- MA, 2016.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002..

GIL, A. C. *Didática do ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMEL G, Prahalad CK. Porter M. Estratégica: A busca da vantagem competitiva. Editora Campus. Rio de Janeiro. 1999.

HORTELAN MS. Mapeamento de competências de gestores da atenção em municípios de região de fronteira. 99 f. Dissertação Mestrado em Saúde Pública em Região de Fronteira – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Foz do Iguaçu, 2019.

L-BOTERF G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Editions d'Organisations, 1995

MACARENCO I. Damião, MLZ. Competência: A essência da liderança pessoal. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS CC, Waclawovsky AJ. Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS, v. 4, n. 1. p. 100-109, Jan./Jun. 2015. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/157/156>>. Acesso em: 17 dez. 2023.

MARTINS CC, Waclawovsky AJ. Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS, v. 4, n. 1. p. 100-109, Jan./Jun. 2015. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/157/156>>. Acesso em: 14 dez. 2023.

874

MCCLELLAND DC. Testing for competence rather than for “intelligence”. Harvard University. 1973.

MCCLELLAND DC. Testing for competence rather than for" intelligence.". American psychologist, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MONTEZANO L, Silva BM. Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. Revista Gest@o.Org, v. 17, Edição 2, p. 184-201, 2019. ISSN: 1679-1827. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>. Acesso em: 22 dez. 2023.

MUNCK, L., Souza, R. B., Castro, A. L. & Zagui, C. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? Revista Administrativa. São Paulo. abr./maio/jun. Vol. 46, nº 02, p.107-121, ISNN 0080- 2107, 2011.

PARRY SB. The quest for competencies. Training Magazine, Minneapolis, v.33, n.7, p. 48-54, Jul, 1996.

PETERS BG. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. Revista do Serviço Público, v. 59, n. 3, p. 289- 307, 2008.

REDDY K, Reddy GS. Competency Mapping: Conceptual Underpinnings for Recruitment and Selection. *Indian journal of Public Administration*. Jul-set. nº 03, Vol. 58, p. 468-476, 2012.

SANCHES VL. (Gestão de competências: Competências individuais x Competências organizacionais. *Revista Científica- Núcleo do Conhecimento*. 2018). Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/gestao-decompetencias> (Consultado em Dezembro de 2022).

SANGHI S. *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations*. 2ª Edição. Response Books. Nova Déli, Índia, 2007.

SCHIKMANN, R. *Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público*. In: Camões MRS, Pantoja MJ, Bergue ST. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010.

SILVA FM, Mello SPT, Torres IAC. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

SOUZA MQ. Mapeamento de competências em organizações públicas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: CNEG, 2016. Disponível em: < [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0285\\_1.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0285_1.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2022.

TILSON H, Gebbie KM. The public health workforce. *Public Health*. v. 25, p. 341-356, 2004.

VAZIRANI N. Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*. abri/ago. Vol.07, nº 01, p. 121-131, 2010.

ZAMBERLAN, C O. *Orientação para a aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior*. 124f. 2006. Dissertação de Mestrado, PGA, UFSM, RS, 2006.

ZARIFIAN P. *Compétences et organization qualifiante em milieu industriel*. In MINET, Francis. et al. *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons, 2001.