



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ISAURA CÂNDIDA MARQUES FREIRE DE CARVALHO**

**ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E**  
**INDIVIDUAIS DOS GESTORES PÚBLICOS: ALINHAMENTO**  
**NA AUDITORIA SUS BAHIA**

Salvador  
2020

**ISAURA CÂNDIDA MARQUES FREIRE DE CARVALHO**

**ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E  
INDIVIDUAIS DOS GESTORES PÚBLICOS: ALINHAMENTO  
NA AUDITORIA SUS BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador  
2020

Escola de Administração - UFBA

C 331 Carvalho, Isaura Cândida Marques Freire de.

Estratégias e competências organizacionais e individuais dos gestores públicos: alinhamento na auditoria do SUS Bahia / Isaura Cândida Marques Freire de Carvalho. – 2020.

117 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Sistema Único de Saúde (Brasil) – Estudo de casos – Bahia.  
2. Executivos públicos. 3. Competências essenciais. 4. Auditoria interna. 5. Comportamento organizacional. 6. Comprometimento organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 354.8142

**ISAURA CÂNDIDA MARQUES FREIRE DE CARVALHO**

**ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E  
INDIVIDUAIS DOS GESTORES PÚBLICOS: ALINHAMENTO  
NA AUDITORIA SUS BAHIA**

Aprovada em 23 de Novembro de 2020

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Ana Rita Silva Sacramento  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Lídia Boaventura Pimenta  
Doutorado em Educação pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade do Estado da Bahia

Aos meus eternos amores Carlos Rogério,  
Carla e Marcelo. Com vocês ao meu lado,  
tudo é possível.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Denise Ribeiro de Almeida, pela orientação e amizade ao longo dessa caminhada, sempre disposta a aprimorar o trabalho com sugestões e questionamentos.

Às professoras Ana Rita Silva Sacramento e Lídia Boaventura Pimenta, pela generosidade e importantes contribuições ao trabalho quando da sua participação na banca de qualificação.

Aos professores do Mestrado Profissional de Administração, pela simpatia e disponibilidade de compartilhar conhecimentos que foram de grande importância para a construção deste trabalho.

A todos os funcionários do Núcleo de Pós-graduação em Administração com os quais tive a oportunidade de conviver durante a realização do mestrado.

À Auditoria SUS Bahia, por ter proporcionado essa oportunidade de crescimento e qualificação profissional. Em especial a Jean Carla Lima, idealizadora dessa iniciativa.

Aos colegas e amigos da Auditoria SUS Bahia, que colaboraram e possibilitaram a concretização deste trabalho. Agradecimento especial aos colegas mestrandos, sempre solidários. Sem o apoio de vocês essa caminhada seria muito mais árdua.

A Ana Paula Chancharulo, pelo carinho e disponibilidade para revisões.

A Ana Fernanda, Magna, Sandra e Luciano, pelas risadas e apoio incondicional.

Aos meus pais e sogros, pelo apoio e exemplo de integridade e perseverança.

A Carlos Rogério, Carla e Marcelo, pelo amor, estímulo e pela compreensão.

A todos que, de maneira direta ou indireta, possibilitaram a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

“Aonde fica a saída?”

Perguntou Alice ao gato que ria.

“Depende”, respondeu o gato.

“De quê?”, replicou Alice.

“Depende de para onde você quer ir...”

Alice no País das Maravilhas

FREIRE DE CARVALHO, Isaura Cândida Marques. Estratégia e competências organizacionais e individuais dos gestores públicos: Alinhamento na Auditoria SUS Bahia. 117 f. il. 2020. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

## RESUMO

As organizações públicas contemporâneas buscam resultados efetivos e sustentáveis, com a prestação de serviços vistos como importantes pela sociedade e instituições públicas, agregando valor público e assim evitando substituição por outra organização vista como de maior capacidade. Nesse cenário, o alinhamento entre a estratégia organizacional e as competências organizacionais e individuais é um elemento-chave para uma gestão consistente, coerente e focada nos objetivos estratégicos, sendo de especial importância as competências individuais do gestor público, responsável pelo gerenciamento das instituições públicas e por ações relacionadas ao planejamento, execução e controle de projetos, no alcance dos objetivos estratégicos. Assim, os gestores públicos brasileiros contemporâneos precisam ser cada vez mais qualificados e capazes de usar modernas práticas e tecnologias de gestão através do desenvolvimento de novo elenco de competências individuais. Este trabalho tem por objetivo verificar o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais dos gestores e os objetivos estratégicos na Auditoria SUS Bahia, com vistas a apresentar proposta de melhoria. Optou-se pela pesquisa descritiva, qualitativa com estudo de caso único. Como técnica de coleta, utilizou-se análise documental e entrevista e para a análise dos dados foi utilizada a análise categorial temática. Os resultados apontam que o Plano Estadual de Auditoria não apresenta a estratégia organizacional de forma clara e explícita, os objetivos estratégicos não são desdobrados nos três níveis organizacionais, bem como não se identificam as competências organizacionais e individuais necessárias à consecução dos objetivos definidos. Também não há avaliação e monitoramento sistemático das metas definidas. Com isso, o plano não é atualizado e utilizado nos processos decisórios e ações cotidianas. Para a organização, sugere-se revisar o plano, explicitando a estratégia e a agregação de valor público, desdobrar as metas nos níveis estratégico, tático e operacional de forma a permitir o alinhamento de cada nível com a estratégia organizacional; avaliar sistematicamente o plano, atualizando-o frente à complexidade das mudanças de contexto; disseminar a prática do planejamento com o envolvimento de toda a organização; mapear as competências organizacionais e individuais visando à eliminação das lacunas de competência e implantar o BSC adaptada ao setor público como forma de melhorar o alinhamento da estratégia organizacional com as competências. Como limitações identifica-se a realização das entrevistas de forma remota reduzindo a interação pessoal. Sugere-se a realização de estudos comparativos em outros órgãos e a identificação das competências essenciais e a verificação de como a Auditoria cria ou agrega valor público.

**Palavras-chave:** Competência Individual, Competência Organizacional, Estratégia e Alinhamento entre competências e Estratégia.



FREIRE DE CARVALHO, Isaura Cândida Marques. Organizational and individual strategy and competences of public managers: Alignment in the SUS Bahia Audit. 117 f. il. 2020. Dissertation (Master) - School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2020.

## ABSTRACT

Contemporary public organizations seek effective and sustainable results through the provision of services identified as important by society and public institutions, adding public value and thus avoiding substitution by another organization viewed as having greater capacity. In this scenario, the alignment between the organizational strategy and the organizational and individual competencies is a key element for a consistent and coherent management, focused on the strategic objectives, being of particular importance the individual competences of the public manager, responsible for the management of public institutions and for actions related to the planning, execution and control of projects, in the achievement of strategic objectives. Thus, contemporary Brazilian public managers increasingly need to be qualified and able to use modern management practices and technologies through the development of a new list of individual competences. This work has the objective of verifying the alignment between the organizational and individual competencies of the managers and the strategic objectives in the SUS Bahia Audit, seeking to present a proposal for improvement. A descriptive and qualitative research, with a single case study, was chosen for this. As collection techniques, document analysis and interviews were used; and for data analysis, thematic categorical analysis. The results show that the State Audit Plan does not present the organizational strategy in a clear and explicit way, the strategic objectives are not deployed at the three organizational levels, and the organizational and individual competencies necessary to achieve the defined objectives are not identified. Furthermore, there is no systematic assessment and monitoring of the defined goals, thus the plan is neither updated nor used in decision-making processes and daily actions. For the organization, it is suggested to revise the plan, explaining the strategy and the public added value, to unfold the goals at the strategic, tactical and operational levels in order to allow the alignment of each level with the organizational strategy; systematically evaluate the plan, keeping it updated considering the complexity of changes in context; disseminate the practice of planning with the involvement of the entire organization; map the organizational and individual competencies in order to eliminate competency gaps and implement the BSC adapted to the public sector as a way to improve the alignment of the organizational strategy with the competencies. As limitations, the interviews were conducted remotely, reducing personal interaction. It is suggested to carry out comparative studies in other public institutions to identify the essential competencies and how the Audit creates and adds public value.

**Keywords:** Individual Competence, Organizational Competence, Strategy, and Alignment between Competencies and Strategy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - – Representação das mudanças organizacionais.....	26
Figura 2 - Dimensões do Planejamento Estratégico .....	29
Figura 3 - Competência como fonte de valor para o Indivíduo e para a organização	33
Figura 4 - Competências Individuais .....	34
Figura 5 - Articulação entre os diferentes níveis de competências organizacionais..	41
Figura 6 - Modelo de gestão por competência .....	43
Figura 7 - Perspectivas do BSCGov.....	46
Figura 8 - Diferenças entre o BSC tradicional e o adaptado à nova gestão pública..	48
Figura 9 - Modelo de Três Linhas de Defesa .....	55
Figura 10 - Níveis Organizacionais na Auditoria SUS Bahia.....	56
Figura 11 - Classificação da Metodologia Científica.....	57
Figura 12- Amostra das Entrevistas .....	59
Figura 13 - Articulação das Instâncias de Gestão.....	62
Figura 14 - Relação da Auditoria SUS Bahia com PPA 2016-2019 e PES 2016-2019 .....	63
Figura 15 - Identidade Organizacional da Auditoria SUS Bahia.....	66
Figura 16 - Principais marcos do Planejamento da Auditoria SUS Bahia .....	72
Figura 17 - Macrocompetências identificadas na Auditoria SUS Bahia.....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do modelo da administração pública .....	23
Quadro 2 - Características dos momentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES).....	30
Quadro 3 - Competências requeridas ao gestor público brasileiro contemporâneo .	37
Quadro 4 - Competências requeridas aos gestores, Ministério da Educação .....	38
Quadro 5 - Especificidades das perspectivas do BSC no setor público .....	47
Quadro 6 - Documentos da Pesquisa Documental .....	58
Quadro 7 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos .....	60
Quadro 8 - Momentos do PEA 2012-2015 .....	64
Quadro 9 - Indicadores e Metas, PEA 2016-2019.....	67
Quadro 10 - Plano Diretor de Auditoria, PEA 2016-2019 .....	68
Quadro 11 - Indicadores propostos pela consultoria BPM/Saeb .....	75
Quadro 12- Indicadores Institucionais, 2018 – 2019. ....	78
Quadro 13 - Visão dos Gestores quanto ao Plano Estadual de Auditoria 2016 - 2019 (PEA).....	79
Quadro 14 - Visão dos Gestores quanto ao Planejamento Estratégico da Auditoria	80
Quadro 15 - – Visão dos Gestores quanto à Estratégia Organizacional. ....	81
Quadro 16 - Visão dos Gestores quanto aos Processos de Trabalho.....	82
Quadro 17 - Competência requerida pelos gestores da Auditoria SUS Bahia na visão dos gestores X Frequência.....	83
Quadro 18 - Visão dos Auditores quanto ao Plano Estadual de Auditoria 2016-2019 (PEA).....	84
Quadro 19 - Visão dos Auditores quanto à Estratégia Organizacional.....	85
Quadro 20 - Visão dos Auditores quanto à Missão da Auditoria SUS Bahia.....	86
Quadro 21 - Visão dos Auditores quanto aos Processos de Trabalho .....	87

Quadro 22 - Visão dos Auditores quanto ao Ambiente Interno .....	88
Quadro 23 - Competência requerida pelos gestores da Auditoria SUS Bahia na visão dos auditores X Frequência.....	89
Quadro 24 - Triangulação das diferentes fontes .....	90
Quadro 25 - Consolidado das competências requeridas pelos gestores da Auditoria SUS Bahia.....	94

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BI -	Business Intelligence
BSC -	Balanced Scorecard
BPM -	Business Process Management / Gerenciamento de Processos de Negócio
CER -	Central Estadual de Regulação
CHA -	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DENASUS -	Departamento Nacional de Auditoria
EESPBA -	Escola Estadual de Saúde Pública
Hemoba -	Fundação de Hematologia e Hemoterapia da Bahia
Bahiafarma -	Fundação Baiana de Pesquisa Científica e Desenvolvimento Tecnológico, Fornecimento e Distribuição de Medicamentos
GASEC -	Gabinete do Secretário de Saúde
IAA -	The Institute of Internal Auditors
INTOSSAI -	The International Organization of Supreme Audit Institutions / Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
ISC -	Instituto de Saúde Coletiva
MEC -	Ministério da Educação
NAP -	Nova Administração Pública
OCDE -	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PES -	Planejamento Estratégico Situacional.
PPP –	Parceria Público Privada
Prodeb -	Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia
PIB -	Produto Interno Bruto
POP -	Procedimento Operacional Padrão
PPA -	Plano Plurianual
PES -	Plano Estadual de Saúde

PEA -	Plano Estadual de Auditoria
PDA -	Plano Diretor de Auditoria
PAC -	Plano Anual de Capacitação
RAG -	Relatório Anual de Gestão
RBV -	Visão da organização baseada em recursos / Visão da organização baseada em recursos
RCI -	Rede de Consultores Internos
SAEB –	Secretaria da Administração do Estado da Bahia
SCI -	Sistema de Controle Interno
SEI -	Sistema Eletrônico de Informações
SESAB -	Secretaria da Saúde do Estado da Bahia
SGI -	Superintendência da Gestão de Inovação
SNA -	Sistema Nacional de Auditoria
Sisaud –	Sistema de Auditoria do SUS
SUS -	Sistema Único de Saúde
SWOT -	Strengths, weaknesses, opportunities and threats
TCU -	Tribunal de Contas da União
UFBA -	Universidade Federal da Bahia
UTI -	Unidade de Terapia Intensiva

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2. ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS: POSSÍVEIS RELAÇÕES .....</b>	<b>22</b>
2.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	22
2.2. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS .....	31
2.3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	39
2.4. ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS.....	44
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>50</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>61</b>
4.1. O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS .....	61
4.2. A VISÃO DOS GESTORES .....	79
4.3. A VISÃO DOS AUDITORES .....	84
4.4. TRIANGULAÇÃO DAS DIFERENTES FONTES .....	89
4.4.1 Identificar a estratégia organizacional da Auditoria SUS Bahia .....	92
4.4.2 Identificar as competências organizacionais da Auditoria SUS Bahia com base nos documentos institucionais .....	93
4.4.3 Identificar as competências individuais requeridas aos gestores da Auditoria SUS Bahia, na visão dos gestores atuais e auditores.....	93
4.4.4 Propor ações para promover maior alinhamento entre estratégia e competências organizacionais e individuais dos gestores da Auditoria SUS Bahia .....	95
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>114</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente vivenciam-se transformações em velocidade exponencial devido a um conjunto de mudanças tecnológicas, sociais, culturais e econômicas que repercutem diretamente na vida das pessoas e das organizações. Dowbor (2006) afirma que o principal motor dessas transformações no mundo do trabalho é a revolução tecnológica em curso. Tais mudanças levam as organizações públicas ao desafio de inovar para atender aos anseios de uma sociedade com novas características, tais como busca de sustentabilidade, maior inclusão de minorias, transparência e conectividade, demandando serviços eficazes e de maior qualidade. Esse é portanto um momento complexo, no qual os gestores são desafiados a abandonar antigos conceitos, desenvolver novas competências, abraçando outros modelos de gestão para que as organizações públicas não sejam reduzidas ou até mesmo extintas (BERGUE, 2010, 2011; DUTRA, 2016a; PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

De forma ampla, no Brasil, na década de 1990, houve a formulação e implementação de uma agenda reformista, visando à transição do papel intervencionista do Estado para um papel regulador, sendo necessária a reestruturação do aparato organizacional e dos mecanismos governamentais para permitir a adoção da lógica gerencial na administração pública, na busca de desempenho e resultados mais satisfatórios aos existentes no modelo burocrático. Assim, surge a Nova Administração Pública (NAP) focada na melhoria da eficiência gerencial na provisão de bens e serviços à população (ABRÚCIO, 1997; FERLIE et al, 1999).

Nesse cenário, o setor público brasileiro vem gradativamente migrando de um modelo de gestão apoiado em normas, regulamentos e procedimentos administrativos para um modelo ancorado na busca por resultados, ou seja, tem-se buscado migrar de uma administração pública burocrática, hierarquizada e rígida para um modelo gerencial, mais flexível e pautado por valores relacionados à produtividade, eficácia e descentralização (PANTOJA; IGLESIAS, 2013). Vale salientar que, na prática, não existe a ruptura entre esses modelos, mas uma convivência, uma complementaridade, visto que diversas características do primeiro permanecem, a exemplo da ênfase na função administrativa de controle. Entretanto, no modelo gerencial observa-



se maior relevância da função do planejamento, em lugar da função organização tão enfatizada no modelo burocrático (SECCHI, 2009). Em síntese, o que se verifica é a necessidade da administração pública avançar em preceitos que emergem do gerencialismo, evitando as disfunções mais comuns do modelo burocrático.

A preocupação com o desempenho consta, inclusive, na Constituição Federal de 1988, que define a necessidade de se avaliar os resultados relativos à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da aplicação de recursos públicos. Nessa linha, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE; 2018) alerta que, no contexto de mudanças, os governos precisam inovar, buscando novas formas de engajamento, oferecendo serviços melhores e mais adaptados às novas demandas sociais.

Contudo, a administração pública brasileira não tem atendido adequadamente às demandas sociais e aos desafios impostos pela modernidade. Assim, a gestão pública moderna voltada para resultados efetivos ainda depende da qualidade dos gestores, que devem possuir qualificações adequadas para enfrentar esse contexto, o que exige investimentos em qualificação, desenvolvimento, remuneração e atração de novos gestores (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Diante da necessidade de qualificação, em 2006, através do Decreto Federal nº 5.707, instituiu-se a política para desenvolvimento de pessoal na administração pública federal, adotando-se o modelo de gestão por competências, definida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Em agosto de 2019, esse decreto foi revogado pelo Decreto Federal nº 9.991/2019, que visa "promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional" (BRASIL, 2019a). Apesar de essas normativas direcionarem-se aos servidores da Administra-

ção Federal, repercutiram nas demais esferas administrativas, levando estados e municípios a incorporar seus princípios organizadores na gestão de pessoas, especialmente nos setores responsáveis pelas políticas de qualificação (DEMARCO, 2015).

A gestão por competências é um modelo de gestão que utiliza o conceito de competência para orientar processos, em especial os relativos à gestão de pessoas (planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação), identificando competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e, com isso, alinhar as pessoas e suas competências à estratégia de negócio e objetivos da organização (BRANDÃO, 2018). Para Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências representa um modelo gerencial alternativo ao tradicional, inspirado em valores tayloristas-fayolistas, sendo uma alternativa de gestão flexível e empreendedora capaz de melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos; baseia-se no pressuposto de que dominar certas competências é determinante para o desempenho superior das pessoas e organizações. Complementando tal concepção, Leme (2005) afirma ser um modelo que visa identificar conhecimentos, habilidades e atitudes ou comportamentos que todos os colaboradores precisam ter, para que, de forma orientada e organizada, os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Para Gramigna (2002), utilizar a gestão por competências tem como vantagens: definição de perfis profissionais que ajudarão no desempenho do trabalho; alta capacidade de formar equipes produtivas com o estudo da compatibilidade entre perfil dos trabalhadores e necessidades organizacionais; investimento em capacitação de funcionários, buscando resultados mais eficientes; gerenciar o desempenho através de indicadores e metas mais realistas e fáceis de mensurar; conscientizar os colaboradores para que busquem o crescimento profissional, assumindo responsabilidades e objetivando seu autodesenvolvimento. Ou seja, a gestão por competências traz benefícios como maior produtividade, ambiente de trabalho participativo e motivador, comprometimento dos colaboradores com a organização e colegas, assim como gerências e equipes fortalecidas (LEME, 2005).

Esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar as lacunas de competências, reduzindo a discrepância entre aquelas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as disponíveis na organização. Nesse sentido, o mapeamento

de competências, por nortear as ações de captação ou desenvolvimento das competências identificadas como relevantes pela organização, é visto como a etapa principal da gestão por competências (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

David McClelland (1973) foi um dos primeiros autores a sistematizar o conceito de competência individual. Para ele, competência representava uma característica pessoal relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em lidar com determinada situação. Já competência organizacional representa algo maior que a mera soma das competências individuais, pois inclui os ativos, conhecimentos, habilidades e capacidades específicos da organização, interagindo com a estrutura, tecnologia, processos e relações interpessoais desse contexto. Utilizando-se de uma metáfora, cita-se Durand (1998) apud Fleury e Fleury (2001, pág. 7) ao asseverar que “nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de competência”. (BARRETO, ALBUQUERQUE E MEDEIROS, 2017).

Para Freitas (2001), estratégia é uma ferramenta gerencial usada para ajudar a organização a direcionar seus esforços e assegurar que todos estejam trabalhando na busca dos mesmos objetivos, disciplinando as decisões fundamentais e as ações que a guiam com foco no futuro.

Munck e Munck (2009) e Moreira e Munck (2010) avançam trazendo o termo alinhamento. Segundo eles, essa nomenclatura originou-se nas ciências naturais, a exemplo do alinhamento planetário e das espécies naturais ao meio ambiente, sendo nos estudos organizacionais vinculado ao da abordagem contingencial, representando o necessário ajuste que deve ocorrer entre ambiente, estratégia e recursos. Salientam, ainda, o caráter interativo existente entre competências e estratégias e que o alinhamento é um elemento-chave para uma gestão consistente, coerente e focada nos objetivos estratégicos propostos. Acreditam que os valores organizacionais declarados dependem das competências essenciais identificadas, cabendo à gestão de pessoas o seu desenvolvimento de forma integrada aos mecanismos existentes na organização, os quais buscam garantir esse alinhamento.

Fleury e Fleury (2004) propõem um modelo relacionando competências e estratégia organizacional e analisam suas implicações. Para eles, o sucesso das organizações passa pelo alinhamento das competências individuais e organizacionais à sua estratégia. Assim, para melhorar o processo de gestão por competências deve-se identificar que competências amparam o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, com base no modelo de alinhamento estratégia-competências, esta dissertação tem como pressuposto a ideia de que um melhor alinhamento entre estratégia e competências organizacionais e individuais dos gestores proporciona maior alcance dos objetivos institucionais na Auditoria SUS Bahia. Como questão de pesquisa tem-se: **Como as competências organizacionais e individuais dos gestores alinham-se à estratégia organizacional da Auditoria SUS Bahia?** O objetivo geral desta dissertação é verificar o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais dos gestores e os objetivos estratégicos na Auditoria SUS Bahia, com vistas a apresentar proposta de melhoria, desdobrando-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a estratégia organizacional da Auditoria SUS Bahia;
- b) Identificar as competências organizacionais da Auditoria SUS Bahia com base nos documentos institucionais;
- c) Identificar as competências individuais requeridas aos gestores da Auditoria SUS Bahia, na visão dos gestores atuais e auditores;
- d) Propor, a partir das identificações anteriores, mudanças para promover maior alinhamento entre estratégia e competências organizacionais e individuais.

Trata-se de um estudo de caso único, sendo a pesquisa de natureza qualitativa e descritiva. O estudo empírico realizou-se no componente estadual baiano (Auditoria SUS Bahia) do Sistema Nacional de Auditoria (SNA), que tem por objetivo a melhoria da qualidade das ações e dos serviços no Sistema Único de Saúde, atuando como órgão de auditoria interna da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (SESAB).

O Sistema Único de Saúde (SUS) foi criado pela Constituição Federal de 1988, garantindo o acesso universal, integral, igualitário e gratuito de toda a população

do país ao sistema público de saúde, constituindo-se um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde pública do mundo (BRASIL, 2019b). É formado pelo conjunto de todas as ações e serviços de saúde prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público, sendo permitida a participação da iniciativa privada de forma complementar. Organiza-se em redes regionalizadas e hierarquizadas que atuam de forma descentralizada no território nacional, sendo seu comando unificado em cada esfera de governo. Somente em 2018, no Estado da Bahia, foram alocados recursos da ordem de R\$ 8,5 bilhões, sendo 4,9 bilhões repassados pelo Governo Federal e 3,5 bilhões referentes à contrapartida do Estado (BRASIL, 2019c; BAHIA, 2019a).

Frente a esse montante de recursos e à complexidade do sistema, faz-se necessário estabelecer processos de controle e fiscalização, e assim surge o Sistema Nacional de Auditoria (SNA), tendo o Departamento Nacional de Auditoria (DENASUS) como coordenador. De modo a possibilitar sua operacionalização e aproximá-lo das esferas gestoras do SUS, o sistema foi descentralizado em componentes estaduais e municipais (MELO, 2007). O componente estadual do SNA na Bahia (Auditoria SUS Bahia) foi criado em 1995, com competência para estabelecer sistemas de fiscalização e controle interno das atividades relativas à prestação de serviços do SUS. (BAHIA, 1995).

Em 2017, o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou o Acórdão nº 1246/2017 para avaliar a eficácia e regularidade da atuação do DENASUS, o componente federal do Sistema Nacional de Auditoria (SNA). Nesse documento é apontada, como ponto crucial, a necessidade de identificar competências dos seus servidores, com vistas a capacitá-los a realizar suas atribuições com maior efetividade. (BRASIL, 2017).

Nesse diapasão, observa-se que os cargos de gestão da Auditoria SUS Bahia são ocupados por Auditores selecionados em concursos públicos realizados em 1999 e 2005, nos quais exigiram-se, apenas, conhecimentos técnicos específicos de cada área, sendo que nesse período ocorreram mudanças significativas no SUS, a exemplo

dos novos modelos de contratação e de financiamento, bem como no campo de atuação dos componentes estaduais. Entretanto, não se identificou a presença de um modelo estratégico mais apto a desenvolver novas competências dos gestores da Auditoria, o que pode comprometer sua atuação, ou seja, pode haver lacunas relacionadas ao desalinhamento das competências individuais às competências organizacionais.

De acordo com a revisão de literatura, há carência de trabalhos sobre o alinhamento entre estratégia organizacional e competências, sendo necessário que se investigue, com mais profundidade, esse fenômeno contemporâneo em seu contexto real, notadamente no âmbito estadual. Justifica-se o trabalho, também, pela ausência de estudos sobre alinhamento entre competências organizacionais e individuais e estratégia organizacional no Sistema Nacional de Auditoria (SNA) em pesquisa nas bases de dados Scielo, Capes e Anpad, realizada em 07 de maio de 2019, para o período 2015-2019, usando como termos de pesquisa “alinhamento entre competências organizacionais e individuais e estratégia organizacional no Sistema Nacional de Auditoria”. Suprir tal lacuna de conhecimento é importante para o alcance de um SNA efetivo, eficiente e inovador, atuando como ferramenta estratégica de gestão capaz de subsidiar os gestores da saúde com informações relevantes e capaz de nortear a tomada de decisão, tornando-se uma vantagem competitiva para as instituições.

Considera-se fundamental destacar que a autora da dissertação tem formação em medicina, residência médica em pneumologia pediátrica, tendo atuado por mais de 20 anos como médica do Sistema Único de Saúde (SUS). No ano de 2000, ingressou, mediante concurso público, no cargo de auditor médico do componente estadual (Auditoria SUS Bahia) do Sistema Nacional de Auditoria (SNA), sendo que há mais de 10 anos vem assumindo cargos de gestão na organização. Nesse contexto, foi necessário desenvolver novas competências, em especial na área de gestão de pessoas na administração pública de forma a alicerçar seu desempenho profissional. Entretanto, permanece em busca de compreender como a Auditoria SUS Bahia pode criar valor público frente ao baixo atingimento das metas e objetivos planejados, apesar da percepção de um grande esforço por parte dos seus gestores.

O presente trabalho estrutura-se em cinco capítulos. Seguindo esta introdução tem-se o referencial teórico, que apresenta o conhecimento acumulado sobre o tema, dialogando com diferentes correntes teóricas; o capítulo três traz os procedimentos metodológicos, descrevendo as técnicas e instrumentos de coleta e tratamento dos dados, justificando escolhas para viabilizar o cumprimento dos objetivos da pesquisa; segue-se o capítulo quatro, onde os dados são apresentados e analisados; por fim, o capítulo cinco sintetiza os principais achados e apresenta limitações e propostas de trabalhos futuros.

## **2. ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS: POSSÍVEIS RELAÇÕES**

O referencial teórico tem como pilares a estratégia organizacional, as competências organizacionais e as competências individuais, em especial, do gestor público contemporâneo, sendo o elo de ligação o alinhamento entre esses três elementos, de forma a melhorar a eficácia organizacional. Passa-se, na sequência, à discussão da primeira dimensão explorada na dissertação, a estratégia organizacional.

### **2.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Desde os anos de 1990, o Estado brasileiro vem experimentando diversas mudanças na busca de adaptação aos atuais desafios, passando de responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços para um papel mais gerencial. Nesse contexto, a reforma do Estado priorizou a transferência, para o setor privado, de atividades que podem ser controladas pelo mercado, e buscou incorporar conceitos de eficácia e eficiência na máquina estatal para melhorar a prestação de serviços públicos essenciais como saúde, educação e segurança, utilizando conceitos da iniciativa privada (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Ainda segundo esse autor, a administração pública diferencia-se da privada pela obediência compulsória aos princípios constitucionais básicos da legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade e eficiência. Portanto, ainda que o Estado gerencial incorpore elementos da iniciativa privada, a esfera pública não tem liberdade nem vontade pessoal, sendo-lhe permitido apenas realizar o previsto em lei, distintamente da administração privada, que pode realizar o que não é proibido na lei. As características dessa mudança no Estado estão representadas a seguir.



**Quadro 1** - Evolução do modelo da administração pública

<b>Modelo Anterior</b>	<b>Modelo Contemporâneo</b>
Ativismo	Pensamento estratégico
Isolamento	Escolher e envolver equipes
Foco no detalhe	Foco no essencial
Gestão mecânica	Uso de tecnologia
Imediatismo	Compromisso com o futuro
Ignorar o meio ambiente, cultura e economia	Gestão Sustentável
Sem risco	Ousar

Fonte: Matias-Pereira, 2012, slide 14-26.

Dessa forma, compreende-se que o modelo contemporâneo de administração pública migra, de forma gradativa e parcial, de uma postura mais instrumental para um pensamento estratégico, buscando atingir os objetivos organizacionais de longo prazo, com valorização do trabalho de equipe, substituindo uma gestão tradicional para buscar a incorporação de novas tecnologias.

Nesse contexto, o Pensamento Estratégico e a Gestão Estratégica parecem ser as escolhas mais adequadas ao novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda. Contudo, a opção por tal modelo gera efeitos sobre as funções gerenciais da organização, e em especial sobre o planejamento, que juntamente à avaliação e a indicadores efetivos passam a compor um conjunto indissociável. Com a gestão estratégica possibilitando uma administração orientada por resultados, focada no bom atendimento, com maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisão e capaz de enfrentar os novos desafios (ZIMMERMAN, 2015).

O tema estratégia tem sido amplamente discutido, inicialmente com enfoque eminentemente militar e gradativamente com foco em organizações de outras naturezas. Conforme Matias-Pereira (2012), há vários argumentos acerca da validade da formulação de uma estratégia. Por um lado, porque em ambiente estável tal medida é pouco útil; e por outro lado, porque em um ambiente de grandes mudanças há grande complexidade em formulá-la. Porém, destaca que tais argumentações não se sustentam, sendo essencial a elaboração da estratégia, vez que todos os recursos e

esforços que uma organização desenvolve decorrem de decisões estratégicas implementadas ao longo de sua trajetória.

Para Zimmerman (2015), estratégia é o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar determinado objetivo ou superar certo desafio, constituindo-se em uma escolha de forte impacto sobre a organização, pois irá repercutir não somente na alta gestão, mas também nos níveis táticos e operacionais, que terão suas escolhas guiadas pela estratégia definida. Dessa forma, a estratégia organizacional deve ser clara, explícita e compartilhada por todos.

Mintzberg (2000) apresentou 10 escolas de pensamento estratégico. Dentre essas as que mais se sobressaíram foram as de: posicionamento, aprendizagem e configuração, representadas, principalmente, pelas ideias de Michel Porter, Prahalad e Hammel e Mintzberg respectivamente. Para esse autor, ainda que a escola de posicionamento venha perdendo destaque, ainda é popular. Já as outras duas, ainda que não sejam também explicitadas, ganham relevância acadêmica com a ênfase nos entendimentos dos processos estratégicos e estágios do desenvolvimento estratégico. Neste subcapítulo são apresentadas essas três escolas.

Segundo Porter (2004), estratégia organizacional é vista como um conjunto de ações coordenadas que buscam criar uma posição exclusiva e valiosa para a organização, tratando-se da obtenção de vantagens competitivas para assegurar o alcance dos objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los. Ou seja, as organizações buscam vantagens competitivas traduzidas em níveis mais altos de rentabilidade do que a média do setor. Afirma ainda que as organizações obtêm maior rentabilidade a partir de duas fontes de vantagens competitivas: diferença na eficácia operacional e na diferença no posicionamento estratégico.

Segundo ele, a eficácia operacional é obrigatória, não trazendo vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, entende que eficácia operacional não é estratégia por não construir um diferencial para quem a pratica, já que boas práticas rapidamente ficam disponíveis a todos. Já a vantagem competitiva confere um atributo de distinção a quem a pratica e é alcançada através do posicionamento estratégico.

Ainda para Porter (2004), o posicionamento estratégico deriva de um processo sistêmico e analítico, composto por um modelo de interação de cinco forças competitivas que pautam a concorrência: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes e intensidade da concorrência da indústria. A partir do modelo das cinco forças, conclui que há três abordagens estratégicas genéricas excludentes e potencialmente bem-sucedidas para assegurar vantagem competitiva às organizações: a) Liderança no custo total: busca do custo inferior em relação aos concorrentes, normalmente exigindo altas parcelas de participação de mercado ou outras posições vantajosas como acesso favorável às matérias-primas; b) Diferenciação: busca oferecer um produto ou serviço percebido pelos consumidores como único no âmbito da indústria, garantindo elevados retornos mesmo com parcelas baixas de participação de mercado; c) Enfoque: baseia-se na premissa de que a organização busca atender seu público-alvo de forma mais efetiva do que outros competidores que disputam o mercado. Ainda que não atingindo diferenciação ou baixo custo no âmbito geral da indústria, em relação a esse público, uma das duas ou ambas as posições estratégicas anteriores.

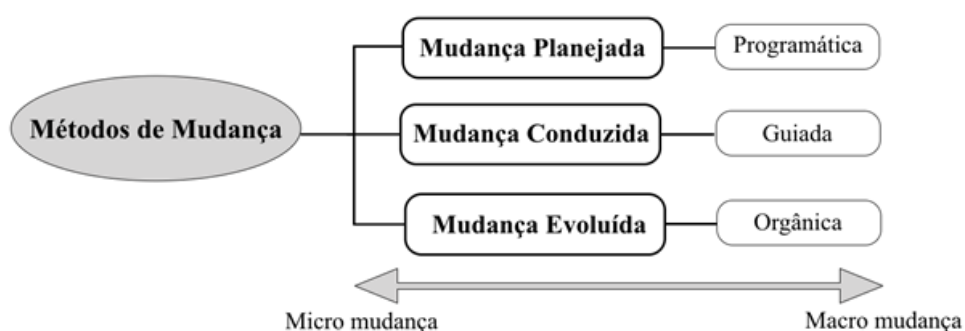
Portanto, para Porter (2004), a construção de uma vantagem competitiva sustentável passa pela análise das 5 forças, sendo seguida pela definição da estratégia genérica a adotar, buscando assegurar o posicionamento estratégico. Sendo assim, a estratégia organizacional relaciona-se a um conjunto de planos e ações coordenados e deliberados. Já para Mintzberg (2000), a mesma não se limita apenas a processos intencionais, podendo ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não, ou seja, independentemente da forma como se estrutura, a estratégia poderá, com base nas competências internas, levar à alocação correta dos recursos organizacionais, assegurando seu sucesso em ambientes competitivos e de mudanças.

Para o último autor, a escola do posicionamento baseada na estratégia deliberada foca no controle, buscando certificar o cumprimento do planejado; já a de aprendizagem, que acredita na estratégia emergente, busca entender a estratégia através da execução de estratégias regidas por intenções. Portanto, nessa escola, uma ação isolada pode ser empreendida, ocorrer o aprendizado da mesma, evoluir e posteriormente se tornar o padrão que será a estratégia da organização.

Na escola de aprendizagem, destaca-se o trabalho de Prahalad e Hamel (2005), que trazem uma visão de estratégia baseada em recursos organizacionais, sendo a vantagem competitiva fruto da compreensão e utilização do portfólio de recursos organizacionais: físicos (instalações, equipamentos), financeiros, organizacionais (cultura, sistemas de gestão), intangíveis (marca, imagem) e recursos humanos. Trata-se de uma visão mais voltada para o interior da organização do que para o ambiente externo. Sustentam que a vantagem competitiva é obtida com a captura dos ganhos advindos da utilização de ativos específicos. Ou seja, a competitividade repousa nas competências essenciais da organização (*core competence*), tendo a estratégia o foco no fortalecimento da sua competência mais forte e distintiva das demais. Enfatizam ainda a importância da intenção estratégica, a qual estabelece a direção geral acessível intuitivamente a todos os funcionários, com o claro direcionamento mesmo em meio a turbulências, permitindo explorar oportunidades emergentes.

Por fim, a escola de configuração proposta por Mintzberg (2000) busca sintetizar as outras escolas, pois almeja ser abrangente e mapear as mudanças organizacionais e os diferentes efeitos produzidos nas organizações. Para ele, durante a implementação da estratégia deliberada surgem estratégias emergentes, fruto da relação da organização com o ambiente, causando mudanças; sendo assim, a estratégia efetivamente realizada é a soma das estratégias deliberadas e emergentes e não simplesmente a implementação da estratégia planejada.

**Figura 1** - Representação das mudanças organizacionais



Fonte: Elaboração própria, 2020, a partir de Mintzberg, 2000 p. 233.

Assim, as mudanças, independentemente da sua amplitude, micro ou macro, decorrem de 3 abordagens básicas: planejadas, conduzidas ou evoluídas. As primeiras são programáticas com procedimentos pré-determinados a serem seguidos, já as conduzidas são guiadas por um pequeno grupo que as supervisiona e faz acontecer; por último, as evoluídas, que são orgânicas e ocorrem sem que os condutores ocupem posições hierárquicas na organização (MINTZBERG, 2000). A relação entre essas mudanças organizacionais e sua amplitude estão representadas na Figura 01. Para ele, essa abordagem permite a melhor compreensão da formulação estratégica, permitindo capturar inovações que ocorrem nas organizações fora das categorias fixas, além de abarcar as estratégias planejadas e deliberadas.

Mesmo com a utilização da abordagem configuracional, a implementação da estratégia organizacional encontra barreiras, as quais para Kaplan e Norton (1997) são pelo menos quatro: a) visão e estratégia não executáveis, o que ocorre quando a organização não consegue traduzir sua visão e estratégia de forma compreensível e factível; b) estratégia não associada a metas dos departamentos, equipes e indivíduos, permanecendo focada na consecução de metas departamentais táticas e de curto prazo; c) estratégias não vinculadas à alocação de recursos; e d) feedback tático e não estratégico, pois a maioria dos sistemas gerenciais estão focados no desempenho operacional, esquecendo dos indicadores de implementação e avaliação da estratégia, e sugerem um novo sistema de gestão estratégica com base no *Balance Scorecard*.

Conforme Moore (2000), a estratégia organizacional pública é um conceito que simultaneamente: (1) declara a missão ou propósito geral de uma organização expressos em termos agregação de valor público; (2) apresenta as fontes de apoio e legitimidade usadas para sustentar o compromisso social; e (3) explica como a organização se estrutura e opera para alcançar os objetivos declarados. A agregação de valor no setor público traduz-se pela produção de bens e serviços percebidos como importantes pelos diversos *stakeholders* (governo, sociedade, dentre outros) com o uso eficaz do recurso econômico e baixa necessidade do uso de autoridade. Já a questão de fontes de apoio e legitimidade pode ser entendida como a capacidade de

atrair, de forma sustentável, recursos financeiros e apoio político para executar a estratégia. E, por fim, a organização deve ser operacional e administrativamente viável, na medida em que o atingimento dos objetivos seja factível e também consiga atrair outros atores para contribuir com a concretização do seu objetivo.

Para Moore (2000), ao atender tais requisitos, os gestores evitam os riscos de inviabilizar objetivos que agreguem valor ou de suas organizações serem substituídas por outras percebidas como de maior capacidade de realização, pois ter um objetivo atraente e ter apoio no ambiente político, porém sem a capacidade operacional para alcançá-lo, acarreta grandes chances de fracasso. Da mesma forma, ter uma meta valiosa e operacionalmente viável, porém sem apoio político, acarreta o mesmo resultado. Finalmente uma meta que possui apoio político e é administrativamente viável, mas carece de importância significativa para a sociedade, não possuirá sustentabilidade e a longo prazo a estratégia falhará, pois será vista como desperdício e conseqüentemente interrompida.

Nesse mesmo diapasão, para Teixeira (2012, p.3), criar valor público é oferecer respostas efetivas às necessidades ou demandas coletivas e politicamente desejadas (legitimidade) e cujos resultados modifiquem aspectos sociais. Aponta ainda que tais ações podem ser avaliadas por técnicas de análise de políticas; avaliação de programas; análise custo-efetividade; análise custo-benefício, avaliação de satisfação do usuário, dentre outras, cabendo aos gestores a difícil tarefa de questionamento contínuo do valor de organizações públicas para assegurar o cumprimento da missão das mesmas de garantir, de forma sustentável, o atendimento das demandas da população.

Nesse cenário surge o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, buscando fornecer à organização uma previsão do futuro, criando condições para tomadas de decisão rápidas e racionais frente às oportunidades e ameaças. Drucker (2003) ressalta sua importância para a tomada de decisões, pois para o autor o “planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Já para Matus (2006), o “planejamento está associado à ideia de preparação e controle do futuro a partir do presente, através da reflexão sistemática sobre a realidade a enfrentar e os objetivos a atingir”.

Por sua vez, Zimmermman (2015) identifica como dimensões do planejamento estratégico: a. Estratégico - envolve a definição do rumo a ser seguido pela organização, para otimizar sua relação com o ambiente, identificando-se missão, visão de futuro e objetivos estratégicos; b. Tático - envolve o desenvolvimento dos programas e projetos, identificando-se as funções e ações a serem desenvolvidas nesse nível de gestão; c. Operacional - envolve o detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis hierarquicamente superiores. Essas dimensões se encontram representadas na figura 02.

**Figura 2 - Dimensões do Planejamento Estratégico**



Fonte: Zimmermman, 2015, p.16.

Matus (1993) propôs uma metodologia de planejamento adaptada às particularidades da esfera pública, o Planejamento Estratégico Situacional (PES). Para ele, o planejamento tradicional e normativo não captura as complexidades dos problemas sociais que requerem um planejamento mais flexível, onde o futuro não é determinístico e a realidade é continuamente monitorada, sendo o plano ajustado às mudanças no cenário real. Ou seja, o PES busca atender à gestão pública ou outras

organizações que não se baseiem apenas no mercado, onde as dimensões políticas e sociais tenham peso além da econômica (HUERTAS, 1996).

Assim, Matus (2006) sinaliza que planeja quem governa, sendo esse planejamento iniciado a partir de uma seleção criteriosa dos problemas a serem enfrentados. Para o autor, um plano é uma combinação entre cálculo e apostas, visto que o planejamento estratégico situacional tem seu fundamento na teoria de um jogo semicontrolado a serviço da prática racional da ação humana. O quadro 02 apresenta as principais características dos quatro momentos do PES: 1) explicativo, onde se identificam criteriosamente e se explicam os problemas que se pretende resolver; 2) normativo ou prescritivo, onde se define a situação ideal; 3) estratégico, onde se identificam as adversidades que podem ocorrer durante a implementação do plano; observa-se sua viabilidade; e 4) tático-operacional, onde se executa o planejado, monitora-se o que se pretende alcançar e corrige-se o que for necessário.

**Quadro 2** - Características dos momentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES)

<b>Momento</b>	<b>Palavra Chaves</b>	<b>Objetivo</b>
Explicativo	Foi, é, tende a ser	Busca, a partir da apreciação da situação, construir os objetivos, e a partir dos objetivos a seleção de problemas e o aprofundamento da explicação situacional.
Normativo ou prescritivo	Deve ser	Busca selecionar as operações e as ações necessárias para atingir os objetivos. Esse momento implica cálculo aproximado dos resultados, reconhecendo a existência da incerteza e das surpresas, trabalhando com cenários, planos de contingência e outros métodos apropriados.
Estratégico	Pode ser, deve ser	Busca explorar diferentes modos de jogar, considerando os oponentes e os aliados, para incorporar viabilidade ao plano concebido no segundo momento. É essencial criar condições políticas para a ação econômica e as condições econômicas para a ação política. Trata-se de um processo interativo que demanda o processamento técnico-político que compõe toda estratégia.
Tático-operacional	Fazer	Trata-se do momento da ação, porém, não se limita à execução do plano, sendo uma adaptação às circunstâncias do momento. Esse momento é caracterizado pela urgência, a velocidade da ação, as deficiências dos organismos executores, a desinformação, a distração tática e a incapacidade de recalcular o plano e não se entregar à improvisação.

Fonte: Elaboração própria, 2020, a partir de Matus, 2006, p. 141-142.



Matus (2006) ressalta ainda que esses momentos não são etapas fechadas, pois sempre se retorna aos mesmos, fazendo com que o plano seja um produto renovável dessa dinâmica incessante, ou seja, o plano sempre está em construção e pronto para dar suporte à tomada de decisão dos gestores.

Portanto, se no setor privado o sucesso da estratégia traduz-se na geração de lucros futuros, na administração pública o êxito decorre da qualidade e transparência na prestação dos serviços sociais, atendendo aos critérios de eficácia e eficiência. Assim, uma vez que há mudanças cada vez mais rápidas de contexto, os gestores públicos devem ter atenção permanente ao definir e aplicar a estratégia, fazendo-se necessária a constante evolução nas competências dos gestores públicos para fazer frente a esses novos desafios (MATIAS-PEREIRA,2010). Em sequência, apresenta-se uma discussão mais detalhada acerca das competências individuais.

## 2.2. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

O conceito atual de competência possui forte contribuição do trabalho de McClelland (1973), ao questionar os testes tradicionais de conhecimento e inteligência como preditores de sucesso. Para ele, os testes devem avaliar competências envolvidas em agrupamentos de resultados de vida, devendo ainda abarcar aspectos comportamentais individuais para poderem ser melhores preditores de desempenho. Enfatiza que o teste de competências é uma ferramenta de previsão de desempenho em lugar dos testes anteriores. Assim, diferentemente de aptidão, que seria um talento natural, competência é uma característica que pode ser aprimorada com aprendizagem e experiência, bem como é influenciada pelo comportamento individual.

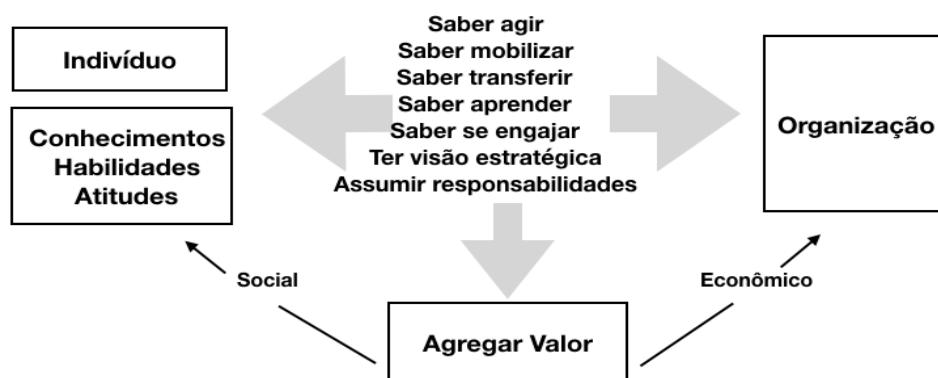
Boyatzis (1982) apresenta um conceito de competências relacionado aos comportamentos observáveis que determinam retorno para a organização, relacionando-se à motivação, traços pessoais, autoimagem, papel social e habilidades. De forma similar, Zarifian (2001) critica a descrição de competências individuais a partir de atributos do cargo, considerando-a uma visão taylorista e burocrática de organizações que buscam a rotina para alcançar a eficiência.

Adicionalmente, apresenta três mudanças no mundo do trabalho que justificam a necessidade de mudar o modelo de competência para gerir as organizações, que são a noção de Evento (imprevisto), de Comunicação (trabalhar é comunicar-se) e de Serviço (trabalhar é gerar um serviço), propondo que a competência relaciona-se à capacidade de tomar a iniciativa, assumindo responsabilidade individual frente a distintas situações profissionais enfrentadas. Ou seja, as competências pessoais do indivíduo são mobilizadas diante de situações profissionais imprevistas, necessidade de comunicação entre as partes envolvidas e uma entrega satisfatória para o cliente interno ou externo, sendo necessária a iniciativa e a responsabilização individual. Similarmente, Le Boterf (2003) acredita na noção de competência associada às necessidades de flexibilidade trazidas pela nova organização do trabalho no pós-taylorismo, e não mais associada às descrições de tarefas. Entende que competência é um saber agir, é um ato com significado, distinto do saber fazer. Tal ato exige a mobilização de diversos recursos pessoais (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades racionais etc) de forma adequada para a consecução da tarefa.

Por sua vez, para Carbone, Brandão e Leite (2005), as competências humanas revelam-se quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam e constituem-se em combinações sinérgicas de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Já conforme Fleury e Fleury (2001), competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, como representado na Figura 03. Nessa definição nota-se a ideia de ganho compartilhado entre organização e indivíduo, bem como de que não basta possuir certo arsenal de competências, mas que essas devem gerar entregas qualificadas (DUTRA, 2017). Tais concepções encontram-se a seguir sistematizadas.

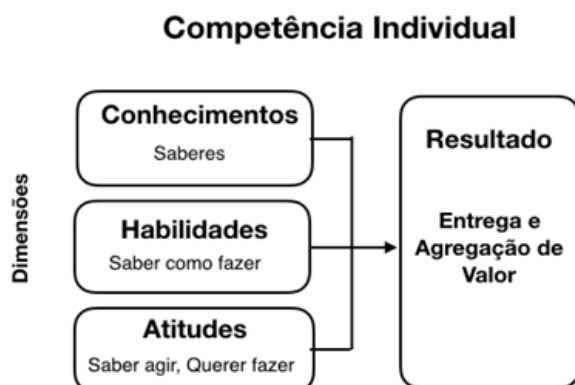
**Figura 3** - Competência como fonte de valor para o Indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p. 188.

Segundo Dutra (2016a), o conceito desenvolvido por McClelland pode ser representado nas organizações brasileiras pela sigla CHA, que significa Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, vistas como competências diferenciadoras para cada cargo da organização. Entretanto, o conceito de CHA busca adequar pessoas às posições, tendo por base seu cargo ou ocupações, em contraponto às necessidades atuais das organizações onde as pessoas alteram seus papéis e ocupações de forma mais intensa e frequente. Assim, acredita que esse conceito tem se mostrado pouco instrumental, pois o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que agregarão valor à organização. Assim, ao se utilizar o conceito relacionado à capacidade de entrega individual tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-los, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas, conforme representado na Figura 04.

**Figura 4 - Competências Individuais**



Fonte: Elaboração própria, 2020, a partir de DUTRA, 2016a p. 49.

Assim sendo, os diferentes conceitos de competência podem ser sintetizados da seguinte forma: um influenciado pela escola americana, a partir de McClelland, Boyatzis; e outros que tratam as competências como inputs ou grupos de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo tem (estoque de recursos) e que repercutem no seu comportamento cotidiano e na sua efetividade para execução das atividades; e outro influenciado pela escola europeia a partir de Zarifian, Le Bortef, Fleury e Fleury e outros, que entendem as competências como outputs ou as entregas e agregação de valor, econômico e social, dentro dos objetivos organizacionais e que podem ser identificadas e mensuradas. Esse trabalho se baseia no conceito de que competência é entendida como o somatório das duas grandes escolas (americana e francesa), ou seja, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a “entregar” com maior facilidade (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO, PUENTE-PALACIOS, BORGES-ANDRADE 2008; BRANDÃO, 2018).

Dutra (2016a; 2017) salienta que o conceito de competência apresenta uma limitação na sua aplicação ao se buscar mensurar a contribuição das pessoas para o contexto e propõe que as organizações adotem dois conceitos complementares, que são complexidade e espaço ocupacional, para conseguir resultados mais robustos na gestão de pessoas. A complexidade é vista como os diferentes níveis de entrega da competência, correlacionando-se ao que se exige da pessoa e o quanto ela agrega

valor para a organização. Já o conceito de espaço organizacional decorre da relação entre complexidade, expressando o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas sem necessidade de vinculação ao cargo que ocupa, ou seja, “a pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições, responsabilidades, sem mudar de cargo ou posição na empresa”. Essa ampliação do espaço organizacional pode ocorrer devido às necessidades organizacionais e fruto da competência individual em atendê-la. Como este trabalho busca analisar o relacionamento entre competências e estratégia em uma organização pública, apresentam-se alguns conceitos de competência do gestor público, mas antes faz-se necessário diferenciar o gestor do líder.

É frequente encontrar na literatura menções tanto a líder como a gestor. Segundo Dutra (2017), a distinção principal entre os dois se dá na inserção ou não na arena política da organização. O gestor sempre está inserido, enquanto o líder não tem essa obrigatoriedade. Nesse sentido, veem-se cada vez mais gestores que não possuem subordinados, mas por estarem nessa arena lideram o ambiente por influência e não por subordinação. Assim, um novo desafio na escolha de gestores é que além de serem vocacionados para atuar na arena política, devem possuir competências requeridas para liderar.

Para Dutra (2016b), há dois níveis de arena política, um tático e um estratégico. No tático disputam-se recursos escassos (investimentos, salários, espaço físico etc), desenvolvem-se regras de convivência e de acesso a esses recursos, bem como as regras de relacionamento entre áreas e parcerias externas. Para esses autores, o nível estratégico da arena política é caracterizado por ser o lócus das discussões estratégicas (futuro da organização, parcerias estratégicas, relacionamento com *stakeholders* e influência no contexto no qual a organização está inserida). Ressalta-se que nos dois níveis se estabelecem disputas contínuas por mais poder de influência na relação com pares, superiores, público interno e externo e parceiros.

Cabe à organização definir os critérios na escolha dos líderes, critérios esses agrupados em seis categorias: 1) ligados ao relacionamento interpessoal, onde se valorizam pessoas que respeitam os demais, aceitam diversidade e estimulam o desenvolvimento dos outros; 2) ligados à atitude diante do trabalho, onde se valorizam

pessoas comprometidas com suas atribuições e responsabilidades, com atitude proativa, focadas no autodesenvolvimento pessoal e profissional; 3) aderência aos valores organizacionais, valorizando-se pessoas identificadas com os valores da organização e que os traduzem em ações, decisões e comportamentos, inspirando os demais; 4) legitimidade técnica-funcional, onde se valorizam pessoas reconhecidas pelos pares e chefias como referências em seu trabalho devido às suas qualidades técnicas e funcionais; 5) obtenção de resultados, onde se valorizam pessoas que atendem às expectativas definidas pela organização e pela chefia em relação ao seu trabalho, sendo focadas em obter resultados dentro dos valores pactuados pela organização; 6) atender as competências esperadas de uma futura liderança, onde se valorizam pessoas com capacidade de realizar as entregas esperadas, sendo as competências usualmente requeridas: foco em resultado, desenvolvimento de pessoas, estímulo à inovação e visão sistêmica (DUTRA, 2017).

O autor ainda apresenta o caminho percorrido por gestores que migraram da esfera operacional para a estratégica, contemplando três etapas, sendo a primeira de consolidação de posição, onde adquirem competências de delegação, foco em resultado e desenvolvimento de equipe; em seguida caminha-se para a segunda etapa, onde se amplia o espaço político com desenvolvimento de visão sistêmica e consolidação de parcerias; e na terceira etapa assumem-se atribuições e responsabilidades mais complexas, sendo as competências mais importantes a ampliação da visão estratégica e o desenvolvimento de sucessores.

De acordo com Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), o gestor público brasileiro contemporâneo precisa ser cada vez mais qualificado e capaz de utilizar modernas práticas e tecnologias de gestão através do desenvolvimento de novo elenco de competências individuais. Apesar de os termos liderança e gestão serem comumente confundidos, os autores diferenciam os atributos de competências requeridos de cada um deles. Entretanto, fica patente que, cada vez mais, os gestores necessitam dos atributos de liderança. Como observa-se no quadro 03, além das competências usualmente requeridas aos gestores da área privada, os gestores públicos precisam possuir competências mais associadas ao setor público, a exemplo de conhecimento da máquina pública e capacidade de lidar com o público.

**Quadro 3** - Competências requeridas ao gestor público brasileiro contemporâneo

	<b>Competências Identificadas</b>
<b>Gestor</b>	Conhecimento da máquina pública
	Conhecimento jurídico
	Capacidade de promover o envolvimento da sociedade
	Capacidade de lidar com o público
	Objetividade
	Orientação para resultados
	Perspectiva global
	Relacionamento interpessoal
	Visão sistêmica
<b>Líder</b>	Capacidade de comunicação
	Capacidade de lidar com os liderados
	Legitimidade
	Bom-senso
	Capacidade de agregação
	Disciplina
	Visão sistêmica
	Espírito de Corpo

Fonte: Oliveira, Sant'Anna e Vaz, 2010, p. 1.468 e 1.472..

Maciel e Gonçalves (2009) realizaram o diagnóstico de competências do Ministério da Educação (MEC) para fins de elaboração do Plano de Capacitação Gerencial. Na primeira fase, identificaram-se competências requeridas para o cargo mediante entrevistas agrupadas em quatro categorias: 1) Competências pessoais (Autoconhecimento); 2) Competências interpessoais (Relacionamentos); 3) Competências de gestão (Estratégia e Resultados); 4) Competências para o negócio (Técnicas). Na segunda fase, analisaram-se os documentos relevantes à identificação de competências gerenciais, que juntamente ao mapeado nas entrevistas resultaram em 17 categorias de competências. Essas foram apresentadas para os gestores do MEC, sendo validadas 8 como competências gerenciais gerais e mais duas selecionadas como competências gerenciais específicas de cada área de atuação. No quadro 04, há as 17 competências gerais.

**Quadro 4 - Competências requeridas aos gestores, Ministério da Educação**

<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>
Orientação a resultados	Capacidade de concretizar os objetivos propostos para a sua área de atuação, quantitativa e qualitativamente, nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis, sendo proativo perante as dificuldades.
Gestão de Mudanças	Capacidade de conduzir processos de mudança em sua área de atuação, esclarecendo a equipe sobre os objetivos e resultados esperados e mobilizando-a na direção de novas posturas.
Gestão de Pessoas	Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e apoiar as ações de desenvolvimento da equipe, mediante a análise contínua do nível de competência de cada colaborador.
Legislação	Capacidade de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação pertinentes à sua área de atuação.
Planejamento	Capacidade de definir objetivos, estratégias, metas e resultados para sua área de atuação, gerenciando sua implementação efetiva, considerando as diretrizes gerais do ministério e o impacto de suas decisões em curto, médio e longo prazo.
Gestão de Conflitos	Capacidade de administrar conflitos, em sua área de atuação, com objetividade e imparcialidade, buscando resultados alinhados com os interesses do MEC.
Construção de Parcerias	Capacidade de estabelecer parcerias com áreas internas e externas ao MEC, para atuar de forma coordenada e cooperativa, visando à qualidade na prestação do serviço e a racionalização do recurso público.
Visão Sistêmica	Capacidade de identificar conexões entre as áreas do MEC e atuar no sentido de criar ações sinérgicas e integradas.
Representação Institucional	Capacidade de representar, com responsabilidade e comprometimento, a sua área ou instituição, em eventos internos e externos ao MEC.
Comunicação	Capacidade de se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.
Orientação para o serviço público	Capacidade de orientar a sua atividade e de sua equipe, respeitando os valores éticos e os princípios da administração pública, para a prestação de um serviço de qualidade.
Resolução de Problemas	Capacidade de identificar e resolver problemas, apresentando soluções tempestivas e efetivas às demandas.
Gestão de desempenho da equipe	Capacidade de esclarecer ao colaborador o nível de desenvolvimento e desempenho esperado, avaliando-o continuamente e fornecendo retorno construtivo sobre a execução de suas atividades.
Negociação	Capacidade de estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, buscando pontos de concordância para chegar a decisões de ganhos mútuos, de acordo com os interesses do MEC.
Gestão Participativa	Capacidade de relacionar-se com a equipe de maneira a estimular a cooperação, a interação e a participação nas decisões sobre os processos de trabalho.
Gestão de Projetos	Capacidade de planejar, coordenar a execução e avaliar as ações dos programas e projetos realizados no âmbito de sua gerência.
Gestão dos Processos	Capacidade de analisar continuamente os processos de trabalho de sua área de atuação, propor e implementar ações de melhoria nos fluxos e na execução das atividades.

Fonte: Elaboração Própria com base em Maciel e Gonçalves, 2009, p. 16 a 18.



Pode-se observar que as autoras estabeleceram grupos de competências de forma a facilitar a identificação das lacunas existentes. Diferentemente da pesquisa realizada por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), o atributo de liderança não foi individualizado, estando no grupo referente a Gestão de Pessoas. Entretanto, as conclusões quanto à necessidade de o gestor público contemporâneo adquirir novas competências, usualmente requeridas aos gestores da área privada, mostrou-se presente em ambos os trabalhos, a exemplo de orientação para resultados, visão sistêmica e gestão de desempenho da equipe.

### 2.3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Quanto ao termo competência organizacional, verifica-se uma diversidade de conceitos e formas de operacionalização. Para Fernandes, Fleury e Mills (2006) e Munck e Dias (2013), as raízes teóricas do conceito relacionam-se à visão da organização baseada em recursos (RBV), proposta por Penrose (1959), onde a organização pode ser entendida como um conjunto de recursos empregados de maneira produtiva para gerar riquezas.

Nesse contexto, os recursos dividem-se em três categorias: (1) recursos físicos ou tangíveis, a exemplo de prédios, equipamentos, recursos naturais e matéria-prima; (2) recursos humanos, que abrangem a equipe técnica e os executivos; e (3) recursos organizacionais, contemplando normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo, a exemplo de cultura, sistemas e estratégias.

Dessa forma, Fernandes, Fleury e Mills (2006) apresentam o conceito de competência organizacional como um conjunto de recursos coordenados que impactam no desempenho organizacional. Para eles, as mesmas são constituídas a partir da combinação de recursos e múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total supera a soma das competências individuais. Assim, a definição das estratégias competitivas deve começar com o entendimento profundo das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos, pois é com base nos ativos tangíveis e intangíveis existentes que são formuladas as estratégias organizacionais.

Brandão (2008, 2018) acredita que a competência pode se manifestar em diferentes níveis organizacionais (perspectiva multinível): indivíduo, equipes de trabalho e organização, sendo que as competências individuais se relacionam aos profissionais e as competências organizacionais aos atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou nas unidades produtivas. Por sua vez, para Dutra (2017), as competências organizacionais são o patrimônio de conhecimento organizacional que lhe confere diferencial competitivo no contexto onde atua, representando o acumulado das contribuições de todos que passaram e permanecem na organização.

Prahalad e Hamel (2005, p. 226) diferenciam competências organizacionais das competências essenciais ou *core competence*, que seriam “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”. Segundo eles, as competências essenciais de uma organização são as que a diferenciam da concorrência, garantindo uma vantagem competitiva sustentável perante os concorrentes por possuir características distintivas, a saber: aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente; contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada; e contribuir para a expansão da empresa em médio e longo prazo. Assim, a organização possui diversas competências organizacionais, porém apenas algumas são essenciais. Ou seja, as organizações que quiserem destaque devem focar na combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes específicos, colaborativos, integrados e aplicados, buscando criar um espaço competitivo e não de luta com seus competidores.

Ruas (2003) procura adaptar o último conceito a uma realidade mais ampla, contemplando empresas de médio e pequeno porte, propondo o desdobramento das competências organizacionais em dois outros níveis: as organizacionais seletivas, representadas por aquelas que diferenciam a organização no espaço de competição formado por mercados regionais/nacionais e as organizacionais básicas, representadas pelas competências qualificadoras para atuação num certo mercado ou básicas para a sobrevivência da empresa. Como observa-se na figura 05, essa representação do desdobramento das competências organizacionais não significa um processo de evolução, mas permite avaliar o nível de contribuição da competência em questão à

competitividade da organização em determinado cenário, podendo estar presentes os três tipos simultaneamente.

**Figura 5** - Articulação entre os diferentes níveis de competências organizacionais



Fonte: Ruas, 2003, p. 6.

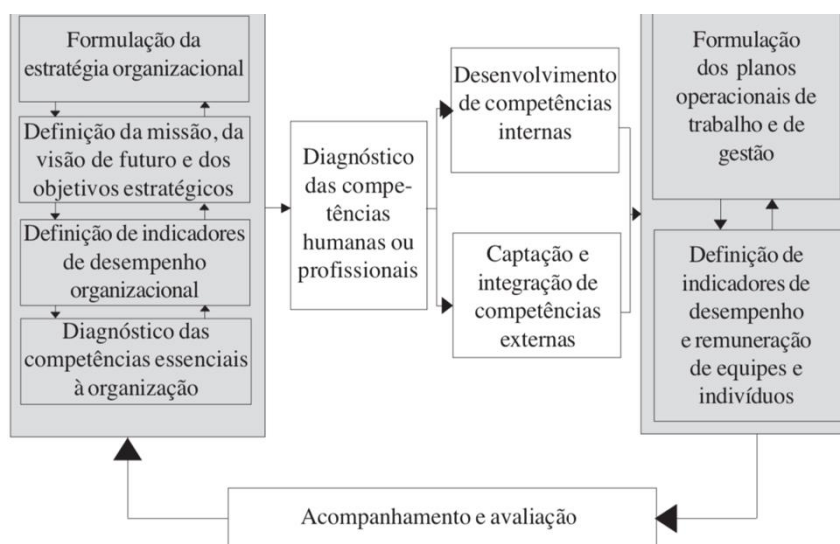
Fleury e Fleury (2007) afirmam que ainda que as competências da organização sejam identificadas na relação dinâmica da mobilização dos recursos e da realização das entregas, para que a estratégia organizacional tenha sucesso é necessário que se tenha não apenas um planejamento de qualidade, mas principalmente competência decisória dos que vão implementá-lo.

Para Pantoja (2015), na administração pública as competências organizacionais associam-se às competências necessárias ao reconhecimento social da instituição. Quintana (2009, p. 27) propôs como conceito de competência organizacional voltada para ao setor público “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, de forma contínua, buscando maior desempenho organizacional e a agregação de valor percebido pelos clientes e pela sociedade em geral”. Salienta-se, ainda, a importância da agregação de valor percebida pelo cliente-cidadão no setor público, visto que a finalidade da existência dessas organizações é cumprir seu papel social, visando ao bem público e ao cumprimento do seu papel social e não apenas a ter bom desempenho organizacional e resultados financeiros.

As competências organizacionais e individuais se influenciam mutuamente. Por um lado, a organização prepara as pessoas para enfrentar novas situações na própria organização ou mesmo em sua vida pessoal; por outro lado, o indivíduo aporta na organização seu aprendizado, possibilitando que ela tenha as condições necessárias para enfrentar os novos desafios. Assim, há um processo contínuo de troca de competência entre indivíduos e organização, ou seja, a agregação de valor das pessoas é a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, permitindo a manutenção da vantagem competitiva ao longo do tempo (DUTRA, 2017). Da mesma forma, para Brandão (2018), os três níveis de competências, individuais, de grupos ou equipes de trabalho e organizacionais influenciam-se mutuamente e são influenciados por estímulos e demandas do contexto organizacional, social e econômico, a exemplo de estratégia, clima e cultura organizacional, bem como influenciam o contexto onde a organização atua.

Conforme Fleury e Fleury (2001), há forte relação entre estratégia organizacional e competências organizacionais e individuais. Para assegurar tal alinhamento, é necessário identificar os objetivos estratégicos, seguido da identificação das competências organizacionais essenciais necessárias ao atingimento dos mesmos. A partir daí, essas serão desdobradas nas competências individuais que após mapeadas podem ser aprimoradas ou adquiridas por investimento em capacitações ou contratações externas (PÍRES, 2005).

**Figura 6** - Modelo de gestão por competência



Fonte: Guimarães et al, 2000, com adaptações de Píres et al, 2005, p. 21.

Na figura 06 observa-se, sob a forma de um ciclo, que o passo inicial é a formulação da estratégia a partir da missão, visão, objetivos estratégicos e competências essenciais, seguido da identificação das competências requeridas para o seu alcance da estratégia definida. As lacunas de competência identificadas podem ser preenchidas mediante aquisição externa ou desenvolvimento interno.

Para Brandão e Bahry (2005), no mapeamento de competências identificam-se as competências organizacionais e individuais necessárias à consecução da estratégia organizacional, verificando-se as lacunas (*gaps*) de competências para reduzir as diferenças entre competências necessárias à execução dos objetivos estratégicos organizacionais e as existentes. Para Guimarães (2000), o mapeamento ou diagnóstico de competências insere-se no contexto da gestão organizacional, relacionando-se aos objetivos estratégicos e de desempenho individual, sendo o mapeamento das competências individuais importante no processo de identificação, sistematização e evidência das competências organizacionais.

O mapeamento deve ser periodicamente revisitado, ajustando-se à estratégia organizacional, gerando como resultado a identificação e desenvolvimento de competências internas, indicação de possível necessidade de aquisição de

competências externas via recrutamento, além de contribuir para o sistema de remuneração. Conforme Brandão (2018), o processo de mapeamento de competências deve adaptar-se à cultura da organização e pode compreender diversas etapas: análise documental, observação, entrevistas, grupos de foco e questionários.

#### 2.4. ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS

Aqui apresentam-se limitações observadas à implantação do modelo de gestão por competências e as possibilidades de melhoria através do alinhamento entre estratégia, competências organizacionais e individuais, possibilitando a criação de valor público e melhorando o atingimento das metas e objetivos planejados.

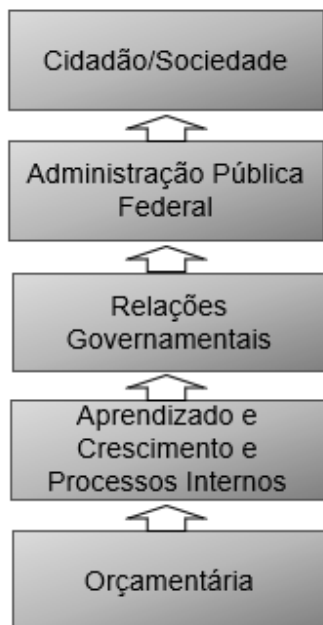
Autores como Fevorini; Silva e Crepaldi (2014) e Pires et al (2005) constataram dificuldades para a implantação de abordagem baseada em competências na gestão pública. Tais dificuldades podem ser sumarizadas como: (1) cultura desfavorável, (2) dificuldades na identificação de competências, (3) falta de envolvimento adequado da alta administração e na média gerência, (4) falta de pessoal qualificado e (5) desconhecimento do tema.

Pesquisa de Dias (2013), na administração pública em Minas Gerais, destacou que existem particularidades que podem limitar a implantação de modelo de estratégia organizacional baseado em gestão por competência, a exemplo do ingresso mediante concurso público, que dificulta que os processos seletivos afirmem as dimensões de habilidade e atitude, bem como a ausência de remuneração com base em competências. Identificou, também, que o modelo não foi capaz de vincular estratégia e competências, provavelmente devido ao fato de as competências mapeadas serem genéricas e independentes da missão. Concluiu que o modelo foi implantado de forma incompleta, não envolvendo alguns subsistemas (recrutamento, carreiras e remuneração) e com falta de alinhamento entre competências organizacionais e individuais.

A pesquisa qualitativa realizada por Moreira (2010) verificou o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional em uma empresa pública brasileira de tecnologia, evidenciando que as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas alinham-se às demandas de negócio quando se consideram os processos desenvolvidos e implantados na organização e as percepções da maioria dos gestores participantes do estudo. Saliaram como fatores relevantes ao sucesso desse alinhamento: a) o posicionamento estratégico da gestão de pessoas; b) o apoio recebido da alta cúpula; e c) as características inerentes à equipe de gestão de pessoas (capacidade de pensamento sistêmico, nível de conhecimento sobre a estratégia de negócio e grau de domínio conceitual sobre cultura organizacional). Consideraram ainda que o modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) utilizado pela organização também contribuiu para o alinhamento.

Essa conclusão alinha-se a Kaplan e Norton (1997), que afirmam que o BSC traduz a missão e a estratégia organizacional em um conjunto de medidas de desempenho organizacional sob as perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, servindo de base para um sistema de medição e gestão estratégica, tendo por principal objetivo alinhar o planejamento estratégico às ações operacionais. Afirmam ainda que o BSC pode ser facilmente adaptado para organizações públicas e sem fins lucrativos, mantendo os gastos públicos nos limites orçamentários e atendendo à sociedade.

Contudo, a utilização do BSC na esfera pública não é direta, são necessárias adaptações, dado que a ferramenta é iminentemente financeira, com objetivos e metas desdobrados em indicadores que, na sua maioria, traduzem-se em resultados financeiros com foco na lucratividade. Por sua vez, as organizações públicas não visam ao lucro e sim ao atendimento das demandas da sociedade. Assim, Felix, Felix e Timóteo (2011) propõem um modelo adaptado às organizações públicas federais, o BSCGov, no qual as modificações giram em torno de agregação e adequação de perspectivas: a perspectiva financeira passa a ser orçamentária e se desloca para a base, a perspectiva clientes é substituída por dois segmentos: cidadãos/sociedade e os próprios órgãos da administração pública e, por último, incluiu-se a visão de relações governamentais, conforme observa-se na figura 07.

**Figura 7 - Perspectivas do BSCGov**

Fonte: Felix, Felix e Timóteo, 2011, p.67.

Tais adaptações são necessárias pelas especificidades da perspectiva financeira e clientes na esfera pública, tais como: destinação dos recursos financeiros mediante orçamento público de forma a permitir a execução das políticas públicas; não visa ao retorno financeiro; não visa à competitividade com o mercado; não gera retorno para os investidores, os gastos são limitados aos valores orçados, a satisfação do cidadão/sociedade é uma obrigação do Estado e os interesses são direcionados para a coletividade (FELIX, FELIX E TIMÓTEO, 2011). Nesse mesmo diapasão, Ghelman (2006) traz uma adaptação do BSC aos preceitos da nova gestão pública focada em resultados e orientada ao cidadão, como sintetizado no quadro 05.



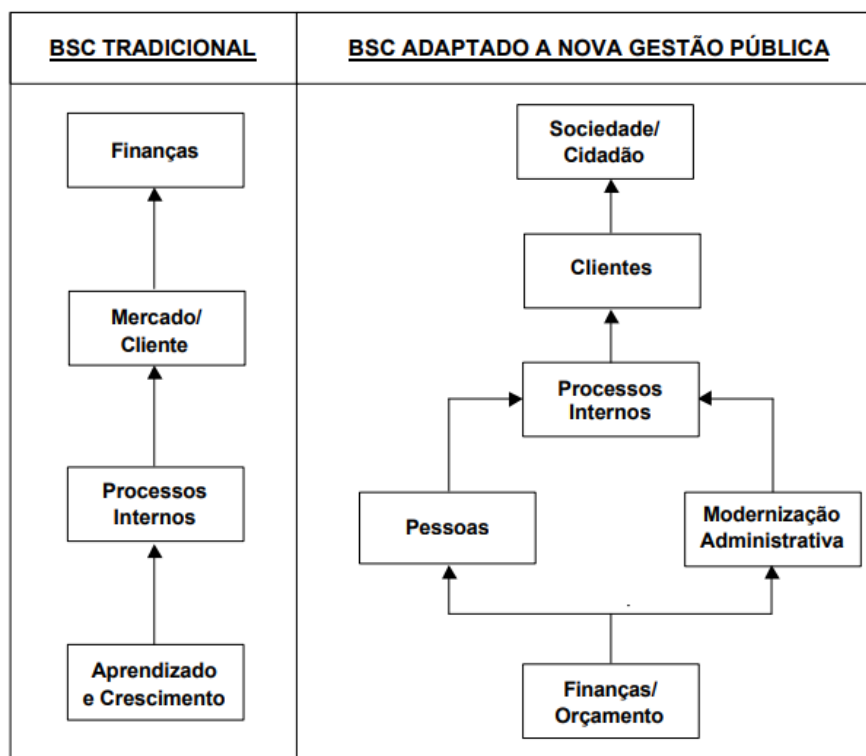
**Quadro 5** - Especificidades das perspectivas do BSC no setor público

Perspectivas	Especificidades
<b>Financeira</b>	Perspectiva financeira não é o objetivo final, mas sim um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social; o foco não está no lucro, mas na execução do orçamento; dessa forma a posição dessa perspectiva precisa ser invertida, tirando-a do topo e colocando-a na base, além de vinculá-la ao aperfeiçoamento da gestão e às dimensões de desempenho focadas na eficiência, eficácia e efetividade.
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Deve estar alinhado aos 10 fundamentos do Modelo de Gestão Pública: excelência dirigida ao cidadão, gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados, inovação e controle social; sem ferir os princípios constitucionais da Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade e Eficiência.
<b>Processos Internos</b>	Deve estar focada na eficiência das ações públicas, pois é através da racionalização dos recursos públicos que o Estado atende satisfatoriamente o contribuinte e cria condições para a ampliação da prestação dos serviços públicos.
<b>Cliente</b>	Deve medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços para o cliente direto através do grau de satisfação do cidadão/sociedade com a prestação de um serviço público, ou seja, é preciso demonstrar os benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício da atividade pública para o cidadão.

Fonte: Elaboração própria, 2020, com base em Ghelman, 2006, p.64 a 71.

Sendo assim, o autor conclui que “uma melhor gestão de pessoas e um aperfeiçoamento da gestão interna contribuem para que uma organização pública seja mais eficiente, oferte serviços com qualidade (eficácia) e cumpra a sua função social (efetividade)” e fundamentado nessas citações propõe o modelo do BSC adaptado à nova administração pública, conforme figura a seguir.

**Figura 8** - Diferenças entre o BSC tradicional e o adaptado à nova gestão pública



Fonte: Ghelman, 2006, p.74.

Dessa forma, com base no apresentado por Guelman (2006), para a administração pública cumprir sua função dentro dos preceitos da nova gestão focada em resultados e orientada para o cidadão, a utilização do BSC adaptado poderá contribuir para o melhor alinhamento da estratégia organizacional com as competências organizacionais e individuais.

Esse alinhamento, segundo Fleury e Fleury (2001), além de agregar valor à organização, também agrega valor social ao indivíduo, possibilitando às pessoas desenvolverem competências essenciais ao sucesso da organização, investirem nelas próprias adquirindo novas habilidades e conhecimentos. Os mesmos autores identificam que a alta gestão entende como imperativo o alinhamento da estratégia organizacional com as competências organizacionais e individuais. Entretanto, na prática,

observam-se dificuldades severas nessa operacionalização e ainda que usando ferramentas como o BSC para desdobramento da estratégia, ocorrem descontinuidades quando é realizado o desdobramento para as competências individuais.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na construção da dissertação.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o contexto institucional da organização estudada, bem como a concepção e os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento dessa pesquisa.

#### 3.1 A AUDITORIA SUS BAHIA

Observa-se no texto constitucional que a formulação do Sistema Único de Saúde (SUS) baseou-se em um modelo de estado que busca garantir o bem-estar social da população, sendo que a saúde coletiva representa um dos direitos da cidadania; sua criação procura promover a justiça social e superar desigualdades na assistência à saúde da população (BRASIL, 2000a; 1988).

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação ((BRASIL, 1988).

Há três princípios doutrinários do SUS: a universalidade, buscando garantir o acesso de todos às ações e serviços, independentemente de sexo, raça, renda, ocupação ou outras características sociais ou pessoais; a equidade, buscando a igualdade da assistência à saúde, sem preconceitos ou privilégios de qualquer espécie, representando um princípio de justiça social; e a integralidade, que significa considerar a pessoa como um todo, devendo as ações de saúde atender a todas as suas necessidades. Desses derivaram-se princípios organizativos: hierarquização, que é entendida como um conjunto articulado e contínuo das ações e serviços preventivos e curativos exigidos para cada caso consolidada em todos os níveis de complexidade do sistema; participação popular de forma a democratizar os processos decisórios através da participação dos usuários dos serviços de saúde nos Conselhos de Saúde e descentralização política administrativa, municipalização das ações de saúde, tornando o município gestor administrativo e financeiro do SUS (POLIGNANO, 2015).

Conforme o artigo 3º do Decreto Federal 7508/2011, que regulamenta a Lei Federal 8080/1990, o SUS é constituído pela conjugação das ações e serviços de promoção, proteção e recuperação da saúde executados pelos entes federativos, de forma direta ou indireta, mediante a participação complementar da iniciativa privada, sendo organizado de forma regionalizada e hierarquizada, atuando de forma descentralizada em todo o território nacional, sendo seu comando unificado em cada esfera de governo.

Sendo assim, o Ministério da Saúde assume o comando no nível federal, e as secretarias de saúde estaduais e municipais nos níveis estaduais e municipais, respectivamente. Sendo um sistema de saúde de abrangência nacional, observa-se que coexistem subsistemas em cada estado (o SUS estadual) e em cada município (SUS municipal), cabendo às secretarias estaduais a formulação da política estadual de saúde, a gestão do Sistema Estadual de Saúde e a execução de ações e serviços para promoção, proteção e recuperação da saúde, em consonância com as disposições da Lei Federal nº 8.080/1990 (BRASIL, 2000a; BAHIA, 2020a, 2020b).

Nesse diapasão, cabe à Secretaria Estadual da Saúde do Estado da Bahia (SESAB) implementar as políticas nacionais e estaduais, além de coorganizar o atendimento à saúde em seu território, sendo responsável pela política estadual de saúde, pelos serviços de média e alta complexidade como os hospitais de emergência, hospitais de referência, centros especializados e hemocentros, cabendo à Central Estadual de Regulação (CER) regular o acesso nas áreas hospitalar e ambulatorial, ajustando a oferta disponível às necessidades imediatas da população (BAHIA, 2020a).

A rede de assistência da Bahia conta com 29 unidades próprias sob gestão direta, sendo 6 (seis) centros de referência, 6 (seis) hospitais especializados, 10 (dez) hospitais gerais, 4 (quatro) maternidades e 3 (três) unidades de emergência, distribuídas em 8 (oito) cidades do Estado da Bahia; 23 unidades próprias sob gestão indireta, sendo 18 (dezoito) hospitais e 5 (cinco) unidades de Pronto Atendimento distribuídas em 17 municípios e que são gerenciadas por meio de Organizações Sociais. A concessão por Parceria Público-Privada (PPP) inclui o Hospital do Subúrbio (rede própria) e os Projetos Diagnósticos por Imagem, implantada em 11 unidades hospitalares da rede própria do Estado, e o Instituto Couto Maia. Toda a rede própria, incluindo gestão

direta, indireta e PPP, totalizam 5.263 leitos de internação e 1.230 leitos complementares, sendo 810 de Unidade de Terapia Intensiva (UTI) (BAHIA, 2020a). Fazem parte da administração indireta a Fundação de Hematologia e Hemoterapia da Bahia (Hemoba) e a Fundação Baiana de Pesquisa Científica e Desenvolvimento Tecnológico, Fornecimento e Distribuição de Medicamentos (Bahiafarma).

A Constituição Federal determina que o financiamento do Sistema Único de Saúde é de responsabilidade das três esferas do governo, sendo que estados e municípios devem aplicar anualmente, no mínimo, respectivamente 12% e 15% da arrecadação de impostos em ações e serviços públicos de saúde. Na União, o montante aplicado deve corresponder ao valor empenhado no exercício financeiro anterior, acrescido do percentual relativo à variação do Produto Interno Bruto (PIB) do ano antecedente à lei orçamentária anual (BRASIL, 1988; 2012).

A necessidade de fiscalizar surge na Constituição Federal que, no artigo 197, estabelece caber ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle. Posteriormente, a Emenda Constitucional nº 29/2000 inclui no artigo 198 a necessidade de normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com saúde nas esferas federal, estadual, distrital e municipal (BRASIL, 1988; 2000b), iniciando-se, dessa forma, a história do Sistema Nacional de Auditoria (SNA).

O SNA surge nos artigos 15, 16 e 33 da Lei Federal nº 8080/1990 e no artigo 6º da Lei Federal nº 8689/1993, sendo regulamentado através do Decreto Federal nº 1651/1995 (BRASIL, 1990; BRASIL, 1993; BRASIL, 1995). O Departamento Nacional de Auditoria (Denasus) o coordena, buscando ser um instrumento de qualificação da gestão, fortalecendo o SUS com recomendações e orientações ao auditado, com vistas à garantia do acesso e da qualidade da atenção à saúde oferecida aos cidadãos (BRASIL, 2019b). O Denasus está ligado diretamente ao gabinete do Ministro da Saúde conforme Decreto Federal nº 9.795/2019, integrando o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal conforme Lei Federal nº 13.328/2016. Cabe também ao SNA prestar auxílio ao Poder Legislativo na fiscalização do cumprimento das normas da Lei Complementar nº141/2012.

A Lei Estadual nº 6.812/1995 cria, na SESAB, a Auditoria SUS Bahia, componente estadual do SNA, tendo por missão assegurar a conformidade das ações, serviços e aplicação de recursos do SUS às normas e resultados estabelecidos no Estado. Já o regulamento da Auditoria SUS Bahia encontra-se no Decreto Estadual nº 7.884/2000, que estabelece as finalidades, competências, atuação, atribuições, composição, organização e funcionamento da instituição. No organograma da SESAB, a Auditoria SUS Bahia está ligada diretamente ao Gabinete do Secretário de Saúde (GASEC) (BAHIA, 2000; BAHIA, 2020a).

O cargo de Auditor em Saúde Pública com cinco áreas de atuação: auditor médico, enfermeiro, odontólogo, financeiro e farmacêutico é criado pela Lei Estadual nº 7.306/1998. Desde então, houve dois concursos públicos para ocupação dos cargos, um realizado em 1999 e outro em 2005 (BAHIA, 1995; 1998; 2000).

O conceito de controle remete a estruturas que buscam reduzir os riscos das atividades da organização de forma a viabilizar o alcance dos seus objetivos. Lima Neto (2012) propõe o seguinte conceito de controle da Administração Pública:

Conjunto de mecanismos (instrumentos e/ou processos) jurídicos e administrativos, inerentes ao Estado democrático, por meio dos quais os agentes públicos e/ou os cidadãos exercem, de forma permanente ou periódica, o poder de vigilância, fiscalização, correção e/ou orientação das atividades administrativas em qualquer das esferas de Poder, com o fito de garantir que tais atividades respeitem os princípios estabelecidos no ordenamento jurídico, bem como observem o interesse público (LIMA NETO, 2012, p. 19).

No Brasil, o Controle Interno está organizado sob a forma de um sistema e, conforme a Constituição Federal, deve realizar fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas (BRASIL, 1988). Para a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSSAI, 2007), controle interno é um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, estruturado para enfrentar os riscos e fornecer segurança de que na consecução da missão os seguintes objetivos gerais sejam alcançados: execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; cumprimento das obrigações de accountability; cumprimento

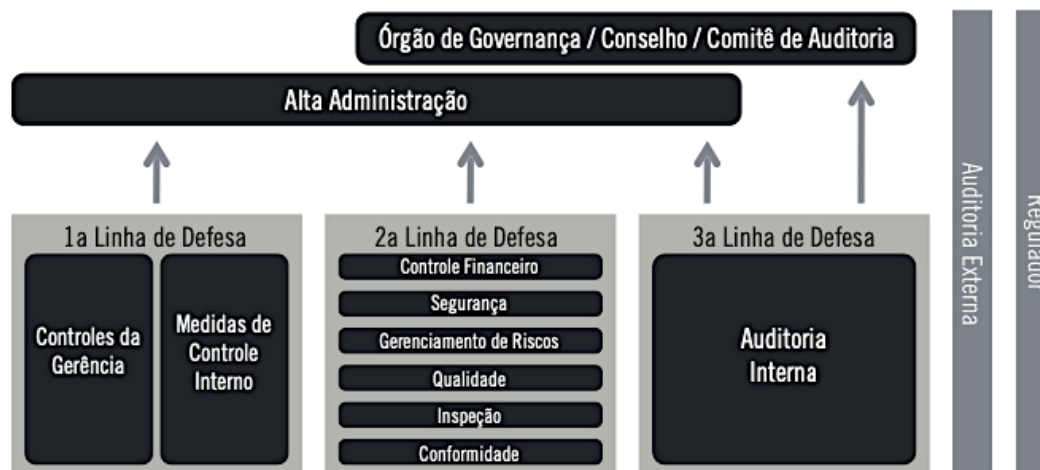
das leis e regulamentos aplicáveis e salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. Nesse cenário, cabe à Auditoria Interna monitorar e avaliar a adequação dos controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão.

Obtempera-se que, de acordo com o Tribunal de Contas da União (BBRASIL, 2017), o modelo brasileiro de Sistema de Controle Interno (SCI) segue o modelo das três linhas de defesa de uma organização. Cabe à primeira linha a supervisão da execução das atividades por parte dos servidores diretamente envolvidos, cabendo, aos responsáveis por executar as ações, a observância dos controles criados para garantir o atingimento dos objetivos e à segunda linha de defesa monitorar os controles da primeira linha de defesa, fornecer estruturas de gerenciamento de riscos, acompanhar o dinamismo dos riscos, fornecer orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos, monitorar a adequação e a eficácia do controle interno e a resolução oportuna de deficiências (The IIA, 2013; BRASIL, 2017).

A auditoria interna representa a 3ª linha de defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, oferecendo à alta administração avaliações abrangentes, independentes e objetivas, sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle dentro da organização. (The IIA, 2013; BRASIL, 2017; BAHIA, 2020c). Na figura 09, observa-se que a primeira linha de defesa corresponde ao gerenciamento do risco, sendo os gerentes operacionais responsáveis por manter controles internos eficazes e conduzir procedimentos de riscos e controle diariamente. A segunda corresponde à supervisão de conformidade estabelecida pela gerência e a terceira corresponde à avaliação independente feita pela auditoria interna e se reportando diretamente ao órgão de governança e à alta administração.



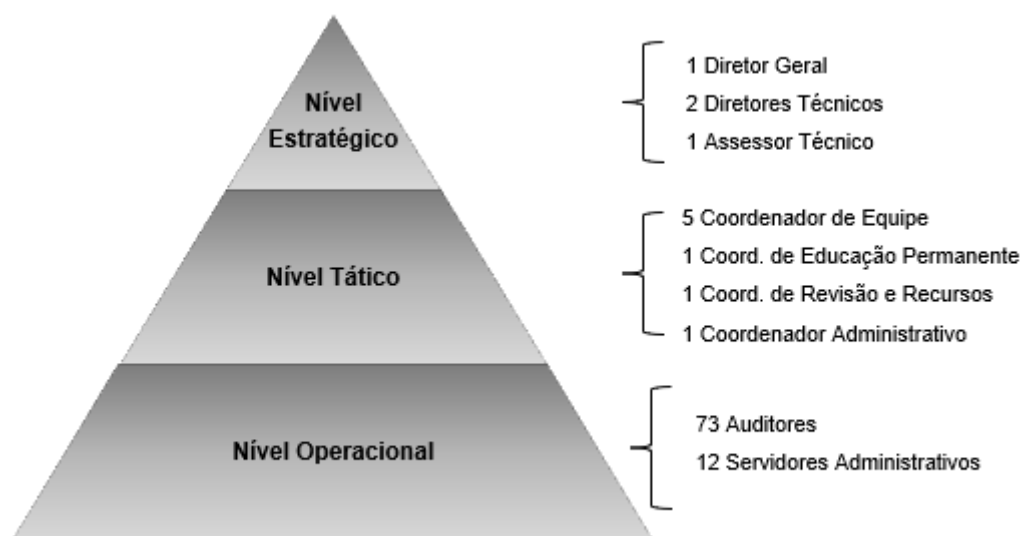
**Figura 9** - Modelo de Três Linhas de Defesa



Fonte: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles, The IIA, 2013, p.2.

No organograma da Auditoria SUS Bahia, apresentado no VI Seminário da Auditoria em 2019, a organização é composta por uma diretoria geral, uma assessoria técnica, duas diretorias técnicas, uma coordenação de educação permanente e informação em saúde, uma coordenação administrativa, uma coordenação de revisão de processos e recurso e cinco equipes operacionais, onde se encontram distribuídos a maior parte dos auditores conforme figura 10. Segundo o Relatório Anual de Gestão (RAG) de 2019, existem 79 auditores lotados na Auditoria, sendo 21 médicos, 14 enfermeiros, 30 financeiros, 08 odontólogos e 06 farmacêuticos. Desse quantitativo, 09 estão ocupando cargo de gestão, 05 estão realizando atividades ligadas à gestão e 65 atuam na área operacional realizando auditorias.

**Figura 10** - Níveis Organizacionais na Auditoria SUS Bahia



Fonte: Elaboração Própria, 2020, com base em apresentação realizada no 6º Seminário da Auditoria SUS Bahia em 2019.

A concentração das ações de Auditoria SUS Bahia na fiscalização do uso do recurso próprio do Estado da Bahia na saúde tem ratificado a sua importância como órgão de auditoria interna, apontando situações de risco nos processos de trabalho do Sistema Estadual de Saúde e as respectivas oportunidades de melhoria na gestão desses processos, buscando alcançar a missão e os objetivos estratégicos da SESAB, funcionando como a terceira linha de defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles (BAHIA 2020c, p.20).

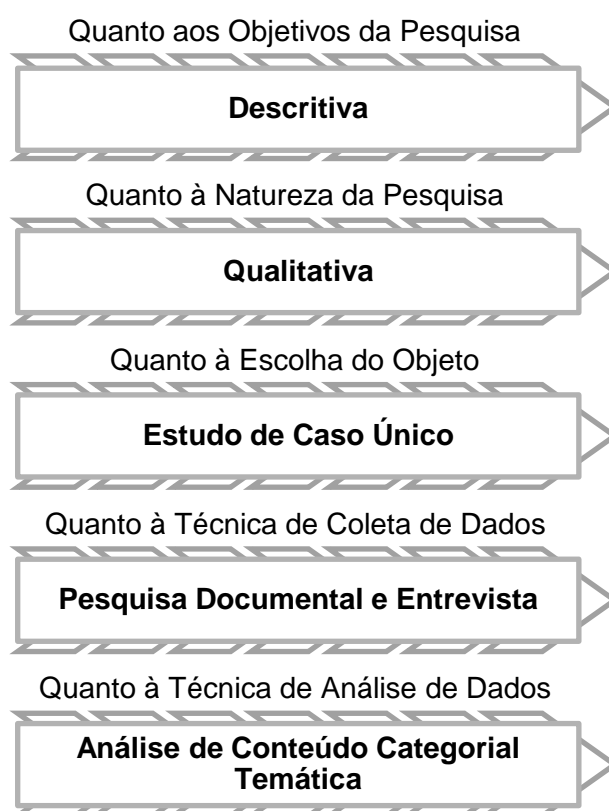
### 3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta pesquisa procura-se responder à questão: **Como as competências organizacionais e individuais dos gestores alinham-se à estratégia organizacional existente na Auditoria SUS Bahia?** Assim, considerando que o objetivo da pesquisa é verificar o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais dos gestores e os objetivos estratégicos na Auditoria SUS Bahia, optou-se, segundo

Silva e Menezes (2005, p. 21), pela pesquisa qualitativa – utilizando-se de entrevista para o levantamento de opiniões mais profundas sobre a relação estudada, ilustrando a complexidade da situação e os aspectos envolvidos. Classifica-se também como descritiva por caracterizar os perfis de competências organizacionais e individuais existentes na Auditoria SUS Bahia.

A pesquisa abrange o período de 2016 a 2019, pois corresponde ao período do último Plano Estadual de Auditoria vigente.

**Figura 11** - Classificação da Metodologia Científica



Fonte: Elaboração própria, 2020.

A estratégia escolhida foi o estudo de caso único, pois a pesquisadora tem interesse em uma situação singular em sua idiossincrasia e complexidade, estudando o objeto em seu aspecto total (OLIVEIRA, 2008, p.6). A motivação para tal escolha decorreu da possibilidade de verificar o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais dos gestores e os objetivos estratégicos na Auditoria SUS Bahia,

por meio de diferentes fontes. Os instrumentos e técnicas utilizados para a coleta de dados foram delimitados segundo cada etapa do estudo. Como fontes primárias, usaram-se entrevistas semiestruturadas e como secundárias, a pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa documental, conforme Gil (2017), utiliza materiais que não receberam ainda tratamento analítico, dessa forma podendo ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Constitui-se em técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE E ANDRÉ, 1986). No desenvolvimento da dissertação, considerou-se ser necessário, para a operacionalização da discussão proposta, o uso de documentos institucionais (fontes secundárias), a seguir listados, que permitissem a identificação das estratégias e competências organizacionais da Auditoria SUS Bahia.

**Quadro 6 - Documentos da Pesquisa Documental**

<b>Documentos</b>
Plano Estadual de Auditoria (PEA) 2016-2019
Revisão do PEA (2018)
Registros da Oficina de elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC) com base em competências
PAC 2018
PAC 2019
Relatório de consultoria BPM - Gerenciamento de Processos de Negócio
Relatório Anual de Gestão (RAG) 2016, 2017, 2018 e 2019

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Utilizou-se a entrevista, técnica de coleta de dados amplamente empregada nas pesquisas sociais; sendo, segundo Gil (2017), adequada para obter informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta. No caso desta pesquisa, buscou-se verificar a visão mais profunda dos entrevistados sobre as estratégias e competências organizacionais e competências individuais dos gestores da Auditoria SUS Bahia.

O universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade (VERGARA, 2009). A amostra selecionada para as entrevistas representa 10 auditores, sendo cinco ocupantes de cargo de gestão - um atua na gestão estratégica e quatro na tática-operacional. Quanto aos auditores, quatro vinculam-se às equipes operacionais e um se vincula à gestão. Tais escolhas buscaram obter representatividade significativa do universo analisado. Esse detalhamento encontra-se, a seguir, sintetizado. Salienta-se que, devido à pandemia por Coronavírus, as entrevistas foram realizadas através do Skype.

**Figura 12-** Amostra das Entrevistas



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo categorial temática para analisar os dados das pesquisas bibliográfica e documental e da entrevista, pois, segundo Bardin (2011), representa um conjunto de técnicas de análise de comunicações, caracterizado pelo uso dos aspectos simbólico e polissêmicos do discurso, possibilitando desvendá-lo, sendo os dados tabulados, categorizados e classificados por ordem de prioridade. As categorias temáticas selecionadas foram: estratégia organizacional, competência organizacional e competência individual. A análise dos dados foi realizada utilizando-se as três categorias, cada uma subdividida em dimensões essenciais ao desenvolvimento do trabalho, como apresentado a seguir.

**Quadro 7** - Resumo dos Procedimentos Metodológicos

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>	<b>Instrumento de coleta</b>	<b>Técnica de análise</b>
Identificar a estratégia organizacional da Auditoria SUS Bahia	Estratégia Organizacional	Estratégia	Mintzberg (2000), Porter (2004) e Matus (2006)	Pesquisa documental e Entrevista	Análise de Conteúdo
		Planejamento	Matus (2006), Kaplan e Norton (1997)	Pesquisa documental e Entrevista	Análise de Conteúdo
		Processos internos	Matus (2006), Kaplan e Norton (1997)	Pesquisa documental e Entrevista	Análise de Conteúdo
		Ambiente interno	Matias-Pereira (2012), Prahalad e Hammel (2005)	Pesquisa documental e Entrevista	Análise de Conteúdo
Identificar as competências organizacionais da Auditoria SUS Bahia com base nos documentos institucionais	Competência Organizacional	Concepções	Fernandes, Fleury e Mills (2006), Munck e Dias (2013), Brandão (2008, 2018), Dutra (2017), Prahalad e Hammel (2005), Ruas (2003), Quintana (2009)	Pesquisa documental	Análise de Conteúdo
		Alinhamento com a estratégia	Fleury e Fleury (2001, 2004) e Brandão (2018), Munck e e Munck, 2009; Munck e Moreira, 2010; Munck e Dias, 2013	Pesquisa documental e Entrevista	Análise de Conteúdo
Identificar as competências individuais requeridas aos gestores da Auditoria SUS Bahia, na visão dos gestores atuais e auditores	Competência Individual	Concepções	Le Boterf (2003), Zarifian (2001), Carbone, Brandão e Leite (2005), Dutra (2017); Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010); Maciel e Gonçalves, 2009	Pesquisa documental e Entrevista	Análise de Conteúdo
		Alinhamento com a estratégia	Fleury e Fleury (2001, 2004), Brandão (2018), Kaplan e Norton (1997), Munck e e Munck, 2009; Munck e Moreira, 2010; Munck e Dias, 2013	Pesquisa documental e Entrevista	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaboração própria, 2020.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção visa apresentar e discutir os resultados relacionados à análise dos documentos institucionais e a percepção dos gestores e auditores entrevistados quanto aos conceitos e dimensões em análise, de forma a responder as questões da pesquisa relativas ao alinhamento entre estratégia organizacional e competências organizacionais e individuais dos gestores da Auditoria SUS Bahia.

### 4.1.O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS

O Plano Plurianual (PPA) é previsto na Constituição Federal, sendo regulamentado pelo Decreto nº 2.829/1998. Representa um instrumento estratégico de médio prazo, contendo diretrizes, objetivos e metas do planejamento a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual e Municipal em um período de quatro anos. A Bahia elaborou o PPA Participativo para o quadriênio 2016–2019, estabelecendo suas diretrizes a partir da análise de: Cenários Prospectivos para a Bahia; Diretrizes do Programa de Governo constantes do Plano de Governo Participativo; Avaliação Estratégica do PPA 2012-2015 e PPA da União. Está organizado em Eixos e Programas, construídos a partir de diretrizes e temas estratégicos. Cada programa possui um conjunto de compromissos com metas e iniciativas. (BAHIA, 2015a).

O PPA 2016-2019 compõe-se de 14 diretrizes, sendo que uma delas contempla a Saúde e Assistência Social, tendo como proposta promover o acesso universal à saúde e à assistência social, com o aprimoramento dos sistemas, integração das ações, expansão e regionalização das redes, qualificação dos serviços e equidade de direitos, consolidando-se no Programa “Saúde Mais Perto de Você”. Seu processo de operacionalização é sistematizado a seguir.

**Figura 13** - Articulação das Instâncias de Gestão

Fonte: PPA 2016-2019, p. 31.

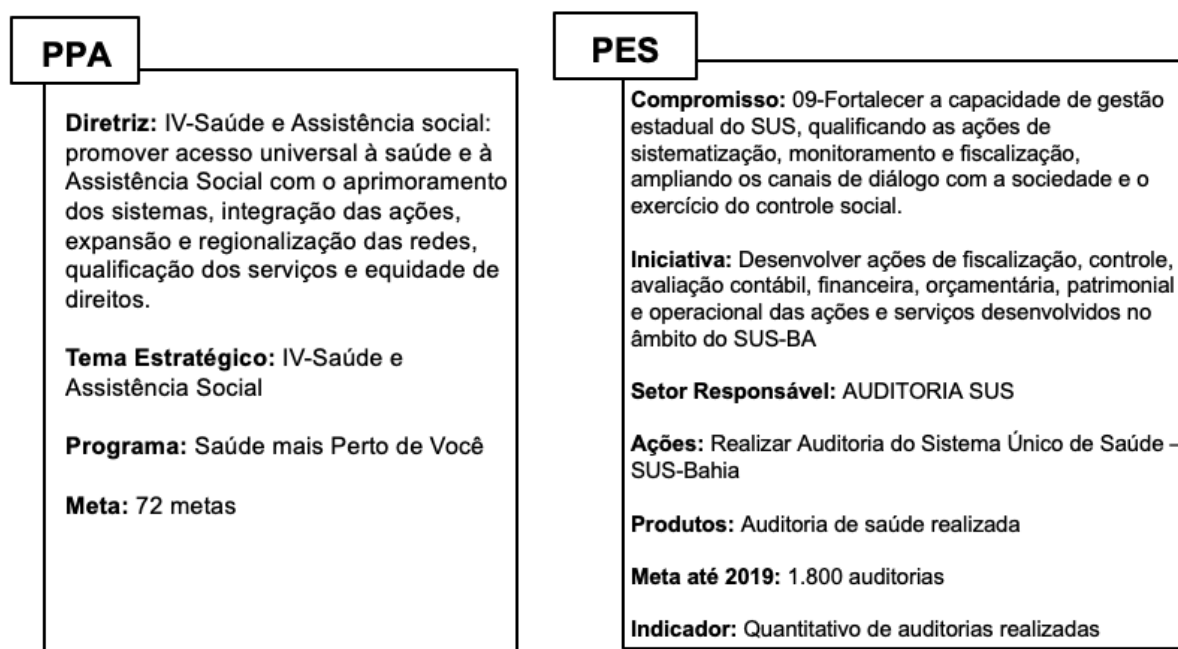
Atendendo ao disposto nas normativas legais do SUS, elaborou-se o Plano Estadual de Saúde (PES) 2016-2019, alinhado ao PPA 2016-2019, composto por nove compromissos: 1. Fortalecer as ações de Vigilância à Saúde para promoção e proteção da saúde, prevenção de doenças/agravos e controle de riscos; 2. Consolidar as ações e serviços de saúde da Atenção Básica com resolutividade; 3. Ampliar o acesso da população às ações e serviços de saúde da Atenção Especializada ambulatorial e hospitalar, com resolutividade, fortalecendo a Regulação do Sistema de Saúde, com ganho de eficiência e garantia da segurança do paciente; 4. Promover a integração das ações e serviços de saúde por meio das Redes de Atenção à Saúde; 5. Promover a equidade e a humanização no cuidado à saúde das populações historicamente excluídas, discriminadas e/ou estigmatizadas; 6. Fortalecer a gestão da assistência farmacêutica, assegurando o acesso aos medicamentos e apoiando a produção de insumos estratégicos para a saúde; 7. Fortalecer a Rede de Hematologia e Hemoterapia do Estado da Bahia para atender à demanda do SUS-BA; 8. Fortalecer a gestão do trabalho e educação na saúde, valorizando o trabalho e o trabalhador do SUS-BA; 9. Fortalecer a capacidade de gestão estadual do SUS, qualificando as



ações de sistematização, monitoramento e fiscalização, ampliando os canais de diálogo com a sociedade e o exercício do controle social. Desse modo, as ações da Auditoria SUS Bahia integram o compromisso 9 do PES 2016-2019 (BAHIA, 2015b).

A seguir apresenta-se a interrelação entre a Auditoria SUS Bahia e o PPA 2016-2019 e PES 2016-2019.

**Figura 14** - Relação da Auditoria SUS Bahia com PPA 2016-2019 e PES 2016-2019



Fonte: Elaboração própria, 2020.

No intuito de contextualizar o processo de planejamento na Auditoria SUS Bahia, apresenta-se breve histórico das tentativas de estruturação do mesmo, a partir da análise dos documentos institucionais disponíveis na área restrita do site da Auditoria SUS Bahia.

Segundo achados, a primeira tentativa remonta ao ano de 2001, quando foi realizada uma Oficina de Planejamento mediada por professora especialista na área de planejamento, vinculada ao Instituto de Saúde Coletiva (ISC) da Universidade Federal da Bahia (UFBA); entretanto, o documento formal não foi encontrado, sendo apenas essa oficina referenciada na atividade Sisaud Grupo de Trabalho nº 11 (BAHIA, 2014a).

Em 2006, contratou-se uma consultoria que teve como produtos: 1) estruturação da biblioteca; 2) elaboração de Manual de Auditoria com rotinas de trabalho e procedimentos operacionais; 3) revisão do regulamento da auditoria. Para a construção dos mesmos diversas oficinas foram realizadas, entre os meses de julho e novembro, visando identificar problemas e elaborar propostas. Assim como na tentativa anterior, não há nos arquivos institucionais documento com tais produtos (BAHIA, 2014a).

Em 2012 conclui-se o Plano Estadual de Auditoria (PEA) 2012-2015, que representou um marco institucional por elevar os processos de planejamento a uma nova esfera; mais sistematizado, analítico e participativo. A estratégia metodológica adotada para construção do PEA foi baseada no Planejamento Estratégico Situacional (PES), sendo composta por quatro (04) momentos sintetizados no quadro 08.

**Quadro 8** - Momentos do PEA 2012-2015

<b>Momentos</b>	<b>Atividades</b>
Momento Explicativo	Análise Situacional do Sistema Estadual de Auditoria e do Sistema Estadual de Saúde seguida da priorização de problemas do sistema de saúde e da auditoria.
Momento Normativo	Delineamento da situação-objetivo com a formulação dos objetivos e o delineamento da “imagem-objetivo” que se pretende alcançar, conforme demonstram os módulos operacionais. Nessa fase foram pesquisadas legislações relacionadas aos problemas priorizados para serem enfrentados.
Momento Estratégico	Linhas de ação da Auditoria e análise de viabilidade das ações propostas.
Momento tático-operacional	Programação detalhada das ações a serem realizadas em 2012 com a definição de metas, atividades, prazos e responsáveis. Constam, ainda, os critérios para o monitoramento e avaliação da execução das ações propostas com os indicadores de acompanhamento para fins de avaliação periódica.

Fonte: Elaboração própria com base no PEA 2012-2015.

Para elaborar esse documento realizaram-se trinta (30) oficinas em consonância com o desenho metodológico do PES, buscando-se ainda seu alinhamento ao PPA 2012-2015 e ao Plano Estadual de Saúde (PES), de forma a manter a coerência com as diversas linhas de ação que constituem os eixos estruturantes da gestão da saúde na Bahia para o período (BAHIA, 2012a). Em 2013, novo movimento no âmbito do planejamento foi feito com uma oficina, buscando avaliar os resultados produzidos pela Auditoria SUS Bahia nos últimos 7 anos e dimensionar suas contribuições e desafios na produção de resultados organizacionais

para 2014 e 2015. O produto foi um Plano de Ação descrevendo desafios e ações para superá-los, servindo de base para a elaboração do Planejamento 2014-2015. Essa atividade foi conduzida por facilitadores da Rede de Consultores Internos (RCI) vinculada à Secretaria da Administração do Estado (BAHIA, 2013; BAHIA, 2014b).

Na esteira do processo de planejamento, em março de 2014 publicou-se novo documento intitulado Planejamento 2014-2015. Sua elaboração ancorou-se na avaliação da execução do PEA 2012-2015, produzido a partir de uma oficina; os módulos operacionais foram elaborados para responder aos problemas priorizados (BAHIA, 2014b). Nos meses de fevereiro a junho, do mesmo ano, produziu-se o “Diagnóstico Situacional da Auditoria do Sistema Único de Saúde - Bahia”, que buscava “fornecer informações necessárias ao regular e eficiente desenvolvimento das atividades institucionais, nos termos das metas e prioridades estabelecidas no Planejamento Estratégico”. Para além de tais objetivos, o documento apontou alguns aspectos relativos ao processo de planejamento na Auditoria SUS Bahia, a saber:

Apesar de todos os esforços realizados, ainda é incipiente a incorporação do planejamento como tecnologia de gestão na Auditoria do SUS Bahia. (BAHIA, 2014a, p.50).

A educação permanente não possui um programa estruturado e ainda não há clareza, por parte da Auditoria do SUS Bahia, da concepção pedagógica que deve fundamentar as ações, como apresentado nos referenciais teóricos adotados no presente trabalho. (BAHIA, 2014a, p.51).

Em maio de 2014, novo movimento importante acontece, a realização de nova oficina, cujo produto foi a construção da identidade organizacional da Auditoria SUS Bahia. O processo foi conduzido por facilitadores da Rede de Consultores Internos (RCI). Como resultado definiu-se o propósito, o negócio, o objeto, os valores e visão, como mostra a figura 15 (BAHIA, 2014 c)

**Figura 15** - Identidade Organizacional da Auditoria SUS Bahia



Fonte: Elaboração Própria com base na Relatoria da Oficina, 2014c.

Em 2016, concluiu-se o PEA 2016-2019, usando-se a metodologia do PES e o proposto no Manual de Planejamento no SUS (BRASIL, 2016) subsidiado no Decreto Federal nº 7508/2011, que regulamenta o planejamento da saúde e ressalta sobre sua obrigatoriedade e na Lei Complementar nº 141/2012 que, dentre outras providências, define normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com saúde nas três esferas do governo. No momento explicativo, procedeu-se à análise de documentos institucionais e oficiais, a exemplo do PPA, PAS, PEA 2012-2015, Planejamento 2014-2015; e a realização de entrevistas com pessoas-chave e de uma oficina para construção do diagnóstico situacional realizada em março de 2016. Salienta-se que nessa oficina avaliou-se o PEA 2012-2015 seguido da identificação das forças e fraquezas do ambiente interno e das ameaças e oportunidades do ambiente externo, usando-se a matriz SWOT. Tal atividade foi realizada com o apoio de facilitadores da RCI. Os momentos normativo, estratégico e tático-operacional ocorreram em outras cinco oficinas (BAHIA, 2016a).

Ao final, na construção do plano, identificaram-se capacidade instalada, fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades; mapearam-se problemas e desafios prioritários; definiram-se os objetivos, metas e indicadores, tendo em vista o compromisso previsto no PPA baiano e no Plano Estadual de Saúde (PES). No quadro 09 apresentam-se os objetivos, indicadores e metas definidos no PEA, e pode-se observar que o alcance da primeira meta depende, em grande parte, da implementação de ações por parte dos auditados, os quais não temos governabilidade – “100% da recomendação de auditoria de contratos, denúncias e demandas externas implantada pelo auditado e instâncias envolvidas”.

**Quadro 9** - Indicadores e Metas, PEA 2016-2019

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Auditar contratos, convênios, termos de parcerias, programas, serviços, ações e aplicação de recursos do SUS no âmbito do Estado da Bahia.	Percentual de Recomendação de Auditoria de contratos, denúncias e demandas externas, indicado em relatório conclusivo de Auditoria, implantado pelo auditado e instâncias envolvidas.	100% da recomendação de auditoria de contratos, denúncias e demandas externas implantada pelo auditado e instâncias envolvidas.
Favorecer a implantação de mecanismos para diminuir as irregularidades na saúde no âmbito do Estado da Bahia.	Percentual de apuração de denúncias realizadas pela Auditoria SUS Bahia no exercício de competência da denúncia.	100% das denúncias recebidas e pertinentes à Auditoria SUS Bahia na competência do ano em exercício apuradas.
Qualificar os técnicos da Auditoria SUS Bahia.	Percentual de cumprimento do Plano Anual de Educação Permanente da Auditoria SUS Bahia.	100% das capacitações técnicas previstas na Programação Anual de Educação Permanente da Auditoria SUS Bahia realizada.

Fonte: PEA 2016-2019, p. 46.

No documento supracitado, consta, também, um plano de melhoria intitulado Plano Diretor de Auditoria (PDA), composto de 14 desafios e respectivos objetivos a serem alcançados, prazo e responsáveis pelo processo de implementação da ação, como apresenta-se no quadro 10.

**Quadro 10 - Plano Diretor de Auditoria, PEA 2016-2019**

	<b>DESAFIOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>AÇÃO PROPOSTA</b>
1	Existência de processos administrativos na Auditoria/SUS passíveis de invalidade por vícios de forma e conteúdo.	Aperfeiçoar a instrução processual no âmbito da Auditoria SUS visando ao saneamento de não conformidades.	Revisar tempestivamente o processo em suas fases críticas; controlar os prazos regulamentares; definir o fluxo do processo; disponibilizar maior número de auditores para análise tempestiva dos recursos.
2	Dificuldade de comunicação interna no âmbito do componente estadual de Auditoria/SUS	Promover melhoria na comunicação interna no âmbito do componente estadual de Auditoria/SUS	Elaborar Boletins de Informação de Auditoria (BIA); promover reuniões periódicas da equipe gestora com as equipes de auditoria; facilitar o acesso aos documentos oficiais de gestão por meio do site da Auditoria SUS Bahia
3	Ausência de Programa Anual de Educação Permanente compatível com a Programação Anual de Auditoria	Desenvolver o Programa Anual de educação permanente compatível com a Programação Anual de Auditoria	Implementar o Plano Anual de educação permanente compatível com a Programação Anual de Auditoria
4	Deficiência na qualidade de Relatórios produzidos pela Auditoria/SUS	Qualificar os Relatórios produzidos no âmbito da Auditoria SUS	Promover sessões de educação permanente com temáticas relacionadas à construção de relatórios robustos desde a apresentação das constatações, fontes de evidências, fundamentação legal, dentre outras. Construir protocolos de auditorias.
5	PCCV dos servidores da saúde do Estado da Bahia inadequado para a categoria Auditores em Saúde	Fomentar nova estruturação do PCCV para a categoria de Auditores em Saúde	Apoiar a construção de uma proposta de PCCV para a categoria de auditores envolvendo representantes da categoria e sindicatos
6	Deficiência no fluxo dos processos de trabalho relacionados com a Auditoria SUS Bahia	Aprimorar os processos de trabalho no âmbito da Auditoria SUS Bahia	Implantar o Gerenciamento de Processo de Trabalho no âmbito da Auditoria SUS Bahia
7	Ausência de publicização dos relatórios de auditoria produzidos pelo componente estadual de Auditoria/SUS	Publicizar os relatórios de auditoria produzidos pelo componente estadual de Auditoria SUS	Definir política de transparência para Auditoria SUS Bahia de acordo com o preconizado pela Lei de Acesso à Informação do Estado da Bahia.
8	Insuficiência de apoio jurídico da PGE junto à Auditoria	Buscar o apoio oportuno da Procuradoria Geral do Estado junto à Auditoria SUS	Promover reuniões regulares com membros da PGE para tratar assuntos de interesse da Auditoria SUS Bahia
9	Deficiência na estrutura tecnológica e rede digital da Auditoria SUS	Adequar a estrutura tecnológica e rede digital às necessidades da Auditoria SUS	Providenciar aquisição de equipamentos com vistas à adequação da estrutura tecnológica. Fomentar ampliação da rede digital para a Auditoria
10	Baixo clima organizacional no âmbito da Auditoria SUS Bahia	Elevar o clima organizacional no âmbito da Auditoria SUS Bahia	Ofertar curso de gestão de conflito para os servidores em parceria com a SAEB. Fomentar ações com vistas à instituição de plano de valorização da carreira do Auditor no âmbito da Auditoria SUS Bahia
11	Regulamento do Componente Estadual de Auditoria da SESAB desatualizado	Atualizar o Regulamento do Componente Estadual de Auditoria da SESAB	Proceder os devidos encaminhamentos para publicar o Regulamento revisado em 2015.
12	Deficiência no acompanhamento da execução do Plano Estadual de Auditoria do período de 2012 a 2015.	Acompanhar a execução do Plano Estadual de Auditoria no período de 2016 a 2019	Desenvolver e implantar software para acompanhar a execução do PEA 2016-2019. Avaliar desempenho por meio de Indicadores de Resultado da gestão da Auditoria SUS Bahia

	DESAFIOS	OBJETIVOS	AÇÃO PROPOSTA
13	Incipiente acompanhamento da execução de recomendação indicada nos relatórios	Realizar o acompanhamento da execução das recomendações indicadas nos Relatórios externos.	Acompanhar a execução das recomendações indicadas nas Auditorias de contratos, denúncias e demandas externas realizadas pela Auditoria
14	Insuficiência de ações desenvolvidas pela Auditoria SUS para promover o fortalecimento dos componentes municipais de auditoria	Fortalecer o Sistema Nacional de Auditoria no âmbito do Estado da Bahia	Constituir o Comitê de Auditoria envolvendo componentes de Auditoria Federal, Estadual e Municipais. Viabilizar a criação de Canal de Diálogo Virtual no site da Auditoria SUS Bahia. Realizar Encontro Estadual de Auditoria.

Fonte: PEA 2016-2019, p. 23 a 26.

Observa-se que apesar da utilização de ferramentas de planejamento estratégico, não se traz, de forma clara e explícita, a estratégia organizacional, assim como a análise da estratégia organizacional poderia ter sido aprofundada no tocante ao ambiente externo, a exemplo dos clientes (Conselho de Saúde, Ministério Público e a própria gestão) e possíveis auditorias substitutas (outros órgãos de controle e auditorias independentes), conforme apontam Zimmerman (2015) e Porter (2004).

Verifica-se, também, que não foi evidenciada a contribuição na agregação de valor público pela produção de serviços percebidos como importantes pelas instituições públicas e pela sociedade, tampouco explicita sua operacionalização de forma a alcançar os objetivos definidos a partir da sua missão, divergindo do referenciado por Moore (2000).

Obtempera-se ainda que predomina o foco nas ações de controle operacional sem explicitar os desdobramentos dos objetivos estratégicos nos níveis tático (funções e ações das coordenações) e operacional divergindo de Zimmerman (2015). No nível operacional, há levantamento de quantitativo de auditores sem a análise das suas competências individuais, o que pode ser crítico, já que o trabalho de auditoria é principalmente multidisciplinar, necessitando, na maioria das vezes, de profissionais de diversas áreas (médica, enfermagem, financeira, dentre outras) para realizar uma atividade.

Não se vislumbra possibilidade de adotar estratégias emergentes que poderiam surgir durante a implementação da estratégia, ou seja, apesar de utilizar o PES,

não há processos sistemáticos de monitoramento e retroalimentação a partir de mudanças de cenários, divergindo do referido por Mintzberg (2000) e Matus (2006), com o distanciamento entre planejamento e ação, podendo ocasionar ações direcionadas pelo imediatismo e improvisação.

Nesse diapasão, o plano não referencia competências organizacionais, apresentando apenas um levantamento da capacidade instalada mediante o quantitativo bruto de auditores, sem levar em conta a análise dos recursos tangíveis e intangíveis, a exemplo da formação, experiência e outros conhecimentos específicos adquiridos com a prática e com o trabalho multidisciplinar, bem como as limitações relativas ao deslocamento para os municípios auditados e do funcionamento do sistema de informação (SISAUD).

Sendo assim, o planejamento definido possui caráter pouco estratégico, dificultando o alinhamento entre competências e estratégias para o atingimento dos objetivos organizacionais como aludido por Fleury e Fleury (2001), Kaplan e Norton (1997) e Brandão (2018).

Em 2017, houve a revisão do PEA 2016-2019. Como registrado no documento, "as metas estabelecidas no Planejamento da Auditoria do SUS devem estar alinhadas com as demandas, prioridades e ações propostas pelo setor. [...] A revisão do planejamento e de seus produtos é uma estratégia de melhoria contínua da Instituição". Nele consta como objetivo geral: rever o Plano Estadual de Auditoria 2016-2019, considerando o atual contexto institucional; e como objetivos específicos: a) atualizar o diagnóstico da Auditoria SUS Bahia, especificamente no que diz respeito ao seu quadro de pessoal; b) identificar a produção de auditorias realizadas no ano de 2016 e em 2017, por objeto e procedência; c) identificar a demanda de auditorias existentes em 2017, por objeto e procedência; d) apresentar propostas de novo parâmetro para programação de atividades de auditoria, para classificação das demandas e objetos de auditoria, dos quadros de metas, dos indicadores de desempenho e de critérios de priorização; e) rever os módulos operacionais do plano de melhorias para a superação dos desafios institucionais estabelecidos em 2013/2014/2016, considerando as ações já implementadas no período 2013-2017; f)



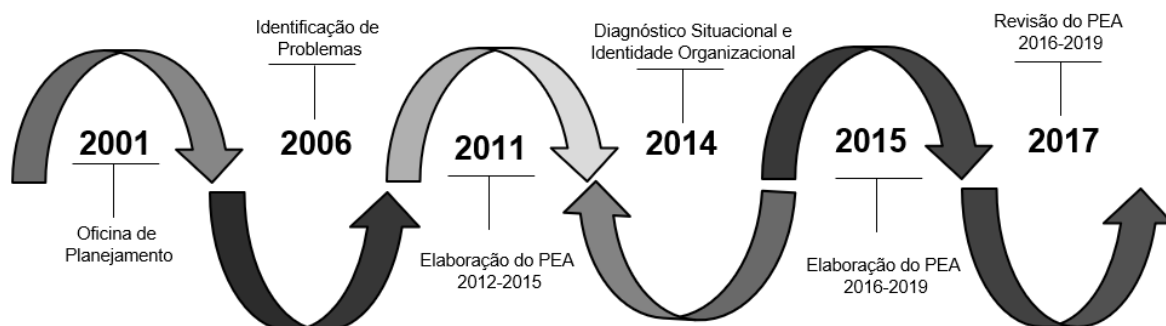
padronizar a classificação do objeto de auditoria nas Programações da Auditoria em compatibilidade com o SISAUD (BAHIA, 2017a).

Os objetivos propostos foram cumpridos, recomendando-se ajuste da meta de número de auditorias realizadas/ano ao quantitativo de auditores, dessa forma passando de 450 auditorias/ano para 127 auditorias/ano; indicação que se trabalhe com, pelo menos, dois indicadores de resultados: a) proporção de auditorias realizadas e b) proporção de auditoria para apuração de denúncias realizadas e sugeridos critérios de priorização das ações da Auditoria SUS Bahia conforme a seguir:

Na definição das prioridades para programação e realização de auditorias devem-se considerar dois aspectos: o montante de alocação destinado para pagamento de produtos e/ou serviços e/ou os possíveis danos causados à população por serviços com mau funcionamento. Por exemplo: na análise das solicitações e denúncias encaminhadas à auditoria, a programação irá considerar não apenas a ordem cronológica de recebimento, mas o grau de risco que o serviço oferece à população, como também o volume de recursos envolvidos (Revisão do PEA, 2017a, p. 16).

Novamente o foco é operacional, com adoção de indicadores predominantemente quantitativos e sem explicitar como os mesmos estão alinhados com a estratégia e como contribuirão para assegurar o alcance do objetivo organizacional. Na revisão permanece a ausência de referência às competências organizacionais e individuais, bem como as estratégias continuam focadas em aspectos operacionais, distanciando-se do proposto por Fleury e Fleury (2004) quanto à importância do alinhamento das competências individuais e organizacionais à estratégia organizacional. A figura 16 apresenta uma linha do tempo dos esforços empreendidos com o planejamento pela Auditoria SUS Bahia.

**Figura 16** - Principais marcos do Planejamento da Auditoria SUS Bahia

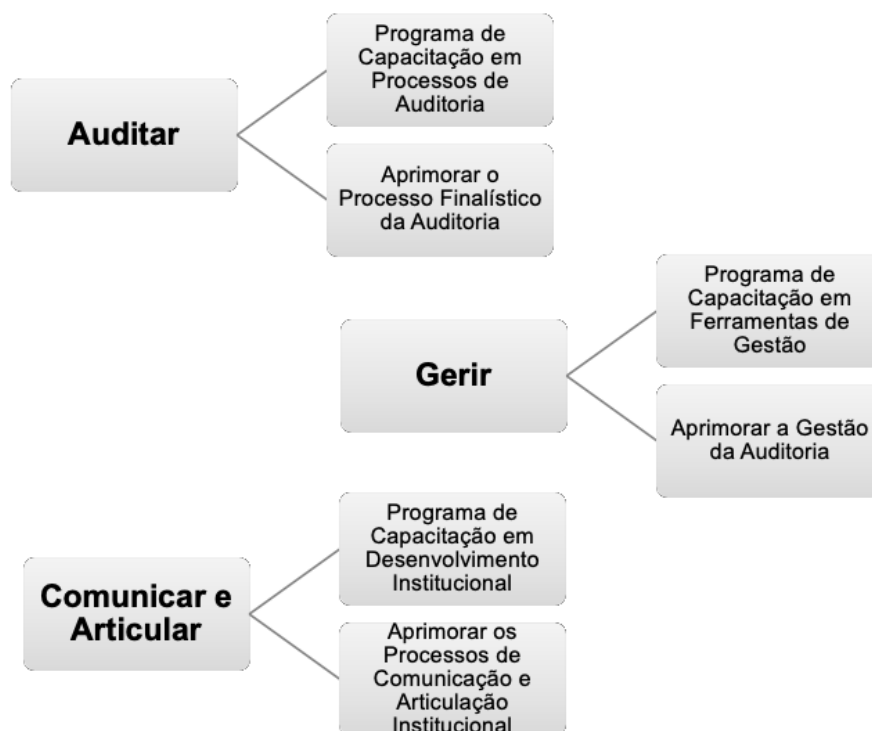


Fonte: Elaboração própria com base nos documentos institucionais analisados.

O PEA 2016-2019 identificou a necessidade de implantar um Programa Anual de Educação Permanente compatível com a programação anual de auditoria, buscando melhorar a qualidade dos relatórios produzidos pela Auditoria SUS Bahia. Adicionalmente, trouxe como um dos objetivos institucionais a qualificação dos técnicos da Auditoria SUS Bahia. Para atender esses objetivos, em dezembro de 2017 realizou-se uma oficina com facilitadores da RCI, vinculada à SAEB, para construção do Plano Anual de Capacitação (PAC) com base no mapeamento de competências. Mas devido ao seu alcance, optou-se por implantá-lo no período 2018-2019. Dessa forma, o PAC 2018-2019 foi estruturado com o objetivo de aprimorar o Processo Finalístico da Auditoria; o processo de Comunicação e Articulação Institucional e a Gestão da Auditoria SUS Bahia (BAHIA, 2017c; 2017d; 2018c).

A partir da identidade organizacional, mapearam-se quatro macrocompetências da Auditoria SUS Bahia: auditar, gerir, comunicar e articular. Da sua análise, emergiu um programa de capacitação para diminuir as lacunas dos auditores em relação às mesmas. Como resultado desse trabalho, elaboraram-se programas de desenvolvimento de competências de: Capacitação em Processos de Auditoria; Capacitação em Desenvolvimento Institucional e Capacitação em Ferramentas de Gestão com seus respectivos objetivos, conforme observa-se na figura 17.

**Figura 17** - Macrocompetências identificadas na Auditoria SUS Bahia



Fonte: Adaptação própria, 2020, com base nos PACs 2018 e 2019.

Ainda com base no PAC, ao longo de 2018 e 2019 efetuaram-se diversas capacitações, a exemplo de: Curso de Extensão em Direito, Curso de Avaliação de Riscos e Responsabilização em Auditoria do SUS, Curso de Redação para Auditores e o Mestrado Profissional em Administração. Destaca-se a oferta aos municípios em gestão plena do Curso Básico em Auditoria em parceria com a Escola Estadual de Saúde Pública (EESPBA).

Nota-se que na oficina para a construção do PAC adotou-se o conceito de competência baseado na escola americana, onde se entende a competência como estoque de recursos (*input*) em contraponto com a escola europeia, onde se entende competência como entregas e agregação de valor, econômico e social, dentro dos objetivos organizacionais (*output*). Além disso, para Dutra (2016a), o conceito de CHA busca adequar pessoas às posições, tendo por base cargo ou ocupações, em contraponto às necessidades atuais das organizações de diferentes naturezas. Não houve, também, um levantamento das competências específicas dos gestores.

O mérito desse plano consiste em trazer uma visão estratégica, buscando o alinhamento com a identidade da organização, bem como relacionar capacitações a lacunas de competências mapeadas. Entretanto, como apresentado, o conceito de competência é definido atualmente de forma mais abrangente, compreendendo entrega e características pessoais, em concordância com Brandão (2018), bem como o conceito de competência organizacional considerada o conjunto de recursos existentes - ativos tangíveis e intangíveis e sua combinação de forma a impactar no desempenho organizacional e na agregação de valor público conforme Fernandes, Fleury e Mills (2006).

Quanto à dimensão processos internos, um marco importante foi a celebração de cooperação técnica entre a SAEB e a Auditoria SUS Bahia, em abril de 2016, com vistas a implementar a tecnologia de gestão de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) na reorganização dos fluxos dos processos de trabalho, com o “objetivo principal de sistematizá-los e melhorar a qualidade da auditoria e de seus relatórios” (BAHIA, 2016c). Os trabalhos foram desenvolvidos por facilitadores da RCI, sob a gestão da Superintendência da Gestão de Inovação (SGI/Saeb) e representantes da Auditoria SUS Bahia no período de abril a outubro de 2016, com carga horária de 192 horas, com a elaboração dos seguintes produtos: Mapa de Negócio, Mapa de Processo com priorização, Mapa de Relacionamento, Oportunidades de Melhorias com priorização; Desenho do Processo existente e Redesenho do Processo otimizado; Mapa e Fichas de Indicadores, apresentados no quadro 11, e dez Procedimentos Operacionais Padrão (POP) (BAHIA, 2016c; 2017e).

**Quadro 11** - Indicadores propostos pela consultoria BPM/Saeb

ITEM	INDICADOR	DEFINIÇÃO
I1	Denúncias apuradas pela Auditoria	Busca medir a capacidade da Auditoria em apurar as denúncias planejadas no PEA
I2	Processos em conformidade com a instrução processual	Busca medir a quantidade de processos em conformidade com a instrução processual
I3	Atividades de Educação Permanente	Busca medir a quantidade de atividades de educação permanente realizadas
I4	Validação de relatórios após primeira correção	Busca medir a qualidade dos relatórios após a primeira revisão do coordenador
I5	Relatórios realizados no tempo programado	Busca medir o atendimento dos prazos para realização de auditoria definidos na programação
I6	Relatórios realizados no tempo programado por coordenação	Busca medir o atendimento dos prazos para realização de auditoria definidos na programação por coordenação
I7	Relatórios preliminares concluídos no tempo programado	Busca medir o atendimento dos prazos para conclusão dos relatórios preliminares
I8	Relatórios preliminares concluídos no tempo programado por coordenação	Busca medir o atendimento dos prazos para conclusão dos relatórios preliminares por coordenação
I9	Recursos interpostos apreciados no tempo regimental	Busca medir o cumprimento dos prazos estabelecidos no regulamento para análise dos recursos
I10	Despachos aprovados pela DSS no tempo programado	Busca medir a quantidade de despachos aprovados pela DSS no tempo programado

Fonte: Relatório de entrega BPM, RCI/SGI/Saeb, 2016.

No relatório da consultoria fica evidente a necessidade de melhor alinhamento entre as gestões operacional e estratégica. Nesse sentido, sugere-se a criação do Escritório de Processos, que visa integrar as ações das áreas operacionais às estratégicas da organização, planejando ações, implantando inovações e coordenando a execução. Além disso, analisa os resultados das ações, promovendo ajustes, quando necessário, buscando assegurar o alinhamento entre a eficácia operacional e os objetivos estratégicos da organização (BAHIA, 2016c). O relatório ainda aponta que:

As mudanças implantadas podem levar algum tempo para mostrar seus resultados. Por isso, o Escritório de Processos sempre terá que mostrar os benefícios dessa visão de longo prazo, evitando cobranças imediatistas, garantindo, assim, resultados sempre benéficos. Atuará também intermediando demandas entre as áreas envolvidas nos processos, centralizando decisões e fazendo as escolhas necessárias para atender os objetivos estratégicos da Auditoria SUS Bahia, sem privilegiar nenhum setor ou diretoria. (BAHIA, 2016c p. 28-29)

A equipe do Escritório de Processos da Diretoria da Auditoria SUS Bahia tem contato direto com a alta direção, a quem responde, além da solicitação de apoio para reorganizar os fluxos dos processos de trabalho ter partido diretamente do Secretário da Saúde da Bahia. Quanto menor a ingerência de outras áreas, melhor o desempenho do escritório na busca da otimização e controle de processos, com foco na melhoria. O ideal é que a equipe designada trabalhasse exclusivamente com a gestão de processos, mas nos órgãos do Estado, especialmente nessa Diretoria, essas funções estão sendo acumuladas com as atividades diárias, tornando ainda mais desafiadora a implementação e o monitoramento da gestão de processos. (BAHIA, 2016c p. 28)

As ações relativas a essa cooperação técnica ficaram, inicialmente, sob a gestão da Diretoria de Desenvolvimento Institucional devido a sua posição estratégica na organização. Com a mudança da gestão ocorrida em 2017 e o fim dessa diretoria, as ações migraram para a Coordenação de Educação Permanente e Informação em Saúde, que passou a reportar diretamente à Diretoria Geral, sendo, inclusive, criado em junho de 2017, o Núcleo de Planejamento e Controle, com o objetivo de monitorar e avaliar sistematicamente os processos de trabalho adotados pela Auditoria com vistas ao alcance dos objetivos institucionais (BAHIA, 2018b).

Dentre as ações implantadas pelo Núcleo, cita-se a avaliação por amostragem da qualidade dos relatórios de auditoria em fase de elaboração, utilizando como critério um check list adaptado pelo grupo; monitoramento de indicadores BPM; elaboração e monitoramento de indicadores para acompanhamento dos processos internos (atividade sem encerramento, com atraso, primeira tramitação, notificação, dentre outros); monitoramento trimestral da programação anual de auditoria; desenvolvimento em parceria com a Prodeb de Business Intelligence (BI) para monitoramento dos indicadores institucionais; elaboração do projeto do Escritório de Processo da Auditoria SUS Bahia; avaliação e monitoramento das oportunidades de melhoria BPM, revisão de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) existentes para adequá-los às mudanças nos processos de trabalho (BAHIA, 2018a, 2019b).

Com a implantação dessas ações, observou-se melhora na eficiência operacional com redução expressiva das atividades sem encerramento no SISAUD (de 1.188 em 2017 para 566 em 2018), diminuição de atividades em atraso (de 87% em 2017 para 33% em 2018), bem como permitiu que a gestão conhecesse o tempo médio de

execução das atividades de auditoria por objeto e finalidade e seus principais demandantes (BAHIA, 2018a, 2019b).

Portanto, ocorreu maior domínio dos processos internos, os quais passaram a ser mensurados e mais bem acompanhados. Ainda assim, permaneceram atrasos nas entregas e baixo alcance dos indicadores institucionais como demonstrado no quadro 16, provavelmente pela necessidade de melhoria no planejamento tático e estratégico, maior alinhamento da estratégia com os objetivos organizacionais, maior clareza e divulgação dos mesmos, assim como desdobramento da estratégia no nível tático (coordenações). Assim, o nível tático teve sua ação limitada à operacional e o nível estratégico não conseguiu explicitar os objetivos e estratégia organizacional.

Em junho de 2019, com nova mudança na gestão da Auditoria, o núcleo de Planejamento e Controle foi desativado, permanecendo algumas atividades realizadas diretamente pela Coordenação de Educação Permanente. As principais atividades realizadas em 2019 foram a elaboração de um novo POP para utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e monitoramento das atividades de auditoria sem encerramento no SISAUD.

Na análise do RAG 2016, observa-se que não se apresenta o alcance dos indicadores de desempenho definidos no PEA 2016-2019, avaliando-se, apenas, a meta quantitativa de auditorias realizadas. No RAG 2017, permanece a ausência da avaliação dos indicadores anteriormente citados, porém consta a avaliação do PDA, que foi realizada durante a revisão do PEA. No RAG 2018, além da avaliação do PDA, inicia-se a avaliação dos indicadores institucionais definidos em 2017, sendo que a Auditoria teve desempenho superior a 70% em 4 indicadores no ano de 2018 e em apenas um indicador no ano de 2019, conforme apresenta-se abaixo.

**Quadro 12-** Indicadores Institucionais, 2018 – 2019.

	Indicador	Fórmula	Meta	2018	2019
1	Percentual de execução da meta anual	Total de auditorias realizadas (1) dividida pelo total de auditorias planejadas X 100. (1) Auditorias Realizadas = Após a 1ª tramitação.	100%	91%	54%
2	Percentual de execução da programação interna	Total de auditorias da programação interna (2) realizadas dividido pelo total de auditorias da programação interna planejadas X 100; (2) Programação Interna = Demandas do Componente Estadual de Auditoria	100%	96%	64%
3	Percentual de atividades concluídas no tempo programado	Total de auditorias concluídas no tempo programado dividido pelo total de auditorias programadas X 100	100%	33%	29%
4	Percentual de atividades notificadas em até 100 dias após a programação	Total de auditorias notificadas em até 100 dias após a programação dividido pelo total de auditorias programadas X 100	100%	29%	28%
5	Percentual de Denúncias Apuradas	Nº de denúncias apuradas dividido pelo Total de denúncias recebidas / tratadas X 100	100%	78%	46%
6	Percentual de atividades de EP realizadas	Total de atividades de Educação Permanente Realizadas dividido pelo total de atividades de Educação Permanente Planejadas (PAC) X 100	100%	78%	84%
7	Percentual de relatórios de auditoria que atenderam ao critério de qualidade	Total de auditorias que atenderam ao critério de qualidade dividido pelo total de auditorias monitorada X 100; (3) Critério de Qualidade = Check list adaptado do Manual “Auditoria do SUS no Contexto do SNA”	80%	75%	não avaliado
8	Percentual de auditorias reprogramadas	Total de auditorias reprogramadas dividido pelo total de auditorias programadas X 100.	até 20%	11%	11%

Fonte: Elaboração Própria, 2020, com base do RAG 2018 e 2019.

A partir da análise dos Relatórios Anuais de Gestão (RAG), observa-se baixo atingimento das metas definidas e dos indicadores institucionais. A falta de evidencição do alcance das metas e objetivos e consequente baixa agregação de valor público coloca em risco a instituição no sentido de ser substituída por outras percebidas como de maior capacidade de realização. Portanto, apesar das tentativas de implementar o planejamento na Auditoria SUS Bahia, observa-se deficiência de uma abordagem estratégica para facilitar o alinhamento das competências organizacionais e individuais ao cumprimento da missão e visão. Além disso, mesmo com o enfoque operacional, os objetivos traçados não foram alcançados.



Evidencia-se a necessidade de explicitar a estratégia, adoção de indicadores mais efetivos e alinhados à missão e seu monitoramento com retroalimentação, a partir das mudanças de cenário, tornando o planejamento um documento vivo e funcional. Outra lacuna decorre da necessidade da identificação/desenvolvimento de competências organizacionais/individuais para atingir as metas estratégicas de forma a assegurar que a Auditoria SUS Bahia agregue valor público pela produção de serviços importantes para a sociedade.

#### 4.2. A VISÃO DOS GESTORES

Com base nas entrevistas realizadas, observa-se que os gestores demonstram ter conhecimento sobre a importância do planejamento, bem como do Plano Estadual de Auditoria 2016-2019. Porém, referem que não o utilizam para as definições e decisões do cotidiano. Portanto, o plano não cumpre seu objetivo de nortear suas decisões, ou seja, não funciona como ferramenta para tomadas de decisão rápidas e racionais frente às oportunidades e ameaças, conforme lecionam Drucker (2003), Matus (1996, 2006) e Zimmermman (2015).

**Quadro 13** - Visão dos Gestores quanto ao Plano Estadual de Auditoria 2016 - 2019 (PEA)

Entrevistado	Trecho da Entrevista
G1	“A única coisa que eu sei do PEA é o número das demandas que correspondem ao planejamento, e aí eu preciso ser muito curiosa pra ir lá no planejamento e saber qual é...”
G2	“Bom, não [utilizo o PEA], porque a programação ela não é feita pela coordenação, né? Então, assim, eu sei que a diretoria quando faz a programação deve utilizar sim o plano da auditoria. Eu acho que sim, mas a coordenação... A gente não tem autonomia.”
G3	“Não, não [utilizo o PEA] porque como não é uma prática da diretoria e a gente não consegue ter esse alinhamento né... De utilizar isso como instrumento...”

Fonte: Elaboração Própria com base nas entrevistas realizadas com gestores, 2020.

Os entrevistados acreditam que, no nível operacional, os auditores não possuem conhecimento sobre o instrumento de planejamento, provavelmente por não haver monitoramento sistematizado e compartilhado por todos, o que dificulta a atualização do plano às mudanças de cenário e as estratégias emergentes conforme Matus (1993, 2006) e Mintzberg (2000).

**Quadro 14** - Visão dos Gestores quanto ao Planejamento Estratégico da Auditoria

Entrevistado	Trecho da Entrevista
G2	“Acho que não [conhecem o PEA 2016-2019 ... Se toma conhecimento sabem apenas de que existe uma meta a ser alcançada e pronto.”
G3	““O PEA ele não é muito disseminado, ele não é muito discutido a nível dos auditores [...] A gente faz o instrumento e deixa na gaveta e não revisita ele, não faz avaliações né... Não divulga.”
G5	“Alguns colegas não têm a visão de que são partes do processo. Eles ficam ali naquela de cumprir tarefa... Precisam compreender o que é um instrumento de planejamento. Ele é um instrumento vivo, que muda o tempo inteiro...”

Fonte: Elaboração Própria com base nas entrevistas realizadas com gestores, 2020.

Os entrevistados creem que o nível operacional conhece a missão da Auditoria SUS Bahia, alegando, inclusive, que o processo de construção foi muito participativo e a identidade organizacional se encontra afixada na entrada da Auditoria. Entretanto, não há consenso quanto a sua internalização. O propósito da Auditoria é “Assegurar a conformidade das ações, serviços e aplicação de recursos do SUS com as normas e resultados estabelecidos no âmbito do estado da Bahia”, realizando atividades de auditoria interna com avaliação objetiva e independente da gestão dos riscos, controles e governança da SESAB, identificando oportunidades de melhoria e consequentemente agregando valor público. Essa ausência de clareza e entendimento dificulta a priorização de ações voltadas ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Conhecimento depende, agora não sei se eles têm isso internalizado...  
(G1, 2020)

Não acho que isso está incorporado. Inclusive tem um grupo de auditores que não concorda, tem um grupo que eu já ouvi dizer que acha que precisa ser alterado, que não era aquilo, que já tá ultrapassado ....  
(G5, 2020)

Quanto ao entendimento da estratégia organizacional, dois entrevistados demonstraram conhecimento crítico, inclusive referindo-se à pouca clareza da mesma no documento do PEA 2016-2019, deixando patente que a estratégia organizacional não foi absorvida pelos níveis tático e estratégico da organização.

A gente não para pra discutir e pensar, a gente simplesmente... A gente é levado, a gente parece que tá apagando todos os incêndios, assim a gente não para pra poder fazer uma reunião e dizer: gente, vamos fazer um alinhamento aqui, nesse momento, qual é a nossa estratégia? (G3, 2020)

E aí eu não vou só para auditor não, vou pro gestor também, sabe... Tem membros no grupo gestor que não consegue compreender a lógica, o porquê, a importância, sabe? É muito mais que um quebra-cabeça de montar tarefa, é quais são as atividades que precisam ser programadas para alcançar os objetivos da auditoria... É triste, mas é verdade (G5, 2020)

Quando ao entendimento da estratégia organizacional pelo nível operacional, a percepção dos gestores é do baixo conhecimento pela maior parte dos auditores. Tal observação demonstra a gravidade da situação, pois a estratégia deveria repercutir não somente nas escolhas da alta gestão, mas também nas dos níveis táticos e operacionais.

**Quadro 15** - – Visão dos Gestores quanto à Estratégia Organizacional.

Entrevistado	Trecho da Entrevista
G1	"...alguns deles [entendem] parcialmente, mas a maioria não"
G2	"Olha, eu acho que... Talvez não. Eu também não sei se eu sei [a estratégia organizacional]... Eu vejo assim, que as pessoas, eles confundem muito... O pessoal confunde um pouco né, a estratégia com a atividade em si."
G3	"Já estratégia, eu acho que por conta de não ser algo muito divulgada, comunicada né, fica perdida."

Fonte: Elaboração Própria com base nas entrevistas realizadas com gestores, 2020.

Foi unânime a percepção de problemas relativos aos processos de trabalho e ambiente interno, sendo os principais relatos acerca da falta de tempestividade dos relatórios, falta de comprometimento a nível operacional e desmotivação causada por

baixos salários. Frente a tais depoimentos, observam-se deficiências na eficácia operacional que, segundo Porter (2004), deveria ser obrigatória em toda organização, além de demonstrar baixa agregação de valor público frente ao desconhecimento dos resultados dos próprios trabalhos.

**Quadro 16** - Visão dos Gestores quanto aos Processos de Trabalho

Entrevistado	Trecho da Entrevista
G2	“... o fato de você não dar importância à tempestividade dos seus trabalhos... Fora, fora... A falta de preocupação com o resultado final... O que eu acho que mais atrapalha ali é essa coisa de revisar N vezes o relatório, porque o colega... Não dá importância mesmo... Porque se cada um tivesse o mesmo comprometimento, entendeu?”
G3	“A gente não tem muito acesso a esse auditor no dia a dia, eu acho que isso fragmenta um pouco nosso processo de trabalho... Eles se julgam com tempo disponível para ter outros empregos e aí a gente vai entrar na questão salarial né, que nós não somos tão valorizados, a nível de salário mesmo, então as pessoas buscam outras atividades e acabam não dispondo de tempo necessário para gente aprofundar nos nossos processos de trabalho”
G4	São queixas inclusive históricas né, que a gente não vê resultado no nosso trabalho, a questão das dificuldades de logística né”
G5	“... a gente burocratiza muito, que a gente precisava ter uma forma mais célere...”
G5	“A gente vai precisar retomar com a equipe para voltar no município pra refazer a auditoria”
G1	“...nossos colegas estão desmotivados na questão salarial...”

Fonte: Elaboração Própria com base nas entrevistas realizadas com gestores, 2020.

Nas entrevistas observa-se pouco domínio dos gestores das competências organizacionais da Auditoria SUS Bahia e a percepção de que o mesmo ocorre com parte do nível operacional. Essa carência de entendimento dificulta identificar competências essenciais a serem utilizadas para fortalecer a organização, garantindo vantagem competitiva sustentável conforme Prahalad e Hamel (2005); Pantoja (2015); Quintana (2009).

Eu acredito que de fato é... Os auditores, parte dos auditores não, não conhecem (G1, 2020)

Não. Não conhece (G3, 2020)

Quanto às competências requeridas para os gestores da Auditoria SUS Bahia, “Liderança” foi a que apareceu com maior frequência, conforme quadro 17.

**Quadro 17** - Competência requerida pelos gestores da Auditoria SUS Bahia na visão dos gestores X Frequência

<b>Competência do Gestor – Visão dos Gestores</b>	<b>Frequência</b>
Liderar	5
Conhecimento Técnico	4
Comunicar	3
Imparcialidade	3
Inteligência emocional	3
Articular	2
Descentralizar	2
Transmitir confiança	2
Planejar	2
Ser Proativo	2

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com gestores, 2020.

Nas entrevistas com os gestores não houve menção à necessidade de visão sistêmica, orientação para resultados, representação institucional e gestão de desempenho da equipe, divergindo de Maciel e Gonçalves (2009). Salienta-se que, conforme Dutra (2017), não basta apenas ter certo arsenal de competências, mas ser capaz de gerar entregas qualificadas.

Outro aspecto que emergiu das entrevistas foi que existe sobrecarga de atividades dos gestores, sendo algumas meramente operacionais, mas que consomem grande parte do tempo e energia, a exemplo de diversas revisões de relatórios, cobranças quanto a prazo de entrega e até refazer auditorias devido ao relatório de auditoria não responder à demanda. Isso provavelmente ocorre, em parte, pelo não entendimento da entrega a ser efetuada pelo nível operacional, demonstrando, novamente, falta de alinhamento entre esse nível e o tático-estratégico.

Dessa forma, o nível tático com essa carga fortemente operacional não consegue refletir e contribuir para maior agregação de valor público pela Auditoria SUS Bahia através de entregas inovadoras, criativas e sustentáveis.

### 4.3 A VISÃO DOS AUDITORES

Os auditores entrevistados demonstraram conhecimento sobre a função do planejamento e sobre o Plano Estadual de Auditoria 2016-2019, entretanto ponderaram que esse conhecimento se deu em função de terem ocupado anteriormente cargo de gestão.

No caso de auditoria o planejamento [...] indica para autonomia institucional. [...] Quando ela planeja, ela tá se lançando né, e prevendo o que é que ela acredita que seja o mais adequado para cumprir com sua missão institucional. Com planejamento, a auditoria, ela procura muito mais se guiar pelas técnicas né, e ficar menos dependente, digamos assim, das demandas externas né, que às vezes podem surgir, muitas são necessárias e algumas podem ser até para tirar o foco da atuação do trabalho da auditoria (A5, 2020).

Eu passei a conhecer o PEA quando fui gestora...E hoje como auditora, voltando para a função de auditor, eu não percebo o PEA dentro do meu dia a dia (A1, 2020).

Acreditam que a maioria dos auditores do nível operacional não tem aproximação com esse documento.

**Quadro 18** - Visão dos Auditores quanto ao Plano Estadual de Auditoria 2016-2019 (PEA)

Entrevistado	Trecho da Entrevista
A1	“Não chegamos a um momento em que todos tenham conhecimento desse documento [PEA 2016-2019]”
A1	“Pela questão também de termos muito trabalho remoto, então isso é contribuir para que nem todos estejam no dia a dia das ações da auditoria. A própria atividade em si, que ela é de atividades pontuais que você termina uma atividade e entra em outra, tudo isso faz com que o auditor ele não esteja naquela dentro da estrutura organizacional, vivendo a cultura organizacional e tendo conhecimento desses instrumentos [de planejamento]”
A2	“Não, eu acho que não [que os auditores em geral não conhecem o PEA]. Eu particularmente visitei poucas vezes o PEA ... Não é uma coisa assim que faz parte do meu processo de trabalho, deveria ser, acho que talvez nem a própria, não sei, a diretoria, não posso lhe afirmar, mas eu acho que assim a nível de coordenação eu acho que a maioria das pessoas não acessam, e se falar em auditor operacional ainda piorou mais ainda. Então isso eu acho, eu acho que o PEA ele tem uma função importante, mas ele é pouco trabalhado dentro da auditoria, ele é pouco divulgado, ele é pouco lembrado, não adianta você fazer um PEA no início e passar um ano inteiro sem lembrar isso, sem voltar a esse documento, sem tá trazendo esse documento nas discussões, porque ele fica esquecido”

Entrevistado	Trecho da Entrevista
A4	“Eu acho que o grupo de auditores eles não têm conhecimento do PEA, nem dos processos de planejamento né... Acho que nós não temos esse conhecimento do planejamento estratégico tão profundo como processo e como uma ferramenta de trabalho mesmo”

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com auditores, 2020.

Também se evidencia a falta de conhecimento da estratégia organizacional e dos objetivos estratégicos.

#### Quadro 19 - Visão dos Auditores quanto à Estratégia Organizacional

Entrevistado	Trecho da Entrevista
A2	“A gente termina trabalhando muito apagando incêndio, correndo atrás do que tá ali, e esquecendo da coisa mais estratégica”
A4	“... a gente tá muito operacional né, pensando em auditoria né, pensando assim em realização das tarefas e realmente perdendo essa parte mais estratégica
A4	Eu acho que nunca teve né uma estratégia, eu acho que a gente ficou sempre muito mais no operacional [inaudível] eu acho que na minha percepção nós não tivemos uma estratégia, a gente tem relatórios operacionais”
A5	“Nossa missão é fazer o controle da conformidade, da efetividade né, digamos assim, no âmbito do SUS e isso para garantir o bem-estar né, trazendo assim na prática, mas eu acho que a gente não tem clareza quanto a essas estratégias.”

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com auditores, 2020.

Quanto à missão da Auditoria, as respostas demonstram não haver conhecimento internalizado.

**Quadro 20** - Visão dos Auditores quanto à Missão da Auditoria SUS Bahia

Entrevistado	Trecho da Entrevista
A1	“Eu acho que a gente teria que voltar um pouco e rever essa missão e até rever também o nosso papel dentro dessa auditoria. Porque as pessoas elas têm confundido muito, alguns anseios pessoais com a missão da auditoria”
A2	“Conhecer eles conhecem, mas eu acho que é isso, que eu tô falando, não é uma coisa que eles internalizaram. Uma coisa é você conhecer, até eu estou falando por mim também viu, eu conheço, mas eu não internalizei, porque talvez falte isso, falte revisitar o tempo inteiro, ninguém tem um objetivo o deixa lá e não fala mais sobre ele”
A3	“Eu acho que pode até conhecer de forma superficial, não existe um vamos dizer assim, um... uma absorção da finalidade dessa, desse, da missão e da visão. Eu acho que é, como é que eu poderia dizer assim... Não tá interiorizado nos auditores...”
A4	“Eu acho que a gente chegou em um nível já há um tempo daquele de pegar tarefa e entregar tarefa. Então para que serve uma missão se eu vou só pegar tarefa e entregar tarefa?”

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com auditores, 2020.

No tocante aos processos de trabalho, observam-se referências às deficiências no planejamento, carência de pensamento estratégico, sendo as ações voltadas para o operacional, distanciando-se da estratégia e do Planejamento (PEA).



**Quadro 21** - Visão dos Auditores quanto aos Processos de Trabalho

Entrevistado	Trecho da Entrevista
A1	“Precisa que essas auditorias sejam melhor planejadas, que seja definido o escopo delimitado de até onde aonde o auditor vai, porque o tempo essa mensuração do tempo é essencial dentro de uma auditoria, você não pode pensar em uma auditoria de 6 meses, você tem que dar respostas né, dentro de um tempo razoável. [...]. Às vezes você chega com uma atividade que é impossível você fazer em 60 dias e tem uma cobrança que você entrega de qualquer jeito, então tudo isso precisa ser revisto”
A1	“... a gente hoje trabalha numa lógica fragmentada. Então eu acho que essa fragmentação interfere em todos os nossos processos, o formato que a gente usa de auditoria, de tá trabalhando na auditoria, eu acho que precisa, já passou da hora de ser revisto, porque não da unidade, não da unidade, é fragmentado, eu me reúno com a minha equipe, fulano reúne com a equipe dele, eu lido de uma forma, fulano lida de outra, o outro lida de outra, os auditores não interagem. Não, não, não, não há uma integração.... Você fica com uma fragmentação muito grande de saberes, de trabalho, de tudo e você não tem um momento de unificar isso...”
A2	“Os nossos diretores se preocupam muito mais com a parte operacional do que com a parte estratégica, o operacional não tem o coordenador? Então, assim, aí pergunta assim: tem o coordenador, e aí esse coordenador se ele tiver mais autonomia você consegue soltar mas aqui para pensar mais no estratégico, mas se você não dá autonomia a esse coordenador que tá lá mais embaixo e fica sempre dependendo, pronto aí você não consegue pensar estratégico porque você entra também no operacional”
A3	“O que mais me incomoda no nosso processo de trabalho é a celeridade dos processos né. Eu acredito que muitas das vezes a gente perde o time das auditorias”
A4	” ... acho que a coordenação da forma como a auditoria está organizada, em coordenação que é o que chamam de ilhas né, ilhas isoladas, sistemas isolados, cada coordenação, cada equipe né. Eu acho que é um sistema isolado que não se comunicam esses sistemas.”
A4	“... os processos de trabalho da auditoria eles encontram uma série de resistências né, alguns são instituídos e você encontra diferenças entre cada coordenação, como eu já falei aqui. Quando você vai operacionalizar aquele processo de trabalho tem uma série de diferenças... Eu acho que a gente tá ainda engatinhando... Então eu acho que a gente ainda tem uma fragilidade nos processos de trabalho”
A5	“... se nós certamente fôssemos auditores de saúde com uma estrutura própria [...] nós teríamos os próprios carros, os próprios computadores, os próprios servidores. Hoje [...] fica até difícil a gente solicitar um carro para fazer atividade de auditoria, porque a prioridade não é essa né”

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com auditores, 2020.

Identificaram-se ainda diversos problemas relativos ao ambiente interno, levando a um baixo sentimento de pertencimento, frustração, insatisfações e falta de autonomia por parte dos coordenadores.

**Quadro 22** - Visão dos Auditores quanto ao Ambiente Interno

Entrevistado	Trecho da Entrevista
A1	“Eu acho que ela [a missão da Auditoria] é, nos traz um sentimento de frustração, porque é algo muito grande e que cada vez mais a gente tem aquele sentimento que tá difícil de alcançar”
A2	“Nós na auditoria nos envolvemos muito pouco com os processos da auditoria, é tipo assim eu recebo a minha tarefa e vou cumprir minha tarefa e eu não quero mais saber de nada”
A2	“Eu acho que as pessoas não têm motivação para isso [acessar a área restrita e os documentos]”
A2	“Você tem muitos auditores extremamente comprometidos e que querem dar um produto bom e tem outros que não tão nem aí, e o que fazer com esse colega que não tá nem aí e que entrega um produto que não é bom e você enquanto coordenador não tem também autonomia? Né, você fica sem saber o que fazer, leva para diretoria para discutir o caso?”
A2	“Mas tem um lado que é ruim, porque eu conheço você enquanto você foi auditor e sei das suas posturas enquanto auditor, e de repente você vira um gestor, e quer ter posturas para comigo que não são condizentes com a sua postura enquanto auditor. Dá pra entender isso? Então eu acho que esse... É outra coisa que eu acho que lá na auditoria termina gerando insatisfações absurdas”
A3	“Uma das coisas lá na auditoria que também me deixava assim um pouco angustiada, é que do ponto de vista de gestão maior, muitas vezes tinha assim “fulano quer assim” então assim, aí você tinha um diretor que agia assim, aí mudava de diretor, já fulano já agia de forma diferente. O que no meu entendimento não pode ter essa discricionariedade aí, você tem que agir de acordo com os princípios da administração pública e pronto”

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com auditores, 2020.

Quanto ao Plano Anual de Capacitação 2018 e 2019, os entrevistados demonstraram conhecer os documentos e acreditar que os auditores também os conhecem.

... durante aquele período 2018/2019, os auditores conheciam sim o PAC (A1, 2020).

Conhece, conhece, isso é discutido não foi discutido com a gente né, várias vezes a educação permanente passou nas equipes e discutiu o

que seria, o que não seria, se planejou, se abordou o assunto, eu acho que as pessoas, eu imagino que conheçam, né (A2, 2020).

No relativo às competências organizacionais, não houve demonstração de domínio por parte dos conceitos e das macrocompetências mapeadas.

As competências mais relevantes para os gestores da Auditoria SUS Bahia identificadas durante as entrevistas com os auditores foi possuir conhecimento técnico, conforme quadro a seguir.

**Quadro 23** - Competência requerida pelos gestores da Auditoria SUS Bahia na visão dos auditores X Frequência

<b>Competência do Gestor</b>	<b>Frequência</b>
Conhecimento Técnico	4
Comunicar	3
Liderar	3
Lidar com as pessoas	2
Articular	2

Fonte: Entrevistas realizadas com gestores, 2020.

Portanto, observa-se a semelhança entre as respostas dos auditores e gestores. Verifica-se que o foco estratégico está confuso e não é de conhecimento de todos. Identifica-se, também, que a organização não utiliza de forma sistematizada os termos competências organizacionais e individuais, bem como não demonstra preocupação no alinhamento dessas competências à estratégia organizacional. Dessa forma, é percebida, em todas as entrevistas, a desarticulação entre esses três elementos, contrapondo-se ao proposto por Munck e Munck (2009), Moreira e Munck (2010), Munck e Dias (2013) e Fleury e Fleury, 2004.

#### 4.4 TRIANGULAÇÃO DAS DIFERENTES FONTES

Visando aprofundar as conclusões a respeito do alinhamento entre estratégia e competências organizacionais e individuais dos gestores da Auditoria SUS Bahia, realizou-se a triangulação com base em fontes distintas de evidências empíricas.

Quadro 24 - Triangulação das diferentes fontes

	<b>Documentos</b>	<b>Gestores</b>	<b>Audidores</b>
<b>Estratégia Organizacional</b>	Estratégia organizacional não é apresentada de forma clara e explícita	Estratégia organizacional não é clara, explícita e compartilhada por todos	Estratégia organizacional não é clara, explícita e compartilhada por todos
	Não é evidente a contribuição na agregação de valor público percebido pelas instituições públicas e sociedade	Pouca clareza e entendimento quanto ao propósito da organização	Pouca clareza e entendimento quanto ao propósito da organização
	Análise do ambiente externo pouco aprofundada quanto aos clientes e possíveis auditorias substitutas	Relatos da não utilização do PEA para as definições e decisões que tomam	Relatos da não utilização do PEA para as definições e decisões que tomam
	No planejamento não há desdobramento de funções e ações a nível tático	Percepção de pouco conhecimento da estratégia pelo nível operacional	Percepção de que a maioria dos auditores operacionais não têm aproximação com os documentos do planejamento
	Não se explicita a operacionalização do planejamento para alcançar os objetivos definidos a partir da missão organizacional	Não há monitoramento sistematizado e compartilhado do planejamento	Observam deficiência no planejamento das atividades de auditoria (tempo, escopo e equipe)
	Predomina o foco nas ações de controle no nível operacional	Relatos da ausência de atualização do planejamento (PEA) frente às mudanças de cenário e as estratégias emergentes que surgem	Observam centralização das decisões a nível estratégico, ficando o nível tático muito operacional
	Mesmo com o enfoque operacional, os objetivos traçados não foram alcançados.	Percepção de que o nível operacional não possui conhecimento acerca do PEA e dos demais instrumentos de planejamento	Percepção de que os processos são pouco céleres e tempestivos
	Não há registro de processos sistemáticos de monitoramento e retroalimentação do planejamento a partir de mudanças de cenários	Percepção de desmotivação e falta de comprometimento a nível operacional e queixas de baixa remuneração	Observa-se sentimento de frustração, desmotivação e baixo sentimento de pertencimento
	Observa-se distanciamento entre planejamento e ação	Identificam deficiências na eficácia operacional	

	<p>Verifica-se a necessidade de melhorar a eficiência operacional tendo em vista o baixo alcance dos indicadores institucionais</p> <p>Planejamento definido possui um caráter pouco estratégico, dificultando o alinhamento entre competências e estratégias para o atingimento dos objetivos organizacionais</p> <p>Adotam-se indicadores sem explicitar como estão alinhados à estratégia e como contribuirão para assegurar o alcance dos objetivos organizacionais</p>	<p>Identificam morosidade e baixa tempestividade nos processos, podendo ocasionar baixa agregação de valor público</p> <p>Observa-se sobrecarga de atividades dos gestores, sendo algumas meramente operacionais</p>	
<b>Competência Organizacional</b>	No planejamento não há referência às competências organizacionais	Pouco conhecimento quanto às macrocompetências mapeadas	Pouco conhecimento quanto às macrocompetências mapeadas
	Mapeamento de macrocompetências com a concepção de competência como estoque/input de recursos		
	Não há análise dos recursos tangíveis, intangíveis, recursos humanos e competências essenciais	Pouco conhecimento sobre competência organizacional	Pouco conhecimento sobre competência organizacional
<b>Competência Individual</b>	Nos documentos analisados não são abordadas as competências individuais requeridas aos gestores	<p>Liderança foi identificada como a competência mais relevante</p> <p>Não houve menção à necessidade de visão sistêmica, orientação para resultados, representação institucional e gestão de desempenho da equipe.</p>	Conhecimento Técnico foi identificado como a competência mais relevante

<b>Alinhamento entre estratégia e competências</b>	Ausência da identificação da importância do alinhamento das competências individuais e organizacionais à estratégia organizacional	Demonstraram pouco conhecimento sobre alinhamento da estratégia e competências para o alcance dos objetivos organizacionais	Demonstraram pouco conhecimento sobre alinhamento da estratégia e competências para o alcance dos objetivos organizacionais
	Não fica claro o alinhamento dos indicadores com a estratégia e sua contribuição no alcance dos objetivos organizacionais		

Fonte: Elaboração própria, 2020.

A triangulação realizada entre as fontes de informação usadas na pesquisa, resumida no quadro 24, mostrou-se valiosa para o atingimento dos objetivos estratégicos definidos para o trabalho, conforme comenta-se a seguir.

#### 4.4.1 Identificar a estratégia organizacional da Auditoria SUS Bahia

A estratégia está documentada no Plano Estadual de Auditoria (PEA). Porém, verificou-se a baixa compreensão e aplicação da mesma nos processos decisórios e ações cotidianas táticas e operacionais. No quadro 9, apresentado anteriormente, podem ser observados objetivos, indicadores e metas constantes do PEA 2016-2019. Entretanto, os mesmos não foram sistematicamente monitorados e avaliados, ou mesmo alcançados. Essa situação pode ter ocorrido por falta de priorização desses objetivos, devido à pouca compreensão e aplicação da estratégia, bem como dos demais documentos do planejamento pelo corpo de auditores, ou talvez por não ter se levado em conta limitações de recursos, competências, dentre outras questões. Da mesma forma, não é possível se identificar a efetiva incorporação das estratégias emergentes ou uma avaliação cuidadosa das mudanças de cenário de forma a tornar o PEA uma ferramenta atual e capaz de nortear e qualificar o processo de tomada de decisão dos gestores em diferentes níveis da organização.

#### **4.4.2 Identificar as competências organizacionais da Auditoria SUS Bahia com base nos documentos institucionais**

Para direcionar a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), em 2017, identificaram-se como macrocompetências organizacionais: Auditar, Gerir, Articular e Comunicar. Entretanto, as mesmas não foram incorporadas aos documentos de planejamento, dificultando, de forma sensível, o alinhamento entre estratégia organizacional e competências organizacionais. Salienta-se que as últimas não foram consideradas em toda a sua amplitude na elaboração do PEA ou na sua revisão, uma vez que não foram analisados os recursos tangíveis, intangíveis e humanos, bem como as competências essenciais que poderiam ser utilizadas com vistas a fortalecer a organização, garantindo-lhe a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

#### **4.4.3 Identificar as competências individuais requeridas aos gestores da Auditoria SUS Bahia, na visão dos gestores atuais e auditores**

Utilizando-se como base a pesquisa de Maciel e Gonçalves (2009), apresentada no quadro 4, consolidaram-se competências requeridas dos gestores da Auditoria SUS Bahia identificadas a partir das entrevistas com os dois grupos de respondentes.

Observa-se que as competências de mais destaque, tanto para gestores quanto para auditores, foram gestão de pessoas, conhecimento técnico e gestão de conflitos. Com relação à primeira, provavelmente sua relevância reside na necessidade de os gestores contemporâneos apresentarem atributos de liderança, conforme apontado em Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010).

**Quadro 25** - Consolidado das competências requeridas pelos gestores Auditoria SUS/BA

Competência	Frequência
Gestão de Pessoas	8
Conhecimento Técnico	8
Gestão de Conflitos	8
Comunicação	5
Orientação para o serviço público	5
Construção de Parcerias	4
Planejamento	3
Resolução de Problemas	3
Gestão Participativa	3
Gestão dos Processos	3
Gestão de Mudanças	2
Negociação	2
Visão Sistêmica	1
Gestão de Projetos	1
Orientação a resultados	0
Representação Institucional	0
Gestão de desempenho da equipe	0

Fonte: Elaboração própria, 2020 adaptado de Maciel e Gonçalves (2009).

De acordo com The Institute of Internal Auditors (2019), a missão da auditoria interna é “aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos” capacitando a organização a atingir seu propósito e conseqüentemente criar valor público. Sob tal prisma, o conhecimento técnico é um importante diferencial na atuação do auditor interno, em especial dos auditores internos no âmbito do SUS, que tem um objeto de estudo dinâmico e de alta complexidade. Nesse mesmo diapasão, as atividades realizadas são principalmente com equipes compostas por profissionais de formações distintas e que, muitas vezes, possuem entendimentos diversos com relação ao propósito organizacional, o que pode potencializar a ocorrência de conflitos de diversos tipos.

Dessa forma, a partir das discussões apresentadas, verifica-se a desarticulação existente entre a estratégia organizacional e as competências organizacionais e individuais dos gestores da Auditoria SUS Bahia. A seguir, apresentaremos uma proposta de ações para promover maior alinhamento entre esses três elementos de forma a atender ao objetivo específico da pesquisa.



#### **4.4.4 Propor ações para promover maior alinhamento entre estratégia e competências organizacionais e individuais dos gestores da Auditoria SUS Bahia**

A triangulação evidenciou a desarticulação existente entre a estratégia e as competências organizacionais e individuais dos gestores. Dessa forma, propõe-se algumas medidas elencadas com vistas a buscar mitigar os problemas advindos de tal contexto.

1. Revisar o Plano Estadual de Auditoria, deixando clara e explícita a estratégia organizacional, bem como a agregação de valor público sustentável a ser obtida através da oferta de respostas efetivas às demandas da sociedade e das instituições públicas;
2. Desdobrar as metas nos níveis estratégico, tático e operacional de forma a permitir o alinhamento de cada nível com a estratégia organizacional, evitando esforços desnecessários e desalinhamentos;
3. Monitorar e avaliar sistematicamente o planejamento, corrigindo o que for necessário, para permitir que o plano se renove e se atualize frente à complexidade e mudanças do cenário real;
4. Criar rituais de gestão semanais entre os coordenadores e auditores, em que não serão tratadas apenas questões operacionais, mas também, por meio de indicadores, será verificado o cumprimento dos objetivos estratégicos;
5. Criar rituais de gestão quinzenais entre os níveis estratégico e tático para avaliação dos resultados e avaliação de mudanças do cenário e estratégias emergentes;
6. Promover reuniões mensais com toda a organização, em que o nível estratégico discuta os resultados mensais e enfatize os objetivos estratégicos;
7. Fazer a divulgação mensal de boletim com infográficos da evolução dos indicadores ligados aos objetivos estratégicos;

8. Mapear as competências organizacionais da Auditoria SUS Bahia com análise dos recursos humanos, tangíveis e intangíveis, bem como identificar as competências essenciais da organização;
9. Mapear as competências individuais requeridas em todos os níveis organizacionais para subsidiar a formulação de um plano de ação para eliminação das lacunas de competência;
10. Implantar ferramenta de BSC adaptada ao setor público como forma de melhorar o alinhamento da estratégia organizacional com as competências organizacionais e individuais.

O BSC é um método de medição e gestão de desempenho em que a organização consegue definir de forma clara suas metas e estratégias, bem como, medir o seu desempenho. Assim, sua implantação na Auditoria SUS Bahia poderá contribuir para o alinhamento da estratégia com as competências buscando o atingimento dos objetivos organizacionais, conforme considera Guelman (2006).

A implantação de rituais de gestão em lugar de reuniões de trabalho justifica-se pela possibilidade de fortalecer os valores e crenças organizacionais e dessa forma enfatizar a cultura organizacional, melhorando o desempenho, conforme acredita Almeida (2000) e Deal; Kennedy (1982).

Apesar de a Auditoria SUS Bahia não ter autonomia para definir sua política de gestão de pessoas, salienta-se que a implantação da gestão por competências pode ser uma ferramenta utilizada para desenvolvimento, atração e retenção de talentos e conseqüentemente para a obtenção de sucesso na implantação da estratégia organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da dissertação foi verificar o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais dos gestores com os objetivos estratégicos na Auditoria SUS Bahia, com vistas a apresentar proposta de melhoria, posto que a autora se inquietava ao perceber o grande esforço empreendido pelos gestores, sem que isso se refletisse no alcance dos indicadores organizacionais, metas e objetivos planejados. Essa inquietação repousa no fato de a Auditoria SUS Bahia precisar demonstrar valor público para assegurar o cumprimento da sua missão e garantir sua sustentabilidade, atuando efetivamente como uma auditoria interna da SESAB e, dessa forma, capacitando a organização a atingir seu propósito e cumprir suas obrigações legais.

Para tanto, faz-se necessário responder à questão da pesquisa: **“Como as competências organizacionais e individuais dos gestores alinham-se à estratégia organizacional da Auditoria SUS Bahia?”**. A partir do referencial teórico e da análise dos dados coletados em pesquisa documental e entrevistas com gestores e auditores buscou-se compreender as características do ambiente organizacional e como se dá a relação entre estratégias e competências de forma a promover o alinhamento entre esses elementos na Auditoria SUS Bahia.

Ficou patente a existência de lacunas a serem preenchidas para que ocorra esse alinhamento, a saber: baixo grau de conhecimento da estratégia organizacional, disfunção do nível tático, que atua apenas no nível operacional, ausência de monitoramento e avaliação do planejamento estratégico e atualização do mesmo aos novos cenários, baixo atingimento das metas e indicadores institucionais, ausência de mapeamento amplo das competências organizacionais com identificação das competências essenciais e ausência de mapeamento das competências dos gestores da Auditoria SUS Bahia, dentre outras.

Os dados da pesquisa confirmaram o apontado nos estudos sobre a necessidade de a estratégia organizacional ser clara, explícita e de conhecimento de todos, declarando o propósito da organização em termos de agregação de valores públicos e com um modo de operar voltado para o alcance dos objetivos declarados; de que o

planejamento estratégico, para ser ferramenta de gestão, deve ser executado, monitorado, avaliado e corrigido no que for necessário e, dessa forma, tornar-se um documento vivo utilizado para qualificar a tomada de decisão; que a competência organizacional representa algo maior que a simples soma de todas as competências individuais e, com isso, não pode ser representada apenas pelo quantitativo de auditores; que os gestores públicos brasileiros contemporâneos precisam ser mais qualificados e capazes de usar modernas práticas e tecnologias de gestão através do desenvolvimento de novo elenco de competências individuais.

Dessa forma, entende-se que a carência na identificação das competências que amparam o alcance dos objetivos organizacionais foi fator primordial para o baixo desempenho apresentado pela organização, confirmando-se assim o pressuposto da pesquisa de que um melhor alinhamento proporciona maior alcance dos objetivos institucionais.

Em relação aos objetivos estratégicos, verificou-se que os mesmos foram alcançados, conforme verificado. Observou-se, também, que a implantação de rituais de gestão pode ter um impacto positivo para disseminar a prática do planejamento; contribuir na adequação do indivíduo à cultura organizacional; reduzir conflitos; alinhar as formas de agir; e melhorar a percepção de pertencimento e da importância do trabalho do auditor. Nesse mesmo diapasão, tem-se a implantação da gestão participativa, envolvendo os servidores dos níveis estratégico, tático e operacional como uma possível forma de qualificar a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos, e assim aumentar a efetiva responsabilização e a visão estratégica dos servidores.

Salienta-se que na Auditoria SUS Bahia não houve mapeamento das competências organizacionais e individuais, sendo essa iniciativa fundamental para melhorar o alinhamento entre a estratégia e as competências. Ainda assim, foram identificadas as competências requeridas aos gestores da Auditoria SUS Bahia por meio das entrevistas realizadas com gestores e auditores, e a partir desses resultados ressalta-se a importância do investimento em capacitação em gestão, notadamente em gestão de equipes e liderança, competências importantes tanto para gestores como auditores.

Por fim, acredita-se que a implantação de ferramenta de BSC adaptada ao setor público pode melhorar o alinhamento da estratégia organizacional às competências organizacionais e individuais.

A pesquisa apresenta como principal limitação o fato de ter sido realizado o estudo de um fenômeno complexo com base no contexto vivenciado por uma única organização. Destaca-se, também, que a pandemia por Coronavírus, que está ocorrendo em 2020, impactou a realização das entrevistas, pois foi necessário o uso do Skype, reduzindo a interação pessoal. Além disso, identifica-se a ausência de dados sobre a percepção de alguns gestores de nível estratégico e auditores que não foram ouvidos por estarem indisponíveis.

Tais limitações podem ser superadas com a realização de estudos comparativos em outros componentes estaduais de auditoria ou em outros setores da SESAB para aprofundar os conhecimentos sobre o tema em outros contextos práticos. Sugere-se, também, pesquisas, tomando-se por base os resultados apresentados, mas com desdobramentos, a exemplo do mapeamento das competências organizacionais da Auditoria SUS Bahia com análise dos recursos humanos, tangíveis e intangíveis; identificação das competências essenciais à organização; mapeamento de competências individuais requeridas em todos os níveis, em especial os gestores, para subsidiar um plano de ação para eliminar lacunas de competência e verificar como a Auditoria SUS Bahia cria ou agrega valor público.

Finaliza-se a dissertação, apontando-se que as contribuições em relação aos problemas identificados relativos ao alinhamento da estratégia organizacional às competências organizacionais e individuais, em especial dos gestores da Auditoria SUS Bahia e as proposições para mitigá-los, podem contribuir para a melhor compreensão desse fenômeno nas organizações públicas brasileiras de diferentes naturezas.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, 1997, 52 p. (Cadernos ENAP, n. 10). Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2019.

ALMEIDA, J. R. S. **Cultura, valores, ritos / rituais organizacionais: um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA**, 2000. 16 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Socio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79064>. Acesso em: 21 out. 2020.

AZEVEDO, C. S.. Planejamento e gerência no enfoque estratégico-situacional de Carlos Matus. **Cad. Saúde Pública** [online], Rio de Janeiro, v..8, n.2, p.129-133, 1992.

BAHIA, Secretaria de Saúde do Estado da Bahia. **Home page da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia**, Finalidade da Sesab, Salvador, 2020a. Disponível em: <http://www.saude.ba.gov.br/sobre-a-sesab/>. Acesso em: 13 jun. 2020.

BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. **Relatório Anual de Gestão 2019**. Salvador, 2020b. Disponível em: <http://www.saude.ba.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/Relatório-Anual-de-Gestão-2019.pdf>. Acesso em: 26 set. 2020.

BAHIA, Secretaria de Saúde do Estado da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Relatório Anual de Gestão 2019**, Salvador, 2020c. Documento interno em formato Word ainda sem publicação na área restrita.

BAHIA. **Portal da Transparência**. Disponível em: <http://www.transparencia.ba.gov.br/saude>. Acesso em: 10 mar. 2019a.

BAHIA, Secretaria de Saúde do Estado da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Relatório Anual de Gestão 2018**, Salvador, 2019b. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 05 jun. 2019.

BAHIA, Secretaria de Saúde do Estado da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Relatório Anual de Gestão 2017**. Salvador, jan. 2018a. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 05 jun. 2019.

BAHIA, Secretaria de Saúde do Estado da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Boletim de Informação da Auditoria nº 04/2018** (Implantação do Núcleo de Planejamento e Controle), Salvador, 2018b. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 05 jun. 2019.

BAHIA, Secretaria de Saúde da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Plano Anual de Capacitação da Auditoria SUS/BA - 2018**, Salvador, 2018c. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 05 jun. 2019.

BAHIA. Secretaria da Saúde da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Plano Estadual de Auditoria 2018-2019 - Revisão**, 2017. Atividade Sisaud Relatório nº39. Salvador, 2017a. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 11 jun. 2020

BAHIA, Secretaria de Saúde do Estado da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Relatório Anual de Gestão 2016**. Salvador, 2017b. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 05 jun. 2019.

BAHIA, Secretaria de Saúde do Estado da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Plano Anual de Capacitação da Auditoria SUS/BA - 2017**, Salvador, 2017c. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 05 jun. 2019.

BAHIA. Secretaria de Saúde do Estado da Bahia. Auditoria SUS Bahia, **Relatório da Oficina para Construção do Plano de Capacitação da Auditoria SUS Bahia**. Salvador, 2017d.

BAHIA. Portaria Estadual nº 142 de 14/02/2017. Aprova os Procedimentos Operacionais Padrão da Auditoria SUS Bahia. Bahia, **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, BA, 14 fev. 2017e.

BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. **Plano Estadual de Auditoria 2016-2019**. Salvador, 2016a. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 11 jun. 2020

BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. **Plano Plurianual de Gestão 2016-2019**. Salvador, 2016b. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=106>. Acesso em: 11 jun. 2020.

BAHIA. Secretaria da Saúde da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Relatório Final da Consultoria para Disseminação da Tecnologia de Gestão, Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM**, Salvador, 2016c. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 18 jun. 2020.

BAHIA. Secretaria da Saúde da Bahia. **Plano Plurianual de Gestão 2012-2015**. Salvador, 2015a. Disponível em: <http://www.saude.ba.gov.br/sobre-a-sesab/plano-plurianual-de-gestao-ppa>. Acesso em: 11 jun. 2020.

BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. **Plano Estadual de Saúde 2016-2019**. Salvador, 2015b. Disponível em: <http://www.saude.ba.gov.br/sobre-a-sesab/plano-estadual-de-saude-da-bahia-pes/> Acesso em: 11 jun. 2020

BAHIA. Secretaria da Saúde da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Diagnóstico Situacional da Auditoria do Sistema Único de Saúde – Bahia**, Salvador, 2014a. Atividade Sisaud Grupo de Trabalho nº11. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 11 jun. 2020

BAHIA. Secretaria da Saúde da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Planejamento 2014-2015**, Salvador, mar. 2014b. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 11 jun. 2020

BAHIA. Secretaria da Saúde da Bahia. Auditoria SUS Bahia **Relatoria do processo de definição da Identidade Organizacional**, Salvador, 2014c. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 11 jun. 2020.

BAHIA. Secretaria da Saúde da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Relatório da oficina “Avaliação e novos desafios da Auditoria do SUS/BA”**, Salvador, 2013. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 11 jun. 2020.

BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. Auditoria SUS Bahia. **Plano Estadual de Auditoria 2012-2015**. Salvador, 2012a. Disponível na área restrita da Auditoria SUS Bahia. Acesso em: 11 jun. 2020

BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. **Plano Estadual de Saúde 2012-2015**. Salvador, 2012b, Disponível em: <http://www.saude.ba.gov.br/sobre-a-sesab/plano-estadual-de-saude-da-bahia-pes/>. Acesso em: 11 jun. 2020

BAHIA. Decreto nº 7.884 de 27 de dezembro de 2000. Aprova o Regulamento do Sistema Estadual de Auditoria no âmbito do SUS/BA. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, BA, 27 dez. 2000. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/78434/decreto-7884-00>. Acesso em: 03 dez. 2018.

BAHIA. Lei Estadual 7306 de 23 de janeiro de 1998. Altera a estrutura de cargos da Secretaria da Saúde e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, BA, 23 jan. 1998. Disponível em <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85973/lei-7306-98>. Acesso em: 04 dez. 2018.

BAHIA. Lei nº 6.812 de 18 de janeiro de 1995. Cria a Secretaria da Cultura e Turismo, introduz modificações na estrutura organizacional da Administração Pública Estadual e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, BA, 18 jan. 1995. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85414/lei-6812-95>. Acesso em: 03 dez. 2018.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BARRETO, L; M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, p. 170-180, 2017.



BERGUE, S. T.; KLERING, L. R. A Redução Sociológica no Processo de Transposição de Tecnologias Gerenciais. **Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 137-155, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes>. Acesso em: 05. jun. 2019.

BERGUE, Sandro T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. 1. ed. Caxias do Sul: Educus, 2011, v. 1. Disponível em: [https://gabrielaslotta.files.wordpress.com/2018/02/1352126757texto\\_1\\_-\\_fundamentos\\_conceituais\\_em\\_gestc3a3o\\_no\\_setor\\_pc3bablico.pdf](https://gabrielaslotta.files.wordpress.com/2018/02/1352126757texto_1_-_fundamentos_conceituais_em_gestc3a3o_no_setor_pc3bablico.pdf). Acesso em: 17 jan. 2019.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2011.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Admnsitração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, p. 179-194 abr./jun, abr./jun. 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1504/1/2005%20Vol.56%2cn.2%20Brandão%20e%20Bahry.pdf>. Acesso em: 07/04/2019.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000100002&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000100002&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 17/01/2019.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed, São Paulo, Atlas, 2018.

BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. A Análise Multinível Aplicada ao Estudo da Competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BRASIL. Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 ago. 2019a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em 21 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Disponível em: <http://portalsms.saude.gov.br/sistema-unico-de-saude>. Acesso em: 19 abr. 2019b.

BRASIL. **Portal da Transparência**. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/funcoes/10-saude?ano=2018> Acesso em: 10 mar. 2019c.

BRASIL. Decreto nº 9.795, 17 de maio de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 mai. 2019d, seção 1, p. 2. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9795.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9795.htm). Acesso em: 07 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde. **Relatório de Auditoria do TCU**. Brasília: Ministério da Saúde, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-realiza-auditoria-no-departamento-nacional-de-auditoria-do-sistema-unico-de-saude.htm>. Acesso em 22 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.328, 29 de julho de 2016. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29. jul. 2016, Seção 1, Edição Extra, p. 132. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm) Acesso em: 07 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Osvaldo Cruz. **Manual de Planejamento do SUS**. 1. ed., rev. Brasília-DF: Ministério da Saúde, 2016. (Série Articulação Interfederativa; v. 4). [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/articulacao\\_interfederativa\\_v4\\_manual\\_planejamento\\_atual.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/articulacao_interfederativa_v4_manual_planejamento_atual.pdf). Acesso em: 04 out. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 141, 13 de janeiro de 2012. Regulamenta o § 3o do art. 198 da Constituição Federal para dispor sobre os valores mínimos a serem aplicados anualmente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios em ações e serviços públicos de saúde; estabelece os critérios de rateio dos recursos de transferências para a saúde e as normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com saúde nas 3 (três) esferas de governo; revoga dispositivos das Leis nos 8.080, de 19 de setembro de 1990, e 8.689, de 27 de julho de 1993; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 jan. 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp141.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp141.htm). Acesso em: 03 dez. 2018.

BRASIL. Decreto nº 7508, 28 de junho de 2011. Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 jun. 2011, p. 1. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/d7508.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7508.htm). Acesso em: 04 out. 2020.

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 União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 18 fev. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. **Sistema Único de Saúde (SUS):** princípios e conquistas. Brasília: Ministério da Saúde, 2000a. 44 p. Disponível em: [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/sus\\_principios.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/sus_principios.pdf). Acesso em: 26 set. 2020.

BRASIL. Emenda Constitucional nº29, 13 de setembro de 2000. Altera os arts. 34, 35, 156, 160, 167 e 198 da Constituição Federal e acrescenta artigo ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para assegurar os recursos mínimos para o financiamento das ações e serviços públicos de saúde. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14. set. 2000b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc29.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc29.htm). Acesso em: 03 dez. 2018.

BRASIL. Decreto nº 1.651, 28 de setembro de 1995. Regulamenta o Sistema Nacional de Auditoria no âmbito do Sistema Único de Saúde. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29. set. 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1995/d1651.htm#:~:text=Regulamenta%20o%20Sistema%20Nacional%20de,do%20Sistema%20%C3%9Anico%20de%20Sa%C3%BAde](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/d1651.htm#:~:text=Regulamenta%20o%20Sistema%20Nacional%20de,do%20Sistema%20%C3%9Anico%20de%20Sa%C3%BAde). Acesso em: 03 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 8689, 27 de julho de 1993. Dispõe sobre a extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28. jul.. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8689.htm). Acesso em: 03 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.080, 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20. set. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm)Acesso em: 03 dez. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/conheca-a-presidencia/acervo/constituicao-federal>. Acesso em: 15 jan. 2019.

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

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life**. Readin Addison-Wesley, 1982.

DEMARCO, Diogo Joel. A Formação de Gestores públicos no Brasil: um balanço das contribuições do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA CONSAD, 8. 2015, Brasília. **Anais [...]** Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII\\_Consad/005.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/005.pdf). Acesso em: 27 abr. 2019.

DIAS, I. A. M. **Gestão por Competências no Setor Público: estudo de caso no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte. 2013. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2013.

DOWBOR, L. **O que acontece com o trabalho?** 3. ed, São Paulo: Ed. Senac, 2006. Disponível em: <http://dowbor.org/2006/08/o-que-acontece-com-o-trabalho-doc.html/>. Acesso em: 24 abr. 2019.

DRUCKER, P. F. **Prática de Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Thomson, 2003.

DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, jan./abr. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n1/v4n1a09.pdf>. Acesso em: 28 set. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competência**. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. EAD 5835, São Paulo, 2016a. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/course/view.php?id=25082>. Acesso em: 24 abr. 2019.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública. In: Jacqueline Mendes Menezes; Juliano José Lopes. (Org.). **Diálogos de Gestão Novos Ângulos e Várias Perspectivas**. 1 ed. Curitiba: JML Editora, 2013, v. 1, p

DUTRA, J. S. **Desenvolvimento da Liderança na Administração Pública**. In: BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. (Org.) **Tópicos Essenciais sobre Gestão Pública**. 1. ed. São Paulo: Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e Gestão, 2016b.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A; DUTRA G. A. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo, Atlas, 2017.

FELIX, R., FELIX, P. P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 62, n. 1, p. 51-74, jan./mar. 2011.

FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **A nova Administração Pública em Ação**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília: ENAP, 1999. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000059&pid=S1984-9230200800040000500017&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000059&pid=S1984-9230200800040000500017&lng=pt). Acesso em: 21 abr. 2019.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a06.pdf>. Acesso em: 08 out. 2019.

FEVORINI, F. B; SILVA, R. T; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 128-142, mai./jun./jul./ago. 2014. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577/15194>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

FIGUEIREDO FILHO, W. B; MÜLLER, G. **Planejamento Estratégico segundo Matus**: proposta e crítica. Rio Claro, 2002. Disponível em: <http://www.rc.unesp.br/igce/geografia/pos/downloads/2002/planejamento.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2019

FLEURY M. T. L.; FLEURY A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe. p. 183-196, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010). Acesso em: 21 abr. 2019.

FLEURY, A. C.C.; FLEURY, M.T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY M. T. L.; FLEURY, A. C.C. Alinhando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44 n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2019.

FLEURY, A. C.C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2007

FREITAS, C. A. S. Auditoria de Gestão e Estratégia no Setor Público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 52, n.4, p. 57-70, 2001. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/314/320>. Acesso em: 08 out. 2019.

GHELMAN, S. **Adaptando o Balanced Scorecard aos Preceitos da Nova Gestão Pública**. 2006. 84 f. Dissertação (Mestrado Sistema de Gestão) - Centro Tecnológico, Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006. Disponível em: <http://repositorios.inmetro.gov.br>. Acesso em 28 ago.2020.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: AEDB, 2006.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R. M. Forecasting core competencies in a R&D environment. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9., 2000, Miami. **Anais [...]** Miami: Proceedings, 2000.

HUERTAS, F. **O Método PES**: entrevista com Matus. São Paulo: Fundap, 1996.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INTO-SAI. **Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público**. Tradução: Tribunal de Contas do Estado da Bahia – TCE/BA – Brasil. Série Traduções, n. 13. 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais.** Tradução Patrícia Reuillard, 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Produção** [online] v.3, n.2, p.113-125, 1993. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65131993000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65131993000200004&script=sci_arttext) Acesso em: 20 nov. 2019.

LIMA, L. C. M. **Controle Interno na Administração Pública:** o controle público na administração como um instrumento de accountability. 2012. 72 f. Monografia (Especialização em Orçamento Público) - Escola da AGU, da Advocacia-Geral da União, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados, Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), da Controladoria Geral da União e Instituto Serzedello Corrêa (ISC), do Tribunal de Contas da União, Brasília, 2012.

LIMA NETO, R. L. **Sistema de Controle Interno no Anteprojeto de Lei Orgânica da Administração Pública Federal:** percepção dos servidores da Controladoria-Regional da União no Estado de Pernambuco. 2012.136 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACIEL, A. V.M.; GONÇALVES, S. M.G. Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. **Anais [...]** Brasília, 2009, Painel 26: p.16-18.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar., 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública.** São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Formação para o cargo de Analista de Planejamento e Orçamento.** 17. ed. 2012. 26 slides. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1057/3/Aula%20%20-%20Jos%C3%A9%20Matias-Pereira%20%28D3.1%20%E2%80%93%20Debate%20Contempor%C3%A2neo%20da%20Gest%C3%A3o%20P%C3%ABlica%29.pdf>. Acesso em: 22 set. 2019.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

MATUS, C. O Plano como Aposta. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. **Planejamento e orçamento governamental**. Brasília: Enap, 2006, v. 2 (Coletânea)

MCCLELLAND, D. C. Testing competence rather than for intelligence. **American psychologist**, v. 28, p.1-14, 1973.

MELO, M. B. **O Sistema Nacional de Auditoria do SUS: estruturação, avanços, desafios e força de trabalho**. 2007. 217 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Osvaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, M. H. **Creating Public Value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

MOREIRA, W. R; MUNCK, L;. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance** - Eletrônica, v. 18 - n. 2 p. 77-90, abr./jun. 2010.

MOREIRA, M. M.M. B. **Alinhamento entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública Brasileira**. 2010. 91 f. Dissertação (Mestrado de Gestão de Empresas) - Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Portugal, 2010.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Alinhamento entre estratégia e competências: um estudo teórico-empírico em uma empresa pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: ANPAD, 2009.

MUNCK, L.; DIAS, B. G. Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_GPR1379.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1379.pdf). Acesso em: 08 out. 2019.

OCDE. **Peer Review OCDE Skills: revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil - conclusões preliminares**. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3634>. Acesso em 18 fev. 2019.



OLIVEIRA, C.L. Um apanhado Teórico-Conceitual sobre a Pesquisa Qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias**; v. 2, n. 3, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2008. Disponível em: [http://www.redib.org/recursos/Record/oai\\_articulo1014469-apanhado-teorico-conceitual-pesquisa-qualitativa-tipos-tecnicas-caracter%C3%ADsticas](http://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo1014469-apanhado-teorico-conceitual-pesquisa-qualitativa-tipos-tecnicas-caracter%C3%ADsticas). Acesso em: 16 out. 2019.

OLIVEIRA, F.B.; SANT`ANNA, A. S. VAZ, S.L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. 72 p.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais [...]** Brasília, 2013. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/018-MAPEAMENTO-DE-COMPETÊNCIAS-EM-DIFERENabr.TES-TIPOLOGIAS-NA-ADMINISTRAÇÃO-PÚBLICA-FEDERAL.pdf>. Acesso em: 24 abr.2019.

PANTOJA, M. J. **Gestão por Competências**. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2019.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**, Brasília: ENAP, 2005.100 p. Disponível em: [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro\\_gestao\\_competencias.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf) Acesso em: 24 mar. 2019.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competency of the corporation. **Harvard Business Review**, v 68, n 3, p 79-91, 1990. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod\\_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf). Acesso em: 19 mai. 2019.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 20ª reimpressão.

POLIGNANO, M. V. **História das Políticas de Saúde no Brasil**: uma pequena revisão, 2015. Disponível em: <http://medicinadeemergencia.org/wp-content/uploads/2015/04/historia-das-politicas-de-saude-no-brasil-16-030112-SESMT.pdf>. Acesso em: 26 set. 2020.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996. Disponível em: [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf). Acesso em: 24 nov. 2019.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

PORTER, M. E. **Competição**. Ed. rev. e ampla. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 – 5ª reimpressão.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 3ª reimpressão.

QUINTANA, R. C. **O Processo de Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais em uma Instituição do Setor Público**. 2009. 175f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

RUAS, R. **Gestão por Competências**: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-2292.pdf> Acesso em: 06 out. 2019.

SECCHI, L. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 26 set. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TEIXEIRA, V. A.. **Criando Valor Público**: Gestão Estratégica no TCU. Página de Liderança, Brasília: TCU, 01 out 2012. Disponível em 2012: << [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao\\_corporativa/lideranca](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca)>>. Acesso em: 02 out. 2020.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Declaração de Posicionamento do IIA**: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles, jan. 2013

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Três Linhas de Defesa** – Documento de Exposição, junho, 2019. Disponível em: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document-Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 out. 2020.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. (eds), **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

ZIMMERMAN, F. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC**. Revisão e adaptação: Alexandre Laval Silva e Carlos Eduardo Penante D'Ávila Uchôa, Brasília: ENAP, 2015.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

### **A. Apresentação:**

Sou Isaura Cândida Marques Freire de Carvalho, médica, auditora em saúde e mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração. Tenho interesse em práticas de Gestão de Pessoas e realizo essa entrevista buscando atender ao objetivo geral da minha pesquisa de verificar o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais dos gestores e os objetivos estratégicos na Auditoria SUS Bahia.

### **B. Propósito da Pesquisa:**

Auxiliar os componentes estaduais de auditoria na identificação de ações que promovam maior alinhamento entre estratégia e competências organizacionais e individuais através da identificação das competências dos gestores que amparam o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, contribuir para um SNA mais efetivo, eficiente e inovador, atuando como ferramenta estratégica de gestão, sendo capaz de subsidiar os gestores da saúde com informações relevantes e capazes de nortear a tomada de decisão, representando a terceira linha de defesa do gerenciamento eficaz de riscos e controles.

### **C. Ética de Pesquisa:**

As entrevistas serão gravadas para posterior transcrição. A análise dos dados será realizada exclusivamente pela pesquisadora responsável. O TCLE será lido e assinado pelo entrevistado.

#### **D. Alinhamento de Conceitos:**

Os participantes serão informados sobre a cronologia da entrevista, bem como dos conceitos utilizados no trabalho através do compartilhamento de cards conforme descrito abaixo:

Card 1 - Missão da Auditoria SUS Bahia: *“Assegurar a conformidade das ações, serviços e aplicação de recursos do SUS com as normas e resultados estabelecidos, no âmbito do estado da Bahia”.*

Card 2 - Conceito de Estratégia Organizacional: *“No setor público pode ser entendida como um conceito que simultaneamente: declara a missão ou propósito geral de uma organização expressos em termos agregação de valores públicos; apresenta as fontes de apoio e legitimidade que será usada para sustentar o compromisso da sociedade; explica como a organização se estrutura e opera para alcançar os objetivos declarados (MOORE, 2000)”.*

Card 3 - Conceito de Competência Organizacional: *“Na administração pública as competências organizacionais estão associadas às competências necessárias ao reconhecimento institucional pelo governo e a sociedade (Pantoja, 2015 e Moore, 2000)”* e *“As competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais (Fleury e Fleury, 2004)”.*

Card 4 - Conceito de Competência Individual: *“As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue à organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. (Dutra, 2017)”* e *“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da instituição, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado e pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento. (Dutra, 1998)”*

**E. Blocos de Questões:****Bloco 01 - Identificação**

1. Nome (opcional)
2. Idade
3. Formação
4. Pós graduações
5. Função Atual

**Bloco 02 – História Profissional**

1. Fale um pouco sobre sua trajetória profissional

[Trabalhou na iniciativa privada? Ocupou ou ocupa cargo de gestão na iniciativa privada e/ou pública? Por quanto tempo? Quais atividades realizava?]

**Bloco 03 – Auditoria SUS Bahia**

1. Na sua visão, qual a função do Planejamento Estadual da Auditoria (PEA)? Eles buscam atender a qual objetivo?
2. Em sua opinião, o PEA 2016-2019 e sua revisão são de amplo conhecimento pelo corpo de auditores (gestores e auditores)? Você participou da elaboração desses documentos?
3. Você acha que o corpo de auditores conhece a missão da Auditoria? De que forma você acha que o PEA está alinhado com essa missão? Exemplifique.
4. Você utilizou o PEA para o planejamento de suas tarefas? Exemplifique.
5. Em sua opinião, uma vez elaborado o PEA, quais cuidados se deve ter para garantir seu sucesso e quais fatores podem ocasionar seu insucesso?
6. Para você, o que o corpo de auditores entende sobre estratégia? Em sua opinião, quais são os principais fatores para o sucesso da implantação de uma estratégia pela Auditoria?
7. Para você, o que o corpo de auditores acha dos processos de trabalho da Auditoria? Em sua opinião, os processos de trabalho são adequados para o atingimento dos objetivos institucionais?
8. Para você, o que o corpo de auditores sabe sobre o Plano Anual de Capacitação 2018 e 2019 (PAC)? Ele está alinhado com o planejamento apresentado no PEA?
9. Foram mapeadas as seguintes macrocompetências da Auditoria SUS Bahia: auditar, gerir, comunicar e articular. Para você, o corpo de auditores conhece as macrocompetências que foram mapeadas? Você acha que essas são as competências organizacionais mais relevantes para a Auditoria? Existem outras? Justifique.

10. Na sua opinião, quais as competências necessárias aos gestores da Auditoria? Por quê?
11. Quais as maiores dificuldades de atuação você identifica nos gestores da Auditoria? Exemplifique
12. Na sua opinião, quais fatores facilitam e quais fatores dificultam o desenvolvimento das competências dos gestores da Auditoria? Como você acha que eles poderiam ser minimizados ou potencializados?
13. Com relação ao tema dessa pesquisa, tem mais alguma questão que considera relevante pontuar?

#### **Para os Gestores - Acrescentar**

1. Quais as principais competências que você utiliza nos seus processos de trabalho? Exemplifique.
2. Em quais situações você tem dificuldade de atuar? Exemplifique.

#### **F. Agradecimentos**