

Gestão por Competências: O Perfil dos Secretários Municipais de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul

Autoria: Michelle Dornel Martins, Camila Furlan da Costa

RESUMO

A gestão por competências no setor público possui normatização escassa e poucos estudos a nível estadual e municipal. Este estudo tem como objetivo identificar o perfil de competências dos secretários municipais de saúde do Estado do Rio Grande do Sul. O método utilizado foi a *survey* arquitetada por meio de um cálculo amostral para proporção da população e uma amostra estratificada. Os principais resultados evidenciaram que os secretários de saúde são dotados de competências gerenciais no que se refere à consecução de suas atribuições, porém em alguns aspectos foram identificadas somente competências individuais.

Palavras-chave: Gestão de pessoas no setor público. Gestão por competências. Secretários municipais.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira passou por um processo de transformação, que teve como marco a Reforma do Aparelho do Estado (1995), propondo a substituição do modelo burocrático pelo gerencial. As diferenças entre os modelos baseiam-se em sua forma de enxergar os servidores, a sociedade e o próprio Estado (MATIAS-PEREIRA, 2010). O modelo burocrático prioriza a padronização e formalização de procedimentos, enquanto que o modelo gerencial destina-se ao alcance de resultados efetivos na esfera pública (BERGUE, 2010).

A implantação do modelo gerencial na administração pública estabelece a necessidade de um permanente processo de adaptação. Espera-se que a área de gestão de pessoas exerça um papel estratégico neste processo de mudança organizacional, dado que o desempenho dos agentes públicos é determinante no desenvolvimento de práticas gerenciais mais efetivas na busca por resultados que beneficiem a sociedade brasileira.

Na área de gestão de pessoas, a gestão por competências vem auxiliar nesse processo como uma ferramenta orientada para proporcionar ganhos organizacionais, na medida em que aproxima os objetivos organizacionais e profissionais (BITENCOURT, 2010). Trata-se de um modelo em pleno desenvolvimento teórico. Conforme destaca Bitencourt (2009), o tema competências tem atraído os olhares e o interesse tanto do campo acadêmico quanto dos próprios gestores com o propósito de obter um melhor entendimento do que são (conceito), como podem ser desenvolvidas e quais são os resultados que elas trazem. Os autores Munck e Munck (2008) afirmam ser uma das principais ferramentas de diferenciação quando se fala em gestão. Para a corrente de pesquisa brasileira e sob a perspectiva deste estudo, a competência define-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que quando entregues a organização, agregam valor econômico à mesma e valor social ao indivíduo (GODOY et al., 2008).

A gestão por competências está regulamentada na esfera federal pelo Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BERGUE, 2010). Em contrapartida, há uma lacuna tanto de regulamentação como de estudos teóricos ou empíricos que tratem do tema nos níveis estadual e municipal, bem como de estudos focados nos cargos do primeiro escalão (MORAES; ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

Partindo deste pressuposto e do entendimento de que a gestão por competências vem a ser mais do que uma alternativa, atuando como uma ferramenta que visa à sustentação e consecução da estratégia organizacional. Considerando, ainda, o perfil do gestor frente a estas transformações e acerca das competências individuais e gerenciais necessárias para conduzir a organização a um bom desempenho e demonstrar a influência desses tipos de competências em sua atuação (RUAS, 2000), busca-se, neste estudo, identificar e traçar as competências (CHAs) presentes nos secretários municipais de saúde do Estado do Rio Grande do Sul tendo em vista a importância e a relevância que tem a área de saúde dentro do contexto público.

Em suma, os secretários na classificação dos agentes públicos são rotulados como agentes políticos que compõem o primeiro escalão do governo uma vez que se encontram no topo da hierarquia organizacional, possuem grande autonomia para a tomada de decisão e ocupam cargos de livre nomeação (BERGUE, 2010). Infere-se que existam pessoas ocupando cargos de chefia que não possuem o preparo para o exercício dessa função, embora o indivíduo possa ser bem intencionado em relação ao cargo que ocupa ou função que exerça (BERGUE, 2010). O que nos leva a refletir sobre a importância para o serviço público de que o gestor possua as competências necessárias para o desenvolvimento de suas atribuições.

Conforme Bergue (2010), a administração pública, em sentido amplo, ainda carece de profissionais dotados de competências. “Prover um cargo, emprego ou função pública significa ocupá-lo, dotando-o de um agente potencialmente capaz de executar as atividades a ele inerentes” (DI PIETRO, 1999, p. 465).

Deste modo, presume-se que a administração pública está indo em direção da busca pelo gerencialismo e conseqüentemente modernização, com o intuito de fornecer a sociedade uma melhor gestão (CARVALHO et al., 2009). A seguir propõe-se uma visão acerca do tema competências com foco em competências individuais e gerenciais acompanhadas de um cenário do que abrange o tema no setor público. Após, detalhamento do método utilizado, os resultados e as discussões inerentes aos mesmos.

2 Gestão de pessoas no setor público

Grande parte das organizações públicas ainda não acompanha as novas formas de gestão, principalmente a nível municipal, formas que têm como intuito principal melhorar o desempenho e alcançar resultados para que haja o atendimento das necessidades dos cidadãos. Observa-se a existência na administração pública de resquícios do modelo burocrático, tornando-se esta uma questão crucial que precisa ser enfrentada para que se possa aprimorar a gestão de pessoas. De fato necessita-se que as escolhas e planos de cargos passem a basear-se nas competências necessárias para tal atribuição e atuação dentro dos órgãos públicos (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Tendo em vista o funcionamento do setor público, projeta-se um entendimento sobre os que exercem a função pública, ou seja, os agentes públicos. Os mesmos estão classificados na Constituição Federal de 1988, alterada pela Emenda Constitucional n°. 18/98, em quatro categorias distintas: agentes políticos; servidores públicos; militares; e particulares em colaboração com o Poder Público (DI PIETRO, 2010). O presente estudo busca compreender a definição acerca da categoria dos agentes políticos, que por sua vez, compõem o primeiro escalão no governo.

São, portanto, agentes políticos, no direito brasileiro, porque exercem típicas atividades de **governo e exercem mandato, para o qual são eleitos**, apenas os Chefes dos Poderes Executivos federal, estadual e municipal, os Ministros e Secretários de Estado, além de Senadores, Deputados e Vereadores. A forma de investidura é a **eleição**, salvo para Ministros e Secretários, que são de livre escolha do Chefe do Executivo e providos em cargos públicos, mediante **nomeação** (DI PIETRO, 2010, p. 513, grifo da autora).

Com vistas a garantir melhorias no processo de gestão de pessoas, em que os agentes políticos são parte integrante, é preciso que sejam incluídas determinadas modificações que implicarão em um comprometimento para com os objetivos e metas da organização, partindo da premissa de desempenho e competências. Para tanto, estes critérios compõem, o que podemos identificar por gestão estratégica de pessoas em que são definidos perfis profissionais compatíveis, de acordo com as atividades a serem desempenhadas pelo indivíduo, garantindo assim, o desempenho e resultados almejados pela organização e pela área em que o mesmo atua. O que torna a gestão por competências importante fator de identificação para as organizações (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

2.1 Competências

As mudanças que ocorreram no panorama organizacional e no campo da gestão de pessoas impulsionaram para que o tema competência acabasse ganhando abrangência em discussões acadêmicas e empresariais (FLEURY; FLEURY, 2001), tornando-se parte integrante do cotidiano do gestor contemporâneo. Ressalta-se que o tema não é recente, porém o interesse pelo assunto competência tornou-se relevante a partir do momento em que o modelo de gestão tradicional não supria as expectativas em relação ao ambiente das organizações (BITENCOURT, 2010). Para Fleury e Fleury (2001), a literatura americana e européia (francesa) apresentou influência na construção do conceito de competências. “Trata-se de um conceito em construção” (LE BOTERF, 1999 apud BITENCOURT, 2001, p. 25).

No fim da Idade Média, conforme aborda Bitencourt (2001) o termo competência era associado à linguagem jurídica. Mas, foi McClelland, em 1973, ao publicar *Testing for Competence rather than Intelligence* que introduziu o tema (FLEURY; FLEURY, 2001). E, Richard Boyatzis, em 1982, ao publicar *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, que adaptou o conceito para o contexto gerencial (BITENCOURT, 2001).

É possível constatar a existência de diferentes correntes conceituais acerca do tema, algumas delas até mesmo contraditórias entre si. Segundo Albuquerque e Leite (2009), uma competência está coligada a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) interdependentes com o intuito de realizar ou alcançar determinado objetivo/fim. Os conhecimentos referem-se à sabedoria que o indivíduo reuniu durante a sua trajetória de vida, como por exemplo, conceitos, acontecimentos e ideias. As habilidades correspondem à capacidade de aplicar e/ou utilizar o conhecimento, isto é, por em prática o conhecimento que possui em sua memória, as mesmas dividem-se em intelectuais e motoras. E as atitudes aludem ao convívio social e afetivo, portanto determinam a conduta de uma pessoa (PICCHIAI, 2008). De acordo com Pantoja, Camões e Bergue (2010, p. 82), competência:

é a que ocorre em função da capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos de competência) pelo indivíduo frente a uma situação, atividade, contexto e cultura em que ocorre ou se situa. Trata-se da capacidade do indivíduo de pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas.

Para Le Boterf (2002) apud Pantoja, Camões e Bergue (2010, p. 84), “a competência é resultante de um saber agir, de um querer e de um poder agir”. Deste modo, percebe-se que a competência contempla uma junção de saberes, a fim de desenvolvê-la com base nessas três extensões. E, para Ruas (2000) as competências podem ser empregadas mais precisamente em três dimensões: as essenciais, em termos de organização; as funcionais referentes ao desempenho das unidades da organização (grupo); e as competências individuais que dizem respeito às pessoas que operam dentro da organização.

2.1.1 Competência organizacional

Com o passar do tempo às organizações adaptaram-se as mudanças de mercado e a competitividade. Tendo que buscar por melhorias em seus processos para poder obter ganhos em resultados. No âmbito organizacional, as competências conferem competitividade à organização, proporcionando que a mesma continue funcionando lucrativamente (MUNCK; MUNCK, 2008).

“Um conjunto de habilidades e tecnologias, que gera uma fonte de vantagem competitiva, que dificilmente pode ser copiada, e contribui para o valor percebido pelos clientes” (PRAHALAD; HAMEL, 1990 apud GODOY et al., 2008, p. 218). Não obstante, Ruas (2005) discorda desse conceito afirmando que, pelo menos, no Brasil as organizações não conseguem alcançar esse nível. Em suma, as competências organizacionais ou empresariais são um conjunto de combinações de âmbito peculiar e intenção estratégica, como tecnologias, habilidades e características que resultam em uma vantagem competitiva, gerando diferenciais junto a seus clientes (LEIRIA, 2002).

Não menos importantes que as competências organizacionais existem as competências individuais que, por sua vez, podem ser consideradas como formadoras das competências organizacionais, já que são as pessoas e/ou indivíduos que podem garantir vantagem competitiva às organizações.

3.2 Competência individual

A competência individual é considerada como um fator de diferenciação uma vez que a nova dinâmica de mercado exige das pessoas perfis mais qualificados que atendam as necessidades e expectativas. Ela é vista como uma combinação e/ou conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades de forma eficaz. Agregando valor econômico para a organização e valor social para si. Em contrapartida, existem pessoas que possuem as competências necessárias, porém não conseguem e não tem capacidade de entregar a organização o que ela espera ou necessita (GODOY et al., 2008).

No entendimento de Dutra (2004) existe uma relação mútua, de troca de competências, entre as pessoas e a organização quando colocadas lado a lado. A organização coloca a disposição e/ou passa o seu patrimônio para as pessoas, quando ela faz isso está enriquecendo e preparando essas pessoas para enfrentar situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. E as pessoas quando desenvolvem sua capacidade individual, passam a transferir para esta organização o seu aprendizado e conseqüentemente preparam-na para afrontar quaisquer desafios. Desta maneira, as pessoas ao colocarem em exercício o aprendizado (patrimônio de conhecimentos) da organização, consolidam as competências organizacionais.

Para Le Boterf (2003), a pessoa (profissional) tem de estar preparada para enfrentar e/ou administrar uma situação de trabalho complexa. “Ele deve criar, reconstruir e inovar. Ele deve compor na hora e no próprio local o que é preciso decidir, e não apelar para uma combinação preestabelecida” (LE BOTERF, 2003, p. 37). Ao mesmo tempo em que se caracterizam as competências individuais como o: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2000 apud DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008, p. 34). O saber administrar descrito por Le Boterf (2003) resume-se em: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos; saber integrar ou combinar os saberes diversos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; e saber envolver-se.

Embora existam divergências sobre a caracterização das competências individuais abordar-se-á o conceito descrito por Dutra (2004, p. 28): “a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”. A partir dessa premissa de competências individuais tem-se de imediato a abrangência das competências gerenciais percebidas como a entrega do gestor para a organização. Entretanto para o próprio Dutra (2004) somente o conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes não é o bastante. Para ele a conceituação de competências individuais envolve ainda o conceito de entrega, ou seja, a garantia de que as pessoas irão agregar valor à organização.

3.3 Competência gerencial

Em se tratando de competências gerenciais não há uma corrente unânime na literatura, ainda que essa divisão aproprie-se de grande interesse por parte de diversos meios (BRANDÃO et al., 2010). Segundo o entendimento de Godoy et al. (2008), para que exista uma competência gerencial, o gestor tem de ser capaz de utilizá-la para mobilizar os recursos e obter resultados para a organização, não acontecendo isso, os conhecimentos, habilidades e atitudes são exclusivamente competências individuais. Portanto, as competências individuais são parte integrante das competências gerenciais, que por sua vez, contribuem para a formação das competências organizacionais. Logo, compreende-se que existem competências relativas ao desempenho gerencial, de modo que é possível determinar os conhecimentos, habilidades e atitudes aguardadas dos gestores (MOURA; BITENCOURT, 2006). Igualmente, Brandão et al. (2010) enfatizam que as competências gerenciais envolvem o comportamento dos que desempenham funções de supervisão ou direção.

Conceitualmente a “competência gerencial é o conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa” (BOOG, 1991, p.15 apud LEIRIA, 2002, p. 25). Conforme Bitencourt (2001) ao serem desenvolvidas as competências gerenciais dentro das práticas organizacionais, é possível que as mesmas consistam no caminho para uma gestão de forma mais efetiva e consequentemente propiciem à estratégia competitiva da organização.

Nesse contexto, as competências gerenciais estão diretamente ligadas às atividades dos gestores, no que se refere à consecução de suas atribuições e alcance de resultados. Matus (2000 apud MORAES, 2010) afirma que a academia não dá as condições necessárias em termos de competências para que o gestor possa desenvolver suas atribuições referentes à responsabilidade que essa posição requer. O mesmo justifica que o aprendizado não é condizente com a realidade social que o gestor carece lidar, isto é, a disciplina torna-se avessa a prática. A Figura 1 aborda algumas características do cargo de gestor público presentes na literatura.

Figura 1
Características da função do gestor público

Autor (es)	Características da função de dirigente
Matus (2000)	<ol style="list-style-type: none">1. Conhecimentos:<ol style="list-style-type: none">1.1. Técnicos;1.2. Do aparato público;1.3. Do mundo da política;2. Habilidades:<ol style="list-style-type: none">2.1. Políticas (de construção de viabilidade política);2.2. Conciliar múltiplos critérios de eficiência e eficácia (político, econômico, sociais, ambientais, etc.);2.3. Distinguir julgamento técnico e político;2.4. Capacidades organizativas;3. Atitudes:<ol style="list-style-type: none">3.1. Tolerância a ambientes super-regulados;3.2. Solidariedade e consideração pelos mais fracos;3.3. Tolerância a inimigos internos ao governo (fricção burocrática);3.4. Foco na ação;

	3.5. Importância do cálculo (planejamento) que precede e preside ação;
Pacheco (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensões de competência: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Especialistas em seus temas setoriais (saúde, educação, meio-ambiente, etc.); 1.2. Competências específicas de direção (liderar os processos de otimização de recursos humanos e financeiros, uso de tecnologias de informação, monitoramento e avaliação de resultados, clima e mudança de cultura das organizações, interlocução com vários atores, dentre outros temas de gestão); 1.3. Lidar com interesses difusos e contraditórios, balanceados à luz do interesse público; 1.4. Construir consensos em torno de suas propostas, em ambiente essencialmente autorizativo (sistemas e regras são rígidos e uniformes); 1.5. Assumir compromissos com resultados (da organização sob sua responsabilidade e do governo como um todo), com o impacto das ações e com o uso responsável dos recursos públicos; 1.6. Ajudar a definir com clareza a missão da instituição que dirige, suas estratégias e prioridades; 1.7. Liderar pelo exemplo e conduzir a mudança na organização pública para que alcance padrões mais elevados de desempenho institucional: dar foco e sentido às mudanças organizacionais e exercer comunicação permanente com todos os envolvidos; 1.8. Praticar, fomentar e cobrar o alto desempenho de todos os colaboradores; 1.9. Ajudar a preparar a transição de governo; 2. Atitudes: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Legitimidade técnica; 2.2. Sensibilidade para o contexto da ação pública: necessariamente político; 2.3. Dispor-se a exercer supervisão permanente das ações face à missão, estratégias e prioridades definidas; 2.4. Desenvolver real interesse por recursos humanos, finanças e tecnologia; 2.5. Valores republicanos: defesa do patrimônio e dos recursos públicos contra a apropriação por parte de interesses privados ou corporativos; 2.6. Extremado zelo pela economia de recursos; 2.7. Firmeza na busca de resultados e efetividade nas ações; 2.8. Responsabilidade pela execução de objetivos coletivos de governo;
De Bonis (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimentos e habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Conduta orientada pela racionalidade econômica (utilização eficiente dos recursos disponíveis com vistas à maximização de resultados) e não pela regra; 1.2. Competências gerenciais (capacidade de dirigir e motivar equipes, analisar dados orçamentários e financeiros, coordenar compras, investimentos e contratações de serviços, negociar relações com pessoas e organizações etc., à luz dos resultados a serem alcançados); 1.3. Mediação e valoração, em algum grau, de interesses existentes na sociedade, a relação com outros atores sociais, e eventuais manifestações públicas a respeito das atividades sob sua responsabilidade; 1.4. Conhecimento do governo (conhecimento prático a respeito das rotinas, procedimentos, práticas, bem como dos valores e da cultura organizacional da administração pública); 2. Atitudes: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Responsabilização por intermédio de avaliações, formais ou informais, do uso dos recursos e dos resultados, realizadas, em última instância, por seu superior político, mas também, mais amplamente, pela sociedade; 2.2. Alto grau de discricionariedade; 2.3. Responsividade; 2.4. Disponibilidade; 2.5. Propensão ao risco, à inovação e à mudança; 2.6. Pertencimento a diferentes redes;

Fonte: Adaptado de MORAES, Valéria Vieira de. *Trocando o pneu com o carro andando: aprendizagem relacionada ao trabalho de novos Prefeitos (as) e Secretários (as) Municipais*. Tese de doutorado. Brasília, 2010.

Os gestores da esfera pública no cotidiano de suas atribuições se deparam com diversos tipos de situações, muitas vezes de natureza complicada, pelas quais necessitam possuir o entendimento de como agir e conseqüentemente tem de adotar determinadas posições que envolvem tanto procedimentos técnicos quanto políticos. Pois, eles também têm em vista o alcance de resultados ao se depararem com situações de cunho social. Portanto é preciso antes de tudo, que os gestores possuam a competência de administrar o aparelho público (MORAES, 2010).

4 Gestão por competências no setor público

Em nível federal verifica-se a existência do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010). Para os fins do Decreto entende-se a “gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Esse decreto regulamenta legalmente a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, em que objetiva uma melhora na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, assim como o desenvolvimento do servidor e a adequação de suas competências de acordo com a organização na qual está inserido. Para essa política, a gestão por competências é vista como referência, priorizando a capacitação da área de gestão de pessoas e também dos cargos de direção. Sendo criado o sistema de gestão por competências, visto como uma ferramenta gerencial que identifica os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das atividades dos servidores, para poder então planejar, monitorar e avaliar formas de capacitação. Utilizam-se como referenciais básicos as definições acerca de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes (BRASIL, 2006).

Competências – Capacidade de mobilizar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma comprometida com os resultados esperados e a missão do órgão.

Conhecimento (saber) – corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade.

Habilidade (saber-fazer) – é a capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificar situações de replicabilidade e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico.

Atitude (querer-saber-fazer) – diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (BRASIL, 2006, p. 01).

É vista e comprovada a relativa evidência que está tomando o tema gestão por competências em âmbito federal. Uma vez que a administração central é o eixo de transmissão dos valores do serviço público (CARVALHO et al., 2009), há uma tendência das práticas de gestão por competências serem seguidas pelas demais esferas de governo (estadual e municipal). Em relação ao setor público Estadual e Municipal é notória a lacuna existente quanto às publicações de estudos teóricos e/ou empíricos referentes à gestão por competências. Nesse âmbito de administração nas mais diferentes abordagens, isto é, correspondentes a organização, ao servidor público e principalmente aos que compõem o primeiro escalão (eleitos ou nomeados) realmente existe escassez de conhecimento específico

acerca do tema. Até mesmo porque o Decreto nº 5.707/2006 não faz referência aos níveis estadual e municipal (MORAES; ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

3 MÉTODO

Para se chegar à resolução do problema de pesquisa proposto optou-se, quanto à natureza dos dados, por uma abordagem quantitativa na qual se propõe a quantificar os dados e aplicar uma análise estatística através de indicadores numéricos e percentuais (MALHOTRA, 2001). Rotulada, referente aos seus objetivos, como descritiva a pesquisa pretende descrever as características dos secretários municipais de saúde do Estado do Rio Grande do Sul (MALHOTRA, 2001). Adotando o método *survey*, o qual se caracteriza pela coleta de informações de uma amostra de indivíduos (HAIR JR. et al., 2005).

Considerando que o Estado do Rio Grande do Sul foco da pesquisa, possui um universo geral de quatrocentos e noventa e sete secretários de saúde calculou-se uma amostragem para proporção da população. Para chegar ao tamanho n da amostra utilizou-se um grau de confiança z^2 de 99% equivalente a $2,57^2$ multiplicado por p 0,1 que diz respeito a proporção e q referente a $1-p$ tornando-se igual a 0,9 divididos por e^2 denominado margem de erro de 10% ($0,1^2$) o que resulta em uma amostra de sessenta secretários municipais de saúde (ANDERSON et al., 2007).

A Secretária Estadual de Saúde divide o Estado em sete macrorregiões compostas por coordenadorias regionais. Diante deste cenário optou-se por uma amostra estratificada, com um cálculo proporcional ao número de municípios que compõem cada Macrorregião, demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1
Amostra estratificada

Macrorregião	População (número de municípios)	Amostra (número de municípios)
Norte	143	17
Sul	28	03
Metropolitana	89	11
Serra	48	06
Missioneira	80	10
Vales	67	08
Centro-Oeste	42	05

Fonte: Elaborado pela autora

Devido ao grande número de respondentes, aplicou-se o instrumento por meio eletrônico através do envio pelo Google Docs aos e-mails de todos os secretários municipais de saúde considerando-se apenas os primeiros respondentes de cada macrorregião.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, formado por um conjunto de perguntas com o intuito de coletar as informações dos gestores (MALHOTRA, 2001). O mesmo teve como propósito o diagnóstico de competências, sob a ótica dos CHAs, para o exercício da função de secretário (a) municipal desenvolvido por Moraes (2010), pelo fato de este questionário consistir no resultado de todo um processo de elaboração, adaptação e validação (MORAES, 2010). Formado por perguntas em escala de Likert, dicotômicas, de múltipla escolha e semi-abertas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista a proximidade entre o nível municipal (dentro os níveis de governo) e a sociedade, por apresentarem uma relação direta, na qual a população demanda e almeja uma melhora nos serviços públicos prestados. Considera-se que estão os secretários municipais de saúde submetidos a uma maior cobrança por resultados, devendo estar em dia com as inovações que afetam as organizações públicas municipais, o que reflete diretamente na conduta e na atuação desses gestores públicos. (MORAES, 2010). Consequentemente, os secretários municipais de saúde necessitam dispor de uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de suas atribuições, os quais serão apresentados a seguir juntamente com os principais resultados da pesquisa.

Obteve-se retorno, em termos de amostragem pretendida em seis Macrorregiões, apenas a Macrorregião Missioneira não alcançou o número suficiente de indivíduos, pois de acordo com a distribuição calculada em relação à quantidade de municípios, esperava-se para esta Macrorregião a quantia de dez respondentes, e obteve-se o retorno de seis secretários. Para análise da pesquisa serão considerados um total de cinquenta e seis secretários municipais de saúde do Estado do Rio Grande do Sul.

O número de secretários municipais de saúde que realizou algum tipo de capacitação em gestão corresponde a 60,71% do total, com variabilidade entre oitenta horas a doze anos de duração. Na sua área de atuação, a saúde, 66,07% dos secretários realizaram alguma capacitação, com durações que variam de trinta horas a oito anos. A Tabela 2 apresenta as características da amostra de secretários respondentes.

Tabela 2

Características da amostra dos secretários municipais de saúde/RS

Características da amostra			
Cargo exercido	Secretários (as)		
Gênero	28 homens	28 mulheres	
Idade	25 a 69 anos	Média 42,76	Desvio 8,58
Escolaridade	Ensino Fundamental: 3,57%	Especialização: 41,07%	
	Ensino Médio: 17,86%	Mestrado: 3,57%	
	Graduação: 33,93%	Doutorado: 0%	

Fonte: Elaborado pela autora

No que tange a idade dos secretários 16,36% encontram-se na faixa dos 25 aos 34 anos, 41,82% entre os 35 aos 44 anos, 34,55% com idades entre 45 e 54 anos, e ainda, apresentam-se 7,27% na faixa etária dos 55 aos 69 anos de idade.

A Tabela 3 apresenta os resultados do constructo Conhecimento composta por sete variáveis.

Tabela 3
Grau de conhecimentos dos secretários municipais de saúde/RS

Para exercer sua função o seu grau de conhecimento sobre					
Conhecimentos	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
Áreas específicas da Secretaria Municipal de Saúde	3,89	4	4	0,35	0,59
Administração Pública (princípios, legislação, etc.)	3,71	4	4	0,49	0,70
Normativas da área de saúde (portarias, legislação específica, etc.)	3,51	4	4	0,54	0,73
Situação financeira da Secretaria Municipal de Saúde	4,25	4	4	0,55	0,74
Demandas do município na área de saúde	4,39	4	4	0,35	0,59
Aspectos básicos de administração geral (gestão de pessoas, gestão financeira, etc.)	3,83	4	4	0,42	0,65
Relações políticas locais	3,98	4	4	0,67	0,82

Fonte: Dados da Pesquisa

Os conhecimentos referem-se à sabedoria que o indivíduo reuniu durante a sua trajetória de vida, ou seja, informações assimiladas e estruturadas (PICCHIAI, 2008). Observa-se que 85,71% dos secretários municipais de saúde do Rio Grande do Sul afirmam possuir conhecimentos acerca da situação financeira de suas Secretarias, tendo em vista uma média de 4,25. Embora o desvio padrão de 0,74 demonstre que esses dados não são uniformes.

Além disso, verifica-se que 94,64% dos secretários afirmam possuir conhecimento das demandas de seus municípios em sua área específica, a saúde. Confirmado através de uma média 4,39 e um desvio 0,59 que expressam que os dados são mais uniformes.

Entretanto, salienta-se que as médias referentes aos conhecimentos em administração pública (gerais e específicos) e normativas da área de saúde foram mais baixas em relação aos demais conhecimentos avaliados. Embora não exista relação entre essa situação e o nível de escolaridade dos mesmos, o que nos remete ao entendimento de que os secretários não possuem formação na área de administração pública e sim em áreas de outra gênese. Para as relações políticas locais a média obtida é de 3,98 e o desvio padrão de 0,82 demonstrando que os dados estão mais dispersos.

Essas informações de natureza técnica ou administrativa correspondem aos conhecimentos sobre a gestão financeira, uma conduta orientada pela racionalidade econômica, a valoração dos interesses existentes na sociedade, os aspectos de governo, enfim conhecimentos técnicos, do aparato público e do mundo da política fazem parte das características da função de gestor público (MATUS, 2000; PACHECO, 2002; DE BONIS, 2008 apud MORAES, 2010).

A Tabela 4 apresenta os resultados do constructo Habilidades composta por onze variáveis.

Tabela 4
Habilidades dos secretários municipais de saúde/RS

Para exercer sua função, sua capacidade para					
Habilidades	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
Liderar a equipe com firmeza	4,17	4	4	0,36	0,60
Formar uma boa equipe assessora	4,10	4	4	0,49	0,70
Administrar os recursos financeiros	3,92	4	4	0,64	0,80
Captar recursos	3,64	4	4	0,74	0,86
Priorizar projetos de acordo com as demandas da população	3,92	4	4	0,57	0,75
Planejar as ações da área de saúde	3,98	4	4	0,52	0,72
Desenvolver relações institucionais com os Conselhos Municipais de Saúde e representações da sociedade civil visando o interesse do governo	4,30	4	4	0,43	0,65
Fazer-se entender pela população	4,14	4	4	0,48	0,69
Manter relação direta com a população constantemente	3,96	4	4	0,58	0,76
Transmitir confiança para a população	4,21	4	4	0,49	0,70
Aplicar mecanismos legais na administração	4,01	4	4	0,59	0,77

Fonte: Dados da pesquisa

As habilidades estão na capacidade de o indivíduo colocar em prática o conhecimento adquirido em prol da organização (PICCHIAI, 2008). Observa-se que 89,29% dos secretários afirmam possuir capacidade para manter relações institucionais com os Conselhos Municipais de Saúde e representações da sociedade civil. Assim como, em sua maioria, 69,64% conseguem manter uma relação direta com a população. As médias de 4,14 e 4,21 e os desvios de 0,69 e 0,70 indicam que os secretários fazem-se entender e ao mesmo tempo transmitem confiança para a população, respectivamente.

As capacidades de dirigir e motivar equipes são citadas por De Bonis (2008 apud MORAES, 2010) como competências gerenciais, de modo que as médias de 4,17 e 4,10 e os desvios de 0,60 e 0,70 afirmam, simultaneamente, que os secretários asseguram possuir habilidades de liderar e formar uma boa equipe assessora.

No constructo Conhecimento (Tabela 3), constatou-se que os secretários dizem possuir conhecimentos relativos à situação financeira de suas secretarias, mas alguns afirmam não possuir as habilidades suficientes no que tange a administrar os recursos financeiros, tendo em vista uma média de 3,92 e um desvio de 0,80 considerado alto. E, principalmente, 41,07% dos respondentes possuem capacidade considerada insuficiente para captar recursos. Evidenciada por uma média ainda mais baixa de 3,64 e um desvio padrão ainda mais alto de 0,86.

Também, atribui-se o resultado obtido em conhecimentos específicos de administração pública para a dificuldade apresentada por alguns secretários em aplicar mecanismos legais na administração. Logo, é preciso que os gestores públicos conciliem múltiplos critérios de eficiência e eficácia (político, econômico, sociais, ambientais, etc.) para o exercício de sua função (MATUS, 2000 apud MORAES, 2010).

A Tabela 5 apresenta os resultados do constructo Atitudes composta por oito variáveis.

Tabela 5
Atitudes dos secretários municipais de saúde/RS

Para exercer sua função, você julga que é necessário					
Atitudes	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
Ter responsabilidade em relação aos compromissos assumidos com a população	4,75	5	5	0,22	0,47
Ser transparente na prestação de contas	4,91	5	5	0,08	0,28
Ser honesto na utilização dos recursos públicos	5	5	5	0	0
Ter uma conduta descentralizada na tomada de decisão	4,42	5	5	0,46	0,68
Ter respeito às decisões do Conselho Municipal de Saúde	4,76	5	5	0,25	0,50
Ser proativo em relação aos problemas do município	4,73	5	5	0,19	0,44
Ter disposição para o aprendizado contínuo	4,78	5	5	0,38	0,62
Ter respeito no trato com as pessoas	4,96	5	5	0,03	0,18

Fonte: Dados da pesquisa

As atitudes estão relacionadas ao convívio social e afetivo do indivíduo na organização, determinando sua conduta (PICCHIAI, 2008). Observa-se que 100% dos entrevistados afirmam que é necessário ser honesto na utilização dos recursos públicos, assim como, a grande maioria 91,07% diz ser transparente na prestação de contas. A média de 4,96 indica que os gestores julgam importante ter respeito no trato com as pessoas. Pois, atitudes como a responsividade, o zelo pela economia de recursos, a solidariedade e a consideração pelos demais, são considerados atributos para o desempenho da função de gestor público (MATUS, 2000; PACHECO, 2002; DE BONIS, 2008 apud MORAES, 2010).

Os secretários também expressam em suas atitudes que julgam necessário manter uma boa relação com a população baseada na responsabilidade com os compromissos assumidos e respeito para com as decisões dos Conselhos Municipais de Saúde. E 89,29% deles afirmam possuir uma conduta descentralizada na tomada de decisão.

A Tabela 6 apresenta os resultados dos três constructos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Tabela 6
Média e desvio padrão obtidos nos três constructos

Média e desvio padrão obtidos nos constructos conhecimentos, habilidades e atitudes		
Constructos	Média	Desvio Padrão
Conhecimentos	3,94	0,74
Habilidades	4,03	0,75
Atitudes	4,79	0,48

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos dados gerais coletados no questionário dividido em três constructos sob a perspectiva de conhecimentos, habilidades e atitudes, infere-se que grande parte dos gestores diz possuir um grau adequado em conhecimentos e capacidades para colocá-los em prática. Embora, os constructos de conhecimentos e habilidades apresentem variabilidades nas respostas o que gera um aumento no desvio padrão. O constructo atitudes é o que se mantém mais uniforme, demonstrando que os gestores dizem possuir uma conduta orientada para as boas práticas em suas secretarias.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competência está agregada aos seus três elementos constitutivos, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Este artigo pretendeu identificar o perfil de competências dos secretários municipais de saúde do Rio Grande do Sul, sob a perspectiva dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Contribuindo para estudos acerca do tema competências na administração municipal, em particular no que tange ao exercício da função de gestor público no cargo de secretário municipal de saúde.

Identificou-se que mesmo que os secretários, em sua maioria, tenham afirmado possuir conhecimentos sobre a gestão financeira, alguns afirmam ter dificuldades em aplicar estes conhecimentos na sua gestão. Deste modo, verifica-se que alguns dos secretários possuem tão somente competências individuais, ou seja, eles afirmam possuir conhecimentos acerca da gestão financeira, mas não conseguem empregá-los em suas secretarias principalmente no que diz respeito a administrar os recursos financeiros e a captação de recursos. É o que afirmam os autores Godoy et al. (2008), para que exista uma competência gerencial, o gestor tem de ser capaz de utilizá-la para mobilizar os recursos e obter resultados para a organização, não acontecendo isso, os conhecimentos, habilidades e atitudes são exclusivamente competências individuais.

Constatou-se, também, que o grau de conhecimento dos respondentes sobre conhecimentos gerais e específicos em administração pública e normativas da saúde, assim como a capacidade dos mesmos em aplicar os mecanismos legais na administração podem estar associados ao fato de que alguns dos secretários, talvez, não possuam uma formação voltada para a gestão pública e, além disso, estejam a pouco tempo no exercício da função. De modo que tenham sido nomeados no ano de 2013, tendo em vista as últimas eleições municipais.

Estes resultados indicam a necessidade de investimentos em políticas de governo no nível estadual e federal voltadas para a qualificação dos secretários municipais de saúde. As principais áreas de desenvolvimento de capacitações indicam a área de gestão financeira como a principal demanda, bem como a área de administração pública e administração geral.

Finalmente ressalta-se a necessidade de pesquisas voltadas para a administração municipal, para a área de formação e tempo de exercício no cargo dos secretários municipais de saúde e também para a necessidade que os municípios têm de buscar profissionais capacitados de outros municípios e regiões para assumir o cargo, sob a perspectiva do tema competências. Sugere-se ainda que a pesquisa seja aplicada em outras áreas como educação, assistências social, fazenda, desenvolvimento, etc. áreas tão relevantes para a sociedade quanto à saúde.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de pessoas : perspectivas estratégicas.** – São Paulo : Atlas, 2009.

ANDERSON, David R et al. **Estatística aplicada à Administração e Economia.** São Paulo, 2º. Ed. Editora: Thomson, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** – 3. Ed. rev. e atual. – Caxias do Sul, RS : Educs, 2010.

BITENCOURT, Cláudia C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.** Porto Alegre, 2001.

_____. **A gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos.** Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração - ISSN 1984-5294 - Vol. 1, nº. 1, p.126-136, Maio/2009.

_____. **Gestão contemporânea de pessoas : novas práticas, conceitos tradicionais /** Claudia Bitencourt e colaboradores. – 2. Ed. – Porto Alegre : Bookman, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais.** Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, jan./mar. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n1/a19v26n1.pdf> . Acesso em: 03 de abril de 2012.

BRASIL, Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 – institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 28 de abril de 2012.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação.** – Brasília: ENAP, 2009. 109 p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Direito administrativo /** Maria Sylvia Zanella Di Pietro. – 23. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências : conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo : Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto Lima. **Competências : Conceitos, Métodos e Experiências.** São Paulo : Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações.** RAC, v. 4, nº. 1, Jan./Abr. 2000: 161-176.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

GODOY, Arilda Schmidt et al. **Gestão do fator humano : uma visão baseada nos stakeholders**. – 2.ed. – São Paulo : Saraiva, 2008.

HAIR JR., Joseph F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração** / tradução Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre : Bookman, 2005.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre : Bookman, 2003. - 3. ed. rev. e ampl.

LEIRIA, Ana Maria Lovato. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte. Um breve estudo sobre um grupo de empresários vencedores do Prêmio Talentos Empreendedores na Região Metropolitana de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada** / Naresh Malhotra; trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública : foco nas instituições e ações governamentais** / José Matias-Pereira. – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

MORAES, Valéria Vieira de. **Trocando o pneu com o carro andando: aprendizagem relacionada ao trabalho de novos Prefeitos (as) e Secretários (as) Municipais**. Tese de doutorado. Brasília, 2010.

MORAES, Valéria Vieira de; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; QUEIROGA, Fabiana. **Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito (a) e secretário (a) municipal**. RAP — Rio de Janeiro 45 (5) : 1445-461, Set./Out. 2011.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. **Gestão Organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa**. RAM – Revista de Administração Mackenzie, Volume 9, nº. 1, 2008, p. 64-85.

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

PICCHIAI, Djair. **Competências gerenciais. Caso de um hospital público**. Fundação do desenvolvimento administrativo – FUNDAP.

RUAS, Roberto. **A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados**. Revista eletrônica de administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v. 6, 15. Ed., n. 3, out. 2000.