



Gestão por competências: desafios encontrados por uma instituição pública de Petrolina durante o processo de implementação

William Marques de Siqueira¹; Deise Cristiane do Nascimento²

Resumo: A gestão de pessoas passa por um amplo processo de transformação no meio corporativo. A proposta deste artigo consiste em denotar como uma instituição pública de Petrolina - PE se sobressai diante dos desafios encontrados durante o processo da implantação da gestão por competências. Para isso, foram utilizadas pesquisas bibliográficas a fim de atualizar o estado da arte, além de uma entrevista com a gestora responsável pela aplicação do modelo de gestão por competências em uma instituição pública de Petrolina - PE. Os resultados concretos do programa já podem ser observados conforme relatos dos gestores onde é evidente o fortalecimento do conceito de equipe, um instrumento de integração e estabelecimento do elo entre a chefia e os integrantes da equipe. O Plano Crescer por Competências (PCC) vem ao encontro da missão da empresa de melhorar a gestão dos hospitais universitários, criando ambientes favoráveis à inovação de processo de trabalho e, com isso, desenvolvendo profissionais capacitados para entregar mais serviços de melhor qualidade para a sociedade. Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam comparados períodos distintos de avaliação a fim de mensurar a eficiência e eficácia do modelo.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Gestão de Pessoas. Organização Pública.

Competence Management: challenges faced by a public institution of Petrolina during the implementation process

Abstract: People management goes through an intensive process of transformation in the corporative environment. The purpose of this article is to exhibit how a public institution of Petrolina - PE faced the challenges encountered during the process of implementation of competency management system. For this, literature references were used to update the state of art, as well as an interview with the manager responsible for the implementation of the model in a public institution in Petrolina - PE. The concrete results of the program can already be observed as reports of managers where the strengthening of the team concept is evident, an integration tool and link the establishment between the leadership and the members of the team. The PCC meets the company's mission to improve the management of university hospitals, creating environments favorable to the working process of innovation and thus creating more trained professionals to deliver better services to society. For future studies, it is suggested to compare separate evaluation periods in order to measure the efficiency and effectiveness of the model.

Keywords: Management Skills. People management. Public Organizations.

Introdução

O modelo de Gestão por Resultados com foco em competências está dentro das recomendações da Nova Gestão Pública (NGP) (SANO e ABRUCIO, 2008).

¹ Especialização em Gestão Pública Municipal, Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina, PE, Brasil. E-mail: willdesiqueira@hotmail.com ;

² Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (2001). Atualmente é professor auxiliar da Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina. E-mail: deise.nascimento@fecape.br.



A partir desse modelo burocrático, no qual haveria um eminente apego às regras e a procedimentos, a NGP defende o abrandamento e a orientação organizacional nos órgãos públicos, visando à melhoria dos processos e conseqüentemente os resultados obtidos por seus agentes. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais as necessidades do mundo atual, pois tendem a influenciar os funcionários a aderirem uma postura inerte e improdutiva.

No atual cenário, em que novas características profissionais ganham crescente importância, faz-se necessária a adoção de um novo condicionamento nos esforços de gestão de pessoas. A Gestão por Competências vem ao encontro dessa necessidade, e por isso tem sido adotada em diversas organizações, no intuito de alinhar os objetivos com as ações praticadas por seus colaboradores.

Para Chiavenato (2006, p. 216), a gestão por competências é considerada:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Esta nova gestão caminha junto com a avaliação de desempenho, que é um meio de aferir se a doutrina organizacional está sendo inserida de forma correta, haja vista que ela é uma ferramenta da gestão de pessoas de fundamental importância, pois visa analisar o comportamento individual ou de um grupo de pessoas em uma determinada organização. Este é um processo que identifica diagnóstica e analisa a conduta de um colaborador durante certo intervalo de tempo, observando sua postura profissional, seu conhecimento técnico e sua relação com os parceiros de trabalho.

Segundo Baylão e Oliveira (2015) e Fetzner et al (2010) existem vários tipos de problemas durante a avaliação de desempenho encontrados pelos funcionários públicos, dentre eles destacam-se: a falta de feedback; a desmotivação com suas funções; o despreparo do avaliador para aplicar a avaliação; a falta de sensibilização prévia para compreender o processo e poder influenciar nos seus destinos; e a falta de mensuração e acompanhamento dos resultados. Silva (2001 apud Baylão e Oliveira, 2015) acrescentou ainda a ausência de planejamento, a falta de sensibilização prévia, o despreparo dos avaliadores, a falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores de avaliados.



Amaral (2013 apud Baylão e Oliveira, 2015) destacou ainda em seu estudo de gestão por competências na Administração Pública, que existem várias limitações durante a avaliação de desempenho de funcionários públicos, tais como: a ausência de sensibilização dos dirigentes; a falta de pessoal qualificado para implementar novas diretrizes; a ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências); a fragilidade do planejamento; absoluta carência de ações que motivem e propiciem o comprometimento dos servidores; a coleta de dados que não servem a nenhum propósito, pois as informações não são utilizadas na prática; e nenhuma mudança significativa proveniente da implantação do modelo de gestão por competência, o que demonstra a sua total inocuidade.

Dessa forma, a Administração Pública possui diversos desafios ao se implementar modelos de gestão de pessoas que consolidem todas as limitações expostas por Amaral (2013 apud Baylão e Oliveira, 2015) e isso não se faz diferente em cidades no interior do nordeste. Diante dos fatos apresentados, uma pergunta faz-se pertinente: de que forma a Gestão por Competências poderia ser implementada no setor de gestão de pessoas em uma instituição pública no município de Petrolina-PE?

O objetivo deste trabalho é verificar a implementação da Gestão por Competências em uma instituição pública localizada em Petrolina - PE. Os objetivos específicos são: caracterizar o setor de gestão de pessoas da instituição; analisar se a organização possui indicadores que mensurem a gestão por resultados; verificar quais os principais pontos de sucesso e melhoria ao se implementar gestão por competências.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente serão exibidos os fundamentos teóricos sobre a moderna gestão por competências, seguido da metodologia. Por último, serão expostos os principais resultados, discussões, conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

Princípios e Características da Gestão por Competências

Devido às intensas mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais que vêm aparecendo nas últimas décadas no Brasil, o país vem passando por um momento de grande evolução no mundo corporativo com o desenvolvimento da administração pública baseada em



novas técnicas de gestão. Diante desta realidade, surgiu o modelo de Gestão por Competências que vem despontando como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturar um setor de Gestão de Pessoas. Este modelo de gestão possibilita alinhar os objetivos da organização com as ações de recursos humanos em busca do crescimento e desenvolvimento (LOPES, 2007).

A idéia inicial é a de que cada colaborador sabe ou pode aprender a apontar suas competências pertinentes, habilidades, seus pontos positivos e negativos e também seus objetivos, sendo este a única pessoa capaz de determinar o que é melhor para o seu progresso. O papel dos gerentes da área de recursos humanos, que [...] “para possibilitar a realização das estratégias corporativas”, passa a ser o de ajudar esse agente a expor seu desempenho na empresa, mostrando às habilidades e à realidade da organização (MAXIMIANO, 2008, p. 362).

Dutra (2004) afirma que:

Um modelo de Gestão de Pessoas por Competências visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, gerenciáveis na forma de grupos reunidos segundo suas similaridades funcionais, denominados de competências, de forma que agreguem valor à organização e ao indivíduo.

Nesse contexto, a gestão por competências busca substituir o tradicional levantamento de obrigações e deficiências de treinamento por um ponto de vista das necessidades subsequentes e de como as pessoas agregarão valor à organização. Para tanto, o gerenciamento fundamentado em competências ou gestão por competências é uma ferramenta que aponta a identificação das competências essenciais, as habilidades e informação causadora da eficácia profissional e também o preenchimento da qualificação de cada agente para funções estabelecidas, fornecendo recursos fundamentais para o aperfeiçoamento dessas capacidades. Diante disso, o que se espera é um quadro de colaboradores mais talentosos e mais produtivos, haja vista a gestão por competências proporcionar maior produtividade, assertividade, ambientes participativos e motivacionais, comprometimento de todo o nível hierárquico, gerências e equipes mais fortalecidas e maior valorização do capital humano.

Dessa forma, Ruas (2005) exhibe o exercício da competência, da maneira apresentada a seguir:

Quadro 1: O exercício da competência.

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
Relativa estabilidade da atividade econômica	Baixa previsibilidade de negócios e atividades
Concorrência localizada	Intensificação da abrangência da concorrência
Lógica predominante: indústria (processos e padrões de produção previstos)	Lógica predominante: serviços (eventos)
Emprego formal e base sindical	Relações de trabalho informais e flexíveis; crise dos sindicatos
Organização tradicional do trabalho, com base em postos definidos e tarefas prescritas e programadas	Novas formas organizacionais que destacam o trabalho com base em metas, a delegação de responsabilidade e a multifuncionalidade
Foco no processo	Foco nos resultados
Ênfase na aprendizagem de circuito simples	Estímulo a aprendizagem de circuito duplo

Adaptado de (RUAS, 2005, p. 37)

Nesse sentido, podemos entrever que as capacidades (habilidades, conhecimentos e atitudes) são os meios viáveis para o desempenho da competência, que se encontra essencialmente ligadas ao nível de envolvimento com a tarefa delegada (MASCARENHAS, 2008).

Por outro lado, Chiavenato (2006) destaca que a qualidade como significado da palavra competência é algo que uma determinada pessoa possui e que é percebida pelos outros. Assim, não adianta a competência ser visível, é necessário que seja também percebida sua existência. Na maioria das vezes, é o pensamento do gestor sobre o colaborador que define a competência do mesmo, ou seja, se for percebida acertadamente é um ponto a favor do colaborador, sendo que na maioria das vezes, porém, a percepção do gestor é falha. Fundamentado nisso, o resultado é que cada colaborador incorpore um ponto de vista diferente e só parcialmente adequada a respeito do que é preciso para alcançar a eficácia no trabalho (PRAHALAD, 1997).

A coordenação baseada nas competências representa uma transformação cultural no caminho de um maior senso de responsabilidade e de autocontrole dos colaboradores. Ademais, é uma maneira simples de aprimorar o comportamento. De acordo com Gomes (2009), a gestão com foco em resultados destaca o uso eficaz da informação, estabelecendo



indicadores de desempenho e enfim, a preocupação constante com o monitoramento e a avaliação do efeito dos serviços e políticas públicas, visando o aumento da eficiência da gestão pública.

O modelo de Gestão por Competências depois de implantado mostra valores de eficiência e de democracia. Ainda segundo o mesmo autor, o valor de eficiência permite uma adequação mais coerente para obtenção de resultados positivos dentro da organização, isso acontece à medida que o modelo vai sendo incorporado ao dia a dia dos agentes. Já a democracia, com objetivos esclarecidos permite a responsabilização, uma vez não ocultada, permite menos equívocos no controle de indicadores e de resultados, contribuindo na eficiência do controle público.

Para Gemelli e Fillipim (2010), tais valores podem ser incorporados ao dia a dia da gestão pública, mas, para isso, são necessárias habilidades técnicas, humanas e gerenciais. É raro encontrar administrações públicas com estratégias efetivas de qualificação do corpo funcional. Além disso, o servidor público é aquele que encontra maior dificuldade em desenvolver competências profissionais por conta própria, necessitando de adequação dos seus serviços às novas exigências da sociedade civil.

Assim sendo, o que se tem a fazer em primeira instância é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada tarefa executada. É importante ressaltar que conceituar competência não é definir tudo aquilo que o colaborador faz, mas definir quais capacitações deve ser provocadas, protegidas ou minimizadas.

Conceito de competência

Competência pode ser descrita como sendo: “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho” (GRAMIGNA E DOMINGOS, 2002 apud LEME, 2005, p.17). No mesmo sentido, Parry (1996 apud Oliveira; Santos e Lourenção, 2008, p. 193) traz a definição de competências como sendo:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu



desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

De acordo com as definições acima, entende-se o que se chama de “Pilares das Competências”, que são: **Conhecimento**, **Habilidade** e **Atitude**, ou seja, o **CHA**:

O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, etc. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia. A atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, ela é o querer fazer (LEME, 2005, p.18.).

Diante do exposto, seguem os desdobramentos do conhecimento, habilidade e atitude conforme exhibe o Quadro 2:

Quadro 2: Desdobramentos do conhecimento, habilidade e atitude.

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Adaptado de (LEME, 2005, P.18)

Lopes (2007) enfatiza os três pilares da Competência - CHA, como um aprendizado que adquirimos na escola, nos livros, e que acumulamos ao longo da vida. Fazem parte da nossa memória e são capazes de influenciar no nosso comportamento e julgamento; a Habilidade é a aplicação do conhecimento, é a capacidade de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo; e a Atitude é o que nos impulsiona a executar as nossas habilidades e o conhecimento adquirido.

Em outro contexto, Chiavenato (2008) conceitua competências como as características das pessoas que dão a sustentação de vantagens competitivas, relacionadas à gestão organizacional e profissional, ajudando na organização e no objetivo estratégico do negócio.

Segundo Zarifian (2001 apud Veloso e Trevisan, 2005, p. 81), “competência é uma inteligência prática das situações que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade dessas situações”.



Em um mundo em mudança e transformação e carregado de competitividade, talento humano é uma questão de sobrevivência e de sucesso das organizações. Esses conceitos, tecnologias e informações estabelecerão maiores conhecimentos por parte das pessoas envolvidas. Todavia, esses fatores não serão suficientes para fazer a diferença. Cabe às pessoas dar sentido a esse termo e fazer uso de uma forma que também dê sentido à organização. A diferença estará na competência das pessoas, na sólida conservação e modernização do conhecimento e, principalmente, nas atitudes e costumes que elas terão perante as tarefas e os novos desafios.

Gestão de Pessoas por Competências

A Gestão de Pessoas Por Competências (GPPC) é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004). Esse modelo é particularmente útil às organizações para as quais o aperfeiçoamento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade.

A GPPC deve se consolidar tendo como base uma perspectiva de administração de carreiras. A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional. Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas, que baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pela organização e pelo mercado de trabalho, gerenciam suas carreiras. À empresa cabe estimular e apoiar as pessoas em seu crescimento profissional (DUTRA, 2004; SILVA, 2003; ARTHUR, 1996). O Quadro 3 mostra a GPPC conforme Amaral *et al.* (2016).

O desenvolvimento de um indivíduo dentro da organização pode ser identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior dificuldade, e como esta maior complexidade tende a fazer com que o indivíduo agregue mais valor à instituição, é preciso determinar uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração. Os indivíduos mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Os sistemas



tradicionais (estratégia de controle) não conseguem dar respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas (ZARIFIAN, 2001).

Quadro 3: Gestão de Pessoas Por Competências.

Processos	Características
Treinamento e Desenvolvimento	Mecanismos de evolução das competências; Permite reconhecer e desenvolver os atributos de competência.
Recrutamento e Seleção	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz; Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.
Avaliação de Desempenho	“Não existe evolução sem avaliação!”. Garante os mecanismos de avaliação (feedback) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.
Carreira e Sucessão	Motivação / Reconhecimento / Espaço ocupacional; Ao invés de valorizar apenas o “tempo de casa” do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.
Segurança de Saúde ocupacional	Com esse modelo, a empresa se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus funcionários.
Relações trabalhistas	Esse modelo leva alguma desvantagem nesse quesito, frente ao modelo tradicional, mais bem adaptado às leis trabalhistas vigentes.
Remuneração	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.

Adaptado de Amaral *et al.* (2016)

Segundo Brandão e Guimarães (2001) a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática do desempenho de cada indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro, avaliando o valor, a excelência e as qualidades dessa pessoa. Seu propósito é garantir que o trabalho desenvolvido por cada uma das pessoas que integra a organização, esteja em conformidade com o que a organização espera em termos de realização coletiva. A avaliação de desempenho procura demonstrar aos indivíduos não apenas quais metas ou atividades devem ser realizadas, mas também, quais comportamentos e atitudes devem ser seguidos.

A GPPC coloca organização e pessoas, lado a lado, proporcionando um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas,



enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas por sua vez, ao desenvolver sua competência individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (ARTHUR, 1996).

Metodologia

O presente trabalho pode ser caracterizado como um estudo de natureza descritiva, pois visa caracterizar a implementação da Gestão por Competências em uma empresa pública. É um estudo com enfoque qualitativo, e que teve como meio, um estudo de caso através da aplicação de uma entrevista estruturada e realizada na Divisão de Gestão de Pessoas no Hospital Universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco (HU – UNIVASF).

O enfoque qualitativo apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, tem caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (GODOY, 1995B, SILVA; MENEZES, 2005).

Assim, foi realizado inicialmente um levantamento bibliográfico fazendo uma análise sobre os principais fatores motivadores do trabalho, principalmente sobre a aplicação de ferramentas para a Gestão de Pessoas, e posteriormente buscou-se relacionar esses fatores com os aspectos norteadores da gestão por competências.

Para a coleta de dados, foi realizado uma entrevista com perguntas abertas direcionada à responsável pelo Plano Crescer por Competências da instituição com a finalidade de identificar os desafios encontrados no processo de implementação da Gestão por Competências. Segundo Mattar (2001), a entrevista consiste em um questionamento oral ou escrito para obter dados desejados.

A entrevista foi elaborada em três partes: 1ª parte – Caracterização do HU – UNIVASF, 2ª parte - Caracterização do Programa de Gestão por Competências e 3ª parte – Aprofundamento e detalhamento do programa Gestão por Competências no HU – UNIVASF, totalizando 22 perguntas. O roteiro da entrevista estruturada encontra-se no Anexo I.



Análise dos dados

Modelo Geral de Gestão por Competências da Rede EBSEH

O HU – UNIVASF conta atualmente com 598 funcionários da EBSEH e 239 funcionários terceirizados. A sistemática de Gestão de Desempenho implementada no HU-UNIVASF é voltada para o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores desenvolvida pela EBSEH, visando alcançar resultados organizacionais e atender às necessidades dos usuários dos serviços de saúde.

Está regulamentado pela Norma Operacional nº 01, de 07 de abril de 2015. Essa sistemática é composta pelas seguintes etapas:

- O Planejamento: pactuação do Plano de Trabalho do colaborador (metas das equipes e responsabilidades do colaborador para o alcance das metas e identificação das competências necessárias ao desempenho);
- O Monitoramento: acompanhamento sistemático do desempenho do colaborador;
- A Formalização: identificação das lacunas de competências e do alcance das metas de equipe e da contribuição do colaborador para o resultado das metas.

A Figura 1 esquematiza o funcionamento da Gestão por Competências no HU-UNIVASF.

Figura 1: Gestão do Desempenho por Competências



Fonte: Programa Crescer com Competências – SECAD/CDP/DGP/EBSEH.

Segundo a Psicóloga Organizacional, todos os colaboradores e as chefias participam do processo de Gestão por Competências. A chefia tem como missão pactuar junto com a sua equipe as metas e os resultados esperados, de acordo com os objetivos da empresa. Os gestores, durante essa etapa, reúnem sua equipe para elaboração do plano de trabalho, onde deixam claro a responsabilidade de cada membro da equipe e dos demais envolvidos.

No plano de trabalho elaborado ficam identificadas as metas da equipe e em qual cada membro contribuirá diretamente, bem como as suas responsabilidades para que as metas sejam atingidas. Nessa etapa são indicadas ao empregado quais as competências que deverão ser expressas por ele no período avaliativo e a importância de cada uma no desenvolvimento das responsabilidades pactuadas.

Durante o desenvolvimento das atividades ocorre a etapa de Monitoramento que corresponde ao acompanhamento sistemático e contínuo do desempenho do colaborador, esse monitoramento é realizado trimestralmente ou a qualquer momento em que o gestor ache



necessário fornecer orientações sobre o desempenho do avaliado. Os avaliadores devem registrar as competências, expressas ou não, pelo colaborador e dar *feedback* sobre o seu desempenho, de acordo com o plano de trabalho.

O plano de trabalho pode ser alterado a qualquer momento, com o consentimento de ambas as partes, uma vez que tenha ocorrido um fato novo que possa alterar o desempenho da equipe, proporcionando a correção de ações que venham afetar a expectativa de resultado da equipe. Durante a avaliação das metas são identificados os resultados obtidos pela equipe e a contribuição de cada um nesses resultados através do Resultado de Metas do Colaborador (RMC), que é obtido calculando a média dos resultados das metas da equipe e da contribuição do colaborador para essas metas. O Resultado de Metas do Chefe (RMCE) é calculado pela média entre o seu resultado e a média dos resultados finais dos seus colaboradores. Cada competência é avaliada segundo o grau de desenvolvimento do empregado, que prevê a autoavaliação, com Peso 4 e a avaliação da chefia imediata, com Peso 6.

A Lacuna de Competência é calculada pela média dos resultados das duas avaliações. O resultado final da Avaliação de Competências é a relação das competências e suas respectivas lacunas de desenvolvimento assim identificadas:

I – Prioridade 1 de capacitação: lacuna de competência entre 3 e 5;

II – Prioridade 2 de capacitação: lacuna de competência entre 1,1 a 2,9;

III – Prioridade 3 de capacitação: lacuna de competência entre 0 e 1.

O Plano de Desenvolvimento por Competências (PDC) desenvolvido no HU-UNIVASF tem como prioridade reunir esforços para um maior desenvolvimento das competências e para o crescimento profissional de todos que compõem a fazem parte dessa instituição. Através de ações que visam a promoção do desenvolvimento de competências dos seus profissionais. A implementação do PDC tem como subsídios as lacunas de competências identificadas na gestão do desempenho por competências, e que foram priorizadas de acordo com os resultados da avaliação e da importância de cada uma para realização das responsabilidades pactuadas no plano de trabalho.

No PDC há um compromisso com a promoção de ações de capacitação direcionadas ao desenvolvimento profissional e contínuo dos colaboradores, bem como de estimular que o quadro de profissionais qualificados sejam multiplicadores do conhecimento em busca da troca de experiência e da melhoria da qualidade de vida no trabalho.



Análise da entrevista estruturada

O primeiro passo na implantação desse modelo de gestão foi o mapeamento das competências. Esse processo consistiu na elucidação das competências da organização e dos indivíduos, através do levantamento dos indicadores de competência, os quais são reunidos por semelhança e convertidos em competências. Indicadores de competência são informações a respeito do cargo cujas competências se desejam mapear. São indicadores típicos, a formação requerida para o cargo, o nível de experiência anterior em suas atividades críticas, seus principais desafios, dentre outros. Todos esses aspectos podem ser obtidos através do conhecimento detalhado do cargo, o que pode se dar por uma série de mecanismos, desde a observação da atuação de profissionais reconhecidamente competentes, até a análise das fichas de descrição de cargos (RUZZARIN, 2002).

Durante o processo de implementação foram trabalhadas as competências individuais e gerenciais de todos os que compõem o HU-UNIVASF, através de um plano de comunicação que dá uma ampla divulgação a cada fase do programa, bem como videoconferências para facilitar e agilizar o esclarecimento de dúvidas e questionamentos que surgiram durante o processo. As videoconferências foram realizadas com a sede que fica em Brasília.

Foram disponibilizados, também, cursos na plataforma de educação a distância sobre o normativo e tutoriais dos instrumentos específicos de cada uma das etapas da Gestão do Desempenho por Competências. Durante essa fase de implementação a primeira dificuldade encontrada pelas equipes foi na definição de metas e indicadores de desempenho, seja por desconhecimento teórico, seja por ausência de base histórica de aferição de resultados, ou mesmo pela dificuldade de mudança de paradigma.

Segundo a Psicóloga Organizacional responsável pela implementação, durante o primeiro ciclo, houve a adesão da maioria dos colaboradores, no entanto, ainda existiu resistência, principalmente por alguns profissionais da área da saúde que não estão habituados a participarem de processos avaliativos.

A dificuldade no manuseio da planilha Excel por parte de alguns profissionais também foi um ponto que afetou negativamente a implantação do programa, sendo este um ponto a ser tratado com prioridade. Os chefes de equipes muitas vezes não entendiam o significado de alguns itens obrigatórios.



Os resultados concretos do programa já podem ser observados conforme relatos dos gestores onde é evidente o fortalecimento do conceito de equipe, um instrumento de integração e estabelecimento do elo entre a chefia e os integrantes da equipe.

A implementação da Gestão por Competências fez com que as equipes se reunissem com maior frequência, tanto para construir como para monitorar e avaliar seu desempenho. Com isso houve um desenvolvimento das equipes sobre o seu papel nos resultados da instituição.

Considerações finais

Durante a implementação do PDC foram constatadas algumas dificuldades no percurso das etapas desenvolvidas, bem como as estratégias desenvolvidas para superar essas dificuldades, dessa forma podemos considerar a implantação do programa como um sucesso uma vez que a gestão por competências na administração pública trouxe uma quebra de antigos paradigmas.

Com uma proposta inovadora de construção das metas de equipe e não de metas individuais, onde cada colaborador é avaliado por sua contribuição para os resultados da equipe, fez com que houvesse um maior estímulo sobre a consciência de trabalho em grupo.

O programa não sofreu rejeição por parte dos colaboradores, pois o foco do resultado é desvinculado da remuneração, uma vez que o objetivo maior está no desenvolvimento dos colaboradores e não em punição. Entende-se que através desse programa cada colaborador buscará estar cada vez mais comprometido com o seu crescimento e da instituição, uma vez que esses fazem parte das equipes e contribuem para os resultados da instituição e, portanto, impactam diretamente no andamento e desenvolvimento da mesma.

O PCC vem ao encontro da missão da empresa de melhorar a gestão dos hospitais universitários, criando ambientes favoráveis à inovação de processo de trabalho e com isso criando profissionais capacitados para entregar mais serviços de melhor qualidade para a sociedade.

Assim, é indiscutível a importância da gestão por competências nas organizações públicas como instrumento que assiste a incentivá-los bem como o estudo sobre a área de administração. Fica claro que quando há um entendimento por parte do colaborador entre as



competências profissionais com as estratégias da instituição, o mesmo consegue entender o seu papel dentro da organização, porém, é de extrema importância que seja proporcionada condições favoráveis para manter o profissional motivado, visto que as competências provêm de pessoas. A Gestão por Competências identifica de maneira efetiva, em qual estágio se encontra determinada competência do colaborador e verifica a curto, médio e longo prazo, qual estágio o mesmo pode atingir. É fundamental que as mudanças sejam introduzidas no contexto organizacional com base na teoria acerca de competências, para que haja eficácia na gestão de pessoas.

Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam comparados períodos distintos de avaliação a fim de mensurar a eficiência e eficácia do modelo. Além disso, sugere-se que sejam comparados o modelo implementado no HU-UNIVASF com outras instituições públicas para se verificar as similaridades ou discrepâncias entre as diferentes implementações.

Referências

AMARAL, Cristiana Alves do, **Gestão por Competências no Ministério da Educação: um Estudo de Caso à luz da Inovação em Serviços**. Dissertação de Mestrado. Brasília – DF: Universidade de Brasília, 2013.

AMARAL, R.M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

BAYLÃO, A. L. S.; OLIVEIRA, V. M. Os problemas da gestão de pessoas na administração pública: uma análise bibliográfica. **Adm.** 2015

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless carrer**: a new employment principle for a new organization era. New York: Oxford University Press, 1996.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006



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

FETZNER, M. A., OLTRAMARI, A.P., OLEA, P.M. **Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo.** RAC, Curitiba, v.14. n. 5, pp. 968-982, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** RAC, edição especial 2001, p. 183-196.

GEMELLI, I. M. P.; FILLIPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Editora Atlas: São Paulo, 2002.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995B.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.** São Paulo, 2009.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico. 2007. 31 f. Monografia** (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração.** Da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Márcia Regina de; SANTOS, Isabel Cristina dos; LOURENÇÃO, Paulo Tadeu de Mello. Avaliação por competências em ambientes de alta tecnologia. In: CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira (Org). **Gestão Integrada de organizações.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.



PARASURAMAN, A. Marketing research. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RUAS, R. Gestão por competências. Uma contribuição à das organizações. In: Ruas, R. et al. **Os novos horizontes da gestão.** Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências: indo além da teoria.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SILVA. C. M. **A gestão de competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas: estudo de caso.** 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em administração), USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

SANO, H; ABRUCIO F. L. Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Rev. adm. empres.** vol.48 no.3 São Paulo. 2008

SILVA, E. LUCIA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

VELOSO, Elza. TREVISAN, Leonardo. **Produtividade e ambiente de trabalho: gestão de pessoas e carreiras.** São Paulo: Senac/ SP, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competencia: por uma nova logica.** Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. Sao Paulo: Atlas, 2001. Tradução de: Objectif competence.



Roteiro de Entrevista utilizada no Estudo

Nome:

Formação:

Cargo/função:

1ª PARTE – Caracterização do HU-UNIVASF:

1. O hospital possui atualmente quantos funcionários?
2. Quantos são assistenciais?
3. Quantos são administrativos?
4. Quantos são ligados ao ensino e pesquisa?
5. Qual o ano em que a EBSERH assumiu a gestão no HU-UNIVASF?
6. Os funcionários do HU-UNIVASF possuem diferentes vínculos?
7. Todos os funcionários têm suas competências acompanhadas?
8. O HU-UNIVASF possui uma estrutura organizacional hierarquizada? Seria disponível fornecer o organograma completo do HU-UNIVASF? O programa de gestão por competências possui uma chefia dentro deste organograma?

2ª PARTE – Caracterização do Programa de Gestão por Competências

9. Como se chama o programa de Gestão por Competências do HU-UNIVASF?
10. O HU-UNIVASF iniciou a implementação programa Gestão por Competências em qual ano?
11. O programa foi implementação de uma só vez ou por etapas?
12. Qual a porcentagem aproximada de adesão dos funcionários ao programa?
13. Existe ligação entre o programa Gestão por Competências e o Planejamento Estratégico do HU-UNIVASF?

3ª PARTE: Aprofundamento e Detalhamento do Programa Gestão por Competências no HU-UNIVASF

14. As chefias têm colaborado para que os seus respectivos subordinados tenham seus planos de competências geridos pelo RH do hospital? Quais os maiores desafios na sua opinião?
15. Quais os principais pontos fortes da aplicação do programa de crescer por competências no HU-UNIVASF?
16. Quais são os principais pontos fracos da aplicação do programa de crescer por competências no HU-UNIVASF?
17. Os funcionários possuem metas e indicadores para terem suas competências devidamente mensuradas? De que forma o setor de RH acompanha este desenvolvimento e o alcance das metas? Elas são metas factíveis?
18. O Setor de RH capacita os colaboradores do HU-UNIVASF a fim de que eles tenham suas competências desenvolvidas? Quais os principais cursos caso tenham? Os cursos de



aperfeiçoamento e capacitação propiciam melhorias em relação às competências dos servidores?

19. Todos os funcionários do setor de RH colaboram com o programa crescer por competências do HU-UNIVASF? Quais os papéis de cada um?

20. Quais são as competências mais valorizadas pelo HU-UNIVASF?

21. Quais são os cálculos usados para acompanhar o desenvolvimento das competências dos funcionários do HU-UNIVASF?

22. Se você pudesse apontar o maior problema da implementação e efetivação do programa de gestão por competência, qual seria? Quais seriam as causas desse problema? Quais seriam os efeitos desse problema dentro do HU-UNIVASF?



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SIQUEIRA, W.M.; NASCIMENTO, D.C. Gestão por competências: desafios encontrados por uma instituição pública de Petrolina durante o processo de implementação. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Outubro de 2016, vol.10, n.31, p. 43-62. ISSN 1981-1179.

Recebido: 29/07/2016.

Aceito: 9/08/2016