

ARTIGO ORIGINAL

Fragilidade na capacitação de gestores para atuar na gestão pública da saúde

Weakness in training managers to work in public health management

Giovanna Fratin¹, Jani Kenta Iwata², Maria Angélica Benetasso³, Maria Aparecida Novaes⁴

1. Servidora da Secretaria de Estado da Saúde do Paraná
2. Servidora da Secretaria Estadual da Saúde do Amazonas
3. Servidora da Secretaria Estadual da Saúde do Mato Grosso do Sul
4. Coordenadora de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo

RESUMO

Introdução: O estudo se propõe a analisar as competências essenciais, necessárias e desejáveis aos gestores públicos de saúde. Teve por abrangência os gestores que atuam em Secretarias de Estado da Saúde dos estados do Amazonas, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Paraná por representar os desenvolvedores da pesquisa, além dos Conselhos de Secretários da Saúde (Estadual-Municipal), Instituições de Saúde Unidades Hospitalares e Ambulatoriais), com desempenho nas diversas áreas: assistencial, apoio técnico e administrativo, com atuação ativa. **Objetivo:** analisar as competências desejáveis/necessárias ao gestor público de saúde e

as competências de domínio/aprendizagem experimental, que nos permita propor subsídios para a implementação de estratégias de desenvolvimento dessas competências, visando a melhoria contínua e o fortalecimento da capacidade de resposta aos desafios da saúde pública. **Método:** Trata-se de um estudo descritivo e analítico, resultado da aplicação de questionário com 28 perguntas agrupadas em 04 categorias, consideradas a partir do modelo Quinn, por se tratar de uma escala muito utilizada para estudos das competências gerenciais no setor público, são elas: 1) metas racionais, 2) processos internos, 3) relações humanas e 4) sistemas abertos; e aplicado no período de agosto a setembro de 2023. Para a abordagem quantitativa, foram coletados os registros de respostas dos gestores participantes da pesquisa.

Resultado: A metodologia foi desenvolvida em quatro etapas: a primeira, pela caracterização dos participantes da pesquisa segundo estado e esfera de gestão (federal, estadual e municipal); a segunda pelas variáveis de gênero, orientação sexual, raça/cor, faixa etária, nível de escolaridade; a terceira por estado, segundo posição na estrutura organizacional, “líder” ou “líder de outros líderes”; e, por fim, a partir de uma palavra, caracterização central para gestão e significado de gestor de equipe em saúde, seguido da análise do banco de respostas das 28 perguntas. Os gestores participantes da pesquisa, totalizam 216 autodeclarados servidores, constituído por representantes dos estados do Amazonas (20%), Mato Grosso do Sul (31%), Paraná (23%) e São Paulo (18%); sendo 52% de gestores municipais e 45% gestores estaduais. As competências predominantes (necessárias e desejáveis), no grupo de respondentes da pesquisa, dos estados do Amazonas, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Paraná, segundo o Modelo de Competências Gerenciais de Quinn et al, demonstra que 30,8% apresentam, em grande parte, os modelos de metas racionais e de processos internos, presentes. A pesquisa respondeu satisfatoriamente ao alcance dos objetivos propostos. Porém, pode-se inferir que, a limitação do estudo oportuniza aprofundamento qualitativo em busca de entendimentos mais específicos sobre a função, sobre o contexto de cada unidade. Assim será possível compreender a necessidade de que os gestores desenvolvam novas competências.

Palavras-chave: serviço público, serviço público em saúde, gestores públicos em saúde, competências.

ABSTRACT

*The study aims to analyze the essential, necessary and desirable competencies for public health managers. It covered managers who work in State Health Departments in the states of Amazonas, São Paulo, Mato Grosso do Sul and Paraná to represent the research developers, in addition to the Councils of Health Secretaries (State-Municipal), Health Institutions Hospital and Outpatient Units), with performance in different areas: assistance, technical and administrative support, with active involvement. **Objective:** to analyze the desirable/necessary skills for public health managers and mastery/experimental learning skills, which allows us to propose subsidies for the implementation of development strategies for these skills, aiming for continuous improvement and strengthening the ability to respond to challenges of public health. **Method:** This*

is a descriptive and analytical study, the result of applying a questionnaire with 28 questions grouped into 04 categories, considered based on the Quinn model, as it is a scale widely used for studies of managerial skills in the public sector. they: 1) rational goals, 2) internal processes, 3) human relations and 4) open systems; and applied from August to September 2023. For the quantitative approach, records of responses from managers participating in the research were collected. **Result:** The methodology was developed in four stages: the first, by characterizing the research participants according to state and management sphere (federal, state and municipal); the second by the variables of gender, sexual orientation, race/color, age group, level of education; the third by state, according to position in the organizational structure, "leader" or "leader of other leaders"; and, finally, based on a word, a central characterization for management and the meaning of a health team manager, followed by the analysis of the answer bank of the 28 questions. The managers participating in the research total 216 self-declared employees, made up of representatives from the states of Amazonas (20%), Mato Grosso do Sul (31%), Paraná (23%) and São Paulo (18%); 52% being municipal managers and 45% state managers. The predominant skills (necessary and desirable), in the group of survey respondents, from the states of Amazonas, Mato Grosso do Sul, São Paulo and Paraná, according to the Managerial Skills Model by Quinn et al, show that 30.8% have, to a large extent, models of rational goals and internal processes are present. The research responded satisfactorily to achieving the proposed objectives. However, it can be inferred that the limitation of the study provides the opportunity for qualitative deepening in search of more specific understandings about the function, about the context of each unit. This will make it possible to understand the need for managers to develop new skills.

Keywords: public service, public health service, public health managers, skills

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, houve grande crescimento do setor saúde, devido especialmente à expansão da oferta de serviços e implantação das redes descentralizadas e regionalizadas do SUS, fundamentadas nos princípios da universalidade e da integralidade, acompanhadas pela expansão da oferta de serviços de assistência à saúde, trouxe inúmeros desafios de natureza complexa que passam especialmente pela necessidade de qualificação dos processos de gestão. Estes desafios são, em parte, relacionados às inovações tecnológicas, que crescem em ritmo exponencial e, em parte, à dinamicidade das políticas de saúde que reorientaram as práticas.

Planejar e avaliar os recursos investidos em saúde, se faz necessário, atrelando a compreensão das políticas de saúde com foco na promoção da saúde objetivando a renovar, reestruturar as ações ofertadas e otimizar os recursos investidos, na busca de resultados efetivos.

As competências dos gestores públicos para esse novo cenário da saúde, são desafios importantes para as organizações públicas, geralmente inseridos em um contexto caracterizado por atos normativos reguladores que intimidam a iniciativas de inovação, com receio de infringir algum dispositivo legal, excesso de rotinas disfuncionais e crenças limitantes [nota 1].

Os setores públicos de saúde, como responsáveis pela implantação de uma política de saúde em âmbito federal, estadual e municipal, no SUS, devem assumir a responsabilidade por esse processo capacitando seus gestores, promovendo condições para o desenvolvimento de uma gestão com base na resolutividade e na eficácia das ações de saúde, por meio de ações integradas visando garantir a segurança e qualidade na prestação de um serviço de excelência.

O caminho para que a melhoria de prestação dos serviços de saúde envolve a qualificação de sua força de trabalho, principalmente daqueles responsáveis pela condução da política pública, a partir da identificação e desenvolvimento das competências dos gestores e gerenciamento do seu desempenho, evidenciando o seu comportamento, a partir de uma matriz referencial que possa medir, como planeja, como avalia, como acompanha e quais são suas propostas de inovação, observado o arcabouço jurídico de suas iniciativas [nota 2].

Muitos são os estudos sobre o conceito de competências que corroboram a implementação do projeto, como “Construindo o Conceito de Competência” de FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. São Paulo (2001), que inspirados por Le Boterf (1995) definem competência como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes que permitem às pessoas um conhecimento responsável e validado pela organização, para que desempenhem suas funções de forma eficaz e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Importante destacar que a definição do conceito de competência, não se resume apenas no conhecimento e habilidades técnicas, mas inclui também aspectos comportamentais e emocionais fundamentais ao bom desempenho das atividades na organização, reconhecidamente as mais complexas para se desenvolver [3].

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), órgão do governo federal brasileiro responsável pelo desenvolvimento de servidores públicos, define competência como a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, valores e atitudes necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela função pública.

De acordo com a Instrução Normativa (2021) [nota 4], as competências requeridas para o desempenho de um determinado cargo público ou dos gestores/lideranças e que permitem ao servidor público atender às necessidades da sociedade, contribuindo efetivamente para os processos de trabalho em diferentes contextos. É a combinação de elementos que se interrelacionam, tais como conhecimento técnico, habilidades interpessoais, valores éticos, visão estratégica, inovação, capacidade de liderança, nesse

último item, o da liderança, ênfase em estratégia, resultado, pessoas e inovação.

As instituições governamentais ao desenvolverem gestores estabelecem uma nova estratégia de incorporação de novas e boas práticas de mercado, com foco no planejamento e governança. Uma seleção de gestores orientada por um modelo baseado em competências, além de inovador, atenderá às demandas de um Estado mais ágil, eficiente, que contribua para a promoção da saúde e o bem-estar de todos e resulte em valor à sociedade.

Assim, a proposta deste projeto é o de analisar as competências desejáveis/necessárias ao gestor público de saúde e as competências de domínio/aprendizagem experimental, que nos permita propor subsídios para a implementação de estratégias de desenvolvimento de competências, visando a melhoria contínua e o fortalecimento da capacidade de resposta aos desafios da saúde pública.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo e analítico, resultado da aplicação de questionário com 28 perguntas agrupadas em 04 categorias, consideradas a partir do modelo Quinn [nota 5], por se tratar de uma escala muito utilizada para estudos das competências gerenciais no setor público, são elas: 1) metas racionais, 2) processos internos, 3) relações humanas e 4) sistemas abertos; e aplicado no período de agosto a setembro de 2023, para a avaliação sobre competências desejáveis/necessárias e as competências de domínio/aprendizagem experimental do entrevistado, gestores públicos das Secretarias de Estado da Saúde – Amazonas, Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo –.

Ainda sobre a relação às categorias de agrupamento, merece destaque os modelos teóricos que influenciam as competências gerenciais:

1. Metas racionais – À luz da teoria clássica e da administração científica, privilegia o controle e o ambiente externo e se caracteriza pela orientação para resultados, visão estratégica, tomada racional de decisões, planejamento estruturado para a organização e distribuição objetiva de atividades, com controle de metas e prazos.
2. Processos internos – À luz da teoria burocrática, privilegia o controle e o ambiente interno, pressupondo um gestor orientado para o desempenho das pessoas, buscando padronização e qualidade nos processos, por meio de reuniões, projetos e de suas habilidades crítica, lógica e de análise ou síntese.
3. Relações humanas – À luz da escola humanista, privilegia a flexibilidade e o ambiente interno e pressupõe escolhas orientadas para pessoas, equipes e relações, sempre privilegiando a gestão participativa, os processos decisórios colaborativos, e exigindo do gestor um bom nível de comunicação, habilidade com gestão de conflitos, *feedbacks* e delegação.

4. Sistemas abertos – À luz das teorias contingencial e sistêmica, privilegia a flexibilidade e o ambiente externo, pressupondo um gestor orientado para mudanças e apresentação de ideias, bem como para habilidade política e atuação em redes organizacionais.

Gil [nota 6] define que a pesquisa descritiva visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Realizou-se pesquisa bibliográfica, por intermédio de artigos, teses de mestrado/doutorado e capítulos de livros, para compreender como se dá a aprendizagem formal dos gestores públicos no Brasil, fosse nos cursos das escolas superiores de administração pública, como a ENAP, ou nos novos espaços de formação, as escolas de governo. Análise foi desenvolvida a partir da leitura.

A pesquisa também foi documental quando analisou as leis, portarias, resoluções e pareceres sobre a instituição e implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com ênfase nos gestores públicos.

Para o desenvolvimento do questionário, como já havia instrumentos anteriores disponíveis, as questões foram redigidas com base no material de “Informações para a gestão estadual do SUS – 2023-2026” [nota 7]; “Manual do(a) Gestor(a) Municipal dos SUS – diálogos no cotidiano” [nota 8] e “Competências essenciais de liderança para o Setor Público Brasileiro” [nota 9], com maior atenção para afirmações e expressões que poderiam ensejar organização dos atributos básicos e indispensáveis ao gestor público em saúde.

Em seguida, procedeu-se a leitura das afirmações-expressões para compor o questionário, permitindo a sugestão de 4 categorias (Bardin, 2011) [nota 10].

Para cada uma das categorias, afirmações-expressões para competências essenciais/desejáveis e competências de domínio/ aprendizagem experimental.

Verificou-se a validade de conteúdo, por meio da aplicação do questionário, no período de 26 de julho a 8 de agosto de 2023, enviado aleatoriamente para gestores públicos da área da saúde dos estados de Amazonas, Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo, além dos discentes da turma 2 do Curso de MBA em Liderança e Gestão Pública – Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa - Hospital Albert Einstein. Totalizando 120 gestores públicos em saúde no período.

Para cada item, os respondentes foram convidados a se manifestar quanto a competência essencial e seu domínio, em uma escala de “nada” a “extremamente”, exemplo: “Tomar decisões, em diferentes graus de complexidade, levando em consideração todas as alternativas e recursos disponíveis no contexto do trabalho”

A coleta se deu por meio eletrônico, com recurso do aplicativo de gerenciamento de pesquisa – Google Forms, endereçado pelo aplicativo de mensagens instantâneas para smartphones – WhatsApp. Os respondentes alcançaram uma amostra de 41 participantes com instrumentos com respostas completas, de forma acidental e voluntária, representando 35% de taxa de retorno.

RESULTADOS

A apresentação dos resultados do estudo tem início com a caracterização demográfica dos gestores de saúde dos quatro estados identificados na pesquisa, com descrição segundo: esfera da gestão, gênero, orientação sexual, cor/raça, faixa etária e nível de escolaridade. São também apresentados os resultados relacionados a definição de *“olhando para a sua trajetória, descreva em uma palavra, qual a característica você considera que foi central para conseguir atuar como gestor de equipe no setor público”* e *“defina em uma palavra o que significa ser gestor de equipe no setor público”*, utilizando como recurso a ferramenta de “nuvens de palavras” [nota 11]. Por fim, a apresentação gráfica das categorias de agrupamento: 1) metas racionais, 2) processos internos, 3) relações humanas e 4) sistemas abertos, resultantes do questionário aplicado no período de agosto a setembro de 2023.

Foram 216 gestores respondentes (Tabela 1), todos se declaram “servidores públicos”, sendo que deste total, 44 (20%) são gestores do estado do Amazonas, 68 (31%) do estado do Mato Grosso do Sul, 49 (23%) do estado do Paraná e 37 (18%) do estado de São Paulo; se observa o percentual de 8% de outros estados, assim identificados: 02 do Distrito Federal; 08 de Minas Gerais; 06 do Piauí; 01 Pernambuco e 01 Rio de Janeiro, totalizando 18, que supomos tenha sido resultado do compartilhamento voluntário da pesquisa.

TABELA 1 – Distribuição dos Gestores por estado. São Paulo, 2023.

Estados	AM		MS		PR		SP		Outros		Total	
Variável	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Respondentes	44	20%	68	31%	49	23%	37	18%	18	8%	216	100%

Com relação ao número de respondentes por esfera de gestão, se observa um equilíbrio entre gestores estaduais (45%) e municipais (52%) respondentes (Tab.2), com maior expressão nos estados de Mato Grosso do Sul (85%) e Paraná (65%) para gestores municipais; e Amazonas (82%) e São Paulo (100%), para os gestores estaduais.

TABELA 2 – Distribuição dos Gestores por estado, segundo esfera de gestão. São Paulo, 2023.

Estados	AM		MS		PR		SP		Outros		Total	
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Federal	0	0%	0	0%	2	4%	0	0%	2	11%	4	2%
Estadual	36	82%	10	15%	15	31%	37	100%	0	0%	98	45%
Municipal	7	16%	58	85%	32	65%	0	0%	16	89%	113	52%
Vazio	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
Total	44		68		49		37		18		216	100%

TABELA 3 – Distribuição dos Gestores por estado, segundo: gênero, orientação sexual, cor/raça, faixa etária e nível de escolaridade. São Paulo, 2023.

Estados	AM		MS		PR		SP		Outros		Total	
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Gênero:												
Feminino	27	61%	39	57%	27	55%	28	76%	14	78%	135	63%
Masculino	17	39%	29	43%	22	45%	09	24%	4	22%	81	37%
Total	44		68		49		37		18		216	100%
Orientação sexual:												
Heterossexual	39	88%	63	93%	45	92%	34	92%	17	95%	198	72%
Homossexual	3	7%	4	6%	3	6%	3	8%	1	5%	14	28%
Outro	2	5%	1	1%	1	2%	0	0%	0	0%	4	2%
Total	44		68		49		37		18		216	100%
Raça/Cor:												
Amarelo	0	0%	0	0%	2	4%	1	3%	1	5%	4	2%
Branco	16	36%	46	29%	42	86%	22	60%	9	50%	135	64%
Indígena	1	2%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	2	1%
Pardo	27	61%	20	29%	2	4%	10	27%	7	39%	67	31%
Preto	0	0%	2	3%	2	4%	3	10%	1	6%	8	4%
Total	44		68		49		37		18		216	100%
Faixa Etária:												
de 18 a 29 anos	0	0%	4	6%	1	2%	1	3%	1	6%	7	3%
de 30 a 39 anos	9	20%	21	31%	10	20%	3	8%	2	11%	45	21%
de 40 a 49 anos	14	32%	21	31%	16	33%	11	30%	9	50%	71	33%
de 50 a 59 anos	15	34%	17	25%	12	24%	17	46%	6	33%	67	31%
de 60 a 69 anos	6	14%	5	7%	10	20%	3	8%	0	0%	24	11%
≤ 70 anos	0	0%	0	0%	0	0%	2	5%	0	0%	2	1%
Total	44		68		49		37		18		216	100%
Nível de Escolaridade:												

Ensino Médio	0	0%	7	10%	4	8%	0	0%	1	6%	12	6%
Graduação	11	25%	22	32%	4	8%	8	22%	5	28%	48	23%
Especialização	23	52%	35	51%	26	53%	15	41%	7	39%	106	49%
MBA	5	11%	1	2%	3	6%	10	27%	3	17%	22	10%
Mestrado	5	11%	3	4%	9	18%	4	11%	2	11%	22	10%
Doutorado	0	0%	0	0%	3	6%	0	0%	0	0%	3	2%
	44		68		49		37		18		216	100%

Importante destacar que a participação das mulheres na gestão dos serviços de saúde (Tabela 3), mostra sua importância não só para compreender a expansão no mundo do trabalho como, e principalmente compreender as especificidades do setor saúde que, de acordo com os dados censitários do Brasil relativo à força de trabalho em saúde, as mulheres representam mais de 70% de toda força de trabalho [nota 12].

Para a variável raça/cor, em que pese os negros representarem 55,9% da população brasileira, nas empresas brasileiras, menos de 30% dos cargos de liderança são ocupados por pessoas pretas ou pardas. Em 2018, a população preta ou parda ocupava 29,9% dos cargos gerenciais. Em 2019, esse índice caiu para 29,5%, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), dado que se reflete também no resultado dessa pesquisa.

A maior concentração dos gestores, respondentes da pesquisa, ocorre na faixa etária entre 40 e 49 anos (33%), seguida das faixas etárias de 50 a 59 anos (31%) e de 30 a 39 anos (21%) (Tabela 3).

A faixa acima de 60 anos representa 11%, que pode ser justificado em decorrência do benefício da aposentadoria por idade ou tempo de serviço.

Em termos de escolaridade, 49% declaram portadores de diploma de especialização e 23% com graduação.

Órgão público é a unidade de atuação integrante das estruturas da administração direta e da administração indireta; e sua estrutura organizacional é um centro de competência governamental ou administrativa, instituído para o desempenho de funções estatais, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertence [nota 13].

Por meio de cargos, como uma das principais formas de divisão de pessoas dentro de uma organização, é possível determinar as funções, atribuições de cada trabalho e redefinir sua posição hierárquica dentro do organograma organizacional.

Analisando o organograma organizacional, observa-se a posição de cada cargo na hierarquia organizacional, a quem este se reporta, a quem deverá supervisionar e a que área pertence.

Na Tabela 4, constata-se que 53% dos gestores respondentes são “líder de outros líderes”, ou seja, aqueles que se localizam na cúpula da Administração

você considera que foi central para conseguir atuar como gestor de equipe no setor público”, utilizando ferramenta disponível na internet:
<https://wordart.com/nwl5dq0aletg/nuvem-de-palavras> - acesso em outubro/2023

Ao solicitar aos participantes da pesquisa para descrever característica central para atuação do gestor público, fala-se de competência descrita por muitos autores como a capacidade de agir de maneira eficaz em um determinado tipo de situação, apoiado em conhecimento.

Considera-se que o gestor público na prática de sua atividade diária, deve, geralmente, acessar os recursos cognitivos em sinergia com outros recursos apoiados no conhecimento, o que justifica o destaque da palavra “**conhecimento**”, que correspondeu a 12% do total de respondentes.

Outra palavra que se apresenta em destaque é “**resiliência**” (15%), anteriormente empregada na área da física (século XIX), como a capacidade de que um corpo possui de, logo após ser submetido a um impacto, retornar ao seu estado normal sem se desconfigurar [nota 15].

Anos depois, surge na psicologia, quando pesquisadores voltaram sua atenção para o fenômeno de pessoas que permaneciam saudáveis apesar de expostas a severas adversidades. A princípio, utilizou-se o termo invulnerabilidade, mais tarde substituído por resiliência. Atualmente, presente no discurso das organizações, como uma forma de competência ou a demonstração da capacidade de enfrentar adversidades, ser transformado e desenvolvido por elas, conseguindo superá-las e adaptar-se.

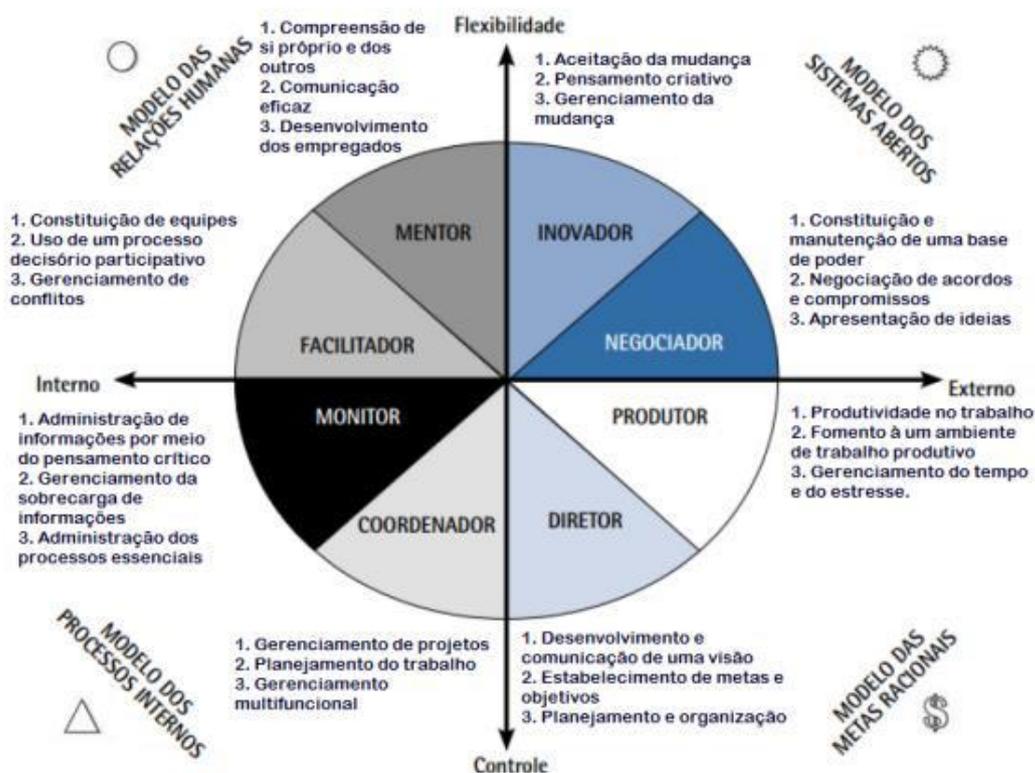
E por fim a palavra “**liderança**” (13%) que, em que muitas vezes, pode estar centrada nas características de como ser um bom líder, papel que combina habilidades técnicas, ligada ao conhecimento e a capacidade de desenvolver um processo ou uma técnica; habilidades humanas, geralmente associada ao trabalho coletivo; e a habilidade conceitual que é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas [nota 16].

Em uma análise global, considera-se que as palavras apontadas pelos gestores participantes da pesquisa, para descrever as “características do gestor público”, apontam para as dimensões “metas racionais” e “processos internos” da abordagem de Quinn (1988), sob a influência da administração científica e da teoria burocrática, onde predominam os papéis de “diretor” que projeta expectativas por meio de processos, gerando metas e objetivos; e o papel de “monitor” pela busca ter conhecimento sobre o processo, observando os detalhes [nota 17].

Representação gráfica das palavras com maior relevância e frequência para: “defina em uma palavra o que significa ser gestor de equipe no setor público”

A explicação do modelo será ordenada de acordo com a lógica da estrutura apresentada por Quinn, demonstrada graficamente (Figura 5) por Oliveira *et al* (2022) [nota 19].

Figura 5. As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: de Oliveira *et al* (2022).

O modelo é dividido em quatro modelos gerenciais, onde cada um é representado por dois papéis: modelo das metas racionais (diretor e produtor), modelo de processos internos (coordenador e monitor), modelo das relações (mentor e facilitador) e modelo dos sistemas abertos (inovador e negociador) [nota 20]. Cada um dos papéis apresenta três competências-chaves e complementares, mas que não será objeto desta pesquisa.

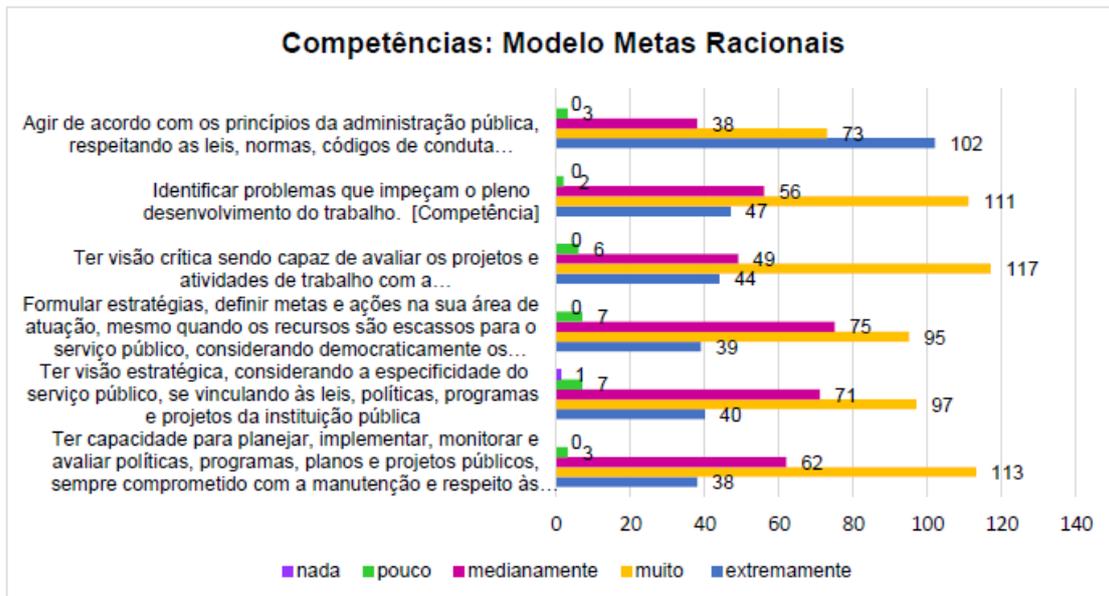
Para identificar as competências necessárias ao gestor público e o grau de maturidade, ou melhor esclarecendo o seu domínio sobre a competência, utilizou-se um conjunto de 28 questões, distribuídas de acordo com os quatro modelos gerenciais, abaixo demonstrados:

<p>Metas racionais</p>	<p>1. Ter capacidade para planejar, implementar, monitorar e avaliar políticas, programas, planos e projetos públicos, sempre comprometido com a manutenção e respeito às regras e valores democráticos.</p> <p>2. Ter visão estratégica, considerando a especificidade do serviço público, se vinculando às leis, políticas, programas e projetos da instituição pública.</p> <p>3. Formular estratégias, definir metas e ações na sua área de atuação, mesmo quando os recursos são escassos para o serviço público, considerando democraticamente os anseios e as demandas da sociedade.</p> <p>4. Ter visão crítica sendo capaz de avaliar os projetos e atividades de trabalho com a finalidade de promover melhorias.</p> <p>7. Identificar problemas que impeçam o pleno desenvolvimento do trabalho.</p> <p>19. Agir de acordo com os princípios da administração pública, respeitando as leis, normas, códigos de conduta profissional.</p> <p>28. Avaliar a continuidade de ações e projetos com base na contribuição das entregas para os resultados institucionais.</p>
<p>Processos internos</p>	<p>8. Tomar decisões, em diferentes graus de complexidade, levando em consideração todas as alternativas e recursos disponíveis no contexto de trabalho.</p> <p>9. Ter competência política, para administrar as relações de poder dentro do contexto de trabalho intra e interinstitucionais atendendo aos interesses da sociedade.</p> <p>10. Negociar, argumentar sendo capaz de se posicionar visando alcançar os resultados que atendam o interesse da sociedade</p> <p>13. Saber cooperar e utilizar no ambiente de trabalho com conhecimentos, habilidade e atitudes.</p> <p>14. Saber compreender e tratar a diversidade de informações disponíveis no ambiente de trabalho, respeitando o princípio da transparência.</p> <p>21. Promover a cidadania proporcionando à sociedade usufruir dos seus direitos com serviços de qualidade.</p> <p>24. Propor parcerias e articulações baseadas na capacidade de cada ator para o desenvolvimento da rede.</p> <p>27. Considerar o contexto interno e o externo no estabelecimento de metas, indicadores e resultados esperados.</p>

<p>Relações humanas</p>	<p>11. Comunicar de forma compreensível, para construir um entendimento recíproco, compartilhado e socializado dos saberes e informações no ambiente de trabalho bem como com a sociedade</p> <p>15. Saber ouvir com respeito tanto os indivíduos que compõem a equipe de trabalho do órgão público, como os cidadãos que buscam pelos serviços prestados.</p> <p>16. Ter liderança para gerenciar pessoas e recursos de modo a favorecer o bem comum.</p> <p>22. Desenvolver novos profissionais, repassando conhecimentos, informações, atividades e gerando oportunidades de aprendizagem.</p> <p>25. Estabelecer canais de comunicação fluídos contínuos com atores da rede, mesmo após a conclusão de projetos comuns</p>
<p>Sistemas abertos</p>	<p>5. Ter criatividade para gerar ideias, indo além do saber fazer, contribuindo para propor melhorias no processo de trabalho e na resolução de problemas.</p> <p>6. Inovar, colocando em ação as ideias que podem contribuir para melhorar a qualidade da gestão bem como a oferta de serviços a sociedade</p> <p>12. Ter habilidade para desenvolver e utilizar tecnologias administrativas de modo a gerar eficácia e eficiência no serviço público.</p> <p>20. Conduzir os trabalhos de forma a atender, ao mesmo tempo, as dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade</p> <p>23. Identificar atores internos e externos que possam contribuir para o alcance das metas e objetivos da equipe e da instituição.</p> <p>26. Adaptar-se às mudanças e a novos contextos de trabalho, com abertura para rever</p>

Metas racionais:

Gráfico 1. Demonstrativo do grau de competência necessário para o modelo de Metas Racionais

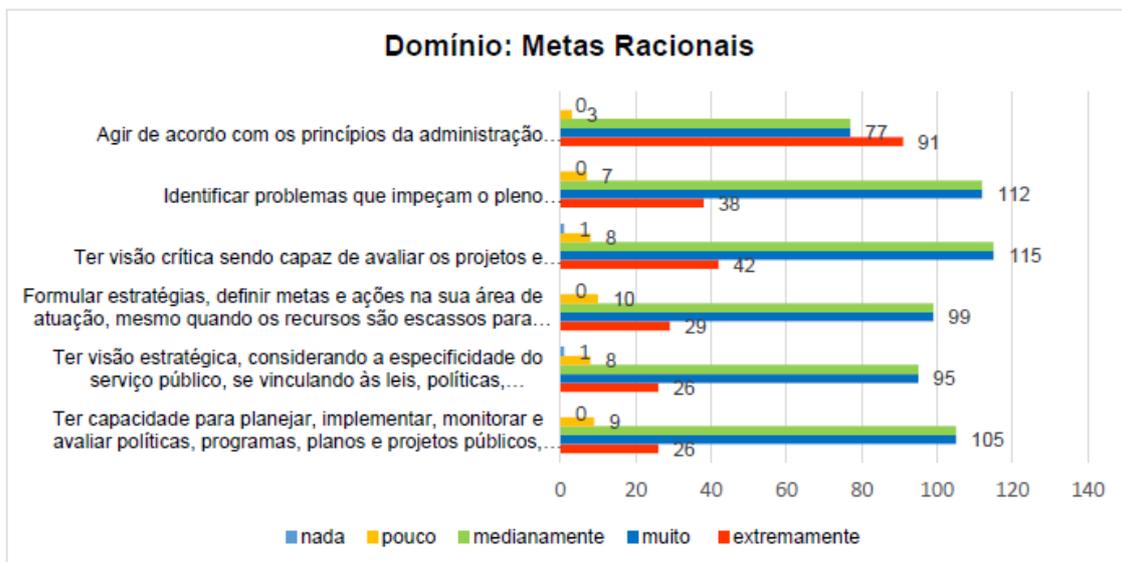


Foi possível identificar a partir do resultado da pesquisa, as competências exigidas ao gestor público, considerando as “metas de análise racional” (questões 1, 2, 3, 4, 7, 19 e 28), são elas: conhecimento das normas institucionais e de liderança, capacidade de planejamento, comunicação e de cumprimento das metas.

Os resultados das questões apontam que 47% acreditam que as competências associadas às metas racionais, são muito importantes e apenas 2,2 % consideram pouco importante. Destaca-se a competência de “*ter visão crítica sendo capaz de avaliar os projetos e atividades de trabalho com a finalidade de promover melhorias*”.

A análise das respostas ao conjunto de perguntas selecionadas também permitiu avaliar o grau de domínio/maturidade dos gestores, participantes da pesquisa, em comparação as mesmas competências.

Gráfico 2. Demonstrativo do grau de competência, segundo o domínio dos gestores, para o modelo de Metas Racionais.



Os resultados das questões apontam que 45% acreditam que as competências associadas às metas racionais, são muito importantes e 30% consideram medianamente importante. Destaca-se, mais uma vez, a competência de “*ter visão crítica sendo capaz de avaliar os projetos e atividades de trabalho com a finalidade de promover melhorias*”, seguida “*identificar problemas que impeçam o pleno desenvolvimento do trabalho*”.

Nesse modelo, as organizações são consideradas sistemas constituídos de pessoas que obedecem a lógica racional das relações sistemáticas e prescritas. O gestor promove a estabilidade e deve assumir o papel de ser tecnicamente competente.

Processos internos

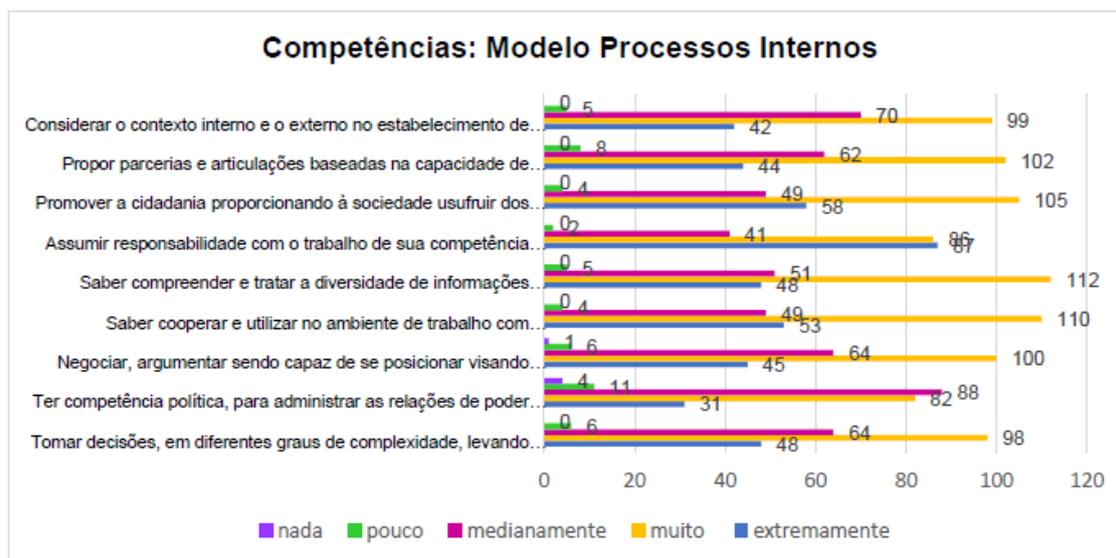
No quadrante inferior esquerdo (Figura 1) está representado o modelo referente aos processos internos, conhecido como burocracia profissional, complementando o modelo das metas racionais. Aponta para as seguintes competências: facilidade em estabelecer metas, objetivos, planos e estratégias organizacionais. Necessidade de motivar a si mesmo e as outras pessoas no ambiente de trabalho, projetar a estrutura e organizar o trabalho na organização, gerenciar a execução das estratégias e buscar o alcance efetivo dos resultados desejados da organização.

Competências analisadas e avaliadas a partir do resultado do conjunto de perguntas apontadas no inventário: 8, 9,10,13,14, 21 e 27. A característica deste modelo está em ter análise dos procedimentos da organização, conhecimento dos detalhes e de controle.

No gráfico abaixo é possível verificar que “*saber compreender e tratar a diversidade de informações disponíveis no ambiente de trabalho, respeitando o*

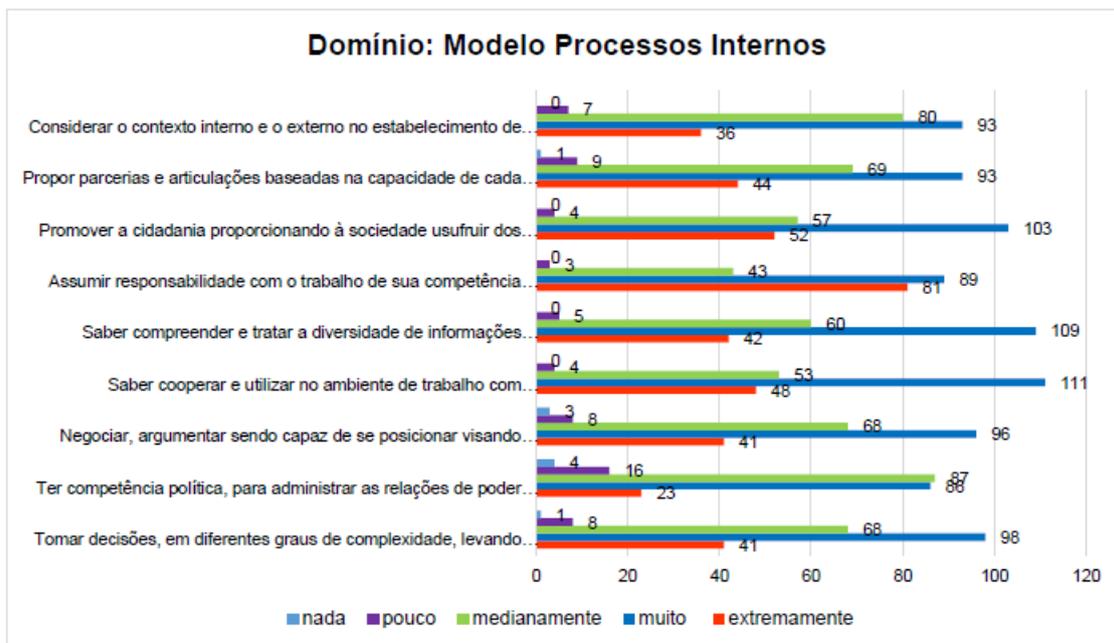
princípio da transparência” e “saber cooperar e utilizar no ambiente de trabalho os conhecimentos, habilidades e atitudes”, são referidos, considerando a média das respostas apresentadas, em 51% para as competências associadas ao modelo de processos internos, baseado na racionalidade e complementa as competências identificadas nas metas racionais.

Gráfico 3. Demonstrativo do grau de competência necessário para o modelo de Processos Internos



Em relação a percepção dos gestores respondentes, quanto a domínio/maturidade das competências apontadas para o modelo, reforça a pretensão de adequação dos meios para os fins pretendidos.

Gráfico 4. Demonstrativo do grau de competência, segundo o domínio dos gestores, para o modelo de Processos Internos



Importante destacar a representação gráfica para o domínio de “*ter competência política, para administrar as relações de poder dentro do contexto de trabalho intra e interinstitucionais, atendente aos interesses da sociedade*”, que sugere pouco domínio ou menor maturidade para a competência.

Relações humanas

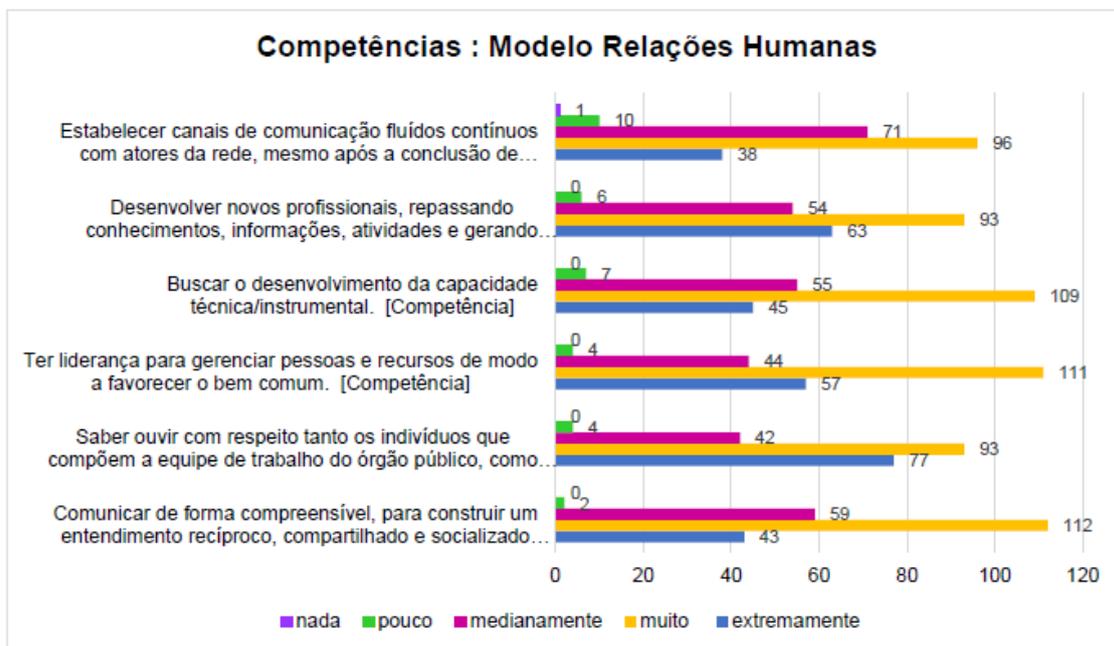
Este modelo ressalta a competência da empatia, e têm como foco ações voltadas ao desenvolvimento dos liderados, conhecido como “modelo humanista”, localizado no quadrante superior esquerdo (Figura 1).

Objetiva minimizar os conflitos que venham acontecer e aponta para a necessidade das seguintes competências: usar o poder com ética e efetividade no ambiente de trabalho; comunicar (apresentar, defender e vender) novas ideias no ambiente de trabalho; desenvolver suas competências por meio de treinamentos, estimulando e promovendo a inovação no ambiente organizacional. E por meio das pessoas, implantar e sustentar mudança, bem como negociar acordos.

Competências que podem ser observadas no resultado das questões: 11,15,16, 22 e 25, como necessárias e desejáveis.

Os escores obtidos na competência gerencial de “*comunicar de forma compreensível, para construir um entendimento recíproco, compartilhado e socializado dos saberes e informações no ambiente de trabalho bem como com a sociedade*”; “*ter liderança para gerenciar pessoas e recursos de modo a favorecer o bem comum*”; e “*buscar o desenvolvimento da capacidade técnica/instrumental*”, indicam que o gestor percebe a importância de tais competências, quando se fala de relações humanas. A seguir, o Gráfico 8 demonstra essa percepção de necessidade do uso e do domínio.

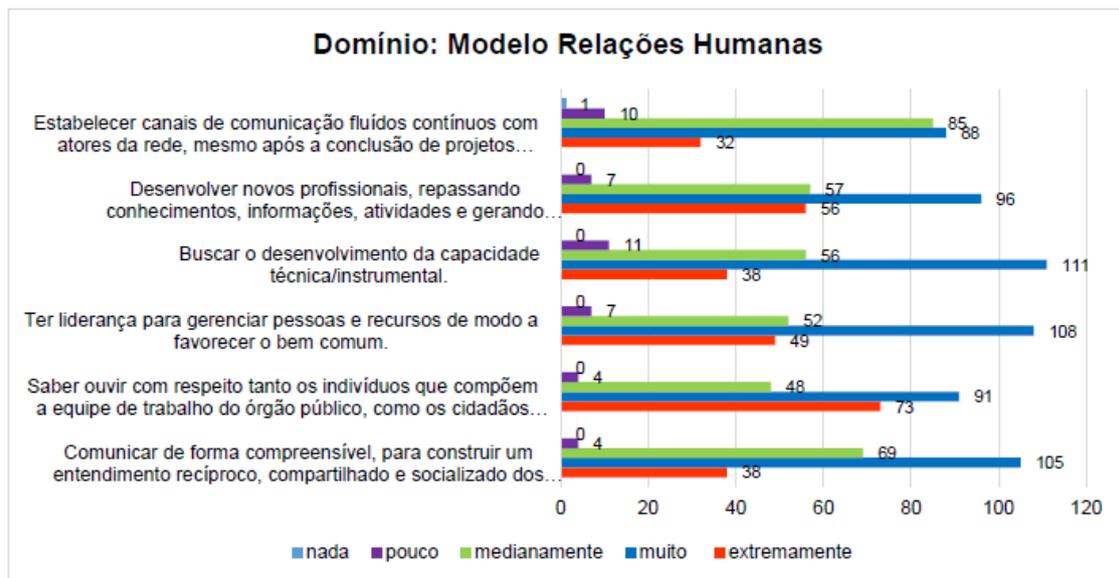
Gráfico 5. Demonstrativo do grau de competência necessário para o Modelo de Relações Humanas



Para os 72% dos gestores respondentes que consideram “muito” e “medianamente importante” tais competências, corrobora *“estabelecer canais de comunicação fluidos contínuos com atores da rede, mesmo após a conclusão de projetos comuns”*, para um processo de comunicação aberta e respeitosa.

Demonstrado no gráfico abaixo como uma competência de domínio e maturidade para 42% dos respondentes, entre “muito” e “medianamente importante”.

Gráfico 6. Demonstrativo do grau de competência, segundo o domínio dos gestores, para o modelo de Relações Humanas

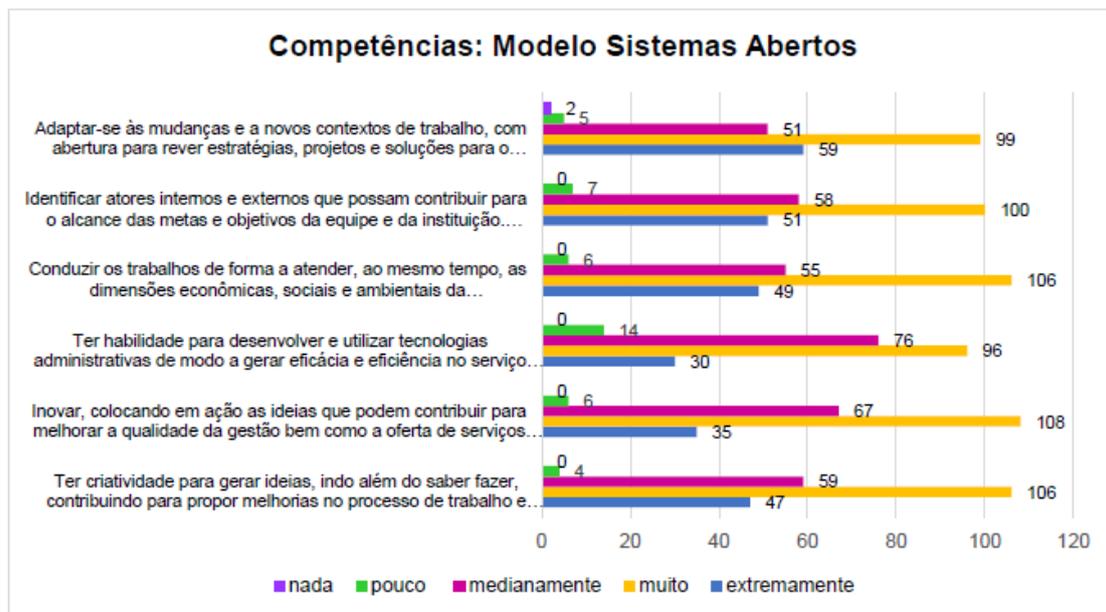


Sistemas abertos

E por fim, as questões 5, 6, 12, 20, 23 e 26, identificadas para análise do modelo dos sistemas abertos, destacado no quadrante superior direito (Figura 1) que enfatizam a criatividade, inovação e geração de mudança.

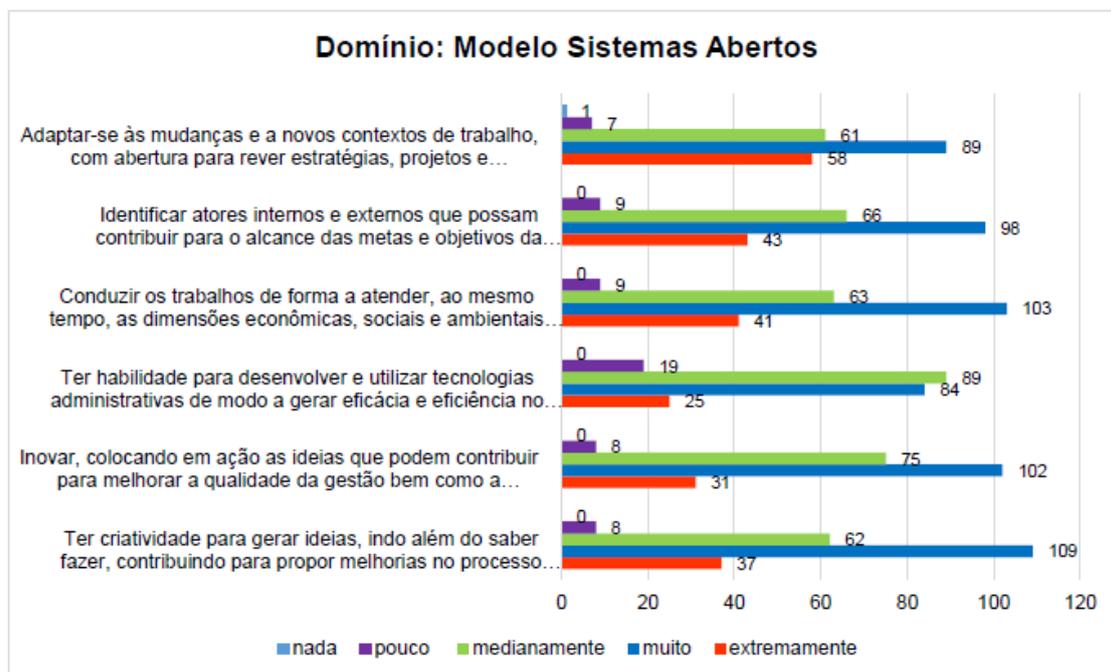
O gráfico demonstra a análise do conjunto de respostas apresentadas pelos 216 gestores, que reconhecem a criatividade, inovação e geração de mudança, como competências “muito importante”, representado em média por 45% das respostas.

Gráfico 7. Demonstrativo do grau de competência necessário para o modelo de Sistemas Abertos



Ao se comparar as competências necessárias, com o domínio/maturidade o que se observa é que os gestores se percebem com muito mais domínio para o modelo de sistemas abertos, apresentando média de 15,6% superior ao modelo de processos internos, por exemplo.

Gráfico 8. Demonstrativo do grau de competência, segundo o domínio dos gestores, para o modelo de Sistemas Abertos



Ao finalizarmos a análise do inventário da pesquisa, considerando os quatro modelos gerenciais abordados por Quinn [nota 21], observa-se que os gestores respondentes identificam a presença de alguma(s) competências neles. Os papéis de maior destaque encontram-se relacionados, principalmente, com os dos Modelos de Metas Racionais, Processos Internos e Modelos das Relações Humanas; com menor destaque para Sistemas Abertos. É fundamental que tais competências sejam desenvolvidas por meio de treinamentos e especializações. Tendo em vista, que para a organização apresentar níveis igualitários no arcabouço de Quinn, é fundamental que todos os papéis sejam desenvolvidos pelos seus servidores.

Como forma de corroborar com este estudo, destaca-se a iniciativa da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo que, no ano de 2018, edita resolução [nota 22] instituindo, no âmbito do estado de São Paulo, servidores da Administração Direta, o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, cujo objetivo é o de aprimorar e desenvolver conhecimentos e habilidades, visando a qualificação das boas práticas na gestão em serviços de saúde na SES/SP.

Saúde

GABINETE DO SECRETÁRIO

Resolução 55 - 64, de 10-10-2018

Institui no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde - CDGESS, que será composto por 4 etapas:

O Secretário de Estado da Saúde, considerando a necessidade de fornecer aos servidores o aprimoramento e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes úteis no exercício de suas funções e instrumentalizá-los para a aplicação de ferramentas e técnicas apropriadas ao alcance dos objetivos institucionais, no âmbito desta Secretaria,

Resolve:

Artigo 1º - Fica instituído, no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde, para as Unidades da Administração Direta, o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde - CDGESS, que será composto por 4 etapas:

Parágrafo 1º - Etapa I - Inicial - na modalidade de Educação a Distância (EAD), de caráter obrigatório a todos os servidores que visem a ocupar cargos de assessoria e comando ou funções de confiança no âmbito das unidades da Administração Direta, além dos requisitos previstos nos regimes retributivos das Leis Complementares - 1080/2008, 1157/2011 e 1193/2013.

I - Os servidores nomeados designados terão o prazo de até 6 meses, a partir da posse/promoção, para concluir a Etapa I;

Parágrafo 2º - Etapa II - Intermediária - na modalidade semipresencial, destinado a todos os servidores ocupantes de cargos de assessoria e comando ou funções de confiança no âmbito das unidades da Administração Direta, além dos requisitos previstos nos regimes retributivos das Leis Complementares - 1080/2008, 1157/2011 e 1193/2013, não obrigatório, mas condicionado a certificação da Etapa I;

Parágrafo 3º - Etapa III - Desenvolvimento das Competências Específicas - na modalidade semipresencial, destinado a todos os servidores ocupantes de cargos de assessoria e comando ou funções de confiança no âmbito das unidades da Administração Direta, além dos requisitos previstos nos regimes retributivos das Leis Complementares - 1080/2008, 1157/2011 e 1193/2013, não obrigatório, mas condicionado a certificação da Etapa I;

Parágrafo 4º - Etapa IV - Desenvolvimento Avançado - na modalidade semipresencial, destinado a todos os servidores ocupantes de cargos de assessoria e comando ou funções de confiança no âmbito das unidades da Administração Direta, além dos requisitos previstos nos regimes retributivos das Leis Complementares - 1080/2008, 1157/2011 e 1193/2013, não obrigatório, mas condicionado a certificação da Etapa I;

Artigo 2º - O CDGESS que trata o artigo 1º, será ofertado pelo Coordenador de Recursos Humanos - CRH, por meio do Grupo de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

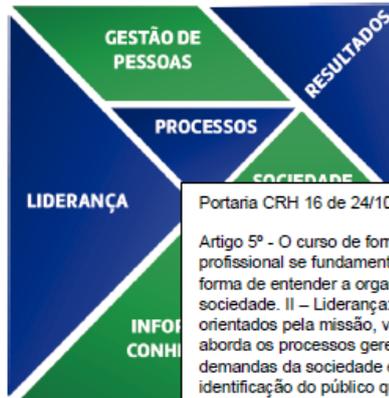
Parágrafo Único - A agenda anual será divulgada pelo Grupo de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Artigo 3º - O CDGESS tem por finalidade aprimorar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, visando o alinhamento de práticas aplicadas em um modelo de Gestão em Serviços de Saúde, para as unidades, no âmbito da SES/SP.

Artigo 4º - Os certificados conferidos aos participantes em decorrência de aprovação nas Etapas I, II, III e IV, não substituem o processo de avaliação e desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades básicas previsto no Decreto 53.254, de 21-07-2008.

Artigo 5º - O Coordenador da Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH desta Secretaria, editará instruções por meio de Portaria.

Artigo 6º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.



Portaria CRH 16 de 24/10/2018

Artigo 5º - O curso de formação inicial e continuada ou qualificação profissional se fundamenta nos seguintes princípios: I - Visão Sistêmica: a forma de entender a organização como um sistema integrado inclusive à sociedade. II - Liderança: aponta para a análise dos processos gerenciais, orientados pela missão, visão e valores da organização. III - Sociedade: aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente IV - Cliente: requer a identificação do público que recebe serviços ou produtos e entender como cada cliente se comporta. V - Planejamento: o desenvolvimento do planejamento, aplicação de ferramentas e técnicas gerenciais. 2 VI - Processos: ênfase nos processos gerenciais, relativos aos processos principais e de apoio. VII - Informação e Conhecimento: enfoca o tratamento das informações geradas na organização. VIII - Inovação: aponta para exploração de novas ideias que adicione valor na gestão, nos processos, produtos ou serviços, por meio do emprego de novas tecnologias. IX - Pessoas: enfoca formas como a organização proporciona à sua força de trabalho as condições para definir e executar seus processos; inclui os requisitos relativos às atividades de capacitação e desenvolvimento; e à manutenção do seu bem-estar. X - Resultados: aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos, para avaliar o nível de desempenho alcançado.

DISCUSSÃO

Este estudo teve por objetivo analisar as competências desejáveis/necessárias ao gestor público de saúde e as competências de domínio/aprendizagem experimental, que nos permita propor subsídios para a implementação de estratégias de desenvolvimento de competências, visando a melhoria contínua e o fortalecimento da capacidade de resposta aos desafios da saúde pública.

As competências predominantes (necessárias e desejáveis), no grupo de respondentes da pesquisa, dos estados do Amazonas, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Paraná, segundo o Modelo de Competências Gerenciais de Quinn et al, demonstra que 30,8% apresentam, em grande parte, os modelos de metas racionais e de processos internos, presentes.

Ressalta-se que não foi evidenciada, de maneira mais contundente, a competência *“ter liderança para gerenciar pessoas e recursos de modo a favorecer o bem comum”*, por ser uma competência conectada com o ambiente interno da organização (Figura 1). Observa-se no Modelo de Relações Humanas a necessidade de exercer diferentes funções, principalmente relacionadas à gestão de pessoas, o que pode ser manifestado na prática do dia a dia.

Da mesma forma, a competência de *“Adaptar-se às mudanças e a novos contextos de trabalho, com abertura para rever estratégias, projetos e soluções para o sucesso da instituição”*, não se apresentou clara, entretanto, pode estar presente nas ações para soluções de problemas indicadas pelos gestores

A pesquisa respondeu satisfatoriamente ao alcance dos objetivos propostos. Porém, pode-se inferir que, a limitação do estudo oportuniza aprofundamento qualitativo em busca de entendimentos mais específicos sobre a função, sobre o contexto de cada unidade. Assim será possível compreender realmente se há ou não necessidade de desenvolver melhor estas competências entre os gestores.

Entende-se que esta pesquisa possui contribuições práticas, uma vez que aponta quais as competências gerenciais devem ser abarcadas nos planos de desenvolvimento a serem elaborados. Também apresenta contribuições para os gestores dos estados identificados, auxiliando na caracterização do perfil dos gestores e na compreensão de quais competências precisam para desenvolvidos. Além de contribuir para que se tenha mais clareza sobre as competências necessárias para exercer um cargo de gestão.

Considerando as informações obtidas no questionário e após análise estatística, o que se concluiu, para o conjunto de gestores respondentes, que há um equilíbrio entre os modelos de competências apresentados. No entanto na prática vivenciada por muitos de nós, o que se observa é que as competências gerenciais são voltadas aos processos e a tomada de decisões. Poucos apresentam competências para enfrentar contingências. Sugere-se que se possa melhorar as competências para o modelo dos sistemas abertos, por meio de estudos, com mapeamento de competências no âmbito nacional.

Esta pesquisa apresenta como limitação o fato de ter sido realizada parcialmente nos espaços de saúde dos estados do Amazonas, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Paraná, em decorrência do tempo, com baixa representatividade e ter como base somente a percepção dos próprios gestores. Sugere-se para pesquisas futuras também levantar a percepção das demais lideranças e servidores para que possa ter uma percepção mais acurada das competências efetivamente praticada pelos gestores.

CONCLUSÃO

Em um mundo em constante transformação, a gestão pública enfrenta desafios complexos; e o papel do gestor público está para além da administração tradicional. Hoje são exigidos um conjunto diversificado de competências que vão desde questões emergenciais e não esperadas, como foi o caso da covid-19, até questões que possam contribuir com a garantia da continuidade e qualidade dos serviços prestados, por vezes impactado pelo ciclo político.

A gestão pública contemporânea exige gestores altamente qualificados e versáteis, capazes de enfrentar desafios multidisciplinares e liderar com empatia e eficácia. Aliás, a liderança é uma competência fundamental, ao gestor cabe a inspiração da equipe para trabalhar em prol de objetivos comuns; e em um cenário de incertezas, no ambiente público, promover a cultura do aprendizado.

Outra exigência que se apresenta ao gestor público é entender e aplicar tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de dados, para melhorar a eficiência dos serviços públicos. Sem que se deixe de considerar a necessidade de uma gestão eficiente de recursos, em um contexto de restrições orçamentárias.

Somente adquirindo conhecimento, desenvolvendo novas habilidades e atitudes é que o gestor público poderá liderar iniciativas de inovação, adotar práticas ágeis e colaborativas, possibilitando a adaptação às demandas da sociedade moderna.

NOTAS

1. Luk, Sabrina Ching Yuen - "O impacto da liderança e das partes interessadas no sucesso/fracasso do serviço de governo eletrônico: usando o estudo de caso do serviço de carimbo eletrônico em Hong Kong" (2009) - Volume 26, Edição 4, outubro/2009, páginas 594-604.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X09000872#preview-section-abstract> – acesso em agosto/2023
2. Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista Do Serviço Público,

- 56(2), p. 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224> - acesso: agosto/2023.
3. Medeiros, José Marcos de. Et al. (2019) Gestão de pessoas: Comunicação interpessoal, motivação e liderança. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 10, Vol. 04, pp. 49-61. ISSN: 2448-095, <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/motivacao-e-lideranca> – acesso: agosto/2023.
 4. INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º DE FEVEREIRO DE 2021 - Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.- Publicado em: 03/02/2021 | Edição: 23 | Seção: 1 | Página: 12. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570> - acesso: agosto/2023.
 5. Quinn, R. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/B3R73BrwCmB7S8hFsYT4rkR/?format=pdf&lang=pt>
 6. Gil, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2009.
 7. <https://www.conass.org.br/guiainformacao/> - acesso: agosto/2023
 8. https://www.conasems.org.br/wp-content/uploads/2021/02/manual_do_gestor_2021_F02-1.pdf - acesso: agosto/2023
 9. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Competic3%aancias%20essenciais%20de%20lideran%3%a7a%20para%20o%20setor%20p%3%bablico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf - acesso: agosto/2023
 10. Bardin, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.- acesso: agosto/2023
 11. Nuvem de palavras: representação visual da frequência e da importância das palavras em um contexto. Ferramenta que serve para evidenciar e analisar a frequência que um termo (ou uma categoria) aparece em uma fonte de dados. Acesso: <https://edupulses.io/nuvem-de-palavras/#:~:text=Em%20outras%20palavras%2C%20a%20nuvem,em%20uma%20fonte%20de%20dados> – out/2023.
 12. Acesso: <https://censo2010.ibge.gov.br/resultados.html> - out/2023
 13. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 – acesso: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm - out/2023

14. Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão. -- Brasília: MP, 2018. <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/manual-de-estruturas-organizacionais-do-poder-executivo-federal/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais-do-poder-executivo-federal-2013-1a-edicao.pdf>
15. Albuquerque, Gilberto Amaro de Modelo de resiliência organizacional aplicado às empresas brasileiras de comércio varejista de capital aberto / FGV – 2021. https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31190/FGV_M_EX_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Gilberto%20Albuquerque_Vers%C3%A3o%20Final_27-08-2021.pdf?sequence=1
16. Prado de Souza Neto, Silvestre; Doria Calvosa, Marcello Vinicius. As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. Revista de Administração da Unimep, vol. 4, núm. 1, janeiro-abril, 2006
17. Rocha, M. K. F., Correa, N. V. O., de Oliveira, D. A., Gonçalves, M. P., & da Silva, M. E. (2023). Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN. Journal of Perspectives in Management – JPM, 7, e257020. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2023.257020>
18. Lorenzetti J, Lanzoni GMM, Assuiti LFC, Pires DEP, Ramos FRS. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. Texto Contexto Enferm. 2014; 23(2):417-25. <https://www.scielo.br/j/tce/a/qJDndkLvQ9qc6wVRsQRmyyH/?format=pdf&lang=pt>
19. Rocha, M. K. F., Correa, N. V. O., de Oliveira, D. A., Gonçalves, M. P., & da Silva, M. E. (2023). Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN. Journal of Perspectives in Management – JPM, 7, e257020. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2023.257020>
20. ALVES DE OLIVEIRA, D.; GHEDINE, T.; FERNANDES NUNES, D. competência gerencial do coordenador universitário da rede federal do Acre: management competence of the university coordinator of the federal network of Acre. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 11, n. 2, p. 107-125, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2919>
21. Quinn, R. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B3R73BrwCmB7S8hFsYT4rkR/?format=pdf&lang=pt>

22. <https://saude.sp.gov.br/resources/crh/gsdrrh/ctd/ct-d/resolucaoss64.pdf> e https://saude.sp.gov.br/resources/crh/gsdrrh/ctd/portaria_crh16_241018.pdf

REFERÊNCIAS

1. Burmester H, Matias CMF, Novaes MA, Pousa PCP. Gestão de Pessoas em Saúde. São Paulo: Editora Saraiva Educação; 2019
2. LUK, Sabrina Ching Yuen - “O impacto da liderança e das partes interessadas no sucesso/fracasso do serviço de governo eletrônico: usando o estudo de caso do serviço de carimbo eletrônico em Hong Kong” – Luk, S. (2009) - Volume 26, Edição 4, outubro/2009, páginas 594-604.
3. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X09000872#preview-section-abstract> – acesso em agosto/2023
4. Medeiros, José Marcos de. Et al. (2019) Gestão de pessoas: Comunicação interpessoal, motivação e liderança. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 10, Vol. 04, pp. 49-61. ISSN: 2448-095, <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/motivacao-e-lideranca>, <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/motivacao-e-lideranca> – acesso: agosto/2023
5. 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. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. E BRASIL, Decreto no 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 ago. 2019.
6. Cavalcante, PL (2019) – “Tendências na Administração Pública após a hegemonia da New Public Management: uma revisão de literatura”.
7. MARE- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), p.45 - <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf> - acesso: agosto/2023.
8. Nicolini, AM (2007) Tese de Doutorado” Aprender a Governar- Aprendizagem de funcionários públicos para carreiras de Estado” - https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1711/2/Aprender_a_governar_Nicolini.pdf p.129 – acesso: agosto/2023.

9. https://decs.bvsalud.org/ths/resource/?id=50213&filter=ths_termall&q=gestor#Concepts – acesso setembro/2023
10. O papel do gestor de serviços de saúde: revisão de literatura - <https://rmmg.org/artigo/detalhes/2455>
11. Lorenzetti J, Lanzoni GMM, Assuiti LFC, Pires DEP, Ramos FRS. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. Texto Contexto Enferm. 2014; 23(2):417-25: <https://www.scielo.br/j/tce/a/qJDndkLvQ9qc6wVRsQRmyyH/?format=pdf&lang=pt>
12. ENAP. (2019). Gestão por competências na administração pública federal: manual de orientação. ENAP
13. Miranda, A. S., Alves, M. S. (2019). Competências de gestores de unidade de atenção primária à saúde: revisão integrativa. Cadernos de Saúde Pública. Acesso: outubro/2023 – <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/yqTX8PcjQ7N6pgvffSRg3Cz/?lang=pt&format=pdf>
14. Alves, M., Penna, C. M. de M. & Brito, M. J. M. (2004). Perfil dos gerentes de Unidades Básicas de Saúde. *Rev Bras Enferm*. Brasília, v. 57, n. 4, p. 441-446, jul./ago. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a11> . Acesso novembro/2023.
15. Lei Complementar nº 1157 de 02 de dezembro de 2011 – Anexo IV – artigo 8º <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2011/lei.complementar-1157-02.12.2011.html> - acesso: agosto/2023
16. Quinn, R. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B3R73BrwCmB7S8hFsYT4rkR/?format=pdf&lang=pt>
17. Gil, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2009.
18. <https://www.conass.org.br/guiainformacao/> - acesso: agosto/2023
19. https://www.conasems.org.br/wp-content/uploads/2021/02/manual_do_gestor_2021_F02-1.pdf - acesso: agosto/2023
20. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Competicoes%20essenciais%20de%20lideranc%20a%20para%20o%20setor%20p%20b%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf - acesso: agosto/2023
21. Bardin, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.- acesso: agosto/2023

22. Vergara, SC – “Métodos de Pesquisa em Administração” – São Paulo – 2005 - <https://pt.scribd.com/document/521486973/Vergara-2005-Metodologia-Cientifica> - acesso: agosto/2023.
23. Nuvem de palavras: representação visual da frequência e da importância das palavras em um contexto. Ferramenta que serve para evidenciar e analisar a frequência que um termo (ou uma categoria) aparece em uma fonte de dados. Acesso: <https://edupulses.io/nuvem-de-palavras/#:~:text=Em%20outras%20palavras%2C%20a%20nuvem,em%20uma%20fonte%20de%20dados> – out/2023.
24. Acesso: <https://censo2010.ibge.gov.br/resultados.html> - out/2023
25. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 – acesso: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm - out/2023
26. Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão. -- Brasília: MP, 2018. <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/manual-de-estruturas-organizacionais-do-poder-executivo-federal/arquivos/manual-de-estruturas-organizacionais-do-poder-executivo-federal-2013-1a-edicao.pdf>
27. Albuquerque, Gilberto Amaro de Modelo de resiliência organizacional aplicado às empresas brasileiras de comércio varejista de capital aberto / FGV – 2021 – https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31190/FGV_MEX_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Gilberto%20Albuquerque_Vers%C3%A3o%20Final_27-08-2021.pdf?sequence=1
28. Prado de Souza Neto, Silvestre; Doria Calvosa, Maecello Vinicius As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa Revista de Administração da Unimep, vol. 4, núm. 1, janeiro-abril, 2006
29. Rocha, M. K. F., Correa, N. V. O., de Oliveira, D. A., Gonçalves, M. P., & da Silva, M. E. (2023). Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN. Journal of Perspectives in Management – JPM, 7, e257020. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2023.257020>
30. Lorenzetti J, Lanzoni GMM, Assuiti LFC, Pires DEP, Ramos FRS. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. Texto Contexto Enferm. 2014; 23(2):417-25. <https://www.scielo.br/j/tce/a/qJDndkLvQ9qc6wVRsQRmyyH/?format=pdf&lang=pt>
31. Rocha, M. K. F., Correa, N. V. O., de Oliveira, D. A., Gonçalves, M. P., & da Silva, M. E. (2023). Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de

QUINN. Journal of Perspectives in Management – JPM, 7, e257020.
<https://doi.org/10.51359/2594-8040.2023.257020>

32. Alves de Oliveira, D.; GHEDINE, T.; FERNANDES NUNES, D. Competência gerencial do coordenador universitário da rede federal do Acre: management competence of the university coordinator of the federal network of Acre. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 11, n. 2, p. 107-125, 2022. Disponível em:
<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2919>
33. Quinn, R. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/B3R73BrwCmB7S8hFsYT4rkR/?format=pdf&lang=pt>
34. <https://saude.sp.gov.br/resources/crh/gsdrrh/ctd/ct-d/resolucao64.pdf>
35. https://saude.sp.gov.br/resources/crh/gsdrrh/ctd/portaria_crh16_241018.pdf

Recebido: 28 de dezembro de 2023. **Aceito:** 28 de março de 2024

Correspondência: Maria Aparecida Novaes. **E-mail:**
manovaes@saude.sp.gov.br

Conflito de Interesses: os autores declararam não haver conflito de interesses

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited