ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DA DIRETORIA DE INTELIGÊNCIA EM SAÚDE, SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS

Resumo

Este trabalho teve como objetivo mapear as competências necessárias ao exercício da função gerencial na Diretoria de Inteligência em Saúde da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, identificando as competências necessárias para o desempenho do cargo e organizando-as na estrutura do *Feedback Canvas*, a fim de subsidiar a autoavaliação dos gestores com base em critérios consistentes. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo de natureza aplicada, conduzido em 2025, fundamentado na análise documental e em entrevistas com gestores da Diretoria. O mapeamento de competências foi desenvolvido com base na literatura sobre gestão por competências e adaptado às especificidades do contexto da saúde pública. Como resultado, foram identificadas as competências necessárias para o exercício da função gerencial e elaborado um instrumento estruturado de autoavaliação, alinhado às demandas institucionais. Conclui-se que a intervenção proposta pode contribuir para o desenvolvimento das competências gerenciais, subsidiar os processos de gestão de pessoas e fortalecer a atuação dos gestores, promovendo mais alinhamento entre o desempenho profissional e os objetivos estratégicos da instituição.

Palavras-chave: Gestão por competências. Mapeamento de competências. Saúde Pública. Autoavaliação.

Abstract

This study aimed to map the competencies required for the managerial role at the Health Intelligence Directorate of the Florianópolis Municipal Health Department by identifying the competencies necessary for job performance and organizing them within the Feedback Canvas framework in order to support managers' self-assessment based on consistent criteria. To this end, an applied qualitative study was conducted in 2025, based on document analysis and interviews with managers from the Directorate. The competency mapping was developed based on the literature on competency management and adapted to the specific context of the public health sector. As a result, the competencies necessary for the managerial role were identified, and a structured self-assessment instrument aligned with institutional demands was developed. It is concluded that the proposed intervention may contribute to the development of managerial competencies, support human resource management processes, and strengthen managers' performance, promoting greater alignment between professional performance and the institution's strategic objectives.

Keywords: Competency management. Competency mapping. Public health. Self-assessment.

1. Introdução

Ao longo do tempo a forma de compreender a gestão de pessoas nas organizações evoluiu. A valorização do capital humano como um ativo estratégico deixou de ser exclusiva do setor privado e passou a integrar também as agendas de inovação no setor público, refletindo uma mudança na maneira como se pensa o papel das pessoas na geração de valor institucional. Para Guimarães (2000), é imprescindível o rompimento com os modelos tradicionais de gestão dos recursos públicos e promover uma nova cultura de gestão, para atender a busca por eficiência e qualidade na prestação do serviço público.

Nesse sentido, a implementação da gestão por competência surge como benefício para o indivíduo e para a organização como afirma Souza (2014, p. 9) esse modelo de gestão "corresponde ao acompanhamento e à mensuração permanente da evolução de cada colaborador e de todo o trabalho realizado, possibilitando a identificação dos talentos humanos e dos pontos de melhorias para as pessoas e para a organização". Para isso, através do mapeamento de competências conforme Torres, Ziviani e Silva (2012) pode-se identificar, sistematizar e evidenciar os recursos humanos, possibilitando uma análise mais precisa do potencial dos gestores e das lacunas existentes, o que é crucial para o desenvolvimento de estratégias de gestão, como aperfeiçoamento.

A Diretoria de Inteligência em Saúde (DIS), assim como outros setores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, conta com uma equipe formada por profissionais com perfis e formações técnicas diversas. Diante do interesse em alinhar e desenvolver esses profissionais para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Diretoria, surgiu a necessidade de um mapeamento das competências requeridas para o exercício da função de gestores, para aplicá-las na matriz de autoavaliação *feedback canvas* e assim apoiar decisões e processos para desenvolvimento. Conforme ressaltado por Borges, Miranda e Bollela (2014), a avaliação formativa apoiada por um mapeamento de competências incentiva a reflexão contínua sobre o próprio desempenho, facilitando o desenvolvimento de ações específicas de melhoria e autodesenvolvimento.

Portanto, o mapeamento e a avaliação das competências das lideranças da Diretoria subsidiaram a identificação de potencialidades operacionais e lacunas de capacitação, fortalecendo as instâncias de tomada de decisão e a capacidade de resposta da unidade frente aos desafios da saúde coletiva. Esse processo converge com o pressuposto de Picchiai (2010), para quem a estruturação e o aprimoramento de perfis de competências na esfera governamental funcionam como indutores da valorização profissional do servidor e, por consequência, da melhoria dos serviços públicos finalísticos usufruídos pela sociedade.

Para alcance desse objetivo este trabalho está organizado da seguinte forma: a) identificar as competências legais formalmente previstas para cada unidade da DIS (departamentos, gerências e diretoria), com base no regimento interno vigente; b) mapear as competências efetivamente requeridas no exercício da função de liderança na DIS, a partir de atividades desempenhadas na prática, mas não formalmente descritas nos instrumentos normativos; c) adaptar o modelo *Feedback Canvas* para a DIS, com base nas

competências mapeadas, possibilitando autoavaliação com critérios consistentes.

2. Fundamentação Teórica

No contexto das inovações aplicadas na administração pública, a busca por modelos de gestão que promovam maior alinhamento entre pessoas, processos e objetivos institucionais tem ampliado o interesse pela gestão por competências. Essa abordagem apresenta-se como uma possibilidade para qualificar a gestão de pessoas no setor público, ao integrar o desenvolvimento profissional dos indivíduos às necessidades estratégicas das organizações. Segundo Dutra (2009) a gestão de pessoas por competências é um modelo que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agreguem valor à organização e ao indivíduo.

Embora sua implementação envolva desafios relacionados às especificidades do serviço público, há potencial para fortalecer capacidades organizacionais e individuais, contribuindo para uma atuação pública mais eficiente e orientada a resultados. Para Amaral (2008), a estabilidade do servidor público pode se tornar uma potente ferramenta para a gestão por competências, utilizando-a como base para promover o aprendizado contínuo, incentivando o desenvolvimento profissional e superando as limitações tradicionais de carreira.

De acordo com Amaral (2006), a gestão por competências propõe uma abordagem ampla do trabalho, que ultrapassa a ênfase exclusiva em conhecimentos teóricos ou técnicos. Ao combinar saberes, habilidades práticas, experiências e comportamentos, ela reconhece que no ambiente de trabalho exercemos múltiplos aspectos que interagem em um contexto específico. Para Bergue (2019), a gestão por competência no setor público envolve quatro etapas principais, que devem além do propósito organizacional considerar as pessoas como ponto central do processo:

> 1. A preparação conceitual dos indivíduos - envolve o desenvolvimento de conhecimentos para que as pessoas compreendam os conceitos, percebam a sua importância para a gestão e aspirem a sua aplicação na organização.
> 2. O mapeamento das competências - implica o planejar, levantamento e síntese das competências necessárias e das já existentes nas pessoas, em suas diversas categorias.
> 3. A criação de soluções gerenciais - refere-se ao desenvolvimento de aplicações com base nos conceitos compreendidos e informações coletadas da realidade organizacional.
> 4. A utilização e aperfeiçoamento do sistema de gestão - transformam o gestor em um gestor de competências. Como as pessoas possuem conhecimentos, habilidades e atitudes, a eficiência da gestão depende da melhor alocação desses potenciais para gerar valor público. (Bergue, 2019, p. 56).

Essas etapas superam a visão centrada apenas em atributos individuais ao propor a articulação entre competências, necessidades institucionais e geração de valor público. Nesse cenário, a transição normativa marcada pelo Decreto nº 9.991/2019, que revogou o Decreto nº

5.707/2006, consolidou-se como um importante referencial para a gestão por competências na administração pública brasileira. Essa política nacional estabelece como meta a excelência na atuação estatal por meio do desenvolvimento contínuo dos servidores, tendo no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) seu principal instrumento anual de alinhamento estratégico. Sob a diretriz de escolas de governo dedicadas à capacitação funcional, o modelo prevê que o crescimento profissional seja monitorado e avaliado de forma permanente, assegurando a eficiência e a aplicação responsável dos recursos públicos.

Para Amaral (2006), a nova política valoriza o conhecimento como motor da inovação e da melhoria da gestão pública, promovendo a aprendizagem contínua, o compartilhamento de informações, a integração entre decisão e execução, a qualidade de vida no trabalho e o envolvimento ativo de dirigentes e servidores. Esta transição normativa exerce um importante papel como mecanismo regulador e orientador na implementação desta política pública, expandindo a sua aplicação em todo o território brasileiro.

No âmbito da saúde coletiva, a efetividade na formulação e na consolidação das políticas públicas correlaciona-se intimamente com as competências individuais mobilizadas pelos agentes do setor, conforme asseveram Souza, Coutinho e Vieira (2024). Sob essa perspectiva, Garcia (2014) pondera que o mapeamento de competências constitui uma etapa basilar para organizações que buscam estruturar um modelo de gestão voltado à eficiência e à elevação da qualidade dos serviços prestados. Em termos práticos, esse diagnóstico preliminar deve inventariar as habilidades técnicas e profissionais associadas às rotinas operacionais, sistemas de informação e processos de cada unidade, servindo como alicerce para ações futuras de capacitação com impacto positivo direto nos resultados organizacionais.

No contexto do serviço público, a atuação da liderança exige mais do que conhecimento técnico. São indispensáveis competências em gestão de pessoas, inovação e gestão de processos, que permitam coordenar equipes, impulsionar melhorias organizacionais e garantir a entrega eficiente de resultados à sociedade. Nesse sentido, Bergue (2019) destaca o papel das lideranças no setor público, apontando cinco competências como elementos essenciais para enfrentar a complexidade da administração pública contemporânea, sendo: *a competência político-gerencial* - refere-se à compreensão da complexidade e das mudanças da administração pública em suas estruturas, relações e valores sociais; *a competência para a inovação* - função educadora que valoriza os conhecimentos individuais e promove a construção conjunta de soluções inovadoras; *a competência para a comunicação* - associado à capacidade do gestor de compreender sua equipe, reconhecendo suas necessidades por meio da comunicação escrita, verbal e corporal, considerando dimensões racionais e emocionais; *a competência para a tomada de decisão qualificada* - concentra em dois pontos: a inclusão da equipe no processo decisório e a utilização de sistemas de informação eficientes e acessíveis; e *a competência de mobilização de pessoas para resultados* - trata-se de desenvolvimento de conhecimentos sobre motivação, capacitando gestores e equipes a inspirar pessoas, estimular competências e promover resultados.

As competências requeridas das lideranças refletem a necessidade de alinhar o desenvolvimento dos servidores aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, ganha relevância o processo de orientação profissional, que busca integrar as demandas institucionais às expectativas de crescimento dos indivíduos, de acordo com Carbone *et al*. (2009, p. 73), pondera-se que "o processo de orientação profissional busca conciliar as necessidades organizacionais de competências, as oportunidades profissionais existentes na organização e as aspirações de crescimento do indivíduo."

3. Metodologia

Com o intuito de mapear as competências dos gestores e líderes da Diretoria de Inteligência em Saúde (DIS), da Secretária de Saúde de Florianópolis, SC, utilizou-se da metodologia desenvolvida por Mendes, Souza e Tosta (2019), que orienta a identificação das competências legais com base na análise de cargos com o objetivo de definir os comportamentos necessários para a execução de suas atividades profissionais, através de análise documental, abordagem qualitativa com entrevista e observação. Além disso, utilizou-se também da metodologia de Carbone *et al*. (2009), servindo para determinar o comportamento, critérios e condições de qualidade associados a competências humanas, de modo a obter a descrição das competências, ambas metodologias sintetizadas no Quadro 1. Cabe destacar que o item "c" da metodologia de Mendes, Souza e Tosta (2019), não foi desenvolvido pois optou-se pela elaboração e aplicação do Feedback Canvas.

Ressalta-se que, embora a consolidação teórica, a análise final dos dados e a redação deste artigo tenham ocorrido em 2026, a pesquisa de campo e a intervenção prática na DIS foram integralmente realizadas ao longo de 2025. Adicionalmente, cumpre salientar que esta pesquisa expande e dá continuidade a uma linha de investigação sobre modelagem de competências no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, cujos estágios iniciais de diagnóstico em outras gerências técnicas da pasta foram delineados por Peri (2025). O presente estudo distingue-se da investigação precedente, contudo, ao concentrar seu escopo de análise exclusivamente no estrato gerencial de liderança e ao propor a tecnologia do Feedback Canvas como instrumento ativo de autoavaliação estratégica.

Quadro 1 - Síntese das metodologias para Mapeamento de Competências

Carbone *et al.* (2009)	**Mendes, Souza e Tosta (2019)**
a) Descrição de competências, representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer, através do: ● Comportamento: indicado por um verbo e um objeto de ação. ● Critério: indicando um padrão de qualidade ou um nível de desempenho considerado satisfatório.	a) Identificação das competências legais: ● Análise documental, do Ofício vigente e de documento interno, que detalha os cargos. b) Identificação das competências requeridas: ● Entrevistas semiestruturadas, que identificam competências efetivamente requeridas na prática do seu exercício profissional.

• Condição: na qual se espera que o desempenho ocorra.	• Conversão das competências identificadas em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Para a identificação das competências legais, realizou-se a análise documental do Regimento Interno da Secretaria Municipal de Saúde, com o objetivo de identificar as atribuições legais delegadas aos cargos de gestão da DIS, adotando o comportamento, critério e condição para a descrição das competências a partir da ótica de Carbone *et al*. (2009).

Para identificar as competências requeridas — aquelas que transcendem o escopo formal do Regimento Interno —, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. O instrumento de coleta consistiu em roteiros que articulavam questões gerais sobre rotinas de liderança a perguntas específicas para cada setor da DIS, previamente validados pela diretoria. As sessões ocorreram de forma remota e individual nos dias 9 e 12 de junho de 2025, totalizando seis gestores participantes, contemplando todos os cargos de liderança da unidade (departamentos, gerências e diretoria). Os dados coletados foram analisados qualitativamente à luz do referencial de Carbone *et al*. (2009), adotando os parâmetros de comportamento, critério e condição para a descrição das competências. Concluído o mapeamento, o inventário contendo as competências legais e requeridas foi submetido via e-mail aos respectivos gestores para validação final.

A última etapa baseou-se na estruturação e adaptação do modelo de avaliação Feedback Canvas, ordenado originalmente em colunas: competências; atividades; classificação de níveis profissionais e aspectos para autoavaliação. A adaptação consistiu na criação de uma coluna para "Categoria", agrupando as competências por similaridade temática para facilitar a compreensão e a organização do conteúdo, conforme detalhado no Quadro 2.

Enquanto algumas categorias são transversais a todas as unidades investigadas, outras se mostram específicas às particularidades de suas respectivas atribuições. Essa diferenciação resultou na elaboração de 26 modelos distintos de Feedback Canvas, distribuídos da seguinte forma: seis para a Diretoria de Inteligência em Saúde; três para o Departamento de Gestão de Custos; cinco para a Gerência de Auditoria; quatro para a Gerência de Informação em Saúde; quatro para a Gerência de Planejamento em Saúde; e quatro para o Departamento de Apoio à Gestão de Projetos Estratégicos. Cada modelo é estruturado por uma categoria temática à qual se vinculam as respectivas competências mapeadas (legais e requeridas), que por sua vez são desmembradas em atividades práticas para traduzir com maior fidedignidade o cotidiano da gestão. O agrupamento e desdobramento das competências, após sua incorporação adaptada à matriz de autoavaliação, foi encaminhado aos gestores para validação final.

Por fim, cumpre declarar que uma ferramenta de Inteligência Artificial (IA) generativa foi utilizada de forma auxiliar no processo de redação e refinamento do manuscrito. O uso da tecnologia restringiu-se ao polimento estilístico, à revisão gramatical e sintática, à reestruturação de parágrafos para maior clareza e fluidez de leitura, e ao suporte na formatação das referências conforme as normas exigidas.

Quadro 2 - Organização das Categorias

Categoria	Detalhamento
Liderança de equipe e gestão de pessoas	Competências ligadas à aprendizagem, desenvolvimento de pessoas e disseminação de conhecimento.
Articulação institucional e relacional	Competências associadas à cooperação com diferentes setores e à influência institucional baseada em dados e postura técnica.
Planejamento estratégico e monitoramento	Competências com o foco em ferramentas, instrumentos, metas e alinhamento de políticas.
Autogestão	Competências relacionadas à organização pessoal, adaptação de processos e resposta eficiente a contextos complexos.
Gestão de informação e dados em saúde	Envolve competências técnicas relacionadas ao domínio do ciclo de dados, governança, visualização e apoio ao uso estratégico da informação.
Gestão técnica e normativa	Competências diretamente relacionadas aos procedimentos, normas, técnicas e fundamentos da atividade de auditoria
Postura e valores profissionais	Competências que revelam atitudes, valores e padrões éticos no exercício da função.
Gestão estratégica	Envolve competências relacionadas a resultados, desempenho, análise crítica e foco tático.
Coordenação operacional	Competências relacionadas à organização interna, processos técnicos de suporte.
Gestão e análise de custos	Competências técnicas voltadas à apuração, alocação, análise e simulação de custos, com foco em subsidiar a tomada de decisão.
Gestão de projetos	Competência com foco em ferramentas, metas, monitoramento e alinhamento de projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4. Análise e Discussão dos Resultados

A Diretoria de Inteligência em Saúde (DIS) integra a estrutura organizacional da Secretaria composta pelas unidades: Gerência de Informação em Saúde, Gerência de Auditoria, Departamento de Gestão de

Custos e Gerência de Planejamento em Saúde, esta última em conjunto com o Departamento de Apoio à Gestão de Projetos Estratégicos.

O Decreto nº 27.403/2025, que aprova o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, define as atribuições da Diretoria de Inteligência em Saúde e de suas respectivas unidades. As competências da Diretoria estão formalmente estabelecidas no Art. 40 do referido decreto, onde são descritas as responsabilidades que orientam sua atuação no âmbito da gestão municipal em saúde, sendo:

> I. Coordenar a elaboração e monitoramento dos instrumentos de gestão do SUS, incluindo o Plano Municipal de Saúde, Programação Anual de Saúde, Relatórios de Gestão e Relatórios Quadrimestrais, alinhados às diretrizes da Política Municipal de Saúde;
> II. Supervisionar e assegurar a qualidade dos dados gerados pelos sistemas de informação em saúde, promovendo análises estratégicas para subsidiar a tomada de decisões e a alocação de recursos financeiros e operacionais;
> III. Monitorar e avaliar atividades de controle, regulação, auditoria, planejamento e inteligência em saúde, propondo medidas corretivas e preventivas para garantir eficiência e conformidade com regulamentações vigentes;
> IV. Desenvolver e implementar métodos e recursos para aprimorar o planejamento das unidades de saúde, apoiando-as na execução e monitoramento de seus planejamentos específicos, alinhados à Política Municipal de Saúde;
> V. Promover a integração de informações e ações estratégicas entre as áreas técnicas da Secretaria, articulando a elaboração de normas, instrumentos e métodos que fortaleçam a gestão do SUS;
> VI. Coordenar a estruturação, desenvolvimento e implantação de sistemas de informação em saúde, assegurando sua atualização e integração com bancos de dados nacionais e locais;
> VII. Planejar e acompanhar estudos de custo-efetividade das ações implementadas, otimizando o uso de recursos e melhorando indicadores de saúde;
> VIII. Participar da elaboração, pactuação e execução de planos e programas estratégico do SUS, como a Programação Pactuada Integrada (PPI), o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);
> IX. Supervisionar auditorias internas e externas, realizando diligências preventivas e propondo medidas corretivas e disciplinares para aprimorar processos e serviços sob gestão da Secretaria Municipal de Saúde;
> X. Colaborar no desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa e extensão em saúde, promovendo a educação permanente dos servidores e atuando como campo de estágio e pesquisa para instituições de ensino (Florianópolis, 2025).

A atuação de cada unidade que compõem a Diretoria é fundamental para garantir que as decisões sejam baseadas em evidências, os recursos utilizados com maior eficiência e as ações alinhadas às diretrizes do SUS. Ao promover análises qualificadas, desenvolver instrumentos de gestão e apoiar tecnicamente as unidades da Secretaria, a Diretoria contribui para o aprimoramento contínuo da gestão municipal em saúde, fortalecendo a transparência, a efetividade e a qualidade dos serviços oferecidos à população.

O mapeamento das competências legais previstas no Regimento Interno e das competências requeridas mobilizadas nas práticas diárias, possibilitou consolidar as competências necessárias para as funções de gestores e líderes, além de proporcionar o alinhamento com os objetivos institucionais. O processo de mapeamento de competências, segundo Silva (2005), auxilia na identificação do nível de alinhamento dos profissionais com as competências essenciais da organização, possibilitando o direcionamento de ações de desenvolvimento para minimizar as lacunas identificadas. Criando condições e promovendo o crescimento individual e organizacional, considerando os interesses estratégicos da organização, bem como, as necessidades dos indivíduos envolvidos.

A título de exemplificação apresenta-se no Quadro 3 um dos conjuntos de competências identificadas para atuação profissional na Diretoria de Inteligência em Saúde.

Quadro 3 - Competências Identificadas

Diretoria de Inteligência em Saúde	
Competências requeridas	**Descrição com base nas respostas da entrevista**
Articulação intersetorial e institucional	Coordenar reuniões com outras diretorias e articulação entre áreas técnicas e instâncias superiores, atuando como elo entre diferentes níveis da gestão e setores da Secretaria.
Mediação de conflitos institucionais	Conduzir situações de desalinhamento ou tensão entre áreas, promovendo mediação com foco na entrega de soluções e resultados comuns, principalmente quando há pressão externa (ex: TCE).
Influência e credibilidade institucional	Influenciar positiva baseada na história, na confiança construída e na credibilidade técnica, utilizada para facilitar diálogos difíceis e apoiar outras lideranças mesmo sem formalização do pedido.
Tomada de decisão em contexto político	Participar parcialmente em decisões estratégicas/políticas, mesmo que não formalmente previstas, a partir do domínio técnico e informacional da diretoria.
Representação institucional estratégica	Representar a SMS em instâncias externas como Conselho Municipal de Saúde, CIR, CIB e comissões de inovação, com preparo técnico e político para discutir temas estratégicos.
Gestão de resultados e desempenho	Conduzir avaliações formais (autoavaliação, avaliação mútua e por pares), acompanhamento semanal de metas e desempenho das gerências subordinadas.
Promoção do desenvolvimento da equipe	Estimular ativamente à capacitação da equipe, liberação de carga horária, intermediação com instituições formadoras e organização de workshops e leituras para alinhamento técnico e ético.
Formação e alinhamento por metodologias	Aplicar dinâmicas como simulações de Harvard, leituras orientadas e construção coletiva de saberes sobre liderança, inovação e gestão em saúde.
Autogestão e organização intensiva de tarefas	Organizar autonomamente rotina sobrecarregada por demandas operacionais e estratégicas, sem apoio

	administrativo direto, gerindo agendas, pautas, documentos e interlocuções institucionais.
Suporte técnico-operacional a outras áreas	Exercer tarefas que seriam de responsabilidade de outras unidades em situações críticas, estruturando documentos, articulando com atores externos e garantindo entregas institucionais.
Gestão sob pressão e com múltiplas agendas	Coordenar simultaneamente reuniões, entregas, projetos e interlocuções, organizando fluxos complexos e demandas em diferentes níveis de prioridade.
Adaptação política e institucional	Adaptar a diferentes formatos de gestão (com e sem subsecretaria), se ajustando a novas lideranças, lidando com a ausência de estrutura formal de apoio.
Competência legais	**Descrição com base no Regimento**
Planejamento em saúde e gestão por instrumentos / Liderança técnica e organização estratégica	Coordenar a elaboração e monitoramento dos instrumentos de gestão do SUS, incluindo o PMS, PAS, RAG e RQ, alinhados à Política Municipal de Saúde
Qualidade da informação e análise estratégica / Postura analítica e foco em resultado	Supervisionar e assegurar a qualidade dos dados gerados pelos sistemas de informação em saúde, promovendo análises estratégicas para subsidiar decisões
Avaliação institucional e análise de processos / Capacidade crítica e tomada de decisão tática	Monitorar e avaliar atividades de controle, regulação, auditoria, planejamento e inteligência em saúde, propondo medidas corretivas e preventivas
Apoio metodológico ao planejamento descentralizado / Habilidade pedagógica e escuta ativa	Desenvolver e implementar métodos e recursos para aprimorar o planejamento das unidades de saúde, apoiando-as na execução de seus planejamentos
Integração de sistemas e diretrizes / Articulação intersetorial e visão sistêmica	Promover a integração de informações e ações estratégicas entre áreas técnicas, articulando normas, instrumentos e métodos para fortalecer a gestão do SUS
Governança de sistemas de informação / Iniciativa e visão de longo prazo	Coordenar a estruturação, desenvolvimento e implantação de sistemas de informação em saúde, assegurando atualização e integração com bancos nacionais e locais
Avaliação econômica em saúde / Racionalidade técnica e foco em melhoria contínua	Planejar e acompanhar estudos de custo-efetividade das ações implementadas, otimizando o uso de recursos e melhorando indicadores de saúde
Planejamento público e programação orçamentária / Capacidade de negociação e posicionamento institucional	Participar da elaboração, pactuação e execução de planos e programas estratégicos do SUS, como PPI, PPA e LDO
Supervisão de auditoria e avaliação de conformidade / Postura ética e firmeza institucional	Supervisionar auditorias internas e externas, realizando diligências preventivas e propondo medidas corretivas e disciplinares
Promoção da formação em serviço e articulação com ensino / Valorização do conhecimento e papel	Colaborar no desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa e extensão em saúde, promovendo educação permanente e campo para estágio e pesquisa

formativo	

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O mapeamento resultou em uma estrutura integral e detalhada das competências necessárias para o desempenho das funções, oferecendo uma base mais robusta para implementar conforme interesse da Diretoria a avaliação formativa através do Feedback Canvas, ferramenta essa de aprendizagem voltada ao monitoramento e aperfeiçoamento dos gestores e líderes que compõem a equipe. Para Borges *et al*. (2014, p. 327), “a atividade de feedback surge como uma importante ferramenta de orientação mais ampla com o intuito de qualificar o aprendizado e aplicar o conhecimento adquirido, rumo à competência profissional”. Além disso, conforme Picchiai (2010, p. 77), “o desenvolvimento de competências, no setor público, é uma forma de agregar valor aos seus servidores enquanto profissionais e, consequentemente, aos cidadãos, através de melhores serviços prestados”

Para a aplicação da estrutura de autoavaliação do Feedback Canvas, foram realizadas adaptações no modelo original. Inicialmente, foi inserida a coluna "Categoria", na qual as competências mapeadas foram organizadas por similaridade temática, de modo a facilitar a visualização das diferentes dimensões do desempenho gerencial. Na sequência, as competências de cada categoria foram distribuídas na matriz e vinculadas às atividades correspondentes, descritas na coluna "Atividades", possibilitando uma análise mais objetiva das práticas cotidianas de gestão e liderança desenvolvidas nas unidades da DIS. No Quadro 4 apresentamos um dos quadros desenvolvidos de Feedback Canvas como resultado do processo acima descrito.

Quadro 4 - Apresentação final do Feedback Canvas

Feedback Canvas - **Diretoria de Inteligência em Saúde**						Membro do Time:			
Categoria	Competências	Atividades	1 Novato	2 Aprendiz	3 Praticante	4 Profissional	5 Professor	6 Líder	7 Mestre
Liderança de Equipe e Gestão de pessoas	Promoção do desenvolvimento da equipe; Formação e alinhamento por metodologias; Promoção da formação em serviço e articulação com ensino / Valorização do conhecimento e papel formativo;	• Promover ações de capacitação interna e externa, articulando com instituições formadoras, liberando horários e organizando atividades educativas conforme as necessidades das equipes. • Coordenar momentos de formação coletiva, como rodas de leitura e oficinas temáticas, voltados ao fortalecimento técnico e ético das práticas institucionais. • Planejar e conduzir dinâmicas formativas (como estudos de caso, simulações e debates orientados) que estimulem o pensamento crítico e a aprendizagem ativa sobre temas estratégicos da saúde pública. • Sistematizar e adaptar metodologias participativas para fomentar o desenvolvimento de competências em liderança, gestão e inovação, com foco no contexto do SUS. • Apoiar a articulação de parcerias com instituições de ensino superior para viabilizar estágios, projetos de pesquisa aplicada e ações de extensão no território. • Contribuir na concepção e implementação de programas de educação permanente, integrando ensino e prática nos serviços de saúde da rede municipal.							
Ações de Melhoria			Pontos Negativos			Pontos Positivos			

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo propôs-se a mapear as competências gerenciais na Diretoria de Inteligência em Saúde (DIS) de Florianópolis, estruturando-as sob a lógica metodológica e avaliativa do Feedback Canvas. Ao alcançar esse objetivo, a investigação oferece contribuições ao promover um diálogo entre a literatura sobre gestão de pessoas e modelagem de competências no setor público e a prática do SUS municipal.

O trabalho avança ao demonstrar empiricamente a operacionalização do modelo integrado de competências legais e requeridas. A pesquisa ilustra como o distanciamento entre as atribuições formalmente prescritas no plano normativo (competências legais) e as demandas dinâmicas cotidianas (competências requeridas) pode ser mitigado por meio de uma abordagem qualitativa sistemática. Ao ancorar o Feedback Canvas em categorias temáticas transversais e específicas, a investigação validou a utilidade das taxonomias de Carbone *et al*. (2009) e Bergue (2019) no ecossistema de alta complexidade e descentralização que caracteriza a saúde pública municipal. Ademais, corrobora-se a premissa de Picchiai (2010) e Borges em relação à avaliação formativa, demonstrando que o mapeamento e a consequente devolutiva estruturada atuam como mecanismos de reflexão crítica, impulsionando o desenvolvimento profissional e, por extensão, a geração de valor público à sociedade.

Sob a perspectiva prática e gerencial, a formulação de 26 modelos customizados de Feedback Canvas instrumentaliza a DIS com um arcabouço avaliativo desenhado para suas especificidades organizacionais. O desmembramento das competências em atividades práticas cotidianas reduz o grau de subjetividade e ambiguidade característicos dos sistemas tradicionais de avaliação. O instrumento gerado atua potencialmente, portanto, em dupla vertente: como tecnologia de autoavaliação diagnóstica para os gestores e como possível insumo informacional para o planejamento de trilhas de aprendizagem e ações de educação permanente, em estrito alinhamento com as diretrizes nacionais de desenvolvimento de pessoas estabelecidas pelo Decreto nº 9.991/2019.

Como limitações metodológicas, apontam-se o caráter transversal da coleta de dados, que reflete a percepção das competências em um recorte temporal e político específico (2025), e os vieses potenciais associados aos processos de autoavaliação.

Por fim, visando à consolidação e ao avanço desta linha de pesquisa, propõe-se para investigações futuras: (a) acompanhamento da aplicação sistemática do Feedback Canvas na DIS a médio e longo prazo, com o objetivo de mensurar objetivamente a curva de desenvolvimento gerencial e o impacto na eficiência dos fluxos de trabalho; (b) replicação da metodologia proposta em outras diretorias da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, visando identificar convergências e divergências no perfil de competências gerenciais requeridas na saúde coletiva; (c) investigações que correlacionem o alinhamento de competências gerenciais à satisfação das equipes de saúde na ponta do serviço e à percepção do usuário final do SUS.

Referências

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.

AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **Revista de Administração Contemporânea,** São Carlos, v. 1, p. 1-18, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro**. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

BORGES, Marcos C.; MIRANDA, Carlos H.; SANTANA, Rodrigo C.; BOLLELA, Valdes R. Avaliação formativa e feedback como ferramenta de aprendizado na formação de profissionais da saúde. **Medicina** (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 47, n. 3, p. 324-331, 2014.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 08 ago. 2026.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 176 p. (Série Gestão de Pessoas). ISBN 978-85-225-1188-4.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, Lilian Brito Bertoldi. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. Brasília: **Enap**, 2014. 40-58 p. (Cadernos Enap, 37). ISBN 0104-7078.

FLORIANÓPOLIS. **Decreto nº 27.403, de 10 janeiro de 2025**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/f/florianopolis/decreto/2025/2740/27403/decreto-n-27403-2025-aprova-o-regimento-interno-da-secretaria-municipal-de-saude-de-florianopolis>. Acesso em: 30 jun. 2026.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284>. Acesso em: 26 jun. 2026

MENDES, Monica Scoz; SOUZA, Gabriela Mattei de; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; *et al*. Mapeamento e desenvolvimento de competências: Um estudo de caso nos cargos administrativos do Departamento de Cultura e Eventos da UFSC. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 2, p. 299–320, 2019. Disponível em:

<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/17627>. Acesso em: 5 jul. 2026.

PERI, Jessica. **Gestão por competências na saúde pública: mapeamento na Gerência de Controle e Avaliação de Florianópolis - SC**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.udesc.br/entities/publication/559dc54a-f29f-4258-8ae9-8b898d9312f2> Acesso em: 15 jul. 2026.

PICCHIAI, Djair. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, set./dez. 2010.

SILVA, M. de O. **Gestão de Pessoas Através do Sistema De Competências:** Estratégias, Processos, Desempenho e Remuneração Fundamentos e Aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.

SOUZA, Newton Alex Felipe de; COUTINHO, Diógenes José Gusmão; VIEIRA, Fernanda da Silva. Mapeamento de competências: a importância para a gestão estratégica de pessoas na saúde pública. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 10, n. 01, p. 855-875, jan. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i1.12959>. Acesso em: 5 jul. 2026.

SOUZA, M. Q. Mapeamento de competências em organizações públicas. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 10, 2014, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: CNEG, 2016. Disponível em: <https://cneg.org/anais/artigo.php?e=CNEG2014&c=T14_0285>. Acesso em: 12 jun. 2026

TORRES, Adriana Aparecida Lemos; ZIVIANI, Fabrício; SILVA, Sandro Marcio da. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**, Campinas, 24(3):191-205, set./dez., 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3843/384334891004.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2026.