



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS GRADUAÇÃO – PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS - CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP**



DENISE JULIANA BEZERRA DE PONTES BARBOSA

**ANÁLISE DA GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PIAUÍ**

**TERESINA-PI
Dezembro de 2020**

DENISE JULIANA BEZERRA DE PONTES BARBOSA

**ANÁLISE DA GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PIAUI**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Instituições e Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira

TERESINA-PI

Dezembro de 2020

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco
Serviço de Processamento Técnico

B238a Barbosa, Denise Juliana Bezerra de Pontes.
Análise da gestão do desempenho por competências no Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí / Denise Juliana Bezerra de Pontes Barbosa. – 2020.
136 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2020.

“**Orientador:** Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira .”

1. Gestão – Hospital Universitário. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Gestão – Competências. I. Título.

CDD 353.6

DENISE JULIANA BEZERRA DE PONTES BARBOSA

**ANÁLISE DA GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Instituições e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira

Aprovada em 11 de dezembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira (UFPI)
Orientador



Prof.^a. Dr.^a. Fabiana Rodrigues de Almeida Castro (UFPI)
Examinadora Interna



Prof.^a. Dr.^a. Maria Zélia de Araújo Madeira (UFPI)
Examinadora Externa ao Programa

AGRADECIMENTOS

À Deus, minha eterna gratidão por tantas bênçãos, pela dádiva da vida e pela saúde para aproveitá-la.

Ao meu esposo José Carlos, pelo amor e paciência, por ter sido minha fortaleza nos dias em que eu não mais acreditava que conseguiria seguir em frente na realização deste sonho, por ter ficado acordado comigo por muitas madrugadas para que eu não esmorecesse.

À Maria Luísa, nossa filha, que neste momento se forma em meu ventre e foi meu maior incentivo nesta reta final para chegar à conclusão antes de seu nascimento.

Aos meus pais, irmãs, sobrinhas, avó, cunhados, sogros e demais familiares por terem compreendido minhas ausências.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira, pela paciência, contribuições, ensinamentos e disponibilidade.

Aos meus colegas de turma por todo o conhecimento socializado, pelas excelentes discussões e apoio nesta jornada.

Aos informantes da pesquisa pela valorosa contribuição, pronta disponibilidade, confiança na investigação e nesta pesquisadora.

Ao HU-UFPI, por ser uma grande escola diária de aprendizado e crescimento pessoal e profissional. Aos colegas de trabalho pela atenção e parceria de sempre.

RESUMO

INTRODUÇÃO: O estudo analisa o processo de Gestão do Desempenho por Competências da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) aplicado ao Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI). A Gestão do Desempenho por Competências é uma metodologia de avaliação do desempenho humano nas organizações, considerada inovação para a realidade do serviço público brasileiro. Busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: O que é e como ocorre o processo de Gestão de Desempenho por Competências no HU-UFPI? **OBJETIVO:** Analisar o que é e como ocorre a avaliação de desempenho por meio do processo de Gestão de Desempenho por Competências (GDC) implantado na gestão do Hospital Universitário da UFPI, no período entre 2015 e 2019. **METODOLOGIA:** A pesquisa se caracteriza por finalidade exploratória, descritiva e aplicada. Prioriza a abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso e utiliza como procedimentos de coleta de dados a pesquisa documental e de campo. Foi realizada por meio da investigação retilínea do desenvolvimento das tarefas no HU-UFPI, entrevistas com gestores e aplicação de questionários a empregados e, a partir da triangulação dos dados coletados, analisou o processo de GDC da instituição. **RESULTADOS E DISCUSSÃO:** Observou-se que o modelo de GDC do HU-UFPI não cumpre todas as fases dos modelos teóricos, entretanto se mostra positivo para a instituição, na visão dos gestores e colaboradores; não foi realizado o mapeamento de todas as competências específicas, por cargo ou função, e tal deficiência pode provocar resultados insatisfatórios ao processo de GDC; o modelo de GDC está alinhado ao planejamento estratégico da empresa; há a promoção de *feedback*; ocorreu a evolução da performance organizacional após a implantação da GDC; foi proporcionada melhoria ao processo de GDC após a desvinculação da nota final avaliativa como fator de ordenação do processo de progressão funcional dos colaboradores; não há conexão direta dos resultados da GDC a outros processos de gestão de pessoas; não há relatos claros sobre quais são os resultados obtidos a partir do processo avaliação de GDC e como a organização trabalha os dados; são potenciais do modelo, que podem ser melhorados ou ampliados, a ferramenta eletrônica de avaliação, a ampliação do mapeamento de competências e a utilização efetiva da nota da GDC para os outros processos de Gestão de Pessoas. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** A pesquisa evidencia contribuições com novos conhecimentos, a oferta de uma pesquisa de campo que investigou áreas diversas de uma instituição hospitalar, a partir da visão triangulada de pesquisa documental, percepção de gestores e colaboradores, realizada por uma pesquisadora inserida na realidade organizacional do campo, assim como a transparência sobre como é realizada a mensuração do desempenho numa instituição pública de significativa relevância social. Além disso, aponta as limitações encontradas e sugestões para novas investigações.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão do Desempenho por Competências. EBSERH. HU-UFPI.

ABSTRACT

INTRODUCTION: The study analyzes the Competency Performance Management process of the Brazilian Hospital Services Company (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH) applied to the University Hospital (HU) of the Federal University of Piauí (UFPI). Competence Performance Management is an evaluation methodology for human performance in organizations, considered an innovation for the reality of the Brazilian public service. It seeks to answer the following research problem: What is the Competence Performance Management process and how it takes place at HU-UFPI? **OBJECTIVE:** To analyze what the performance evaluation is and how it occurs through the Competency Performance Management (CPM) process implemented in the management of the UFPI University Hospital in the period between 2015 and 2019. **METHODOLOGY:** The research is characterized as an exploratory, descriptive and applied study. It prioritizes the qualitative approach through a case study and it uses documentary and field research as data collection procedures. It was carried out through a straight-line investigation of the tasks development at the HU-UFPI, interviews with managers and application of questionnaires to employees and, the institution's CPM process was analyzed as from the triangulation of the collected data. **RESULTS AND DISCUSSION:** It was observed that the CPM model of the HU-UFPI does not fulfill all phases of the theoretical models, however, it is positive for the institution in the view of managers and employees; the mapping of all specific competencies by job or function has not been accomplished, and such deficiency may cause unsatisfactory results to the CPM process; the CPM model is in agreement with the company's strategic planning; there is the promotion of feedback; the evolution of organizational performance occurred after the implementation of the CPM; an improvement was made to the CPM process after the untying of the final evaluation score as an ordering factor for the employees' functional progression process; there is no direct connection between CPM results and other people management processes; there are no clear reports on what the results are obtained from the CPM assessment process and how the organization deals with the data; the model potentials, which can be improved or expanded, are: the electronic assessment tool, the expansion of the skills mapping and the effective use of the CPM score for other People Management processes. **FINAL CONSIDERATIONS:** The research reveals contributions with new knowledge, the offer of a field research that investigated different areas of a hospital institution, from the triangulated view of documentary research, managers and collaborators' perception, carried out by a researcher inserted in the organizational reality of the field study, as well as the transparency on how the performance measuring is managed in a public institution of significant social relevance. In addition, it points out the limitations found and suggestions for further investigations.

Keywords: Performance Assessment. Competence Performance Management. EBSEH. HU-UFPI.

LISTA DE SIGLAS

- AD - Avaliação do Desempenho
- EBSERH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CHA - Conhecimento, Habilidades, Atitudes
- CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
- GDC - Gestão do Desempenho por Competências
- EUA - Estados Unidos da América
- FHC - Fernando Henrique Cardoso
- HUF - Hospitais Universitários Federais
- HU-UFPI - Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí
- LOA - Lei Orçamentária Anual
- MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
- MEC - Ministério da Educação
- MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- MS - Ministério da Saúde
- PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
- REHUF - Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais
- PER/SUS - Plano de Expansão da Radioterapia no SUS
- SIGP - Sistema Integrado de Gestão de Pessoas
- SUS - Sistema Único de Saúde
- TDO - Teoria do Desenvolvimento Organizacional
- TO - Teoria Organizacional
- UFPI - Universidade Federal do Piauí

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correntes teóricas sobre competências	44
Quadro 2 - Dimensões genéricas de competências.	45
Quadro 3 - Especificação dos participantes de pesquisa	60
Quadro 4 - Limite de quadro autorizado para a EBSEERH	67
Quadro 5: Percepção sobre o que é a GDC no HU-UFPI e seus procedimentos, normas e sistemas.....	86
Quadro 6: Percepção sobre a capacitação realizada para execução da GDC no HU-UFPI	89
Quadro 7: Percepção sobre o alinhamento das competências individuais aos objetivos organizacionais	91
Quadro 8: Percepção sobre a identificação de lacunas de competências dos colaboradores - GDC.....	93
Quadro 9: Promoção de feedback.....	95
Quadro 10: Percepção sobre o modelo de GDC utilizado na organização.....	96
Quadro 11: Percepção quanto a relação entre o processo de GDC e a qualidade dos serviços à sociedade	97
Quadro 12: Percepção quanto as principais dificuldades da GDC	99
Quadro 13: Percepção quanto aos benefícios proporcionados pelo modelo de GDC na empresa.....	100
Quadro 14: Percepção quanto aos potenciais do modelo de GDC	101
Quadro 15: Questões da categoria analítica de implementação do modelo de GDC no HU-UFPI	104
Quadro 16: Respostas às questões da Categoria 1.....	105
Quadro 17: Questões da categoria analítica de assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação dos serviços à sociedade	107
Quadro 18: Respostas às questões da Categoria 2.....	107
Quadro 19: Questões da categoria de análise das impressões relacionadas à possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC.....	109
Quadro 20: Respostas às questões da Categoria 3.....	109
Quadro 21: Triangulação dos dados da categoria de análise implementação do modelo de GDC no HU-UFPI.....	111
Quadro 22: Triangulação dos dados da categoria assimilação da GDC, melhoria do desempenho e prestação dos serviços à sociedade.	113

Quadro 23: Triangulação dos dados da categoria dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC.....	114
--	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e organização.....	44
Figura 2: Modelo de Gestão por Competências	49
Figura 3: Localização das funções dos entrevistados no Organograma do HU-UFPI	56
Figura 4: Gerência de Atenção à Saúde com a marcação do público-alvo	58
Figura 5: Mapa Estratégico do HU-UFPI.....	70
Figura 6: Indicação do Hospital e Nível de Confiança.....	72
Figura 7: Nuvem das palavras mais utilizadas na percepção sobre o que é a GDC no HU-UFPI e seus procedimentos, normas e sistemas	88
Figura 8: Nuvem de palavras sobre a percepção e a capacitação para execução da GDC no HU-UFPI	90
Figura 9: Nuvem de palavras sobre a percepção e alinhamento das competências individuais aos objetivos organizacionais	92
Figura 10: Nuvem de palavras da categoria de análise da relação entre a GDC e a melhoria do desempenho dos empregados e entregas à sociedade.....	98
Figura 11: Nuvem de palavras das categorias dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC implantado na empresa.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantitativo de Profissionais do HU-UFPI.....	70
Gráfico 2: Nível de satisfação geral dos usuários do HU-UFPI.....	72
Gráfico 3: Taxa de adesão à GDC do HU-UFPI de 2015 a 2019.....	81
Gráfico 4: Número de consultas ambulatoriais de 2013 a 2019.....	82
Gráfico 5: Número de exames realizados entre 2013 e 2019	83
Gráfico 6: Número de cirurgias realizadas no HU-UFPI entre 2013 e 2019	83
Gráfico 7: Índice de satisfação dos usuários do HU-UFPI de 2015 a 2019	84
Gráfico 8: Carreira ao qual pertencem os respondentes	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 A GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: FOCO NAS PESSOAS	23
2.1 TEORIAS ORGANIZACIONAIS COM FOCO NAS PESSOAS	23
2.1.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	24
2.1.2 TEORIA COMPORTAMENTAL	26
2.1.3 TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	28
2.2. A GESTÃO DE PESSOAS	30
2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	34
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	41
2.4.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	41
2.4.2 GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	46
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	55
4. A EBSERH E O HU-UFPI: AS PECULIARIDADES DO CAMPO DO ESTUDO.	63
4.1 A EBSERH: INSTITUIÇÃO DE EXECUÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA DE SAÚDE E EDUCAÇÃO.	63
4.2 O HU-UFPI: PRIMEIRA FILIAL DA EBSERH	67
5 A GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO HU-UFPI: INSTRUMENTOS, RELEVÂNCIA, BENEFÍCIOS E DESAFIOS.	74
5.1 TRAJETÓRIA DO MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO HU-UFPI.	74
5.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES.	86
5.2.1 UM OLHAR INTERNO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GDC NO HU-UFPI.	86
5.2.2 PERCEPÇÃO RELATIVA À ASSIMILAÇÃO DA GDC E À MELHORIA DO DESEMPENHO DOS EMPREGADOS NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO À SOCIEDADE	93
5.2.3 DIFICULDADES, BENEFÍCIOS E POTENCIAIS DO MODELO DE GDC NO HU-UFPI.	99
5.3 A GDC DO HU-UFPI CONFORME A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS.	103
5.4 VISÃO DOS DOCUMENTOS, DOS GESTORES E EMPREGADOS: DESENCADEAMENTOS DA GDC A PARTIR DA TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.	111
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: PORMENORIZAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO HU-UFPI.	117
REFERÊNCIAS	121
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	128

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES	131
APÊNDICE C – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPREGADOS	133
ANEXO 1: CARTA DE APROVAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NO HU-UFPI	136

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa analisa o método de avaliação de Gestão do Desempenho por Competências (GDC) da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), aplicado aos empregados do Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI). O método GDC pode proporcionar desenvolvimento de pessoas e conseqüentemente contribuir na construção de organizações mais efetivas.

As pessoas são atores responsáveis pelos processos nas organizações. Nesse sentido, para alcançar a efetividade organizacional é indispensável que as empresas apliquem políticas de gestão de pessoas convergentes com seus objetivos estratégicos. O constante aprimoramento e desenvolvimento de conhecimentos, de habilidades e de atitudes; de políticas de reconhecimento e desenvoltura no trabalho; e mensuração do desempenho dos funcionários são essenciais na aplicação de ações que visem à melhoria da qualidade do serviço prestado à sociedade.

Nesse contexto, torna-se fundamental a elaboração e implantação de processo de avaliação do desempenho humano nas empresas, capaz de permitir a identificação de lacunas de competências, divergências de comportamento no trabalho e necessidades de melhorias. Tais informações são parte do diagnóstico situacional da performance dos trabalhadores frente ao desenvolvimento de suas atividades na empresa.

Por meio do instrumento de avaliação do desempenho é possível diagnosticar a realidade funcional das pessoas na organização, de modo que permita realizar alterações no intuito de sanar possíveis divergências identificadas. Dessa forma, pode-se melhorar a qualidade do trabalho e de vida das pessoas nas instituições, ajustando objetivos pessoais aos objetivos traçados pela organização.

Os programas de avaliação de desempenho possibilitam o acompanhamento dos serviços executados pelas pessoas nas instituições. Tal controle permite identificar desvios de comportamento e/ou necessidades de treinamento, permitindo ajustes e melhoria na prestação de serviços.

Acrescenta-se a isso a existência de métodos específicos para a mensuração do desempenho humano no trabalho, como: Escalas Gráficas, Escolha Forçada, Método dos Incidentes Críticos, Listas de Verificação e Pesquisa de Campo, entre outros (ROBBINS, 2009; MARRAS; TOSE, 2012). Além desses, existem, ainda, os seguintes métodos: Avaliação de Competências e Método de *coaching feedforward* (ELVIRA, 2018).

Esse último modelo evidencia que é possível sobreceder os limites do conhecimento acerca das necessidades de qualificação e de aperfeiçoamento e contribui, também, com demais nuances da gestão de pessoal, por meio de disponibilização de recursos técnicos e programação de um ciclo de gestão de pessoas (CAPUANO, 2014). Capuano (2014) afirma que a Gestão por Competências, no setor público, possui peculiaridades que demandam observações mais profundas para possíveis reflexões da compreensão de seus encadeamentos.

Para analisar como ocorrem tais processos de avaliação, na prática, a presente pesquisa foca a análise empírica na EBSEH. A escolha dessa instituição se deu em virtude do seu relevante serviço público prestado à sociedade, criada pela necessidade de reestruturar os Hospitais Universitários Federais (HUF) (BRASIL, 2010), antes sucateados e vitimados em razão das disfuncionalidades burocráticas consequentes das práticas de gestão da administração direta, autárquica e fundacional no Brasil.

Nesse propósito, o Governo Federal lançou no ano de 2010 o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), por meio do Decreto 7.082, que tem como objetivo criar condições materiais e institucionais para que os HUF desempenhem com qualidade suas funções de ensino, pesquisa, extensão e assistência à saúde (BRASIL, 2010).

Dessa forma, a EBSEH tem por finalidade reestruturar Hospitais Universitários vinculados ao Ministério da Educação, integrados ao Sistema Único de Saúde (SUS), proporcionando, assim, adequada infraestrutura física, efetivo processo de gestão, recuperação e modernização do parque tecnológico e do quadro de pessoal, com base na avaliação permanente e incorporação de novas tecnologias em saúde (BRASIL, 2011).

Além disso, conforme aponta o Relatório de Acompanhamento Fiscal do Senado Federal (2017), especificamente no tópico especial de empresas federais estatais, a EBSEH é apontada como a segunda maior estatal em termos de recebimentos de recursos no Brasil, mesmo tendo somente sete anos de implantação. Embora seja a segunda maior estatal, ela é a única que executa, concomitantemente, duas políticas públicas: saúde (prestação direta de assistência multiprofissional à população por meio do Sistema Único de Saúde - SUS) e educação (campo de ensino, pesquisa e extensão para os discentes e docentes das universidades públicas).

A EBSEH participou de grupo de trabalho, em 2013, da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para o primeiro inventário de práticas de gestão de pessoas de estatais, que permitiu o contato com outras estatais, assim como o início do processo de

transição para a nova prática de gestão por competências (FREITAS, 2017). Nesse grupo de trabalho, a EBSEERH era uma das três estatais que atua com prestação de serviços hospitalares, sendo a única com filiais em praticamente todos os estados do país.

Logo, tendo em vista as atividades educacionais e assistenciais prestadas por essa estatal, considera-se significativa a importância de tais serviços para a melhoria e garantia da qualidade dos serviços à população, assim como para a excelência na formação dos profissionais, razões de relevância social pela qual a instituição foi escolhida como objeto desse estudo em detrimento de outras instituições ou órgãos públicos.

Ademais, considerando o tamanho da instituição, foi escolhida uma de suas filiais para o desenvolvimento da pesquisa, a Filial Piauí – Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI). A escolha se deu pelo fato da Universidade Federal do Piauí (UFPI) ter sido a primeira Universidade a firmar Contrato de Gestão com a EBSEERH, especificamente em oito de abril de 2013 (dois mil e treze), por meio do Contrato nº 01/2013, com a finalidade de gerenciar, modernizar e compor o quadro de pessoal do seu Hospital Universitário (BRASIL, 2013).

Além disso, o HU-UFPI foi o primeiro hospital da Rede EBSEERH a ser inaugurado com a assinatura do contrato de gestão com a estatal, ou seja, este hospital jamais funcionou em sua totalidade anteriormente a esse marco, apesar de mais de vinte anos ter montado a estrutura física necessária para o funcionamento, não possuindo, portanto, outra cultura de gestão incorporada passível de influência nos resultados da pesquisa.

É salutar acrescentar, ainda, que o supracitado contrato prevê, na Cláusula 7ª, inciso VI, que é obrigação da contratada: “Manter força de trabalho do Hospital Universitário adequada ao bom funcionamento dos serviços, observando-se o dimensionamento do quadro de pessoal” (BRASIL, 2013, p.5).

Ademais, Elvira (2018) conclui em sua tese que pesquisa acerca da avaliação do desempenho humano de servidores públicos federais, realizada a partir da ótica de um agente imerso na realidade do processo de mensuração do desempenho pode proporcionar novas descobertas e determinantes visíveis. Somente ao sujeito que participa ativamente da metodologia investigada teria essa possibilidade (ELVIRA, 2018). Nesse aspecto, a autora desta pesquisa, na condição de também empregada pública federal da citada empresa, a priori, teve condições favoráveis de realização da mesma, por ter tido a possibilidade de acesso a dados e conhecer parte de sua dinâmica de funcionamento. Mas, todos os cuidados foram tomados, no sentido de tal condição de proximidade da pesquisadora ao seu objeto, de modo a não influenciar os resultados da pesquisa.

A EBSEERH instituiu na Rede de Hospitais Universitários, em 2015, por meio da Norma Operacional nº 01/2015, o processo de Gestão de Desempenho por Competências (GDC). A sistemática implementada é voltada para o desenvolvimento das competências individuais dos trabalhadores, visando, assim, alcançar resultados organizacionais e atender às necessidades dos usuários dos serviços de saúde.

Considerando que o processo de GDC foi instituído em 2015, a pesquisa teve como recorte temporal o período compreendido entre os anos de 2015 e 2019. A análise da avaliação de desempenho do quadro de pessoal da EBSEERH permite identificar possíveis brechas e gargalos de conhecimentos, habilidades e atitudes na aplicação da ferramenta dentre seus colaboradores e gestores e, principalmente, apontar sugestões que contribuam com o emprego eficiente dos esforços para o desenvolvimento das pessoas que formam o seu quadro funcional.

Isso poderá contribuir com a excelência da execução do labor, em prol do cidadão usuário do SUS, já que são pilares da EBSEERH as pessoas e, também, a sociedade, uma vez que o HU-UFPI é instrumento de implementação de política pública de saúde e educação. Logo, o desempenho dos empregados do HU-UFPI afeta, direta ou indiretamente, a prestação do serviço assistencial oferecido aos cidadãos.

A heterogeneidade inerente a ambientes hospitalares demanda profissionais constantemente capacitados e em crescente desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades. Assim, os ambientes hospitalares carecem de uma ampliação dos estudos, especialmente acerca dos processos de gestão de pessoas (PICCHIAI, 2008).

Freitas (2017) ressalta em sua dissertação que a análise das impressões sobre a gestão do desempenho por competências, em níveis distintos da hierarquia organizacional hospitalar e em diferentes setores de um hospital, pode contribuir ainda mais com o desenvolvimento dos conceitos acerca do tema. Freitas (2017) focou seu estudo apenas na área de hotelaria hospitalar, apontando que tal limitação, somente à área de hotelaria hospitalar, é uma lacuna de pesquisa, por não ter abordado outras áreas de um hospital, que podem ter percepções distintas e apontar resultados diferentes dos encontrados. Esta pesquisa quer responder, em específico, a essa lacuna.

Os programas de avaliação do desempenho no serviço público são divulgados. As instituições, sejam elas federais, estaduais ou municipais não estão obrigadas pela Lei Complementar nº 131/2009, conhecida como Lei da Transparência, a divulgar seus programas ou resultados da avaliação do desempenho de seus colaboradores, embora não sejam informações sigilosas. Por outro lado, há poucos estudos científicos sobre como está sendo analisado o desempenho dos empregados públicos celetistas, e, mesmo estatutários,

especificamente se o desempenho desses está de acordo com o planejado estrategicamente, se os objetivos do programa de avaliação do desempenho estão, de fato, sendo atingidos e se ocorrem de acordo com o referencial teórico estabelecido.

Ressalta-se que existe o propósito, nas avaliações de desempenho, da identificação de lacunas de competências. Entretanto, estima-se que, por cultura disseminada no serviço público, tais lacunas não são desenvolvidas por receio de afetar a nota do colaborador.

A presente pesquisa tem o intuito de contribuir com novas constatações e conhecimentos acerca da Gestão do Desempenho por Competências. Além disso, ela se propõe, ainda, a disponibilizar propostas de possíveis sugestões que poderão contribuir na melhoria da gestão de empresas públicas no país, para a profissionalização da gestão de pessoas e aproveitamento efetivo do *know-how* dos empregados públicos que atuam em ambientes hospitalares, no intuito de o processo avaliativo não se tornar um fim em si mesmo, especialmente aos principais interessados, os colaboradores, a organização e a sociedade.

Acrescenta-se, também, que esta pesquisa contribuirá, especialmente, na solução de lacunas de pesquisa realizada por Freitas (2017), uma vez que a análise da Gestão do Desempenho por Competências foi efetivada em uma instituição hospitalar completa, com um processo de GDC plenamente implantado. A pesquisa investigou a percepção de gestores de outras áreas de uma instituição hospitalar e analisou a percepção dos gestores e empregados de diferentes áreas assistenciais e não somente da área hotelaria hospitalar, como procedeu o estudo de Freitas.

O campo da pesquisa empírica, como já anunciado, é uma das filiais da EBSEH, Empresa Pública Federal com personalidade jurídica de direito privado e capital exclusivo da União. Sua criação foi autorizada pela Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, que estabelece como regime de pessoal permanente o das Consolidações das Leis do Trabalho (CLT), condicionada a contratação à prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos (BRASIL, 2011).

Mais precisamente, o campo é empírico é o Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI), uma de suas 40 (quarenta) filiais, o primeiro a assinar o contrato de gestão com a Empresa Pública, conforme supramencionado.

Justifica esta pesquisa, o fato de que não há, ainda, estudos que analisem o processo de Gestão de Desempenho por Competências na EBSEH. Dessa forma, é possível que os empregados do HU-UFPI, e seus respectivos líderes, vinculem a realização das avaliações de desempenho somente ao programa de progressão funcional e, conseqüentemente, ao aumento de suas remunerações, perdendo, assim, o escopo primordial da ferramenta, que é o de planejar,

monitorar e avaliar o desempenho de modo que ocorra o desenvolvimento profissional do colaborador e da equipe ao qual ele pertence (EBSERH, 2015). Mas isto não é o esperado, razão pela qual os participantes, no ato da coleta de dados, foram informados sobre os objetivos da pesquisa, logo abaixo apresentados.

Além disso, a realização da técnica de GDC no HU-UFPI pode estar sendo realizada apenas em cumprimento ao protocolo normativo exigido, sem que se compreenda, de fato, o processo e a importância dos resultados esperados. A importância do processo é a identificação de lacunas de competências para realização de capacitações necessárias e, conseqüentemente, manter a excelência dos serviços prestados. Isto é o que se espera no processo de desenvolvimento da GDC.

Considerando que a não identificação das reais lacunas de competências dos colaboradores, assim como o não desenvolvimento das competências necessárias é um entrave à excelência da prestação dos serviços públicos de saúde prestados pelo HU – UFPI à sociedade, a pesquisa busca responder ao seguinte problema central de pesquisa: o que é e como ocorre o processo de Gestão de Desempenho por Competências da EBSEH no HU-UFPI? Para auxiliar o esclarecimento de tal questão, tem-se como perguntas auxiliares as seguintes: Quais os resultados proporcionados pelo uso dos documentos e instrumentos aplicados pela metodologia do processo de Gestão do Desempenho por Competências implantado no HU-UFPI? Quais as mudanças provocadas no cenário institucional e nos processos de trabalho após a implementação da GDC no HU-UFPI? Quais as percepções dos gestores e empregados acerca da GDC da EBSEH / HU-UFPI?

Partindo, pois, dessas questões, delinearão-se os objetivos que dão suporte ao desenvolvimento da pesquisa, assim discriminados, objetivo geral: analisar o que é e como ocorre a avaliação de desempenho por meio do processo de Gestão de Desempenho por Competências implantado pela EBSEH na gestão do Hospital Universitário da UFPI, no período entre os anos de 2015 e 2019; e objetivos específicos: a) analisar a metodologia do processo de Gestão do Desempenho por Competências (GDC) da Rede EBSEH, aplicada ao HU-UFPI, para compreender os instrumentos e os processos adotados; b) investigar as mudanças, positivas e negativas, provocadas pela implantação do processo de GDC da EBSEH no HU-UFPI, no que concerne ao desempenho das atividades dos empregados e implicações na prestação de serviço à sociedade e; c) investigar as compreensões dos gestores e dos empregados do HU-UFPI em relação à implementação da GDC e os possíveis benefícios e desafios desse modelo.

Por fim, no campo da relevância da pesquisa, espera-se proporcionar à academia o aprofundamento das discussões sobre a adoção de boas práticas de gestão de pessoas no serviço público. A comparação entre teoria e prática que amplia, assim, a produção de conhecimento teórico sobre o tema, com base nos conceitos de gestão do desempenho, especialmente a do tipo por competências. Trata-se de assunto que ainda possui lacunas exploratórias para pesquisadores no Brasil, especialmente a aplicabilidade do método de Gestão de Desempenho por Competências em ambientes hospitalares, o que oportuniza o caráter inovador desta pesquisa.

Para referenciar teoricamente a pesquisa, fez-se necessário buscar livros e produções científicas relacionadas a essa temática. Foi consultado o Banco de artigos e de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), oportunidade em que se constatou a presença de significativos estudos correlatos à temática proposta, assim como artigos científicos, porém, não tendo como campo empírico o HU-UFPI.

Assim, tendo em vista as discussões e compreensões que analisam o processo de Gestão do Desempenho por Competências da EBSEH no HU-UFPI, esta dissertação se encontra estruturada numa proposta de seis tópicos, conforme seguem: introdução, embasamento teórico, procedimentos metodológicos, o campo de estudo, análise dos resultados e considerações finais.

Além desta introdução, onde ressalta o problema de pesquisa, o objeto de estudo, os objetivos e sua relevância, aponta os elementos que justificam a sua continuidade e os benefícios proporcionados à sociedade, a pesquisa está destrinchada nos capítulos a seguir descritos.

No capítulo dois, intitulado de “A Gestão do Desempenho por Competências: Foco nas Pessoas”, contém as principais discussões teóricas relacionadas às teorias organizacionais com foco nas pessoas, gestão de pessoas, avaliação do desempenho e gestão do desempenho por competências.

O capítulo três, nomeado “Caminhos Metodológicos da Pesquisa”, pormenoriza os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, apontando a forma como os dados foram coletados, analisados e transformados em informações pertinentes às análises necessárias ao encontro dos resultados para o alcance dos objetivos da pesquisa.

O capítulo quatro, “A EBSEH e o HU-UFPI: as peculiaridades do campo de estudo” explora e explica o campo do estudo da pesquisa.

O capítulo cinco, “A Gestão Do Desempenho Por Competências no HU-UFPI: Instrumentos, Relevância, Benefícios e Desafios”, apresenta os dados coletados e análise dos

resultados, evidencia as interpretações e verificações relacionadas aos resultados encontrados, a partir das demonstrações comparativas que apontaram as respostas às perguntas de pesquisa e o alcance dos objetivos do estudo. Com propósito de melhor organizar os apontamentos e responder aos objetivos propostos, o capítulo é formado por quatro tópicos, intitulados: “trajetória do modelo de gestão do desempenho por competências no HU-UFPI”; “resultados das entrevistas com os gestores”; “a GDC do HU-UFPI conforme a percepção dos empregados” e “visão dos documentos, dos gestores e empregados: desencadeamentos da GDC a partir da triangulação dos dados”.

As considerações finais, sexto e último capítulo, denominado: “Considerações Finais da Pesquisa: análise pormenorizada do processo de Gestão do Desempenho por Competências do HU-UFPI”, apontam as conclusões e norteamentos finais do estudo, assim como sugestões para a melhoria da gestão e possíveis limitações de pesquisa.

2 A GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: FOCO NAS PESSOAS

O presente capítulo apresenta as fundamentações teóricas desta pesquisa no âmbito das organizações. Não se pode imaginar a existência de organizações desconstituída de pessoas, desenvolvimento e alcance de objetivos. Logo, as pessoas são estratégicas para o sucesso organizacional e representam o maior impulso de vantagem competitiva da organização. Nesse sentido, o pensamento administrativo evoluiu do foco na estrutura e nos processos para foco nas pessoas, ocasião em que surgiram as teorias das relações humanas, a teoria comportamental e a teoria do desenvolvimento organizacional.

Considerando que as pessoas são o diferencial competitivo das organizações, faz-se necessário conhecer a performance e seus resultados. A avaliação do desempenho humano no trabalho é crucial para se conhecer pontos fortes e fracos, necessários ao desenvolvimento e essenciais ao alcance da excelência organizacional. A Gestão do Desempenho por Competências é um dos métodos de avaliação do desempenho humano no trabalho, contudo, diferentemente dos métodos tradicionais, esta metodologia avaliativa mensura o desempenho dos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas rumo ao alcance da estratégia organizacional a partir das competências técnicas e organizacionais e representa uma forma diferenciada de gerenciamento de pessoas nas organizações. Na sequência, passamos à análise das teorias.

2.1 Teorias organizacionais com foco nas pessoas

A ideia de organização como instituição, na história, surgiu para atender as necessidades de salvaguardar a existência de um grupo, especificamente a do grupo militar, e para preservar a proteção dos deuses, ou seja, da comunidade religiosa. Por outro lado, as organizações são mecanismos dotados de real complexidade, cujas peculiaridades foram, ao longo do tempo, observadas mediante análises, mas desprovidas de técnicas específicas e padronizadas. Contudo, a cada dia, a necessidade de se estudar as organizações passou a ser latente, razão pela qual surgiram e estão em pleno desenvolvimento as Teorias das Organizações ou Teorias da Administração (SILVA, 2012).

Silva (2012) também afirma, com veemência, que quando identificarmos um grupo de pessoas, haverá, ali, uma entidade com uma finalidade específica. As organizações estão

presentes na rotina das pessoas, uma vez que interferem vigorosamente na vida do homem, em todas as suas relações sociais e podem ser entendidas como um conjunto de posições que permite às partes que a compõem decidir o melhor caminho a trilhar (SILVA, 2013; SIMON, 1965 *apud* SCHULTZ, 2016).

Considerando que as organizações são formadas por pessoas e que o papel delas são determinantes para o sucesso e excelência organizacional, surgiram as teorias organizacionais com foco nas pessoas. Essas teorias ajudam melhor entender as organizações que são feitas por pessoas. Abaixo, apresentamos algumas dessas teorias de forma mais detalhada.

2.1.1 Teoria das Relações Humanas

A Escola Humanística da Administração, ou Teoria das Relações Humanas, surgiu no início da década de 30, nos Estados Unidos, a partir da evolução das ciências sociais. Tratou-se de um período revestido de significativa personalidade, afamado pela estagnação econômica, desemprego, pressão sindical e inflação. Essa teoria foi descrita a partir das experiências e conclusões extraídas por Elton Mayo e sua equipe, na fábrica de *Hawthorne da Western Electric Company* em Chicago, visando analisar a existência de conexão entre a iluminação da fábrica e o desempenho dos operários, a partir da avaliação da produção. Esse experimento foi chamado de Experiência de Hawthorne e fora dividida em três fases (MAYO, 1972).

No primeiro momento do experimento, os operários foram agrupados em dois times, para a execução das mesmas tarefas e em condições idênticas. Contudo, um dos grupos era exposto a uma iluminação de intensidade variável, enquanto o outro grupo se expunha a uma luminosidade de constante intensidade. O propósito desse experimento era descobrir se havia alguma relação entre a luminosidade e a produtividade dos operários. Contudo, constatou-se não haver qualquer correlação entre essas variáveis, ao contrário, foram identificadas reações diversas nos operários, conforme seus juízos de valor, em que esses compreendiam que havia a obrigação de acelerar a sua produtividade quando a luz aumentava e, da mesma forma, reduzir a produção com a diminuição da iluminação (MAYO, 1972).

Nesse contexto os pesquisadores constataram a presença do predomínio do aspecto psicológico sob o fisiológico, uma vez que o incentivo da luminosidade influenciou diretamente as concepções pessoais dos empregados e não os aspectos físicos. Dessa forma, com o aspecto psicológico identificado, os estudiosos tentaram eliminá-lo da pesquisa, ampliando o foco do

estudo sob o prisma fisiológico, como esgotamento no trabalho, mudança de escalas e intervalos intrajornadas (MAYO, 1972).

O Segundo momento de Hawthorne fora iniciado em 1927, com o propósito de verificar os aspectos físicos do trabalho. Os pesquisadores modificaram o local de trabalho do grupo de observação, formado por cinco operárias que construía relés, enquanto uma sexta participante ficava responsável por fornecer os insumos necessários à montagem. A sala em que estava o grupo de observação era separada do grupo de controle (que havia um acompanhamento mais rígido) e foi dividido em quinze períodos experimentais (MAYO, 1972).

As operárias foram informadas de todo o processo de observação, incluindo resultados e aprovação de mudanças a serem aplicadas, e orientações de que o trabalho deveria ser realizado conforme a vontade das operárias eram constantemente repassadas pelos observadores. Contudo, o mesmo fator já observado na fase anterior se replicou nessa nova tentativa de observação: o fator psicológico. As operárias gostavam de trabalhar com o grupo e formaram um subgrupo dentro da organização, o grupo informal, que desenvolveram metas para aumentar a produção, independentemente da vontade da organização. As trabalhadoras, de forma individual e em grupo, tiveram que se adaptar a um novo ambiente industrial, em cada uma das fases da pesquisa, em que a vontade das operárias era importante no processo produtivo, assim como o bem-estar das mesmas. Nessas condições, os pesquisadores lançaram mão de observar os aspectos físicos do trabalho e passaram a focar nas relações humanas existentes no chão de fábrica (MAYO, 1972).

Já no terceiro momento da experiência observou-se a forte influência do fator psicológico nas organizações, assim como a presença dos grupos informais e, em 1928, foi lançado o Programa de Entrevistas (*Interviewing Program*) com o intuito de entrevistar os quarenta mil empregados da empresa, visando conhecer suas ambições, paixões, emoções, percepções acerca do trabalho e seus líderes, assim como suas aspirações. Nesse momento da pesquisa os estudiosos concluíram, após as entrevistas, a fortaleza e lealdade dos operários aos grupos informais na organização. Aspectos como padrões de produção, práticas punitivas, liderança nos grupos informais e compartilhamento de opiniões foram observados como características desse subgrupo formado na organização (MAYO, 1972).

A Experiência de Hawthorne permitiu aos pesquisadores concluir que: a) a forma como o líder formal trata os operários influencia diretamente no seu desempenho, ou seja, trabalhadores respeitados possuíam um desempenho superior; b) o operário é mais leal ao grupo informal que à organização, dessa forma há uma significativa influência do grupo social ao qual o operário pertence nos seus resultados da organização, o que inclui a fidelidade, ou seja, se o

grupo informal é fiel à empresa, o operário também o é; e c) os líderes deveriam ter um papel de agente integrador e coordenador dos serviços prestados, assim como de elo de ligação entre a alta gestão e os operários e não de perseguidor (MAYO, 1972).

Ademais, pode-se ressaltar que uma das principais conclusões de Elton Mayo foi o destaque nos pontos emocionais dos empregados; os resultados dos operários são consequência direta do seu convívio social; a existência de vínculo afetivo com a formação de grupos e; também, a moral do trabalhador ampliada pelo conteúdo do cargo (MAYO, 1972).

Nesse sentido, foi descrita a Teoria das Relações Humanas que traz como principais inovações ao cenário das teorias organizacionais o foco nas pessoas e, como peculiaridades, a ideia do homem social em substituição ao homem econômico; a autonomia do operário nas organizações; a existência de relações interpessoais; os grupos informais que influenciam diretamente o resultado das empresas; e a necessidade de reconhecimento e valorização das pessoas pelas organizações (MAYO, 1972).

Silva (2013 *apud* SCHULTZ, 2016) cita que as instituições são sistemas sociais construídos a partir do compartilhamento de emoções, sentimentos, confiança e comportamento de grupos informais que reforçam a indispensabilidade de haver proteção física, social e psicológica do trabalho.

2.1.2 Teoria comportamental

A teoria comportamental, também denominada behaviorista¹, desenvolvida no Instituto de Relações Humanas da Universidade de Yale, nos Estados Unidos. Teve seu surgimento no final dos anos 1940, influenciada pelas ciências do comportamento, trazendo uma nova visão para a teoria organizacional (FISCHER, 2002). Esta teoria constatou que o desempenho no trabalho é um fator que não depende somente das habilidades individuais, mas também do nível de motivação individual (ROBBINS, 2009).

Nesse período surgiram três teorias que representam os elementos básicos que proporcionaram o desenvolvimento das modernas teorias motivacionais, assim como ainda são utilizadas por líderes para compreender o nível de motivação dos liderados. São elas: Teorias X e Y; Hierarquia das Necessidades; e Teoria dos dois fatores (ROBBINS, 2009).

McGrgor compara dois estilos de gestão, ao qual denominou de Teoria X, com aspectos negativos e a Teoria Y, com aspectos positivos. A primeira baseada nos modelos tradicionais, mecanicista e pragmático; a segunda baseada nas concepções modernas de

¹ Área da psicologia que tem o comportamento como objeto de estudo.

administração a respeito do comportamento humano. As características da Teoria X é baseada na convicção de que as pessoas são naturalmente preguiçosas e pouco peritas em seus trabalhos; falta ambição; são resistentes a mudanças; a forte dependência das pessoas que elimina seu autocontrole e autodisciplina, pondo a segurança como aspecto não dissociado do trabalho (ROBBINS, 2009). Na Teoria X, os líderes entendem que a maior parte dos profissionais preferem ser liderados, sem que necessitem assumir responsabilidades, e que esses têm como prioridade no trabalho a segurança (CURY, 1993).

Ao contrário da teoria anterior, a Teoria Y, baseia-se na crença de que as pessoas têm prazer na realização de seus trabalhos, é algo natural; as pessoas são ativas e possuem auto controle, desde que conheçam os objetivos organizacionais; tem motivação; potencial de desenvolvimento; padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidade; e capacidade de inovar e tomar decisões (ROBBINS, 2009).

O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho são considerados naturais, como distração e descanso; o homem pratica a auto orientação e autocontrole no intuito de alcançar os objetivos pessoais; o empenho em alcançar os objetivos ocorre em função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa; as pessoas apreendem em condições apropriadas a terem responsabilidades; a capacidade de exercer grau relativamente elevado a imaginação, talento e espírito criador (CURY, 1993).

Com a teoria comportamental, que trata do comportamento das pessoas nas organizações, torna-se necessário, também, tratar da motivação das pessoas dentro desses ambientes. Para isso, Abraham Maslow desenvolveu a Teoria da Motivação ou Teoria da Hierarquia das Necessidades, a qual indica que todo ser humano possui necessidades distribuídas em forma de hierarquia de necessidades, onde estão elencadas em formato piramidal. Na base estão as necessidades mais básicas (fisiológicas, como necessidade de alimentação, sono, repouso, etc.), seguida de um patamar superior, no segundo nível (necessidades de segurança, como estabilidade, busca de proteção e fuga do perigo); no terceiro nível (necessidade sociais, como necessidade de associação, participação etc.); no quarto nível, (as necessidades de estima, que envolvem auto apreciação, autoconfiança, aprovação social e de respeito, status, etc.) e no topo as necessidades mais elevadas (auto realização, estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo) (ROBBINS, 2009).

Uma outra teoria que também trata do comportamento das pessoas é a Teoria dos Dois Fatores, do psicólogo Frederick Herzberg, também conhecida como teoria da higiene – motivação. Tal teoria orienta a existência de dois fatores para o comportamento das pessoas:

fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, que estão localizados no ambiente que rodeiam as pessoas e nas condições de trabalho; e fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, que estão relacionados com as características do cargo e com o propósito das atividades executadas pelas pessoas nas organizações (ROBBINS, 2009).

Para Cury (1993), as pessoas, segundo essa teoria de Herzberg, possuem duas categorias básicas de necessidades, que são independentes entre si e que influencia o comportamento de diferentes formas: quando as pessoas se sentem insatisfeitas com seus afazeres, preocupam-se com seu ambiente de trabalho e; quando as pessoas se sentem bem com seu trabalho, isso é refletido positivamente na execução laboral.

A primeira categoria é constituída de fatores higiênicos ou de manutenção, pois esse fator descreve o ambiente e serve de função básica para impedir a insatisfação com o trabalho. A segunda categoria ele denominou de fatores de motivação, pois são suficientes para motivar as pessoas a realizações superiores (CURY, 1993).

Herzberg concluiu que o contrário da satisfação não é a insatisfação, logo, a eliminação dos fatores que causam insatisfação não necessariamente provocarão motivação junto aos colaboradores de uma organização (ROBBINS, 2009).

Se comparadas as teorias de Herzberg e de Maslow, pode-se afirmar que: a teoria de Herzberg chega à conclusão de que somente as necessidades dos níveis de autorrealização da hierarquia de Maslow são fontes motivacionais do trabalho. Enquanto os fatores motivacionais, autorrealização e ego-status, foram reconhecidos, por Herzberg, como geradores de comportamentos orientados para o trabalho, os fatores de higiene foram identificados como geradores de comportamentos dirigidos e assuntos sem relação com o trabalho (CURY, 1993).

2.1.3 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A teoria do desenvolvimento organizacional (TDO) nasceu em 1962 a partir da necessidade de uma descrição mais profunda do desenvolvimento das organizações, especialmente voltadas às observações das pessoas, o ambiente e a organização, com o propósito de impulsionar o progresso das instituições. Na TDO foram lançados os conceitos de cultura organizacional, que trata do agrupamento de valores, crenças, tradições, hábitos, regras e relacionamentos característicos de cada instituição. Envolve, ainda, a comunicação, tomada de decisão, motivação pessoal, desenvolvimento de equipes e resolução de conflitos (LOBOS, 1975).

Para Lobos (1975),

[...] em primeiro lugar, entende-se aqui desenvolvimento organizacional como um processo planejado para mudar a forma em que organizações funcionam, tentando descongelar padrões de comportamento, implantar as mudanças e voltar a congelar os novos padrões. Em segundo lugar, o conceito de mudança organizacional já tem sido definido por outros autores como um conjunto de alterações no ambiente de trabalho de uma organização, que podem ser de dois tipos: estruturais e comportamentais. Apesar de que ambos tipos de mudança podem ser facilmente reconhecidos como interdependentes, neste artigo estima-se que o processo de desenvolvimento organizacional está fundamentalmente orientado a atuar sobre o comportamento mais que sobre a estrutura - acontecendo assim as mudanças nesta segunda variável somente em decorrência das mudanças já decididas no caso da primeira (LOBO, 1975, p. 22).

O clima da organização foi apontado pela TDO como fator influenciador nos resultados da organização, significa o ambiente atmosférico interno, ou seja, os aspectos psicológicos e sociais que permeiam o ambiente organizacional. Está relacionado com a forma como o indivíduo se sente na organização, ao nível de sua satisfação pessoal por fazer parte da equipe e no desenvolvimento de suas atividades (LOBOS, 1975).

Além disso, a TDO apresenta como variáveis essenciais de ação entre as práticas de desenvolvimento organizacional e o comportamento humano efetivo nas empresas, a produtividade, o poder, a forma de liderar, a motivação no trabalho e o uso de tecnologia (LOBOS, 1975). Nesse sentido, pode-se afirmar que a TDO tem como papel primordial modificar a cultura e o clima da organização para melhor.

O processo de desenvolvimento organizacional lança mão das teorias, definições e investigações empíricas das ciências comportamentais, especialmente às relacionadas com os processos de comunicação, trabalho em equipe, motivação, solução de conflitos interpessoais e tomada de decisão. Logo, a consequência de tais influências reside na necessidade de que o Desenvolvimento Organizacional parta de uma visão holística da instituição e, a partir disso, iniciar o planejamento das mudanças das demais áreas da organização (LOBOS, 1975).

Desenvolvimento organizacional pode ser entendido como um processo apoiado e planejado, com o propósito de modificar o modo de operação das organizações, tanto nos quesitos estruturais, quanto comportamentais, descongelando padrões, aplicando as mudanças necessárias e recongelando-as, alterando, assim, a cultura organizacional, para uma forma mais efetiva de funcionamento (LOBOS, 1975).

Nesse sentido, são particularidades da TDO a identificação dos seguintes pontos: o ambiente é complexo e rapidamente modificável; as pessoas, grupos, instituição e indivíduos carecem de constantes adaptações; existe um inter-relacionamento entre as pessoas e as organizações e as partes se influenciam mutuamente; a modificação institucional deve ser planejada; existe a necessidade de adesão e compromisso por parte da alta gestão e indivíduos com o propósito do desenvolvimento; possibilita o aperfeiçoamento da efetividade da organização e da qualidade de vida no trabalho; o desenvolvimento é holístico, portanto envolve a organização em sua totalidade; proporciona o desenvolvimento das pessoas, grupos e equipes, formais e informais e; soluciona problemas e provoca a socialização de conhecimento corporativo (LOBOS, 1975).

Pelo exposto, a TDO proporcionou a mudança organizacional e seu consequente desenvolvimento planejado por meio da motivação das pessoas e a integração entre elas, provocado, especialmente, através da melhoria da cultura e clima da organização e da participação direta das pessoas como agentes de mudança, renovação e revitalização das instituições.

O foco nas pessoas, enfatizado por meio das Teorias Humanista, Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional enfatiza o trabalhador no todo organizacional e como o fator mais notável das instituições, assim como dos seus resultados, situação em que os aspectos técnicos, como maquinário, estrutura física, insumos e regulamentos são postos num patamar relativamente secundário.

Pelo exposto, à luz das teorias organizacionais, o foco dado pelas organizações às pessoas permite a consciência de que para que se obtenha a maximização dos resultados de uma organização se deve, antes de tudo, valorizar, capacitar e avaliar as pessoas, de modo que essas realizem as suas tarefas com excelência.

2.2. A gestão de pessoas

Embora o foco nas pessoas tenha se destacado, por meio das teorias organizacionais, a partir da década de 30, do século XX, até o final dos anos 80, as escolas de Administração ainda davam maior enfoque ao ensino das metodologias e técnicas da Administração, especialmente as que envolviam as técnicas quantitativas de gestão. A multiplicação do conhecimento dos aspectos qualitativos da organização, como habilidades interpessoais e comportamento humano eram pouco difundidas. Entretanto, em tempos mais recentes, as escolas passaram a executar o

ensino do comportamento humano, assim constataram que o trato para com as pessoas, na organização, é essencial para a efetividade do administrador (ROBBINS, 2009).

A partir do desenvolvimento das teorias organizacionais, pode-se afirmar que foi comprovado, cientificamente, que toda e qualquer organização carece, necessariamente, da performance das pessoas que a formam para o alcance de resultados (FISCHER, 2002).

O processo de globalização mundial tem ampliado a competitividade entre as organizações, nos vieses da comunicação, tecnologia, economia, provocando a necessidade de alterações na gestão das organizações, para que essas se mantenham competitiva no mercado. Dentre tais mudanças, as estratégias precisam estar claras e definidas. Além disso, a organização precisa ter uma base sólida e compartilhar o envolvimento e participação de toda a organização nos processos estratégicos, assim como entender que o fluxo de conhecimento entre toda a instituição afeta a produção e os resultados organizacionais como um todo (FISCHER, 2002).

Nesse sentido, considerando serem as pessoas estratégicas para o sucesso organizacional, o desenvolvimento e a organização de métodos de ação frente ao comportamento das pessoas, visando gerenciá-lo, a partir da definição de princípios, políticas, práticas e estratégias, diretrizes e orientações são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais (FISCHER, 2002).

Logo, os executivos de uma organização não podem depender, apenas, de suas competências técnicas nas atividades de gestão, estes precisam ter desenvolvidas suas habilidades comportamentais e interpessoais, tendo em vista ser, a gestão de pessoas, estratégica para as organizações (ROBBINS, 2009).

Assim, diante do contexto que constatou a essencialidade das pessoas para as organizações, assim como a necessidade de gerenciá-las para o sucesso organizacional, nasceu a gestão de pessoas.

O modelo de gestão de pessoas é a maneira como uma organização de estrutura para proporcionar orientação e gerenciamento do comportamento das pessoas no trabalho. O comportamento humano passa a agregar as especificidades inerentes ao negócio, sendo fator de potencialização do diferencial competitivo da organização (FISCHER, 2002).

O modelo de gestão de uma organização, assim como o desempenho esperado dos colaboradores são diretamente influenciados por aspectos relacionados aos serviços ou produtos oferecidos, à tática de organização do trabalho, à tecnologia aplicada, ao organograma e à cultura da organização. Além disso, o modelo pode também sofrer influência

de aspectos externos à organização, como a legislação trabalhista vigente, a cultura de trabalho do ambiente externo e a atuação do Estado (FISCHER, 2002).

Com o intuito de compreender melhor os modelos de gestão de pessoas, Fischer (2009) estruturou em quatro tipos as grandes correntes que definem a gestão de pessoas. Ressalta-se que essas retratam momentos históricos diferentes: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, gestão estratégica de pessoas e gestão de pessoas como vantagem competitiva ou articulada por competências.

O modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal está diretamente relacionado à administração de recursos humanos, que é, especificamente, consequência da evolução da teoria das organizações americanas com foco nas pessoas, que busca apontar a ideia do departamento de pessoal, refletindo a imagem do ambiente de trabalho processual e burocrático, relacionado, diretamente, ao gerenciamento dos recursos humanos (FISCHER 2002).

Neste modelo surge o papel dos gerentes de pessoal, cujo objetivo de atuação nessa nova área da organização seria o de selecionar os melhores e mais eficientes empregados, mantendo-os na empresa com o menor custo possível (FISCHER, 2002).

Já o modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano concebe a gestão de recursos humanos. O modelo diretamente relacionado com a Teoria Behaviorista, em que o foco no trabalho, especialmente nas pessoas, foi retirado da tarefa, dos métodos, e passou a ser concentrar no comportamento que os indivíduos apresentavam no trabalho. Foi o momento em que houve a consagração decisiva da psicologia humanista na teoria das organizações. Liderança e motivação passaram a formar as premissas básicas de tal modelo. É observado nesse modelo, como distinção fundamental em relação aos demais, a alteração da postura dos gerentes em relação à direção dos grupos de trabalho, uma vez que passou a ocorrer a preocupação com as relações de trabalho e motivação (FISCHER, 2002).

Esse modelo também foi marcado pela tentativa de diferenciar a gestão de recursos humanos da administração de pessoal, sendo, a primeira, a gestão que aponta o comportamento pessoal, a qualidade de vida, o comprometimento e satisfação dos empregados, desenvolvimento profissional como fatores propulsores e, o segundo, voltado para o desenvolvimento das atividades burocráticas, fortes no modelo articulado como departamento de pessoal (FISCHER, 2002).

O modelo de gestão de recursos humanos pode ser resumidamente compreendido como consolidado de metodologias implantado pela organização no intuito de gerenciar os

relacionamentos com as pessoas com o propósito de atingir os objetivos organizacionais e, tais objetivos são os seguintes: “a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental” (FISCHER, 2002, p. 23).

O método estratégico de gestão de pessoas, introduzido no cenário organizacional nas décadas entre os anos de 1970 e 1980, após pesquisas nas Universidades de Michigan e Havard, caracteriza um novo viés incorporado à gestão de recursos humanos, sua função estratégica na empresa (FISCHER, 2002).

As pesquisas constataram que pouco contribui o colaborador motivado, satisfeito e proativo, sem que exista um alinhamento estratégico de tais comportamentos com os objetivos da organização. O modelo defende, portanto, a oportunidade de o gerenciamento de pessoas atuar junto à estratégica do negócio, ampliando a tomada de decisões a uma perspectiva holística das pessoas e na sua contribuição para a organização. Logo, o planejamento estratégico das organizações deve estar alinhado ao gerenciamento estratégico de pessoas, sendo este elemento diferenciador da empresa, e o gerente de pessoas deve ser partícipe da elaboração das estratégias organizacionais (FISCHER, 2002).

Por último, o mais recente modelo, da gestão de pessoas articulado por competências, surge no mundo corporativo a partir da década de 1980, a partir de estudos de Porter, Hammer, Champy e Prahalad, em que são concentrados esforços frente a competitividade do ambiente organizacional, a partir do direcionamento, definitivo, de toda a teoria das organizações e pela construção de pilares para o modelo de gestão de pessoas focado nas competências (FISCHER, 2002).

Em tal modelo, Porter sugere que gestão de pessoas e vantagem competitiva estão diretamente relacionadas, e que, inclusive, em algumas empresas as pessoas podem chegar a ser a chave para o sucesso. Hammer e Champy apontam a influência da Reengenharia na gestão de pessoas, especialmente quanto a mudança do papel de executivos - controladores para líderes, alteração de departamentalização funcional para departamentalização por processos, ampliação do conceito de treinamento para educação, gerentes evoluem de supervisores para instrutores e o foco em resultados (FISCHER, 2002).

Prahalad e Hamel associa no modelo a relação intrínseca entre a gestão de pessoas e as competências e o principal foco desse modelo de gestão de pessoas competidor está relacionado ao estímulo e aperfeiçoamento das competências humanas essenciais ao desenvolvimento das competências organizacionais (FISCHER, 2002).

Acrescenta-se que o quarto e último modelo classificado por Fischer (2002) é intitulado como competitivo por duas razões, a primeira pelo fato dele ser possível de implantação em um

ambiente organizacional exposto à competitividade inerentes às empresas que atuam na atualidade e, por último, porque está envolvido pela necessidade do desenvolvimento de competências humanas e organizacionais.

Assim a gestão de pessoas passou por quatro fases até atingir a forma mais contemporânea de gerenciamento. O gerenciamento de pessoas está mais adaptado ao ambiente competitivo das organizações contemporâneas e à ampliação dos resultados entregues pelas pessoas. Ademais, os colaboradores deixam de ser apontados como recursos das organizações e passam a ser pontos estratégicos e fonte de vantagem competitiva para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, para o pleno desenvolvimento de pessoal e manutenção do ideal de manter a vantagem competitiva, é salutar acrescentar que o principal meio de mensuração e melhoria da performance das pessoas é a metodologia de avaliação do desempenho humano nas organizações e tal método ganhou destaque na busca incessante pelo êxito, face à concorrência (SILVA, 2010), tema este a ser tratado no tópico a seguir.

2.3 A avaliação de desempenho

O ambiente dinâmico, em constante transformação, ao qual as organizações estão inseridas demandam uma percepção organizacional que ultrapassa a preocupação em, apenas, oferecer um produto ou prestar um serviço. É o desempenho humano que deverá estar pronto para as mudanças organizacionais necessárias à saúde organizacional. Portanto, são as pessoas, por meio de suas competências e capacidades de inovação que desenvolvem o sucesso organizacional (LUCENA, 1997).

Logo, o cuidado com a performance humana no trabalho e os meios para torná-la mais efetiva ao alcance dos resultados é condição necessária para a ampliação da produtividade e consequente excelência organizacional. Os procedimentos para a elaboração e aplicação de um processo de avaliação do desempenho humano são impulsionados na ideia e constatação de que o comportamento humano é causa para o bom resultado institucional (LUCENA, 1997).

A avaliação do desempenho humano no trabalho não é uma novidade, pode-se regressar, inclusive, à Idade Média, Século IV, especificamente à Companhia de Jesus, que, sob o comando de Santo Inácio de Loyola criou um método que tinha o propósito de qualificar a performance dos Jesuítas, com acompanhamento por meio da emissão de notas e expedição de relatórios acerca dos ofícios desempenhados por seus pares. Tal ferramenta proporcionava ao

superior conhecer a desenvoltura dos subordinados mesmo à distância (MARRAS; TOSE, 2012).

A avaliação de desempenho é uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje, porque através dela é possível localizar problemas de supervisão e gerência, de adequação da pessoa ao cargo, de possíveis dissonâncias ou carência de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Os programas de avaliação do desempenho possuem extrema importância para a geração de subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoal. Logo, tal avaliação não pode ter a finalidade específica de simplesmente formalizar a concessão de ganhos pecuniários (HIPÓLITO; REIS, 2002).

No ambiente social dinâmico, em constante transformação, em que as organizações estão inseridas demanda percepção que ultrapassa a preocupação de simples oferta de produto ou prestação de serviço. É o desempenho humano que deverá estar pronto para a viabilização das mudanças organizacionais necessárias à manutenção da saúde organizacional e do cumprimento de seus objetivos. Portanto, são as pessoas, por meio de suas competências e capacidades de inovação que colocam em marcha o sucesso organizacional (LUCENA, 1997) de qualquer instituição, seja ela privada ou pública.

Logo, o cuidado com a performance humana no trabalho e os meios para torná-la mais efetiva no alcance dos resultados é necessária à produtividade e excelência organizacional. Assim, os procedimentos para a elaboração e aplicação de um processo de avaliação de desempenho humano são impulsionados na ideia e constatação de que o comportamento humano é causa para o bom resultado institucional (LUCENA, 1997).

A avaliação de desempenho, portanto, é um processo de estudo, análise que busca conhecer e medir a atuação dos indivíduos numa organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado (meta) e o apresentado (resultado) pelos mesmos (LUCENA, 1997).

Lucena (1997) afirma ainda que:

[...] do ponto de vista da Avaliação do Desempenho no trabalho, este conceito assume outra dimensão, ou seja, não se trata apenas de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa. A organização, por meio da ação gerencial, no dia-a-dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocaram os desvios (LUCENA, 1997, p. 26).

Bergamini e Beraldo (2012) caracterizam a avaliação do desempenho individual como o procedimento que proporciona chances mais precisas de compreensão entre os indivíduos,

possibilitando acerto e incremento constante da sua própria conduta. Mensurar o desempenho humano no trabalho proporciona a identificação da situação comportamental individual, a tarefa a ser executada e o clima organizacional nas quais tais atividades ocorrem (BERGAMINI; BERALDO, 2012).

Andreassi (1994) dividiu os objetivos da avaliação de desempenho em cinco áreas principais, quais sejam: treinamento/desenvolvimento; aumentos salariais e promoção; comunicação; planejamento de recursos humanos e; aspectos legais.

Para a função de treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos colaboradores, o que permite desenvolver programas de capacitações e treinamentos que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências (ANDREASSI, 1994).

A função de aumentos salariais e promoção, por sua vez, diz respeito à capacidade que uma avaliação de desempenho oferece subsídios à política de promoção e salários aos funcionários de uma determinada organização empresarial. Ou seja, a avaliação pode ser utilizada a fim de gerar informações para a discriminação do aumento salarial e promoção. No entanto, tal função pode gerar problemas à organização, visto que, na medida em que a avaliação fica intimamente ligada a essas duas funções, seus outros objetivos são deixados de lado (ANDREASSI, 1994).

A função da comunicação diz respeito à viabilidade que a avaliação oferece de comunicação entre o chefe e os subordinados, o que pode ser visto, como afirma KING *apud* Andreassi (1994), uma maneira de expandir os objetivos primordiais da instituição entre a alta gestão e os colaboradores, os responsáveis pela execução de tais propósitos.

Já a função de planejamento de gestão de pessoas leva em conta a capacidade da avaliação em fornecer subsídios para o planejamento estratégico da área de gestão de pessoas. Ou seja, a avaliação de desempenho serve para permitir que a organização estabeleça políticas de desenvolvimento de seus funcionários nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis (ANDREASSI, 1994).

Se levarmos em consideração a participação da avaliação de desempenho frente a gestão de pessoas no ambiente organizacional, depara-se com a nova função pela qual a área de Gestão de Pessoas é corresponsável: que é a função de planejamento estratégico da organização.

Assim, observamos que a tradicional responsabilidade dessa área, no sentido de controlar, registrar e fazer pagamentos, é incrementada com políticas desenvolvimentistas para os profissionais das organizações, englobando funções como planejamento, organização,

direção, controle, treinamento, manutenção da qualidade de vida no trabalho, motivação, desenvolvimento, avaliação, entre outras.

Antônio Carlos Gil (2001) afirma que um processo de avaliação de desempenho possibilita detectar imbróglis de relacionamento entre os empregados, da liderança, de motivação, de pouco aproveitamento da potencialidade profissional e, também, identificar a dissonância entre a performance esperada e a efetivamente executada (GIL, 2001).

A gestão do desempenho permite a correção dos desvios, ou seja, quais são as “habilidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas [...] e a promoção da melhoria da qualidade de vida no trabalho” (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996, p.41).

Na visão de Pontes (1991):

[...] a avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 1991, p. 55).

Um processo de mensuração do desempenho possui três aplicabilidades principais, segundo Levinson (1997):

[...] (1) fornecer *feedback* adequado a todas as pessoas sobre o seu desempenho; (2) servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes; e (3) fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações (LEVINSON, 1997, p. 190).

Realizar a avaliação de grande número de pessoas numa organização não é uma tarefa simples, ainda mais quando se faz necessário utilizar critérios de equidade e justiça e, ao mesmo tempo, estimular as pessoas. Entretanto, ressalta-se que a avaliação do desempenho só se torna eficaz quando, após a apreciação de mérito pelos responsáveis pela avaliação, o resultado é comunicado ao avaliado, resultando assim num processo de duas vias (ELVIRA, 2018).

A administração gerencial reconhece a relevância da avaliação do desempenho para a eficácia das atividades dos órgãos e instituições públicas, avaliação essa já praticada pela administração burocrática, contudo de forma mais racionalizada. Nessa, o controle era baseado nos processos, ou seja, durante a avaliação o foco estava em como a avaliação seria feita, se seguiria um padrão. Já naquela, o foco está no resultado da avaliação.

Ressalta-se que a avaliação do desempenho está disseminada pelas organizações públicas e privadas, especialmente no mundo ocidental. A metodologia foi aplicada pela

primeira vez no contexto público brasileiro pelo então presidente Getúlio Vargas, especificamente na década de 1930 (NASCIMENTO e BERNARDIM, 2007 *apud* PINTO; BEHR, 2015), contudo, tal ferramenta somente tornou-se cultural e normatizada a partir da implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) nos anos 90 do século XX (PINTO; BEHR, 2015).

Santos e Vieira (2011) afirmam que:

[...] apesar de a Constituição Federal dispor sobre a avaliação de desempenho, de acordo com o que assinala Barbosa (1996), os critérios utilizados na avaliação dos funcionários públicos e na concessão das promoções são sempre criticados e vistos como fundamentados em interesses políticos, nepóticos e fisiológicos, que excluem qualquer mensuração de desempenho, eficiência e produtividade (VIEIRA E SANTOS, 2011, p. 86).

Uma das finalidades de um programa de avaliação de desempenho (AD) é detectar as lacunas de desempenho dos servidores e, diante das insuficiências detectadas, ativar o processo de qualificação institucional (QIU et al., 2017; VÁZQUEZ, 2007 *apud* ELVIRA, 2018). Há fundamental importância no investimento em ferramentas avaliativas com capacidade de mensurar o valor das pessoas nas organizações, assim como em meios para potencializar suas competências. Os programas de avaliação de desempenho são visualizados como instrumento de medição e apreciação da desenvoltura funcional dos trabalhadores nas organizações e, no serviço público, essa realidade é semelhante.

Elvira (2018) ressalta como finalidade pretendida pelas AD, mas não cumprida em virtude de avaliações equivocadas realizadas pelas chefias, o seguinte:

[...] auxiliar outros processos da gestão de pessoas, tais como os de capacitação ou os de progressão funcional. Como foi evidenciado, na medida em que a maioria dos servidores consegue a máxima nota é impossível identificar as suas deficiências de capacitação e avaliar realmente sua progressão no trabalho (ELVIRA, 2018, p. 272).

MCGregor (1997), por outro lado, afirma que os processos de mensuração do desempenho têm a tendência de encorajar a relutância dos chefes que irão executá-los. E, como consequência, alguns desses não utilizam a ferramenta do *feedback*, privando, assim, o colaborador de conhecer seus resultados e corrigir possíveis falhas.

As causas das renitências dos chefes ocorrem, sobretudo em virtude de:

[...] uma aversão normal a fazer críticas a um subordinado (e provavelmente ter que justificá-las); falta da habilidade necessária para lidar com entrevistas; aversão ao novo procedimento e às mudanças nas formas de operação associadas a ele;

Desconfiança sobre a validade do instrumento de avaliação (MCGREGOR, 1997, p. 164).

ROBBINS (2009) afirma que há poucas tarefas no ambiente organizacional tão penosas quanto apresentar o *feedback* do desempenho dos funcionários, ao ponto de boa parte dos gestores se desvencilhar de tal demanda, salvo se trate de uma obrigação institucional.

Assim, pode-se pressupor que, na prática, os programas de avaliação do desempenho podem provocar desconforto no avaliador, bem como para o avaliado, tendendo, então, a provocar um clima organizacional hostil, uma vez que há a cultura de não haver critérios objetivos para a avaliação, nem mesmo a instituição de indicadores e metas que mensurem quantitativamente e qualitativamente o cumprimento dos objetivos estabelecidos para os profissionais.

A solução para tal desconforto pode ser a ampliação de treinamentos aos gestores, de modo que o retorno sobre a avaliação de desempenho seja construtiva e tenha uma visão de aconselhamento para a melhoria contínua e não seja vista como uma forma de punição (ROBBINS, 2009).

Acerca da ferramenta administrativa da avaliação de desempenho no serviço público, Narducci (2006) afirma:

[...] cada vez mais, a avaliação de desempenho é percebida como parte de um processo maior de gestão, que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros com objetivo de corrigir desvios, dar sentido de continuidade e sustentabilidade à instituição. Trata-se, comprovadamente, de uma ferramenta gerencial que deve fazer parte de um processo contínuo, para permitir que todos sejam parceiros do crescimento e dos resultados alcançados, independentemente do nível hierárquico em que se encontram. Na área pública, estas inovações gerenciais vêm ao encontro do desejo de modernização dos serviços públicos, ou seja, avaliar desempenho com foco em competências visando acompanhar as transformações que o Estado vem sofrendo. Entretanto, a transposição para a área pública desses instrumentos, mais comumente utilizados pela área privada, encontrou algumas barreiras devido às restrições culturais ao modelo de gestão denominado Administração Pública Gerencial (NARDUCCI *et al.*, 2006, p. 1).

O processo de avaliação do desempenho pode ocorrer por meio da autoavaliação do desempenho, em que cada pessoa avalia o seu próprio desempenho; a avaliação realizada pelo gerente imediato, que é aquele que acompanha de perto as atividades do funcionário; a avaliação dúbia, entre o indivíduo e o gestor, onde ambos avaliam, em conjunto, o desempenho; a avaliação pela equipe de trabalho, onde toda a equipe avaliará seu próprio desempenho; e a avaliação por múltiplas fontes ou avaliação 360° (trezentos sessenta graus), que é feita de modo

circular, em que todos aqueles que tiverem contato com o exercício do trabalho do colaborador avaliará seu desempenho, seja ele empregado, chefe, cliente ou fornecedor da organização (MARRAS; TOSE, 2012).

Existem métodos tradicionais para se avaliar o desempenho dentro das organizações, são eles: 1) Escalas Gráficas: trata-se de um formulário de dupla entrada em que nas linhas está o que será avaliado e nas colunas os graus de avaliação do desempenho; 2) Escolha forçada: consiste em avaliar o desempenho mediante a escolha de frases que descrevem o desempenho individual do colaborador (cada bloco é composto de duas ou mais frases, onde o avaliador deve escolher, forçosamente, as frases que mais se aproximem do comportamento daquele); 3) Método dos incidentes críticos: se baseia nas características extremas dos funcionários, aspectos negativos e positivos desse, preocupa-se com o desempenho excepcional; 4) Listas de verificação: trata-se de fatores de avaliação a serem considerados, uma lista a respeito de cada funcionário, cada um dos fatores recebe uma classificação quantitativa; 5) Avaliação Forçada, é o ranking compulsório, tem o objetivo de dispor em um gráfico, chamado de curva de Gauss, as avaliações de diversos colaboradores avaliados por um mesmo gestor, visando apontar os colaboradores com desempenho de fraco a excelente; 6) Pesquisa de campo: baseia-se no princípio da Gestão de Pessoas com responsabilidade de linha e função de staff, é realizada por meio de entrevistas de um especialista aos supervisores dos funcionários (ROBBINS, 2009; MARRAS; TOSE, 2012).

Elvira (2018) cita em sua tese, ainda, os seguintes métodos que podem ser utilizados como ferramentas em um processo de mensuração do desempenho: avaliação de competências (avalia competências específicas para o alcance de metas determinadas para o cargo); avaliação de competências e resultados (mensura as competências estabelecidas para os colaboradores e os resultados alcançados por esses) e; método de *coaching feedforward* (metodologia que alia monitoramento e conversas constantes entre gestores e subordinados acerca de seu desempenho, não ocorrendo somente uma vez por ano, como a maioria).

Existe uma relação direta e interdependente entre gestão por competências e gestão do desempenho, tendo em vista que o desempenho expressa a competência da pessoa revelada em suas ações, isto é, quando a pessoa mobiliza suas capacidades nas situações de trabalho (ZARIFIAN, 2001). Portanto, um dos métodos de mensuração do desempenho de colaboradores é o de Gestão do Desempenho por Competências (GDC) e, considerando o objeto de estudo dessa pesquisa, por ser este método o que é utilizado no HU-UFPI como ferramenta de avaliação do desempenho dos empregados, passamos agora à análise de suas possibilidades.

Mas antes, veremos algumas considerações sobre gestão por competências, para depois focamos no aspecto mais avaliativo.

2.4 Gestão por competências

O modelo de gerenciar pessoas evoluiu, elas agora são estratégicas para a organização, passa a ser um diferencial competitivo (MARRAS; TOSE, 2012). Quanto a isto, Fischer (2002) aponta que tal modelo gera vantagens competitivas em razão do equilíbrio com a atmosfera competitiva das organizações modernas e, também, porque sustenta e se desenvolve a partir de competências pessoais (FISCHER, 2002).

Assim, surge a gestão por competências e, para que tal modelo seja efetivo, é necessário que a empresa mapeie as competências imprescindíveis ao alcance de sua missão organizacional, portanto, as competências devem estar alinhadas ao planejamento estratégico para ser pilar dos processos de Gestão de Pessoas (MARRAS; TOSE, 2012).

Para entender tal processo, faz-se necessário, a priori, entender o que são competências para, em seguida, entender o que é a gestão por competências e o seu uso na gestão do desempenho humano nas organizações, temas apresentados a seguir.

2.4.1 Conceito de Competências

O termo competência é oriundo do Latim, *competentia*, derivado da palavra *competere*, que significa convir (HOLANDA; SOUZA, 2011). Pode-se ressaltar, ainda, que o termo competência procedeu do vocabulário jurídico empregado no fim da Idade Média, no intuito de expressar a atribuição designada a um indivíduo ou organização no propósito de analisar e ajuizar quesitos específicos. Ademais, a expressão também era utilizada no sentido de atribuir reconhecimento pública sobre a habilidade de algum indivíduo argumentar sobre um tema em específico (KRIIGER *et al.*, 2018).

A origem da palavra competência remonta ao processo da Revolução Industrial. O crescimento econômico nos Estados Unidos da América (EUA) pós Segunda Guerra Mundial, e os preceitos praticados pelo Taylorismo deram origem ao entendimento de que competência corresponde aos interesses e iniciativas individuais de aplicação do conhecimento e habilidades (JAMIL, 2015). Nos EUA a expressão competência foi utilizada, pela primeira vez, no conceito proposto pelo professor de Psicologia de Harvard, David McClelland, em 1973, com a publicação do *paper Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. (FLEURY;

FLEURY, 2001; JAMIL, 2015). McClelland argumenta em sua obra que os indivíduos são bem-sucedidos por causa de suas características subjacentes que explicam o seu melhor desempenho. Para determinar estas características, McClelland desenvolveu dois instrumentos: critério de amostragem, que estuda as diferenças comportamentais entre alto desempenho e médio; e entrevistas comportamentais, altamente estruturadas sobre as pessoas de sucesso para extrair as suas características escondidas, processo de pensamento e sentimentos que explicam seus comportamentos bem-sucedidos (JAMIL, 2015).

McClelland propõe a utilização de “testes de competência” em detrimento a testes de inteligência para a execução de seleções de pessoas, defendendo que as provas de inteligência não são transparentes o suficiente para proporcionar a previsibilidade necessária para a efetividade na execução das obrigações laborais pelos selecionados. Como evolução de suas pesquisas, McClelland se torna sócio da empresa de consultoria *McBer & Company* e à *American Management Association (AMA)*, tendo, a partir de então, campo para investigar as competências que diferenciam bons gestores daqueles que não apresentam resultados significativos. Como consequência do projeto surgem os inventários de competências, voltados para utilização em processos de recrutamento, seleção e treinamentos (HAYES, 1979 *apud* FERNANDES; FLEURY, 2007). Assim, o tema foi difundido para apoio aos procedimentos de avaliação de desempenho e, também, como ferramenta de orientação para o desenvolvimento de pessoas (FISCHER *et al.*, 2008).

Jamil (2015) defende que a abordagem de competência foi popularizada por Richard Boyatzis em seu livro “O Gerente Competente”, em 1982. Em 1981, Boyatzis, então consultor da empresa de consultoria *McBer & Company*, desenvolveu um modelo genérico de competência gerencial baseado em projetos existentes na empresa. O resultado foi um modelo de competência gerencial genérico com base em uma pesquisa empírica em larga escala, envolvendo 2.000 (dois mil) gestores titulares de 41 (quarenta e um) trabalhos distintos em 12 (doze) organizações. Devido a isso, Boyatzis foi reconhecido como a pessoa que primeiro, formalmente, definiu a palavra competência.

Esse autor associa a conceituação do termo competência à noção de que as competências individuais devem estar associadas aos cargos da organização e ao que se espera para o desempenho em tais cargos (FISCHER *et al.*, 2008).

Destaca-se, assim, que a expressão competência possui variados significados, passíveis de utilização para diferentes caracterizações, contudo, pode-se concluir que todas elas estão voltadas para apontar que alguém tem conhecimento, habilidades ou atitudes para executar alguma atividade específica. Nesse sentido, a competência é entendida como provimento de

aptidões que o trabalhador possui. Contudo, embora o cerne de investigação desses autores seja o indivíduo, a maior parte dos estudiosos americanos do tema apontam a necessidade de alinhamento das demandas dos cargos às competências individuais nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Os autores franceses Le Boterf e Zarifian, diferentemente, associam a conceituação do termo competência à noção de valor agregado e utilização de tal valor em contextos determinados, independentemente do cargo, ou seja, a partir das características do próprio indivíduo (FISCHER *et al.*, 2008). Segundo Zarifian (1999), a competência pode ser entendida como o uso prático da intelectualidade individual em episódios que carecem da utilização de conhecimentos assimilados ao longo da vida, e os melhoram a medida em que os episódios se tornam mais complexos (ZARIFIAN, 1999 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001).

Le Boterf (1995) conceitua competência a partir de três perspectivas: a biografia do indivíduo e sua socialização, a sua formação científica e experiência profissional. Nesse sentido, o autor argumenta que competência é saber como proceder em determinada situação, de forma consciente, e ser reconhecido pelos pares por isso. Está diretamente relacionada a saber como motivar, agregar e socializar os conhecimentos, habilidades e meios em determinado ambiente laboral (LE BOTERF, 1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim, a corrente francesa está focada na entrega e resultados dos indivíduos na organização, em situações de pouca previsibilidade e de alta complexidade e não mais nas habilidades para a execução dos processos em si (FLEURY; FLEURY, 2001).

No Brasil, conforme afirma Dutra (2011), foi a partir dos anos 90, por influência das correntes americana e francesa, o conceito de competências passou a ser empregado no contexto de intervenções de empresas. São os indivíduos, que ao aplicarem os recursos de conhecimentos organizacionais, os responsáveis por praticarem as competências da organização e por adequarem à realidade e ao necessário. Logo, há uma sinergia entre as competências organizacionais e individuais onde as competências devem somar valor econômico para as organizações e valor social para os colaboradores (DUTRA, 2011; FLEURY; FLEURY, 2001). Nesse sentido, pode-se pressupor que o desenvolvimento das competências pode, ainda, ampliar a possibilidade de melhoria da retribuição pecuniária aos colaboradores.

Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e organização



Fonte: Fleury e Fleury, 2001.

Fleury e Fleury (2001) definem competência como um entendimento agregado entre um saber agir consciente e diferenciado que está diretamente relacionado à mobilização das pessoas, integração, transferência/socialização de saberes, recursos e habilidades, que integrem valores econômico e social à organização e ao trabalhador, respectivamente.

Apresenta-se no quadro 1 o resumo das principais correntes teóricas sobre competências no Brasil e nos países precursores da ideia no mundo.

Quadro 1 - Correntes teóricas sobre competências

PAÍS	AUTORES	PONTOS PRINCIPAIS
Estados Unidos da América	McClelland;	<ul style="list-style-type: none"> • Testes de competência em substituição à testes de inteligência para seleção de pessoal. Inventários de competência.
	Boyatzis	<ul style="list-style-type: none"> • Competências individuais devem estar associadas aos cargos da organização e ao que se espera para o desempenho em tais cargos.
França	Zarifian	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação da inteligência pessoal na execução de atividades na organização.
	Le Boterf	<ul style="list-style-type: none"> • Biografia do indivíduo e sua socialização, a sua formação científica e a sua experiência profissional.
Brasil	Dutra	<ul style="list-style-type: none"> • São os indivíduos que ao aplicarem os recursos de conhecimentos organizacionais os responsáveis por praticarem as competências da organização e por adequarem à realidade e ao necessário.
	Fleury	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia entre as competências organizacionais e individuais em que as competências devem somar valor econômico para as organizações e valor social para os colaboradores.

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

É importante ressaltar que, quanto às competências individuais, um modelo para a avaliação das competências é constituído na relação e caracterização de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos indivíduos em seu ambiente laboral e que, se devidamente existentes, corroboram para um parâmetro singularizado de performance (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008).

Brandão *et al* (2008) cita que para que seja possível a descrição das competências individuais, é extremamente necessária uma especial atenção metodológica no sentido de que as competências descritas possam ser referencial para a mensuração do desempenho e tratem de condutas que possam ser visíveis na execução do trabalho.

Durand (2000) definiu as três dimensões genéricas de competência: conhecimento, habilidades e atitudes, caracterizando cada uma delas, de forma independente, deixando a mensagem de que as dimensões são interdependentes e essenciais para a conquista de determinada meta. No quadro 2 estão resumidos os conceitos de cada uma das dimensões.

Quadro 2 - Dimensões genéricas de competências.

DIMENSÕES	CONCEITOS
Conhecimentos	Trata da série de informações estruturadas, assimiladas e integradas em estruturas necessárias à empresa na condução de seus negócios, para atuação em um contexto específico. Contém o acesso a dados externos, e está relacionado, ainda, à capacidade de interpretar as informações e integrar os sistemas existentes, que evoluem ao longo da sobrevivência empresarial.
Habilidades	Está relacionada com a capacidade de agir concretamente na execução de processos ou no alcance de objetivos predefinidos. Está associado ao processo tácito e empírico, mas não exclui o conhecimento especializado. É aquilo que se sabe fazer concretamente.
Atitudes	Está associada ao comportamento dos indivíduos e à sua proatividade de fazer acontecer algo em sintonia com o que a organização espera.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Durand (2000), 2019.

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), está diretamente relacionado ao significado de competências para a gestão de pessoas, em que o conhecimento é o que aprendemos ao longo da vida acadêmica e profissional, é o saber; habilidade é a forma como aplicamos aquilo que sabemos, é o saber fazer; já a atitude é a nossa proatividade em querer utilizar, na prática, as nossas habilidades, é o querer fazer acontecer (LEME, 2014).

A conceituação de competência não versa somente à coleção de habilidades e atitudes essenciais à execução de determinada atividade. Compreende, contudo, à significativa performance do indivíduo num determinado momento, já que sua ação e aplicabilidade de

conhecimentos, habilidades e atitudes na prática de ofícios auxiliam notoriamente para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (DUTRA, 2011; CARBONE, 2006; SILVA *et al.*, 2010).

O CHA pode, ainda, ser mapeado em competências técnicas e competências comportamentais. As competências técnicas são todos os conhecimentos e habilidades singulares e instrumentos que o colaborador necessita compreender para executar as funções próprias de seu cargo, como, por exemplo, normas, técnicas, aplicativos informatizados, sistemas de informação, dentre outros (LEME, 2014).

Já as competências comportamentais são as atitudes que o colaborador possui que afetam na sua performance e desempenho. São exemplos de competências comportamentais a comunicação, o trabalho em equipe, a liderança, dentre outros (LEME, 2014).

É salutar ressaltar que não é o comportamento das pessoas que é gerido num processo de Gestão do Desempenho por Competências. O primordial desafio de uma GDC é, na verdade, o “A” do CHA, ou seja, o desenvolvimento das atitudes dos colaboradores frente ao ambiente de trabalho, de modo que seus comportamentos sejam condizentes com o esperado pela empresa (LEME, 2014).

O incentivo para a evolução dos desempenhos individuais e organizacionais, por meio das competências, carece de um modelo gerencial que não só incentive como controle tal progresso, visando, principalmente, a identificação das lacunas de competências que precisam de desenvolvimento. Tal modelo é o de Gestão do Desempenho por Competências que será apresentado no próximo sub tópico.

2.4.2 *Gestão do Desempenho por Competências*

A gestão de pessoal, como vimos, consiste em sentido *lato*, na maneira como ocorre o gerenciamento assumido pelas organizações, especialmente a relacionada à liderança do comportamento humano no ambiente laboral, e a gestão por competências passa a ser a metodologia gerencial escolhida para orientar as políticas e procedimentos da gestão estratégica de pessoas nas instituições (KRIIGER *et al.*, 2018).

A noção de competências perpassa pela instabilidade econômica ao qual as organizações podem ser expostas, pela relação imprevisível entre mercados e clientes e, também, pelo fortalecimento das estratégias de padronização. Tais fatores provocaram uma nova necessidade de organização do trabalho, em que foco está nos resultados e não mais apenas nos processos de execução do trabalho. Nesse sentido, o ator principal, além de ter habilidade

na execução do trabalho, deve diferenciar e escolher a melhor maneira de executar as atividades a ele atribuídas (RUAS, 2005).

Pode-se entender a Gestão por Competências como uma moderna metodologia de gerenciamento do ambiente organizacional que ainda está determinada nos princípios das escolas Taylorista e Fordista, cujo foco está na tarefa, assim como no consolidado de atribuições determinadas para cargo, ou seja, é uma melhoria burocrática nos procedimentos de Gestão de Pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Leme (2005) aponta que a Gestão do Desempenho por Competências é a metodologia de condução dos colaboradores para o alcance das metas e objetivos organizacionais, por meio de suas competências técnicas e comportamentais.

Logo, segundo Silva *et al.* (2018) a Avaliação do Desempenho por Competências pode ser conceituada:

[...] a avaliação de desempenho com a concepção de “competências” baseia-se nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores que são necessárias para a realização da atividade fim dos órgãos. Acreditava-se que essa ferramenta contribuiria para a implantação do princípio da eficiência no setor público, a partir da identificação da aptidão do servidor para o exercício de suas funções. Dessa forma seriam produzidas informações gerenciais capazes de contribuir para a política de gestão de pessoas, além de ser responsável pelo alinhamento dos interesses individuais com os institucionais (SILVA *et al.*, 2018, p. 71).

Derroso e Boewerk (2017) afirmam que a Gestão do Desempenho por Competências,

[...] é o modelo de gestão que permite aos executivos terem uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para o exercício da função, ou seja, as competências de que uma função precisa; que competências o colaborador possui e, posteriormente, fazer o cruzamento das informações quanto às competências exigidas pela função versus competências do colaborador, para traçar um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador, gerenciando os conhecimentos de forma eficiente e eficaz (DERROSO; BOEWERK, 2017, p.4).

Segundo Leme (2005), GDC é:

[...] identificar as competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui e; fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador (LEME, 2005, p.1).

Nesse modelo gerencial, deve existir a capacidade pessoal dos colaboradores em reconhecer quais são os seus pontos fortes e fracos, conhecimentos e habilidades, para que seja possível a identificação, pela empresa, do diagnóstico correto do desenvolvimento profissional,

assim como dos objetivos pessoais, visando a correlação entre as metas organizacionais e pessoais (DERROSO; BOEWERK, 2017).

A gestão por competências contribui com a orientação de esforços voltados ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, nos diferentes níveis da organização, das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES et al., 2001). A gestão de competências permite que rotinas organizacionais sejam direcionadas à uma gestão mais efetiva e compatível com a estratégia competitiva da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Um dos principais objetivos de um processo de Gestão do Desempenho por Competências reside no auxílio do alcance da melhor performance técnica pelos indivíduos, através do incremento e inclusão de novos conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais. Além disso, é, também, objetivo de a GDC ser ferramenta de auxílio no alcance da eficiência profissional, através da promoção das competências profissionais, com o propósito de ampliar as habilidades preexistentes e de desenvolver novas (BEFORT; SANTOS; TADEUCCI, 2012 *apud* DERROSO; BOEWERK, 2017).

A Gestão de Pessoas por Competências tem como objetivo, ainda, atuar com foco nos resultados, de modo que o envolvimento entre as competências individuais e as estratégias organizacionais, por meio de uma visão de futuro voltada para as ações dos colaboradores, proporciona maior flexibilidade funcional e transparência. A clareza gerencial pode ser observada nos critérios de seleção, de sucessão de cargos e na gestão de desempenho. A GDC possibilita, também, ao trabalhador a estruturação e gerenciamento de seu próprio crescimento profissional, permitindo a formação para o efetivo desempenho de funções atuais e futuras (SALLES; ROCHA, 2005 *apud* GARCIA, 2013).

A GDC é fundamentada em medidas, ou indicadores organizacionais que sustentam a evolução e implementação efetiva da metodologia gerencial (BRAMBILLA *et al.*, 2014). Para Gramigna (2007) quatro são os indicadores:

[...] [1] negócio (o ambiente determina as demandas e a organização se posiciona conforme o seu desejo de espaço. A organização define quais as expectativas e desejos do consumidor que pretende atender. Serve como base para orientar o comportamento dos colaboradores da empresa); [2] missão institucional (tem por objetivo definir a razão de existir do negócio, indicando o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos. Está voltada para a orientação nas tomadas de decisões, elaboração de objetivos e estratégias); [3] visão de futuro (sua essência está na ideia de como a organização quer ser vista pelos seus consumidores, fornecedores, parceiros e colaboradores, norteando ações para a busca de resultados e compartilhando-os com toda organização. Pensar além dos objetivos específicos, servindo como um guia, ou seja, pensando um cenário ou intuição); e, [4] valores e crenças (normas e princípios

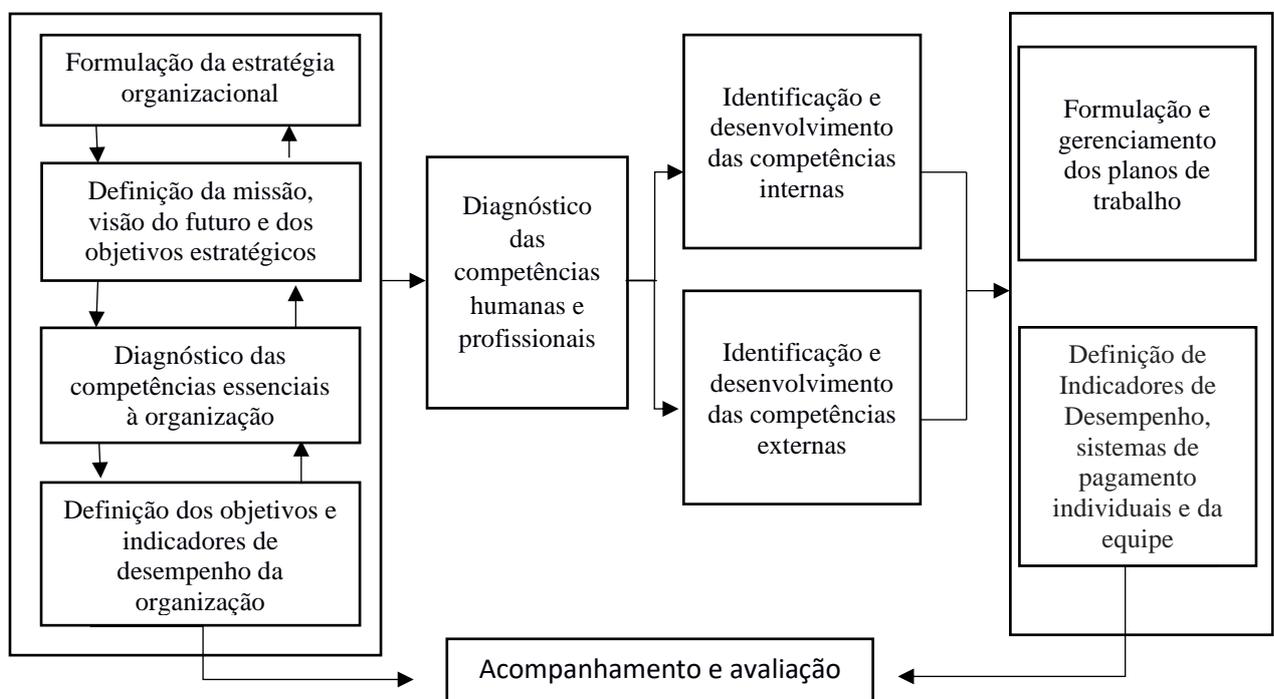
aceitos pelo grupo que conduzem o comportamento das pessoas, contribuindo para a formação da cultura organizacional) (GRAMIGNA, 2007)

A gestão por competências, além de uma ferramenta de gestão é uma filosofia de promoção dos talentos organizacionais. Tal metodologia de gestão proporciona a condução das ações individuais com o propósito da construção de uma empresa saudável e efetiva (BRAMBILLA *et al.*, 2014).

É essencial que as organizações tenham estabelecidos seus objetivos e estratégias alinhados com as mais inovadoras práticas de gestão de pessoas, especialmente em razão da acirrada competitividade do ambiente organizacional atual. Para isso é necessário que as organizações tenham dimensionadas sua força de trabalho, assim como mapeados os gargalos e pontos fortes de cada colaborador, com o propósito de tomar as ações corretivas necessárias ao desenvolvimento do capital humano intelectual (BRAMBILLA *et al.*, 2014).

A gestão por competências visa o alinhamento de providências no propósito de que as competências humanas assegurem as qualificações fundamentais ao êxito dos objetivos estratégicos da organização (GUIMARÃES *et al.*, 2001). O fluxograma abaixo, na Figura 2, aponta as principais fases de um modelo de gestão do desempenho por competências.

Figura 2: Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Tradução pela autora do Modelo de Guimarães et al. (2001, p.4).

Pelo modelo apresentado, pode-se constatar que se trata de processo contínuo, que toma por base a estratégia organizacional para a condução dos empenhos ao redor da compreensão e

desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de objetivos organizacionais (BRANDÃO; FARIA, 2003).

Não é viável uma aplicação efetiva de modelo de GDC caso a empresa não possua um planejamento estratégico bem definido, ou seja, se a empresa não conhecer sua missão e visão de futuro, não será possível conduzir as pessoas que a formam. Logo, a visão da organização é um dos primórdios de um processo de GDC (LEME, 2005). É importante frisar que a GDC não é apenas o mapeamento das competências necessárias à efetividade organizacional, a GDC é exatamente o processo que ocorre após tal mapeamento (LEME, 2005).

Carbone *et al.*, (2006) defendem que uma vez definida a estratégia da organização, é possível iniciar o processo de mapeamento das competências necessárias, que é a segunda etapa de um processo de GDC. Tal mapeamento tem como objetivo a identificação de lacunas de competências, ou seja, a diferença entre as competências internas que os colaboradores já desenvolveram e as necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

O mapeamento de competências é uma das fases mais enigmáticas de um processo de GDC pois se trata de “uma tarefa muito complexa, já que lida com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas (conhecimentos coletivos explícitos e tácitos, práticas de trabalho, culturas de grupos, entre outros)” (RUAS, 2009b *apud* BEHR *et al.*, 2010, p. 5).

Leme (2005) aponta que a implantação de um modelo de GDC numa organização carece do comprometimento de toda a organização, por meio do compartilhamento do plano, pela alta gestão, com todos os colaboradores.

Leme (2005) define como modelo as seguintes etapas da Gestão por Competências: “1) Sensibilizar; 2) Definir as Competências Organizacionais; 3) Definir as Competências de cada função; 4) Identificar as Competências dos Colaboradores; 5) Desenvolver os Colaboradores; 6) Acompanhar Evolução/Gestão por Competências” (LEME, 2005, p. 26).

A etapa 1, de sensibilizar, trata do início da implantação de uma GDC e está relacionada ao convencimento dos colaboradores e gestores quanto a importância do processo para a instituição e seus desempenhos profissionais (LEME, 2005). A etapa 2, de definição das competências organizacionais é o momento em que são mapeadas e estabelecidas as competências essenciais à organização para o alcance da missão, visão, valores e planejamento estratégico da organização (LEME, 2005). O estágio 3, de definição das competências de cada função é a fase de mapear a performance ideal para cada uma das funções que a organização necessita para o alcance dos objetivos estratégicos, assim como quais são as competências que tais funções carecem para o alcance da efetividade organizacional (LEME, 2005).

A fase 4, de identificação das competências dos colaboradores visa detectar os conhecimentos, habilidades e atitudes que esses têm a ofertar à empresa, assim como quais são as competências que precisam ser aperfeiçoadas ou, mesmo, desenvolvidas. Nessa etapa são identificados os *gaps* de competências por meio da adoção de uma metodologia de avaliação de desempenho focada nas competências (LEME, 2005). É importante acrescentar, ainda quanto a etapa 3, que qualquer dos tipos de avaliação de desempenho citadas no tópico 2.2 (desta dissertação) podem ser utilizadas num processo de avaliação com foco em competências. Contudo, o fato de a GDC ter como essência as competências, essa avaliação possui foco e objetivos definidos, ao contrário das avaliações tradicionais (LEME, 2005).

A etapa de desenvolver os colaboradores permite a solução aos *gaps*, ou seja, aos déficits de competências identificados na etapa anterior. Trata-se da aplicação de capacitações específicas e direcionadas à eliminação da deficiência identificada, com o propósito de desenvolver as competências que são necessárias (LEME, 2005).

A última etapa, o acompanhamento da evolução do processo de gestão por competências é o momento de aferição do crescimento profissional de cada um dos colaboradores, assim como das tarefas executadas. É o momento de identificação dos talentos, de mensuração do desempenho das equipes, ampliação da motivação para que os colaboradores participem de novos desafios institucionais, novas funções, progressões funcionais e outros (LEME, 2005).

A abordagem de GDC, quando devidamente implantada, proporciona às organizações a possibilidade de ter resultados superiores aos dos concorrentes, tendo em vista o foco dos esforços no aperfeiçoamento de competências fundamentais ao alcance dos propósitos da organização. Ressalta-se que a GDC é uma prática relacionada à ordenação dos processos organizacionais que auxiliam na identificação, elaboração, guarda, multiplicação e aplicabilidade dos conhecimentos da organização (DURAND, 2000). Tais facilitações são o diferencial competitivo das organizações que utilizam a GDC como metodologia de gestão de pessoal.

A GDC possui como dificuldade de implementação a resistência dos colaboradores, uma vez que para a efetiva implantação do processo é necessária a alteração da cultura de avaliação previamente constituída na organização. Por isso, a GDC deve ser iniciado em nível estratégico, com conhecimento e apoio integral da alta gestão da instituição (LEME, 2005).

Henklain *et al.* (2016) concluem como desafio de uma gestão por competências a deficiência de compreensão e desconhecimento, por gestores e colaboradores acerca do processo e suas metodologias, assim como sobre a transformação que um processo de GDC ocasiona, especialmente, na cultura da organização.

Pode-se apontar, também, como obstáculos para a implementação da GDC a inaptidão dos colaboradores para empreender o modelo, assim como a presença de impressões desacertadas acerca dos fundamentos e propósitos de um processo de gestão por competências (HENKLAIN *et al.*, 2016), a escassez de apoio da alta gestão; o descrédito quanto a aplicabilidade no serviço público; carência da consolidação e mapeamento dos conhecimentos e habilidades; resistência em razão da cultura organização estabelecida; ausência de proatividade (KRIIGER *et al.*, 2018); dificuldades no processo comunicativo e da metodologia do processo de GDC; limitações orçamentárias e de pessoal qualificado para a efetiva implantação do modelo (MONTEZANO *et al.*, 2019).

Gramigna (2007) aponta como dificuldades na implantação da GDC a partir das seguintes categorias: a) dificuldade de patrocínio (dificuldade de adesão da alta administração; falta de sensibilização para toda a organização; centralização das informações e problemas de comunicação; descrédito pela alta administração; b) dificuldade técnica (definição de competências incompatíveis com a organização e com o perfil dos colaboradores; não adaptação do modelo de competências e suas ferramentas à realidade organizacional; aplicação do modelo de competências desconectado aos demais processos de gestão); c) dificuldade de planejamento (solução de continuidade das ações; falta de organização na implantação do modelo; resistência às mudanças necessárias; dificuldades na aplicabilidade holística do modelo, tornando-o estático e limitado); e d) dificuldades culturais (permanência de lideranças centralizadoras, não compatíveis com o que o modelo propõe; foco em resolver problemas e não em evitar que eles aconteçam; ausência de proatividade; presença de competitividade entre as áreas ou atores da mesma equipe).

São benefícios do modelo de GDC a orientação convergente das estratégias de gestão de pessoas ao planejamento estratégico da organização (FLEURY; FLEURY, 2001), diminuição dos índices de rotatividade e absenteísmo de pessoal e progresso nos resultados dos serviços executados (HENKLAIN *et al.*, 2016); evolução na performance organizacional e individual, lotação de pessoal mais efetiva; clima organizacional mais leve; ampliação do envolvimento com o trabalho, por parte dos colaboradores e utilização de critérios objetivos para o gerenciamento da carreira e consequente desenvolvimento de pessoal (MONTEZANO *et al.*, 2019).

A GDC reflete uma espécie de “tecnologia social”, que visa pôr em prática avaliações dos colaboradores com base em seus méritos no desempenho do trabalho, em cooperação, assim, para a elucidação da ausência de critérios objetivos na avaliação do potencial funcional e do desempenho humano individual no trabalho, um dos imbróglis principais dos tradicionais

modelos de gestão de pessoas (LASSANCE, JR. *et al.*, 2004; PETERS, 2010; LUCIA; LEPSINGER, 1999 *apud* CAPUANO, 2015).

Nesse sentido, no contexto público brasileiro, passou-se a promover reformas administrativas no intuito de alcançar a excelência na prestação do serviço público, assim como para proporcionar competitividade internacional à economia nacional (BRESSER PEREIRA, 1996). Passando por todas as fases da administração pública, da patrimonialista à burocrática, a partir dos anos 90 o país se deparou com a necessidade imperiosa de construir uma administração profissional, eficiente e destinada à solução das demandas dos cidadãos (BRESSER PEREIRA, 1996).

Nesse contexto, o Brasil introduziu em seu gerenciamento os conceitos da Nova Administração Pública, momento em que houve a influência dos gestores públicos e, como consequência, foi proporcionada a aplicação de inovações no cenário público brasileiro (ABRUCIO, 2007).

Com relação às inovações no cenário da gestão de pessoas no serviço público brasileiro, com o propósito de ampliar a eficiência, eficácia e efetividade, proporcionando, assim, qualidade na oferta e prestação de serviços públicos à coletividade, o Governo Federal implantou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006, que criou o programa de gestão por competência na administração pública federal, com enfoque nas ações de capacitação (plano anual de capacitação), e desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais (BRASIL, 2006).

Ressalta-se que, em agosto de 2019 foi publicado o Decreto 9.991, que também dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e, também, regulamenta o estatuto público dos servidores públicos federais, especialmente quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019).

O Decreto 9.991/2019 supracitado revogou o Decreto nº 5.707/2006 e, também, manteve a aplicabilidade de tal política, somente, aos entes da administração pública direta, autárquica e fundacional, não havendo, portanto, a implantação de tal política aos entes da administração pública indireta, como empresas públicas e sociedades de economia mista.

O Decreto objetiva a promoção do “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, 2019).

Pode-se afirmar que toda a administração pública brasileira está passando por momento de revitalização e modernização, especialmente no âmbito da gestão de pessoas em que, com a

implantação da PNDP, a gestão do desempenho por competências passou a ser uma realidade da gestão de pessoal das instituições públicas no país.

A Gestão de Pessoas passou por uma transformação significativa em seus conceitos, sem, contudo, afastar o foco primordial das pessoas. Nesse ínterim, a metodologia mais eficaz para mensurar o nível de entrega das pessoas ao sucesso da organização se dá por meio das metodologias de avaliação do desempenho. O método mais vantajoso, segundo alguns autores, em razão da vantagem competitiva que as pessoas representam para a organização, é o modelo de Gestão do Desempenho por Competências. A Gestão por Competência serve de base para todos os processos de gestão de pessoas numa organização pública e privada. Contudo, para que tal gerenciamento seja efetivo, é necessário que as competências essenciais, ao alcance da estratégia traçada pela organização, sejam devidamente mapeadas, de modo a serem utilizadas de maneira equânime em todos os processos, o que inclui a gestão do desempenho humano e o desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, a sensibilização da importância de tal modelo deve ser devidamente trabalhada em toda a organização, de modo a garantir a qualidade e os bons resultados do processo.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo estão apresentadas as motivações metodológicas para o desenvolvimento da pesquisa, especialmente quanto aos objetivos, procedimentos, método, público-alvo, instrumentos, descrição de técnica de coleta de dados e técnica para a análise dos dados.

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto a sua natureza metodológica, como qualitativa, exploratória, descritiva e aplicada. Quanto à abordagem metodológica, a pesquisa é do tipo qualitativa. Os procedimentos utilizados para a coleta de dados foram a pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi realizada seguindo o planejamento operacional conduzido por meio da investigação retilínea do desenvolvimento das tarefas no HU-UFPI, assim como por meio de entrevistas com atores devidamente selecionados e aplicação de questionários, para conhecer as percepções destes na realidade institucional. Acrescenta-se que foram utilizados dados quantitativos de forma auxiliar e complementar na validação dos dados, especialmente nas análises das informações coletadas a partir das entrevistas e questionários. Contudo, tais dados foram manipulados e transformados em informações sem o uso de ferramentas estatísticas (GIL, 2008), mantendo, assim, a natureza qualitativa da pesquisa.

Para detalhar a natureza, temos que a pesquisa foi exploratória no sentido de não haver outros trabalhos científicos que apontem conclusões acerca do processo de avaliação do desempenho da instituição objeto de estudo. Descritiva porque apresenta as características do fenômeno a respeito das percepções sobre os elementos constitutivos e pressupostos de um programa e ferramenta administrativa instituída por uma empresa pública federal, cujos resultados podem interferir, significativamente, na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Aplicada por se referir a um programa de prática institucional. Ademais, a investigação não servirá apenas para gerar um novo conhecimento, mas para ampliar os referenciais teóricos e, também, para aplicá-lo na prática, intervindo no mundo real do trabalho.

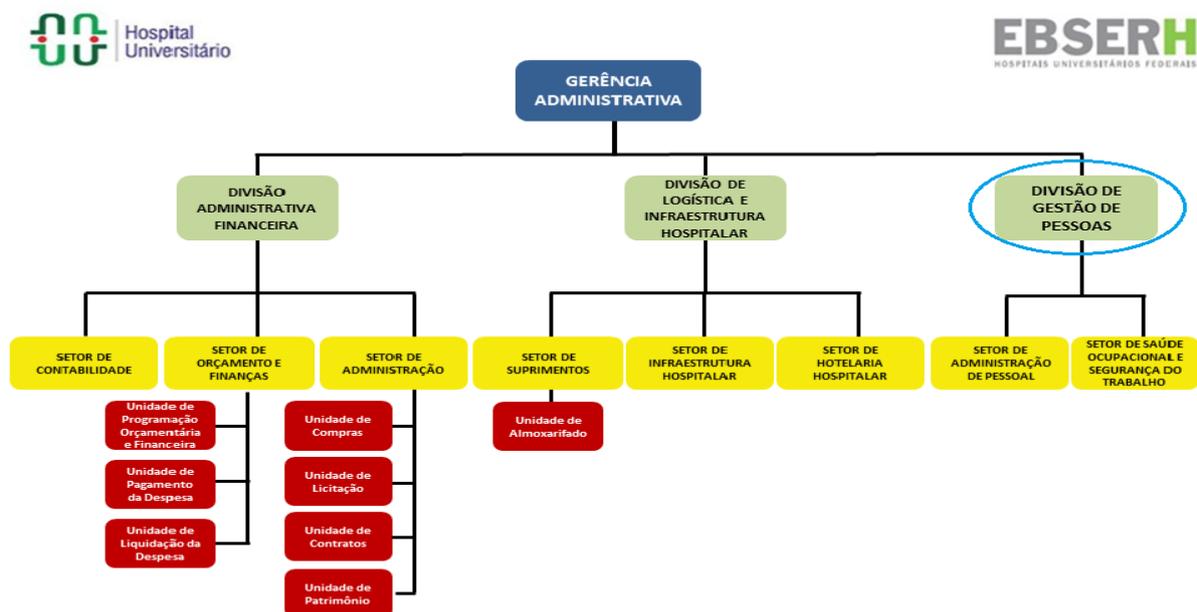
Em relação aos procedimentos, a pesquisa foi um estudo de caso, pois a investigação retrata de forma profunda e exaustiva aspectos relacionados à EBSERH no Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí e os dados coletados foram analisados para encontrar respostas aos problemas. Ressalta-se que o estudo de caso foi do tipo de enfoque holístico, ou seja, buscou analisar a natureza de um programa organizacional como um todo, de forma global (Yin, 2005).

O público-alvo de abrangência do estudo fora, gestores e empregados que compõem a Gerência de Atenção à Saúde do HU-UFPI, em virtude de tratar-se do universo organizacional

onde concentra-se a atividade finalística da instituição, ou seja, a prestação de assistência direta à comunidade e, também, as preceptorias educacionais de formação de profissionais da saúde, uma vez que o HU-UFPI é um instrumento de implementação de duas políticas públicas: saúde e educação.

No primeiro momento da pesquisa empírica, para a coleta dos dados primários, foi realizada entrevista com 1 (um) empregado lotado na Divisão de Gestão de Pessoas do HU-UFPI, dos 4 (quatro) lotados no Núcleo de Capacitação e Avaliação do Desempenho. O critério de inclusão de tal sujeito se justifica em razão deste ter sido responsável pelo processo de implementação e execução do Programa de Gestão de Desempenho por Competências do HU-UFPI e vivenciado todo o processo de construção, implantação e execução do instrumento. Ressalta-se que a exclusão dos demais ocorreu em razão destes não terem participado da integralidade do processo. Para fins de visualização do posicionamento estratégico de tal função, apresenta-se, na Figura 3, o organograma abaixo.

Figura 3: Localização das funções dos entrevistados no Organograma do HU-UFPI



Fonte: Organograma disponível no site do HU-UFPI.

Além disso, foram analisadas as normas que regulamentam o processo, documentos oficiais e os instrumentos utilizados para a avaliação dos empregados visando, assim, atender o primeiro objetivo específico desta pesquisa: analisar a metodologia do processo de Gestão do

Desempenho por Competências (GDC) da Rede EBSEH, aplicada ao HU-UFPI, para compreender os instrumentos e os processos adotados.

Para o alcance do segundo objetivo: investigar as possíveis mudanças, positivas e negativas, provocadas pela implantação do processo de GDC da EBSEH no HU-UFPI, no que concerne ao desempenho das atividades dos empregados e implicações na prestação de serviço à sociedade, foram analisados documentos, gráficos, e relatórios que descrevem o processo de avaliação do desempenho do HU-UFPI desde 2014 até 2019, o que inclui os momentos pré e pós-implantação da GDC, e visaram observar se ocorreram mudanças após a implementação do processo de GDC no HU-UFPI. Além disso, foram analisados, ainda, relatórios de prestação de serviços, no intuito de observar a ocorrência de ampliação de serviços entre 2015 a 2019, para a investigação de possível correlação dos mesmos à implantação do processo de GDC e, também, os dados obtidos a partir das entrevistas e questionários que estão abaixo descrito.

Para atingir o terceiro objetivo: investigar compreensões dos gestores e dos empregados do HU-UFPI em relação à implementação da GDC, os possíveis desafios e benefícios desse modelo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 4 (quatro) gestores, selecionados e convidados por conveniência, tendo em vista que vivenciaram a realidade pré e pós-implantação da metodologia de Gestão do Desempenho por Competências, em detrimento dos demais. O roteiro das entrevistas semiestruturadas foram organizadas nas seguintes categorias: 1) Percepção relativa à implementação do modelo de GDC no HU-UFPI, aos instrumentos e processos adotados; 2) Assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação do serviço à sociedade e; 3) Impressões relacionadas à possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC.

As entrevistas foram realizadas de 17 de março de 2020 a 20 de abril de 2020, em sala reservada do HU-UFPI, tendo uma duração média de 20 (vinte) minutos. Observou-se que, ao longo das entrevistas, as respostas começaram a se repetir, provocando, assim, a saturação dos dados.

Para análise dos dados das entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo, com o propósito de observar peculiaridades aos comentários apresentados, assim como correlações entre os dados e os objetivos da pesquisa, utilizando o sistema R para compilação de dados e elaboração das nuvens de palavras (para esta, foi utilizado, também, a página do site *wordclouds*), e a ferramenta Word para a organização.

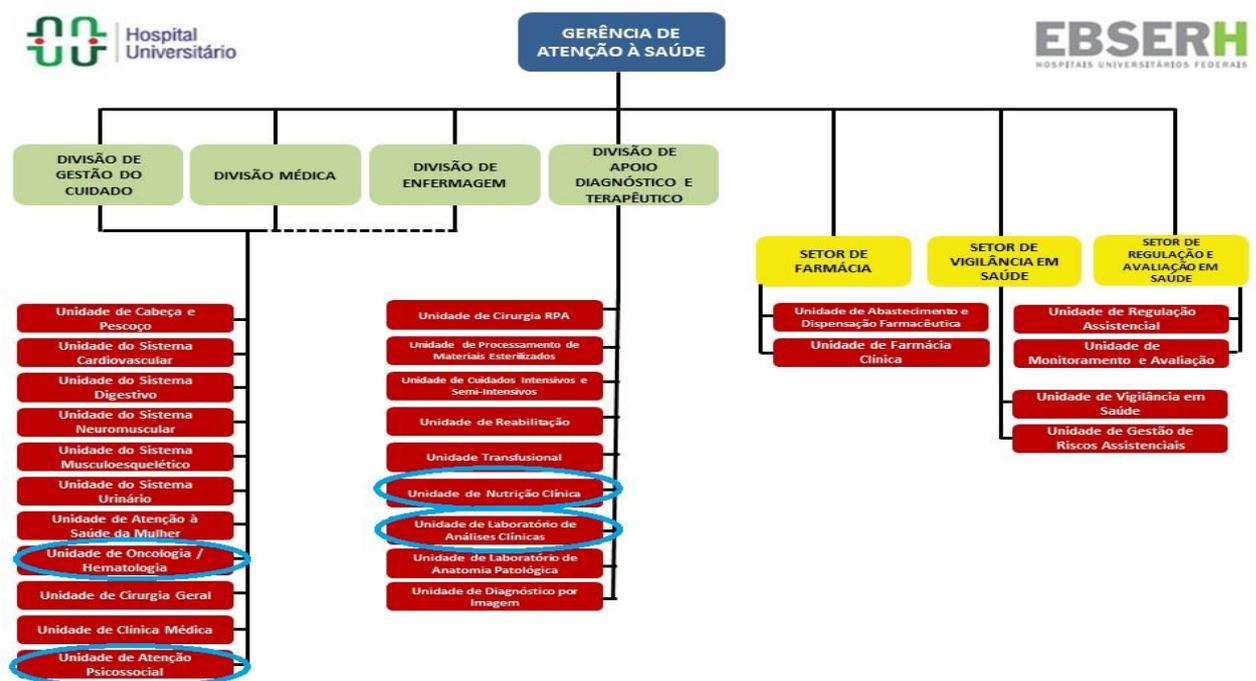
Ressalta-se que foram preservadas as falas dos informantes na forma como eles verbalizaram, mantendo-se, inclusive, os possíveis vícios de linguagem e repetições ocorridos durante as respostas.

A análise de conteúdo utilizada como meio de investigação é a sugerida por Bardin (2011), ou seja, foram utilizadas técnicas de análise das falas que contemplam aspectos simbólicos e polissêmicos dos discursos para interpretar seus significados. Foram escolhidas como categorias de análise, de forma apriorística, a percepção relativa à implementação do modelo de GDC no HU-UFPI, aos instrumentos e processos adotados; a assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação do serviço à sociedade e as percepções relacionadas à possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC. Tais categorias de análise contextualizadas junto ao referencial teórico forneceram subsídios para responder o problema da pesquisa.

Desse modo, para que fossem atingidos os objetivos do presente estudo, foram empregados instrumentos e técnicas para a coleta de dados de acordo com cada etapa e dimensões da pesquisa.

Além disso, foram aplicados questionários a colaboradores lotados nas unidades subordinadas aos gestores entrevistados. Apresenta-se, no organograma representado pela Figura 4, a disposição das funções em que foram realizadas as entrevistas e aplicados os questionários aos colaboradores.

Figura 4: Gerência de Atenção à Saúde com a marcação do público-alvo



Fonte: Organograma disponível no site do HU-UFPI.

Os questionários foram aplicados por meio do aplicativo eletrônico gratuito (Formulário Google), para facilitar o envio dos mesmos, assim como a compilação das informações, cujo

link foi encaminhado para o e-mail dos colaboradores, como estratégia de ampliação da cota de respostas, assim como em grupos do aplicativo *WhatsApp* das equipes.

O instrumento foi composto de questões afirmativas separadas em 4 (quatro) blocos: o primeiro bloco de questões está relacionado ao perfil do agente e os demais blocos serão as mesmas categorias citadas para as entrevistas. Os questionamentos diretamente relacionados ao objeto da pesquisa foram organizados em 3 blocos, conforme cada dimensão da pesquisa.

Foi utilizado no instrumento a escala *Likert* para mensurar as opiniões, considerando uma escala de 1 a 5, tendo 1 - discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 - indiferente: não concordo nem discordo, 4 - concordo parcialmente e 5 - concordo totalmente.

A partir desse instrumento, foi possível o posicionamento dos colaboradores acerca dos seus índices de concordância com as afirmativas.

A aplicação dos questionários foi realizada no período de 17 de março a 11 de junho de 2020. Inicialmente o link para resposta foi enviado aos e-mails pessoais e funcionais dos participantes selecionados. Após, dado o baixo índice de respostas, especialmente em razão do estado emergencial em razão da pandemia de importância internacional do Covid-19, foi solicitado auxílio aos ocupantes das funções gratificadas entrevistados, para que estes enviassem o link dos questionários nos grupos de *whatsapp* dos setores. Após, como última tentativa, foi realizado um novo envio do link aos e-mails dos participantes, ocasião em que, em 11 de junho de 2020, foram obtidos 33 (trinta e três) formulários respondidos, portanto, 22,3% de sucesso de respostas, em relação ao total 148 (cento e quarenta e oito) sujeitos que se pretendia que respondesse os questionários, sendo estes de várias áreas de trabalho em diversas unidades do HU.

Para a análise dos dados dos questionários foi utilizado o método quantitativo de análise, com base no percentual das respostas, utilizando a ferramenta Excel para organização dos dados numéricos e construção dos gráficos a partir das três categorias utilizadas para a realização das entrevistas e aplicação dos questionários. Ressalta-se que a presente pesquisa é de cunho qualitativo, logo, o propósito da escolha de tal instrumento não foi gerar dados quantitativos para garantir resultados exatos, a intenção foi a de ampliar o rol de dados relativos à percepção dos empregados, no intuito de compará-los com a percepção dos gestores e documentos institucionais.

A amostra selecionada para aplicação dos instrumentos de pesquisa é formada por gestores e empregados, todos maiores de 18 (dezoito) anos de idade, lotados na Gerência de Atenção à Saúde, especificamente da Unidade de Nutrição Clínica; Unidade de Oncologia e Hematologia; Unidade de Laboratório em Análises Clínicas e Unidade de Atenção Psicossocial.

Utilizou-se como critério de inclusão de tais sujeitos, a possibilidade da participação multiprofissional, uma vez que foram envolvidos participantes da implementação do processo no HU-UFPI, gestores que executam as tarefas de avaliação e são, também, colaboradores, assim como uma amostra com diversidade profissional, com médicos, nutricionistas, enfermeiros, técnicos em enfermagem, farmacêuticos, técnicos em análises clínicas, biomédicos, biólogos, psicólogos, assistentes sociais e assistentes administrativos que, juntos, contabilizam uma amostra de 153 (cento e cinquenta e três) sujeitos informantes, conforme especificado no Quadro 3. Além disso, os gestores escolhidos como participantes são, também, empregados EBSEH, logo, participam do processo avaliativo tanto na condição de gestor, como de empregado, razão pelo qual foram as unidades escolhidas em detrimento das demais.

Acrescenta-se que a exclusão dos demais sujeitos possíveis de participação na pesquisa ocorreu em razão de alguns dos gestores serem servidores cedidos de outros órgãos ou por não terem participado de todas as etapas da GDC, desde a sua implantação até os dias atuais, além de que algumas unidades organizacionais possuem um quantitativo pequeno de empregados lotados ou não possuem equipes multiprofissionais. É importante salientar, também, que todos os empregados subordinados a tais gestores receberam o questionário, logo, não houve critério de exclusão quanto a estes².

Quadro 3 - Especificação dos participantes de pesquisa

Gestores	Quantitativo Entrevistas	Empregados por área	Justificativa seleção
Divisão de Gestão de Pessoas	1	X	Ter sido responsável pelo processo de implementação da GDC da EBSEH no HU-UFPI, assim como pela execução.
Unidade de Nutrição Clínica	1	Médico: 1 Nutricionista: 8 Enfermeiro: 1	Unidade responsável pela lotação e responsabilidade técnica dos nutricionistas lotados no HU.
Unidade de Oncologia e Hematologia	1	Assistente Administrativo: 2 Enfermeiro: 25 Médico: 13 Técnico em Enfermagem: 30	Unidade com lotação multiprofissional e que atua com atividades de alta complexidade.
Unidade de Laboratório em Análises Clínicas	1	Assistente Administrativo: 5 Biólogo: 2 Biomédico: 3 Farmacêutico: 12	Unidade com lotação do maior quantitativo de Farmacêuticos e Técnicos em Farmácia do HU.

² Neste propósito, a pesquisa foi devidamente submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI e teve parecer de aprovação nº 3.774.005 emitido em 16 de dezembro de 2019.

		Técnico em Análises Clínicas: 22 Técnico em Enfermagem: 2	
Unidade de Atenção Psicossocial	1	Assistente Administrativo: 1 Assistente Social: 10 Médico: 3 Psicólogo: 8	Unidade com lotação multiprofissional e que atua com atividades relacionadas à saúde mental e assistência social.
TOTAL	5	148	TOTAL DE PARTICIPANTES
			153*

Fonte: Elaboração da autora

* O total de 153 representa o universo dos sujeitos cuja pesquisa foi aplicada. Porém, com as limitações do isolamento social imposto pela pandemia do novo coronavírus e a necessidade de dar sequência a pesquisa, conseguiu-se atingir somente 38 sujeitos informantes, sendo 33 por questionários (embora tenha sido enviado o instrumento de coleta de dados aos 148) e 5 entrevistas, totalizando 38 sujeitos pesquisados.

Para a coleta dos dados secundários, suporte teórico, foi realizado levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos, dissertações e teses já produzidos sobre o tema. O referencial teórico foi iniciado com uma breve introdução sobre as Teorias Organizacionais com foco nas Pessoas, com o propósito de apontar o histórico até se chegar na Avaliação de Desempenho e Gestão do Desempenho por Competências.

Acrescenta-se que, com relação à Gestão do Desempenho por Competências, tema central da pesquisa, foram pesquisados autores de livros renomados sobre o tema no Brasil e em artigos nacionais e internacionais que foram, essencialmente, buscados da plataforma Spell, com o uso da expressão “Gestão por competências” na pesquisa. A plataforma apontou 42 (quarenta e dois) resultados, dois quais 6 (seis) foram excluídos por não se tratar de estudos voltados ao setor público.

Foi realizada, ainda, pesquisa documental na instituição, que, conforme conceitua Gil (2008), as pesquisas documentais fornecem ao pesquisador a possibilidade de encontrar dados em número, conteúdo e importância suficientes, de modo mais eficiente que os dados coletados junto às pessoas.

Nesse propósito, foram operadas como ferramentas de levantamentos: 1) Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGP) – MENTORH, programa utilizado para a execução do processo de Gestão de Desempenho por Competências na EBSEH (instrumento eletrônico em todas as suas fases, assim como gerenciador dos resultados de toda a avaliação da instituição) e, também, compilador de boa parte das informações de pessoal, sejam elas de documentos, registros ou pagamentos; 2) Norma Operacional DGP/Sede Nº 01, de 10 de abril de 2014; 3)

Norma Operacional DGP/Sede Nº 01, de 7 de abril de 2015³; 4) Memorandos/Ofícios circulares, relatórios, e-mails, instruções e informativos relacionados à Avaliação de Desempenho, Gestão de Desempenho por Competência e ao Programa Crescer com Competência da EBSEH; 5) Mapa Estratégico do HU-UFPI e 6) Plano Diretor Estratégico do HU-UFPI.

A análise dos dados documentais foi realizada a partir da organização dos mesmos em quadros comparativos e a análise foi embasada na comparação entre os documentos da empresa e o referencial teórico pesquisado, por meio da utilização da ferramenta Word, permitindo, assim, a compreensão dos instrumentos e os processos adotados.

Para o acesso aos dados através das ferramentas utilizadas na pesquisa não foi necessária a solicitação/liberação de perfil de acesso exclusivo junto à Administração Superior do Hospital Universitário do Piauí – HU-UFPI, uma vez que a pesquisadora já possui autorização de acessos em virtude do seu vínculo com a instituição e, principalmente, pelo fato de tais dados não serem sigilosos.

Por fim, após o alcance dos três objetivos específicos foi possível analisar a Gestão do Desempenho por Competências da EBSEH no HU-UFPI, a partir da triangulação dos dados obtidos com a pesquisa documental, entrevistas com gestores e aplicação dos questionários, o que garantiu maior segurança nas análises (YIN, 2005), por meio da compreensão de como funcionam os instrumentos de avaliação, das possíveis mudanças provocadas na instituição e das percepções dos gestores e empregados sobre o processo avaliativo.

³ Normas Operacionais que formalizam e regulamentam o processo de avaliação de desempenho, gestão do desempenho por competências e progressão funcional na Rede EBSEH.

4 A EBSEH E O HU-UFPI: AS PECULIARIDADES DO CAMPO DO ESTUDO.

Para que uma política seja, definitivamente, uma política pública para a solução de um problema público, é necessário, a priori, que essa política seja implementada e executada por meio de uma instituição governamental (DYE, 2009).

Nesse sentido, apresenta-se nos tópicos subsequentes o campo em que este estudo foi realizado, instituição governamental e instrumento escolhido pelos implementadores de políticas públicas como solução para as crises constantes que perduraram por anos no cenário dos HUF: a EBSEH, assim como a Filial escolhida como cenário do estudo, o HU-UFPI.

4.1 A EBSEH: instituição de execução de política pública de saúde e educação.

A priori, é importante ressaltar que com o advento da Lei 8.080/1990, que dispõe sobre as condições para promover a proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes, especificamente no seu artigo 45, foi previsto que os serviços de saúde prestados pelos Hospitais Universitários passariam a integrar o Sistema Único de Saúde (SUS), preservada a autonomia administrativa como um todo, assim como a independência relativa aos serviços de ensino, pesquisa e extensão, conforme normatizado pelas instituições às quais cada um deles esteja vinculado (BRASIL, 1990).

Art. 45. Os serviços de saúde dos hospitais universitários e de ensino integram-se ao Sistema Único de Saúde (SUS), mediante convênio, preservada a sua autonomia administrativa, em relação ao patrimônio, aos recursos humanos e financeiros, ensino, pesquisa e extensão nos limites conferidos pelas instituições a que estejam vinculados (BRASIL, 1990).

Pode-se, dessa forma, citar que a previsão acima exposta foi o marco histórico de uma atuação interministerial, entre saúde e educação, que, após convênio, estabeleceram a parceria na intenção de ampliar os serviços de alta complexidade de saúde prestados pelos hospitais-escola à população, que passariam a ter financiamento pelo SUS, com aporte da Educação.

Entretanto, no início do século XXI foi percebido que somente o financiamento dos serviços de saúde realizado pelo SUS era insuficiente para a cobertura dos custos da estrutura complexa dos nosocômios acadêmicos que, por sua natureza assistencial-educacional, possui custos superiores a um hospital comum. Portanto, nesse período, os HUF viveram momentos de sucateamento de estruturas físicas, desaparelhamentos tecnológicos, falta de recursos

humanos, suprida com contratos de vínculos precários, ou seja, sem prévio concurso público, e má gestão.

Como meio de intervenção ao caos vivenciado pelos HUF, o Governo Federal publicou, em 23 de maio de 2003, a Portaria Interministerial MS/MEC/MCT/MPOG nº 562/2003, criando uma comissão interinstitucional envolvendo o Ministério da Saúde (MS), Ministério da Educação (MEC), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), assim como representantes da sociedade civil, cujo objetivo era investigar e diagnosticar a situação dos HUF do Brasil, com o intuito de tomar medidas corretivas que findassem a crise sofrida por essas instituições e, também, reformular a política nacional do contexto (BARROS, 2013). Portanto, pode-se referenciar esse ato como o marco da reestruturação dos HUF.

Nessa mesma conjuntura, o MEC e MS firmaram novas cooperações, com o propósito de amenizar a instabilidade vivenciada pelos hospitais. É possível citar como exemplo o Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino do Ministério da Educação no Sistema Único de Saúde – SUS, criado por meio da Portaria Interministerial nº 1.006, de 27 de maio de 2004 e, também, o Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS, criado pela Portaria nº 1.702, de 17 de agosto de 2004 (BRASIL, 2004).

Sem resultados satisfatórios para a solução do problema público identificado, em 2010, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), a partir da publicação do Decreto nº 7.082/2010, visando dar solução à notória escassez de recursos existentes na realidade dos hospitais, tanto humanos, quanto materiais e financeiros. O REHUF trata-se de um programa com vieses paritários, entre os Ministérios da Saúde e Educação, para, como o próprio nome sugere, reerguer, reformular e regenerar os HUF (BRASIL, 2010).

O REHUF tem como objetivo criar condições materiais e institucionais para que os HUF possam desempenhar plenamente suas funções em relação às dimensões do ensino, pesquisa, extensão e assistência à saúde, destinando recursos, anuais, específicos para essa finalidade (BRASIL, 2010). A criação do REHUF e a nova destinação orçamentária específica trazida pela inovação, para investimentos capitais, proporcionaram uma nova conjuntura aos HUF. Contudo, ainda restava pendente, na reestruturação em curso, o dimensionamento de pessoal das universidades, assim como a qualificação e a gestão praticada.

Diante da morosidade e restrições orçamentárias para a criação de novos cargos nas universidades a serem destinados aos HUF, inclusive para permitir a abertura de hospitais nas

universidades ainda não contempladas com casas de saúde em suas estruturas, foi encontrada, como solução imediata, a terceirização das atividades finalísticas dos hospitais, por meio da contratação de fundações, ampliando, assim, a precarização do trabalho.

Considerando que a precarização do trabalho é ato veementemente apontado como irregularidade pelos órgãos de controle, tendo em vista a insegurança jurídica provocada, o Governo Federal lançou mão da sua mais nova iniciativa de solução para o problema: flexibilizar o regime jurídico na saúde e modernizar a gestão dos HUF. Diante desse cenário, foi publicada a Lei nº 12.550/2011, que autorizou o Poder Executivo a criar a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) é uma Empresa Pública Federal, com personalidade jurídica de direito privado e capital exclusivo da União, que estabelece como regime de pessoal permanente o das Consolidações das Leis do Trabalho - CLT, condicionada a contratação à prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos (BRASIL, 2011).

A Rede dos Hospitais Universitários Federais vinculados à EBSERH, no corrente ano, está formada por 40 hospitais federais, de norte a sul do país, e a Sede da Empresa, situada em Brasília, sendo reconhecida como importante centro de formação de profissionais na área de saúde. Presta apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão das instituições federais de ensino superior às quais estão vinculados e desempenham papel fundamental na prestação de serviços aos usuários do sistema público de saúde (EBSERH, 2018).

Com 6 (seis) anos de existência, consolidou-se como uma das maiores estatais do Brasil e permitiu maior sustentabilidade do desenvolvimento das atividades hospitalares, tendo como origem de financiamento recursos advindos da receita de produção (faturamento) hospitalar no âmbito do SUS e as descentralizações de crédito disponibilizados pelo governo central, por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA) para financiar empresas públicas dependentes (EBSERH, 2018).

Destacam-se entre os impactos positivos esperados pela EBSERH, apontados na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa, os seguintes pontos:

[...] a) o mapeamento dos processos críticos, avaliação e aperfeiçoamento do sistema de gestão da informação, bem como a avaliação e aperfeiçoamento do escritório de gestão de projeto; b) a constituição dos planos de ações estratégicas e a identificação dos projetos estruturantes por unidade de negócio que constituirão a carteira de projetos; c) a construção do novo propósito, visão, objetivos empresariais e projetos estruturantes alinhados ao planejamento estratégico; e d) o estabelecimento do modelo de avaliação de desempenho, com a constituição do plano de metas estratégicas alinhadas aos produtos das unidades de negócios e a avaliação e aperfeiçoamento do

sistema de monitoramento e avaliação de desempenho das unidades de negócios, bem como das equipes e gestores (EBSERH, 2018, p.21).

É citado, ainda, na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa que a EBSERH é a:

[...] maior rede hospitalar do Brasil, com aproximadamente 8,5 mil leitos ativos. Fomos responsáveis pela realização de 295 mil internações, 386 mil cirurgias, 6,7 milhões de consultas e 15,9 milhões de exames. Nossos hospitais oferecem mais de 6,9 mil vagas de residências médicas e multiprofissionais em 936 programas, além de ser campo de prática para mais de 56 mil graduandos na área de saúde (EBSERH, 2018, p.21).

Louredo e Louredo (2017) afirmam que “o MEC é responsável pelo pagamento da folha salarial dos HUFs, enquanto ao Ministério da Saúde cabe o repasse de verbas mediante pactuação de metas (quantitativas e qualitativas) com o governo federal e estadual” LOUREDO; LOUREDO, 2017, p. 315).

Sodré *et al.* (2013) acrescenta que: “ainda que os HUFs não pertençam ao sistema de saúde do estado de referência, eles estão inseridos nesse sistema e pactuam a partir disso as suas metas de prestação de serviços” (SODRÉ *et al.*, 2013, p. 366 *apud* LOUREDO; LOUREDO, 2017, p. 315).

Conforme aborda Secchi (2015), as políticas públicas transformam-se em projetos, legislações, novas tecnologias, processos administrativos, gastos direto pelo estado, contratos e, também, instituições governamentais.

Pode-se afirmar que a EBSERH foi o instrumento escolhido pelos implementadores das políticas públicas como solução para as crises constantes que perduraram por anos no cenário dos HUF. A criação da empresa pública federal não era objetivo de qualquer das políticas públicas voltadas para o ensino superior federal ou pelo SUS.

Dessa forma, é importante reforçar que a EBSERH nasceu da necessidade de reestruturar os Hospitais Universitários Federais, sucateados e vitimados em virtude das disfuncionalidades burocráticas impostas pela gestão da administração direta, autárquica e fundacional, especialmente no que diz respeito à reestruturação física, tecnológica e de pessoal. Além disso, os HUF recebem recurso para o propósito acima citado, do MEC e do MS. Nesse propósito de reestruturação, especialmente de profissionalização do quadro de pessoal dos HUF, a EBSERH teve autorizado seu quadro de pessoal pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, vinculada ao atual Ministério da Economia (SEST-ME), em que são contabilizadas novas vagas de empregados públicos federais celetistas, contratados

por concurso público, assim como servidores das universidades com contrato de gestão, podendo, em caso de vacância, serem as vagas transformadas em cargos celetistas. O quantitativo de pessoal da Rede EBSEH será apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Limite de quadro autorizado para a EBSEH

Grupo/Cargo	RJU considerado pela SEST/ME como substituíveis	Novas vagas autorizadas pela SEST/ME	Limite de Quadro Autorizado pela SEST/ME
Médico	4.817	8.067	12.884
Enfermeiro	2.940	5.932	8.872
Técnico em Enfermagem	9.750	10.644	20.394
Demais Assistenciais de Nível Superior	1.943	3.302	5.245
Demais Assistenciais de Nível Técnico	2.015	1.690	3.750
Subtotal Assistencial	21.465	29.635	51.100
Advogado	0	67	67
Demais Administrativos de Nível Superior	254	880	1.134
Administrativos de Nível Médio/ Técnico	1.812	2.841	4.653
Subtotal Administrativo	2.066	3.788	5.854
Total	23.531	33.423	56.954

Fonte: Documentos internos do HU-UFPI.

Com base na tabela acima, é possível constatar o incremento de pessoal proporcionado após a criação da EBSEH, com o acréscimo de 33.423 (trinta e três mil, quatrocentos e vinte e três) novos postos de trabalho na área da saúde, subdivididos entre os Hospitais da Rede.

Assim, pode-se afirmar que a Rede EBSEH é um instrumento de execução de uma política pública mista, de saúde e educação, cuja criação foi autorizada no intuito de munir os HUF de recursos tecnológicos, financeiros, materiais e pessoal para garantir a formação eficaz dos discentes das Universidades Federais, assim como ofertar serviços assistenciais com qualidade à coletividade.

Ressalta-se que o Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí foi o primeiro a assinar o contrato de gestão com a estatal EBSEH, assunto que será explorado no tópico a seguir.

4.2 O HU-UFPI: primeira filial da EBSEH

O Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI) fora construído na década de 1980, em parceria com o Estado do Piauí e Ministério da Educação, no intuito de

ser o campo de prática de formação para os discentes da área da saúde da UFPI (EBSERH, 2013).

A Construção do HU-UFPI foi autorizada por meio da Portaria 668, de 16 de dezembro de 1987 e 1989 as obras para a construção do nosocômio acadêmico foram iniciadas e perpassaram pelo mandato dos então Reitores Anfrísio Neto Lobão Castelo Branco, Charles Carvalho Camilo da Silveira, Pedro Leopoldino Ferreira Filho e Luiz de Sousa Santos Junior (EBSERH, 2019).

Inicialmente a estrutura física do hospital foi planejada para conter 201 (duzentos e um) leitos de internação, 21 (vinte e um) leitos de terapia intensiva, 8 (oito) leitos de unidade coronariana, 10 (dez) salas de cirurgias, 19 (dezenove) salas para a execução de exames e 52 (cinquenta e dois) consultórios. Toda a estrutura foi realizada para a destinação de tal ambiente para a oferta de serviço público de saúde, pelo SUS, nas mais diversas especialidades médicas e multiprofissionais, visando a formação da comunidade acadêmica local (EBSERH, 2013).

Em 24 de setembro de 2004 foi aberto à comunidade o serviço ambulatorial do Hospital, apenas com a oferta das especialidades cardiovascular, sistema urinário, sistema digestivo, cabeça e pescoço e saúde da mulher e com o quadro de pessoal de apenas 379 (trezentos e setenta e nove) servidores concursados (EBSERH, 2019). Contudo, até o ano de 2012 o hospital nunca funcionou em sua integralidade, em razão das dificuldades orçamentárias para a abertura e manutenção dele, que carecia de estruturação não só física, mas tecnológica e de pessoal.

No ano de 2011, especificamente em 16 de dezembro, a UFPI registrou seu desejo de aderir à EBSERH, nova estatal criada pelo Governo Federal para administrar os Hospitais Universitários, por meio do ofício nº 692/11-GR. Em 14 de agosto de 2012 a UFPI firmou a intenção da adesão à Gestão da EBSERH por meio de um pré-contrato e em 09 de novembro de 2012, a nova estatal estreou suas atividades no HU-UFPI, após 23 (vinte e três) anos da sua construção (EBSERH, 2013; EBSERH, 2019). A adesão foi formalizada definitivamente somente no ano de 2013, por meio do Contrato nº 01/2013.

Acrescenta-se que o Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI) iniciou, em 2012, a execução da ampliação da sua oferta de serviços, já sob a supervisão e financiamento da EBSERH, com a prestação de assistência à saúde e oferta de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica. Atualmente, oferta à comunidade acadêmica e do estado do Piauí 32 especialidades médicas, 190 leitos gerais, 15 leitos de unidade de terapia intensiva e 10 salas de centro cirúrgico (EBSERH, 2019), além da oferta de serviços multiprofissionais, como psicologia, nutrição, fonoaudiologia, odontologia e outros.

O HU-UFPI oferece à comunidade assistência de média e alta complexidade, de forma eletiva, não sendo, portanto, um hospital de urgências e emergências (EBSERH, 2019). Assim, o encaminhamento de pacientes para atendimento no nosocômio acadêmico ocorre da seguinte forma:

[...] o encaminhamento de pacientes para serviços ambulatoriais (consultas, exames e procedimentos) é regulado pela Secretaria Municipal de Saúde, a partir de agendamento pela central de marcação de consultas do Sistema Único de Saúde (SUS). O encaminhamento de pacientes para internação é de responsabilidade da Central Estadual de Regulação, ligada à Secretaria Estadual de Saúde. Com base no documento descritivo que define o perfil do HU-UFPI como sendo de retaguarda da rede de urgência e emergência (RUE), a regulação é realizada de acordo com a disponibilidade de vagas que é informada diariamente à referida central (EBSERH, 2019, p.1).

Além da prestação de serviço assistencial, o objeto principal da instituição, tendo em vista a sua natureza de hospital acadêmico, é a formação prática e científica dos discentes da UFPI e, mensalmente, o HU-UFPI recebe alunos das mais diversas graduações para a execução de atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de residentes em medicina e áreas multiprofissionais (EBSERH, 2019).

O HU-UFPI, atualmente, possui 16 (dezesseis) cursos de graduação com atividades na instituição, 33 (trinta e três) cursos⁴ de pós-graduação *lato sensu*, entre residências médicas, multiprofissionais e uni profissionais e 63 (sessenta e três) projetos de pesquisa cadastrados.

O HU-UFPI tem como missão estratégica “desenvolver atividades assistenciais qualificadas que viabilizem a realização de ações acadêmicas de excelência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão” (EBSERH, 2019, p.1). Além disso, a instituição tem como visão de futuro: “alcançar, até 2022, elevado padrão de qualidade e maior abrangência na assistência à saúde de média e alta complexidade, com o intuito de impulsionar a formação de profissionais com excelência técnica e notável saber no Estado do Piauí” (EBSERH, 2019, p.1).

É instituído, ainda, no planejamento estratégico os seguintes valores: ética; transparência; sustentabilidade; valorização das pessoas; humanização; segurança do paciente

⁴ Cursos de Graduação: Medicina, Enfermagem, Serviço Social, Farmácia, Odontologia, Nutrição, Educação, Física, Fisioterapia, Psicologia, Biomedicina, Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia da Produção, Pedagogia, Ciências Contábeis e Administração. Cursos de Pós-Graduação: Residências Médicas em: Gastroenterologia, Cirurgia Geral, Clínica Médica, Oftalmologia, Ortopedia e Traumatologia, Cardiologia, Dermatologia, Radiologia e Diagnóstico por Imagem, Anestesiologia, Endocrinologia, Endoscopia Digestiva, Geriatria, Medicina Intensiva, Reumatologia, Cirurgia Plástica, Medicina da Família e Comunidade, Patologia, Psiquiatria, Ginecologia e Obstetrícia, Cancerologia Clínica, Neurologia Clínica. Cirurgia e Traumatologia Bucomaxilo Facial. Residência Multiprofissional em Enfermagem, Farmácia, Nutrição, Psicologia e Fisioterapia; Residência Multiprofissional em Assistência em Cuidados Intensivos: Enfermagem, Fonoaudiologia, Nutrição, Psicologia, Fisioterapia e Serviço Social.

e responsabilidade social. O HU-UFPI, a partir de seu planejamento estratégico, formatou o seguinte mapa estratégico, apresentado na Figura 5:

Figura 5: Mapa Estratégico do HU-UFPI



Fonte: EBSEH, 2019.

Assim, como é possível observar no mapa estratégico, para o alcance da visão institucional e para a execução dos processos internos necessários, a estatal utilizará como recurso, o aprimoramento da gestão de pessoas.

O quantitativo de pessoal atual gira em torno de 1.237 (mil duzentos e trinta e sete) empregados com vínculo celetista, contratados após concurso público da EBSEH e 27 (vinte e sete) servidores da Universidade Federal do Piauí lotados no Hospital. No gráfico 1 se apresenta a distribuição de empregos ocupados por grupo profissional.

Gráfico 1: Quantitativo de Profissionais do HU-UFPI



Fonte: Documentos internos do HU-UFPI.

O HU-UFPI é um dos maiores hospitais públicos do Estado e, atualmente, é o único hospital a ofertar cirurgias cardíacas de alta complexidade e serviços de oncologia. O HU-UFPI é, também, habilitado pelo Ministério da Saúde para realizar serviços de alta complexidade em Ortopedia e Traumatologia, Nutrição Enteral e Parenteral, e 15 (quinze) leitos de Unidade de Terapia Intensiva.

Além disso, possui um Centro de Pesquisa Clínica (único em funcionamento em uma instituição pública no Estado do Piauí) que visa a promoção de estudos clínicos e epidemiológicos, com 2 (dois) projetos de pesquisa em desenvolvimento.

O HU-UFPI conta ainda com um acervo bibliotecário com 407 (quatrocentos e sete) livros, 105 (cento e cinco) revistas impressas, 77 (setenta e sete) anais de eventos, 191 (cento e noventa e um) trabalhos de conclusão de curso, Periódico on-line (Jornal de Ciências e Saúde) e acesso a bancos de dados virtuais (*UpToDate*, PubMed e Portal de Periódicos CAPES).

O nosocômio possui também em suas instalações um laboratório de simulação realística, para o aprimoramento do ensino, pesquisa e extensão, assim como o Projeto de Tele Saúde já aprovado pelo Ministério da Saúde e em fase de implementação, que visa desenvolver atividades de teleconsultas, segunda opinião formativa, telediagnóstico médico e tele-educação.

Acrescenta-se que o HU-UFPI foi contemplado no Plano de Expansão da Radioterapia no SUS (PER/SUS) e receberá do Ministério da Saúde um equipamento de radioterapia para a oferta de tal serviço pelo SUS e, desta forma, será o único hospital público do Piauí a oferecer este serviço de alta complexidade à população, assim como permitirá a abertura da Residência Médica em Radioterapia.

Como resultados assistenciais observados junto a documentos internos da Governança da instituição, a partir de dados extraídos do sistema do Ministério da Saúde TABWIN/SIA/DATASUS, foi constatado que o hospital possui a seguinte produção anual, tomando por referência o ano de 2018: 101.123 (cento e um mil, cento e vinte e três) consultas ambulatoriais; 244.818 (duzentos e quarenta e quatro mil, oitocentos e dezoito) exames; 6.126 (seis mil, cento e vinte e seis) procedimentos cirúrgicos ambulatoriais; 5.716 (cinco mil, setecentos e dezesseis) internações hospitalares; 3.237 (três mil, duzentos e trinta e sete) procedimentos cirúrgicos de média e alta complexidade.

A Pesquisa de Satisfação do Usuário do HU-UFPI, no 1º ciclo de 2019 (realizado semestralmente), demonstra um índice de 92,4% de usuários que indicariam o HU-UFPI e uma nota de 8,9 (numa escala de 0 a 10) representando o nível de confiança nos serviços ofertados pelo hospital, conforme apresenta a Figura 6.

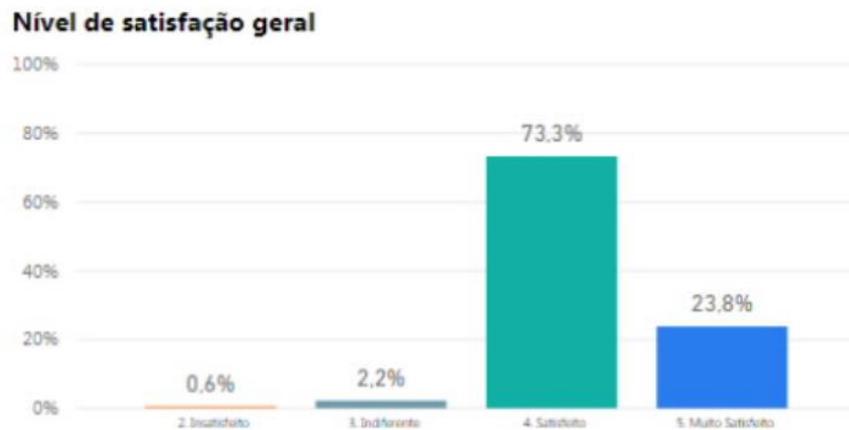
Figura 6: Indicação do Hospital e Nível de Confiança



Fonte: Documento Interno da Ouvidoria/HU-UFPI

Ademais, a pesquisa demonstrou ainda que o nível de satisfação geral dos usuários é de 73,3% e 23,8% de usuários muito satisfeitos, contra o índice de 2,8% de usuários que posicionaram a opinião como insatisfeitos ou indiferentes, conforme observado no gráfico 2.

Gráfico 2: Nível de satisfação geral dos usuários do HU-UFPI



Fonte: Documento Interno da Ouvidoria/HU-UFPI

Nesse sentido, pode-se concluir que o HU-UFPI é o maior hospital público do Estado do Piauí em termos da oferta de serviços de assistenciais de alta complexidade e da oferta de serviços educacionais para a formação não somente de profissionais da área da saúde, como também de demais ciências, tendo em vista que o ambiente hospitalar, por sua complexidade, carece de profissionais das mais diversas especialidades. Assim, o HU-UFPI contribui com a sociedade piauiense na execução de políticas públicas de saúde e de educação superior pois, além da oferta direta de assistência médica de alta complexidade e multiprofissional à sociedade, oferece também as atividades de ensino, pesquisa e extensão para a formação de novos profissionais especializados em tais áreas, proporcionando, assim, a disponibilização de

especialistas qualificados em áreas ainda carentes de serviços no estado do Piauí. Por fim, conclui-se que a oferta de tais serviços somente foi possível após o contrato de gestão com a EBSEH, especialmente em razão do quadro de pessoal contratado que possibilitou, diretamente, a oferta de todas as atividades atualmente prestadas.

5 A GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO HU-UFPI: INSTRUMENTOS, RELEVÂNCIA, BENEFÍCIOS E DESAFIOS.

O presente capítulo apresenta os dados coletados por meio da pesquisa documental, entrevistas com gestores e aplicação de questionários com empregados. A análise dos dados será apresentada por categoria, a partir da análise de cada uma das fontes de dados. Ressalta-se que o capítulo está dividido em 4 (quatro) seções, sendo: a primeira relacionada a apresentação dos resultados encontrados com a pesquisa documental, o segundo apresenta os resultados a partir das entrevistas, o terceiro discute os resultados encontrados após a coleta de dados a partir dos questionários com os empregados e a quarta discute a triangulação dos dados das três fontes de coleta, no propósito de apresentar resposta à pergunta central da pesquisa e alcançar os objetivos geral e específicos do estudo.

5.1 Trajetória do modelo de Gestão de Desempenho por Competências no HU-UFPI

Apresenta-se, a seguir, o contexto histórico dos processos de avaliação do desempenho de empregados do HU-UFPI, da GDC implantada e demais achados pertinentes, obtidos a partir da análise documental e contextualização com o referencial teórico estudado.

Como já informado, a empresa teve o início de suas atividades em 2012 e sua primeira avaliação de desempenho foi realizada em 2014, tendo como período avaliativo 1º de abril a 30 de setembro de 2014. A avaliação foi formatada em três fases: planejamento, monitoramento e avaliação. Na primeira fase, foi estabelecido o plano de tarefas a partir da listagem das atividades do colaborador e o seu respectivo processo de trabalho. A segunda fase foi de monitoramento para acompanhar o desempenho do colaborador ao longo de todo o ciclo avaliativo. A terceira fase correspondia à formalização da avaliação, momento do estabelecimento de quantificação do desempenho, em que ocorria a retomada dos registros do desempenho do servidor para subsidiar a avaliação do plano de tarefas, o preenchimento do questionário de avaliação (avaliação da chefia e autoavaliação), a avaliação das condições de trabalho e a propositura de ações de melhorias para o próximo período.

A nota final de avaliação do colaborador poderia ter pontuação máxima 100 (cem), sendo que 50 (cinquenta) pontos correspondiam a mensuração do cumprimento do questionário de avaliação do colaborador e 50 (cinquenta) mensuravam a avaliação do plano de tarefas. E, por último, o gestor poderia apontar no formulário de medição do desempenho sugestões de ações de melhoria do desempenho do colaborador para o ano de 2015, ou seja, o ano

subsequente, a partir de treinamentos/desenvolvimentos para melhorar a execução das atividades realizadas em seu ambiente de trabalho.

O primeiro método de avaliação utilizado pela instituição se assemelhava ao método de Escalas Gráficas, que trata do uso de formulário de dupla entrada em que nas linhas está o que será avaliado e nas colunas os graus de avaliação do desempenho, estando, assim, de acordo com o método citado por Robbins (2009) e por Marras e Tose (2012), apresentado no primeiro capítulo.

O modelo de Gestão do Desempenho por Competências adotado pela EBSEERH e implantado na sua Filial HU-UFPI teve estruturação iniciada em 2014 e foi efetivamente implantado a partir de 1º de agosto de 2015, ou seja, um ano após a primeira avaliação de desempenho de empregados realizada pela EBSEERH. Nesse sentido, pode-se afirmar que embora fosse uma empresa muito jovem, houve a preocupação em se adequar às inovações previstas à Gestão de Pessoas do serviço público brasileiro, tendo em vista que o Decreto nº 5.707/2006, que criou o programa de gestão por competência na administração pública federal e estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, publicada desde 2006. Logo, embora a EBSEERH/HU-UFPI não tenha ainda iniciado seus métodos avaliativos de desempenho já a partir da metodologia GDC, deve-se considerar o esforço em se adequar ao método e, também, apontar que somente por um ano não utilizou tal metodologia, o ano de 2014.

O marco histórico do início da implantação da GDC da EBSEERH ocorreu a partir da institucionalização do Projeto Crescer com Competências, iniciado ainda em 2014, que objetivou identificar as competências organizacionais da EBSEERH e individuais dos colaboradores da instituição e suas respectivas dimensões, ou seja, conhecimento, habilidades e atitudes.

Neste momento, a EBSEERH já havia publicado seu primeiro Plano Diretor Estratégico, assim como o HU-UFPI, a partir do estabelecimento do planejamento estratégico, que inclui missão, visão, valores e objetivos.

O primeiro planejamento estratégico do HU-UFPI teve edição publicada em 2014, após a finalização, pelos gestores, do Curso de Gestão dos Hospitais Universitários Federais no SUS, em parceria da EBSEERH com o Hospital Sírio Libanês. Neste momento, tomando por base o planejamento e mapa estratégico da EBSEERH, o HU-UFPI criou sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos, alinhados à estratégia da Sede.

A implantação do programa foi iniciada pela EBSEERH-Sede, em Brasília, como piloto, momento em que foram mapeadas as competências organizacionais fundamentais (aquelas

necessárias a todos os colaboradores da instituição), assim como pelo mapeamento das competências organizacionais (aquelas essenciais para a organização) e, a partir disto, validado tal mapeamento junto a todas as Filiais EBSE RH, inclusive o HU-UFPI. Ressalta-se que as competências fundamentais foram validadas com a participação de empregados da Sede e Filiais, por meio de workshop e vídeo conferências, no início do ano de 2015.

Inicialmente, o HU-UFPI participou diretamente da fase de validação das competências individuais fundamentais, por meio de videoconferência, com a participação de colaboradores das mais diversas áreas. Tal trabalho foi conduzido pela equipe do Serviço de Capacitação e Avaliação de Desempenho da EBSE RH-Sede, que esteve presencialmente no HU-UFPI para a condução de tal fase do Programa Crescer com Competências.

Nesta ocasião fora apresentado o Programa Crescer com Competências da Rede EBSE RH, cujo objetivo é proporcionar o crescimento profissional dos colaboradores, mediante a identificação das lacunas de competências apontadas na gestão de seu desempenho, para viabilizar, assim, o alcance dos objetivos da organização.

O programa seguiu, a partir do mapa estratégico da EBSE RH, de seus objetivos de resultados e objetivos habilitadores, para a formatação das suas diretrizes, a partir de 3 fases: a primeira fase correspondeu ao estabelecimento das competências fundamentais, gerenciais e específicas (que fora programada para ocorrer no segundo semestre de 2015). O estabelecimento de tais competências ocorreram na EBSE RH-Sede, conforme acima citado. A segunda fase corresponde à execução dos 3 (três) momentos da GDC, ou seja, implementação do projeto de Gestão de Desempenho por Competências, e a 3ª fase a elaboração e execução do Plano de Desenvolvimento de Competências.

Assim, é possível constatar que na fase inicial da GDC foram contempladas as fases previstas no modelo de Guimarães *et al.*(2001), quais sejam, Formulação da estratégia organizacional; definição da missão, visão do futuro e dos objetivos estratégicos, diagnóstico das competências essenciais à organização e definição dos objetivos e indicadores de desempenho da organização.

Na GDC são avaliados os comportamentos do profissional, ou seja, suas competências, especificamente quanto as suas atribuições e responsabilidades no exercício do labor individual e em equipe. Acrescenta-se que as competências estão classificadas em fundamentais (são as necessárias a todos os colaboradores), gerenciais (necessárias aos colaboradores que exercem cargos de chefia) e específicas (necessárias de acordo com sua área de atuação).

Foram observadas, no Portal do Empregado, sistema informatizado disponibilizado o acesso pela internet, utilizado para a execução da GDC, a oferta de 5 (cinco) competências

fundamentais, 5 (cinco) competências gerenciais (exclusiva aos gestores), 38 (trinta e oito) competências específicas, mas que, pela descrição das competências, estão vinculadas a serviços da EBSEH-Sede e não necessariamente vinculados aos cargos de forma individual.

Ressalta-se que das competências fundamentais e gerenciais estabelecidas, existem somente 5 (cinco) competências gerenciais para uso em 71 (setenta e um) funções gratificadas no hospital, e, tais competências são, ainda, aplicadas em todos os 40 (quarenta) hospitais da Rede. Quanto as competências específicas (específicas para cada função), pode-se observar que não há o estabelecimento para cada um dos cargos existentes na estrutura da empresa e que os disponíveis se limitam a alguns serviços concentrados na Sede.

A GDC permite conhecer as competências essenciais ao desempenho de cada função, ou seja, quais são as competências que cada função necessita para que o ocupante a execute com excelência e, além disso, identificar as competências que cada colaborador possui e, a partir disto, cruzar tais competências e identificar possíveis problemas, visando um plano de desenvolvimento de competências específico ao colaborador (DERROSO; BOEWERK, 2017; LEME, 2005).

Não foram identificados nos documentos analisados e no Portal do Empregado o estabelecimento de competências específicas para cada uma das funções existentes no HU-UFPI. Portanto, pode-se afirmar que a fase do estabelecimento e validação das competências específicas previstas na primeira fase do Programa Crescer com Competências não fora cumprido até o presente momento e que a ausência de tal mapeamento de competências pode causar danos a todas as outras fases do processo, inviabilizando, em parte, o processo.

Estima-se que tais fases não foram cumpridas em razão da descontinuidade do cumprimento das etapas do Programa Crescer com Competências, tendo em vista que a próxima fase a ser cumprida era a de estabelecimento de cada umas das competências específicas. Não foi possível encontrar na pesquisa documental o porquê tal etapa foi descontinuada.

Assim, não houve na GDC do HU-UFPI o cumprimento da fase do diagnóstico das competências humanas e profissionais e identificação e desenvolvimento das competências internas e externas previstas no modelo de GDC proposto por Guimarães *et al.* (2001), nem tampouco da terceira etapa prevista no modelo de GDC proposto por Leme (2005), qual seja, definir as competências de cada função.

A Norma Operacional que regulamenta e estabelece os princípios norteadores do processo de Gestão do Desempenho por Competências da EBSEH e suas Filiais é a Norma Operacional nº 01/2015 e estabelece padrões claros e precisos de avaliação do desempenho dos empregados na empresa.

A supracitada norma em vigor estabelece todos os procedimentos, o que é e como deve ocorrer todo o processo de GDC na instituição. Nesse sentido, define que GDC é o processo que envolve o colaborador e sua chefia imediata, e é voltada para o acompanhamento e desenvolvimento das competências individuais e entregas, com o propósito de alcançar os resultados organizacionais e atender às necessidades dos usuários da instituição.

Além disso, estabelece que, para a instituição, competência é a capacidade do colaborador de utilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes no intuito de alcançar os objetivos organizacionais, agregando valor à organização e ao colaborador.

Aponta, também, que o período avaliativo dos empregados deve ocorrer, anualmente, de 01 de janeiro a 31 de dezembro e é composto por três etapas: planejamento, monitoramento e avaliação e que o instrumento de avaliação de competência ocorrerá por meio da avaliação das competências individuais fundamentais, específicas ou gerenciais.

A etapa de planejamento ocorre a partir da elaboração de plano de trabalho, definido, preliminarmente, a partir da atribuição, pela chefia imediata, das metas da equipe. As metas são criadas e encaminhadas para homologação da chefia superior. Após a homologação das metas da equipe, deverá ser elaborado, para cada colaborador, o plano de trabalho, onde são atribuídas de duas a três metas e de três a cinco responsabilidades para o alcance de cada meta, onde deve ser levado em consideração o planejamento estratégico do hospital. Além disso, nessa fase, são indicadas as competências necessárias para o alcance das metas estabelecidas (fundamentais, específicas ou gerenciais). Portanto, nesta etapa ocorre a pactuação do Plano de Trabalho do colaborador (metas das equipes e responsabilidades do colaborador para o alcance das metas e identificação das competências necessárias à execução de tais responsabilidades).

Já a etapa de monitoramento deverá ocorrer trimestralmente ou sempre que o gestor julgar necessário, por meio do acompanhamento do desempenho individual, realizado pelo chefe da equipe junto ao colaborador, no intuito de diagnosticar o desempenho e, se necessário, corrigir possíveis desvios, de modo a garantir os resultados esperados, é o *feedback* contínuo, ou seja, acompanhamento sistemático do desempenho do colaborador.

A etapa de formalização, terceira e última etapa do processo, trata do preenchimento das avaliações das competências, da quantificação das metas e responsabilidades alcançadas, ou seja, do cálculo da contribuição do colaborador para o alcance das metas. Nesta etapa, o gestor avalia, individualmente, o cumprimento das responsabilidades contidas no plano de trabalho de seus colaboradores.

Ressalta-se que a primeira fase desta etapa é a avaliação das metas da equipe e, nesta, o gestor insere no sistema MENTORH – Portal do Empregado os percentuais de realização de

cada uma das metas estabelecidas. Após avaliadas, a quantificação das metas deve ser homologada pelo gestor superior e, somente após tal homologação, as demais etapas poderão ser continuadas.

A segunda fase desta etapa é a avaliação do plano de trabalho. Esta etapa deve ser realizada para todos os empregados que tenham mais de 119 dias corridos de trabalho no período avaliativo. Esta etapa consiste na mensuração do percentual da realização das responsabilidades atribuídas a cada meta do colaborador.

A terceira fase desta etapa é a de avaliar competências. Nesta funcionalidade o gestor avaliará, individualmente, as competências dos colaboradores de sua equipe. Os dados servirão de base informativa para o estabelecimento do plano de capacitação. Nesta fase ocorre a avaliação das competências pelo gestor e a autoavaliação do colaborador. As possíveis lacunas de competência serão calculadas depois que a auto avaliação e a avaliação da chefia forem registradas.

As lacunas de competência serão representadas por cores de acordo com a faixa de valores atribuídas pelo gestor e colaborador em sua auto avaliação. Com base nas lacunas identificadas nesta etapa, o gestor poderá realizar o levantamento de necessidades para melhor desenvolver as competências da sua equipe.

A avaliação das competências não possui nota e não influencia na nota do resultado da avaliação de desempenho. Os dados servirão de orientação aos gestores e as áreas de gestão de pessoas para a programação de capacitação e desenvolvimento profissional dos membros da equipe a partir do estímulo das competências individuais, fundamentais ou gerenciais necessárias à instituição.

Após a avaliação das competências e identificação das lacunas, há no Portal do Empregado a funcionalidade de desenvolvimento das competências. Nesta funcionalidade o gestor registrará apontamentos pertinentes ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores. Esta etapa poderá ser realizada somente depois que todas as competências de um determinado colaborador forem avaliadas (autoavaliação e avaliação da chefia).

Conforme cita Leme (2005) são etapas do modelo de GDC: 1) Sensibilizar a instituição; 2) Definir as Competências essenciais à organização; 3) Definir as Competências individuais de cada uma das funções; 4) Identificar as Competências dos Colaboradores; 5) Desenvolver as competências que são necessárias aos Colaboradores; e 6) Acompanhar a evolução da Gestão por Competências. Nesse sentido, é possível compreender que no HU-UFPI foram cumpridas as etapas 1, 2, 4 e 5. A etapa 4 é cumprida parcialmente, pois, como acima citado, não há, até o

presente momento, o cumprimento da etapa 3, que reflete, diretamente, no não cumprimento da etapa 4 e, também, na eficácia do cumprimento da etapa 5.

Além disso, quanto a etapa 6, não foram encontrados relatórios que detalhem o que é feito pela instituição a partir da GDC, ou seja, o acompanhamento de sua evolução, salvo a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências e a utilização da nota mínima como requisito de participação para a progressão funcional e outros processos de gestão de pessoas. Contudo, não foi possível identificar nesta análise documental se em algum momento é possível aferir, a partir da GDC, o crescimento profissional individual, a identificação de talentos e ampliação da motivação para a participação de novos desafios institucionais, como propõe Leme (2005) e, também, Derroso e Boewerk (2017).

O HU-UFPI possui Plano de Desenvolvimento de Competências, que define quais serão as capacitações realizadas pela empresa, com vigência de 2019 à 2021, elaborado com base nos *gaps* de competências identificados na DGC e nas necessidades de capacitação individual apontadas pelas chefias imediatas, tendo em vista que as lacunas identificadas foram as mesmas para todos os cargos, todas competências fundamentais, uma vez que, como citado acima, não há, até o presente momento, o mapeamento das competências individuais. Tal fato pode refletir na impossibilidade de identificação eficaz das competências necessárias ao desenvolvimento profissional necessário e de um efetivo Plano de Desenvolvimento de Competências.

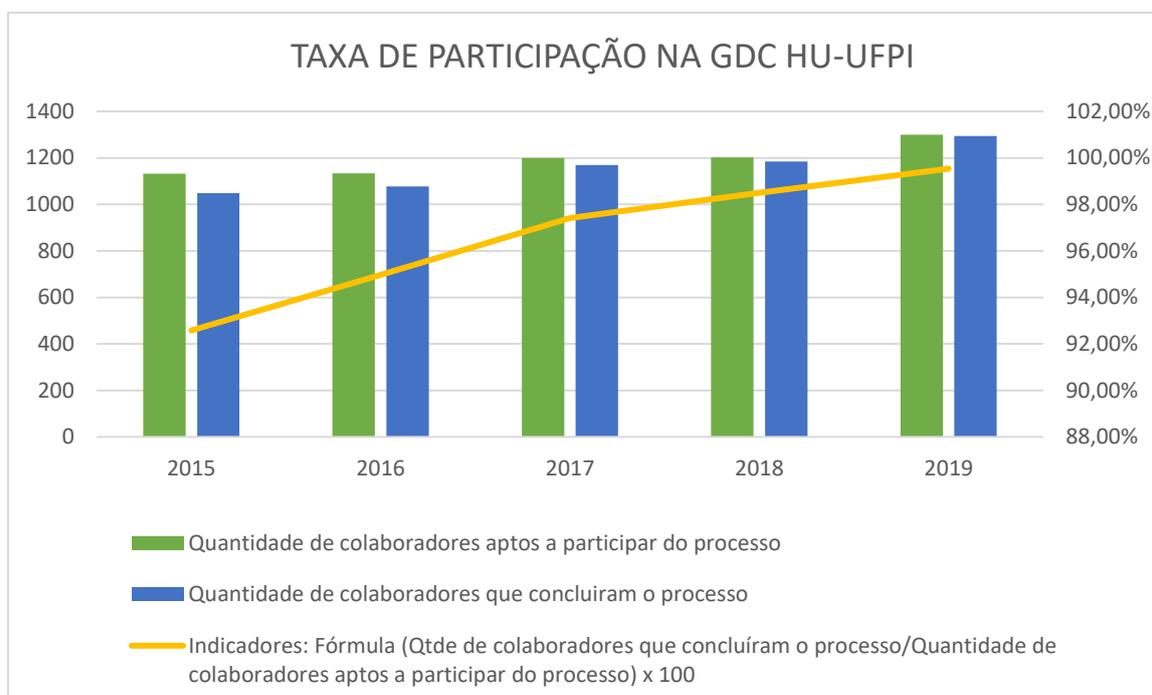
Tal análise converge com a reflexão de Elvira (2018), quando ressalta que a avaliação do desempenho pode contribuir com os demais processos de gestão de pessoal, como a progressão funcional e as capacitações. Contudo, há uma tendência no serviço público ao equívoco, em razão da má mensuração do desempenho dos servidores, tornando a identificação nas necessidades de capacitação deficientes, assim como a avaliação da progressão funcional.

Até o ciclo avaliativo de 2017, a instituição utilizava como ferramenta de execução da GDC planilha eletrônica formatada para esta finalidade, que deveria ser impressa para assinatura física dos envolvidos, que gerava um excesso de papelório e um difícil controle pelas chefias, assim como para a área de gestão de pessoas. A partir do ano de 2018, o instrumento de GDC passou a ser disponibilizado no Portal Mentorh da EBSEH, o Portal do Empregado, de forma eletrônica, via internet, melhorando, assim, a acessibilidade dos instrumentos utilizados e a emissão de relatórios.

Quanto a relação entre a implantação e execução da GDC no HU-UFPI e a melhoria da prestação dos serviços dos empregados e entregas à sociedade, ainda não é possível precisar com clareza a existência de relação dessa finalidade. Contudo, é possível afirmar que houve

tanto uma ampliação da participação dos empregados na GDC, como a ampliação da oferta dos serviços à comunidade, como podem ser observadas no Gráfico 3.

Gráfico 3: Taxa de adesão à GDC do HU-UFPI de 2015 a 2019



Fonte: Documentos internos do HU-UFPI, 2020.

Pela figura acima, pode-se observar que o programa de GDC da EBSEH teve uma boa adesão desde o seu início, em 2015, atingindo o patamar de 92,58% de participação, ou seja, este foi o percentual de colaboradores que tiveram suas avaliações de desempenho concluídas, utilizando a metodologia GDC naquele ano.

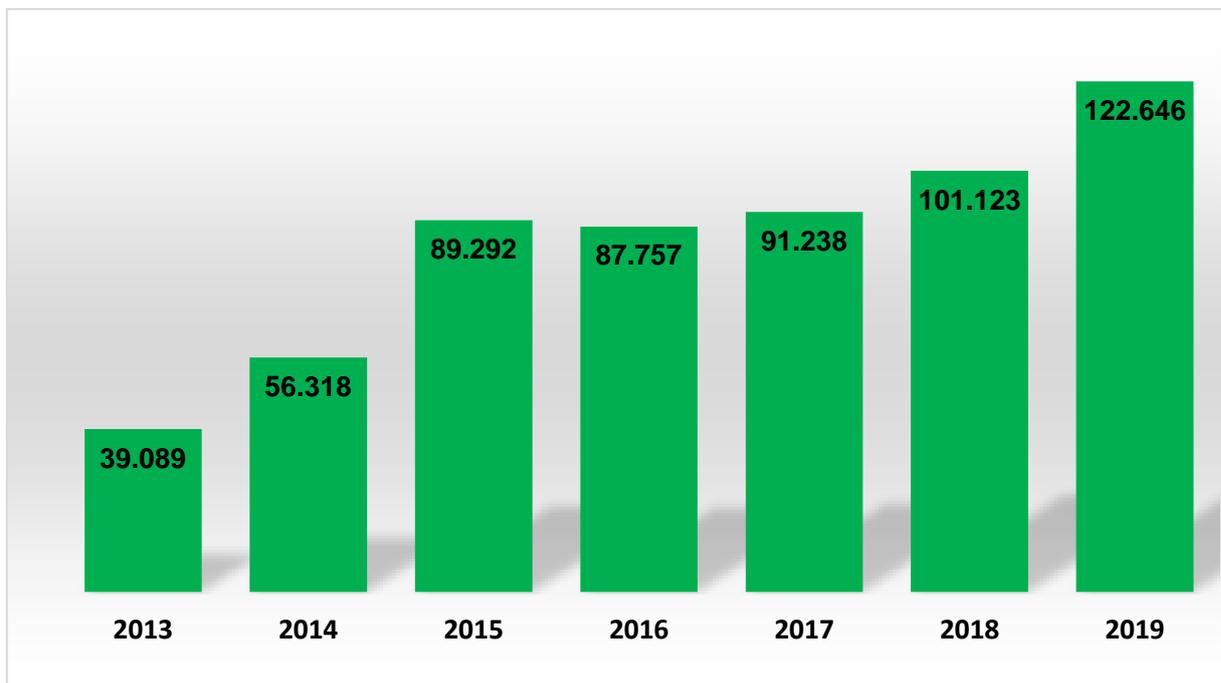
Nos anos subsequentes, observamos, também, uma crescente, com as seguintes taxas de adesão: 95% em 2016, 97,42% em 2017, 98,5% em 2018 e 99,54% em 2019. Embora, em tese, a participação na GDC seja obrigatória, foi possível observar que houve um processo escalonado de participação, sendo que a maioria dos casos em que não houve a conclusão da participação ocorreu por perda dos prazos para formalização, não realização da autoavaliação ou não elaboração do plano de trabalho.

Pelos percentuais auferidos, é possível associar ao que defende Leme (2005), que a implantação de um modelo de GDC numa organização deve ter o comprometimento de toda a instituição, por meio do compartilhamento do plano, pela alta gestão, com todos os

colaboradores. Assim, a etapa de sensibilizar a instituição quanto a importância da GDC para a efetividade organizacional fora atingida, com a adesão de 99,54% da instituição.

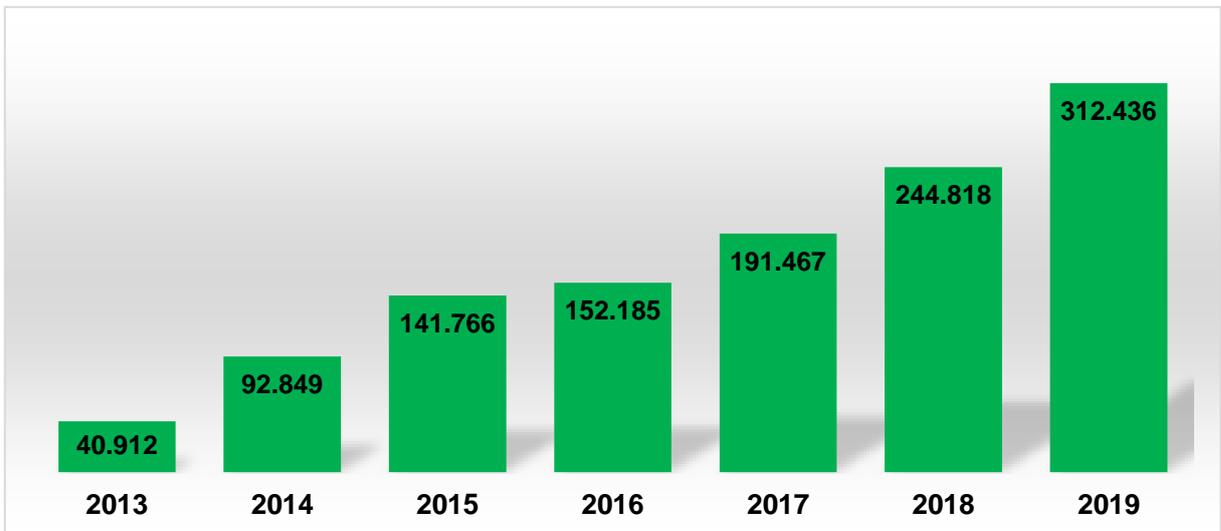
Nesse mesmo período de 2015 a 2019, pode-se observar uma ampliação da oferta de serviços oferecidos pelo HU-UFPI. Não é possível apontar com precisão que tal ampliação teve contribuição direta da GDC, mas, não se pode deixar de apontar que houve ampliação significativa da oferta dos serviços e, portanto, melhoria da eficiência organizacional.

Gráfico 4: Número de consultas ambulatoriais de 2013 a 2019



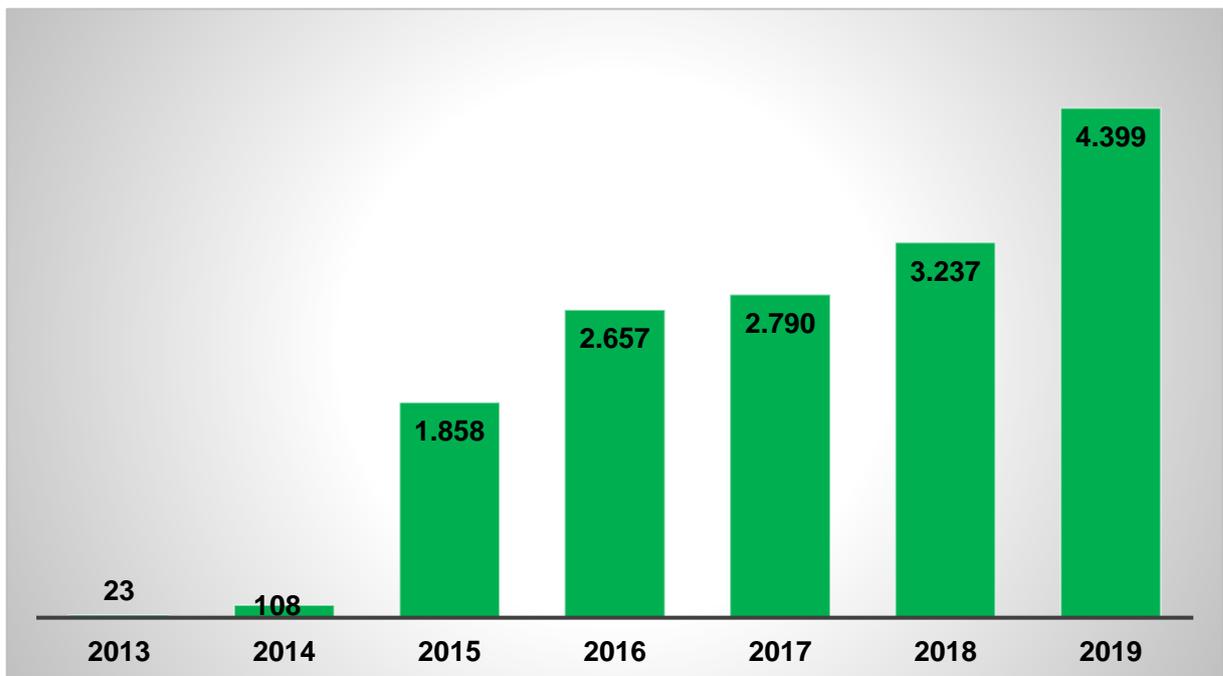
Fonte: Documentos internos do HU-UFPI.

Além da ampliação do número de consultas ambulatoriais ocorridas ao longo dos anos, como apresentado no gráfico 4, houve, também, a ampliação do quantitativo de exames realizados, conforme pode ser observado no gráfico 5, abaixo.

Gráfico 5: Número de exames realizados entre 2013 e 2019

Fonte: Documentos internos do HU-UFPI.

Além de tais resultados, foi possível constatar, a ampliação do número de cirurgias realizadas no HU-UFPI entre os anos de 2013 e 2019, sendo notório o destaque nos anos compreendidos entre 2015 e 2019, conforme demonstrado no gráfico 6.

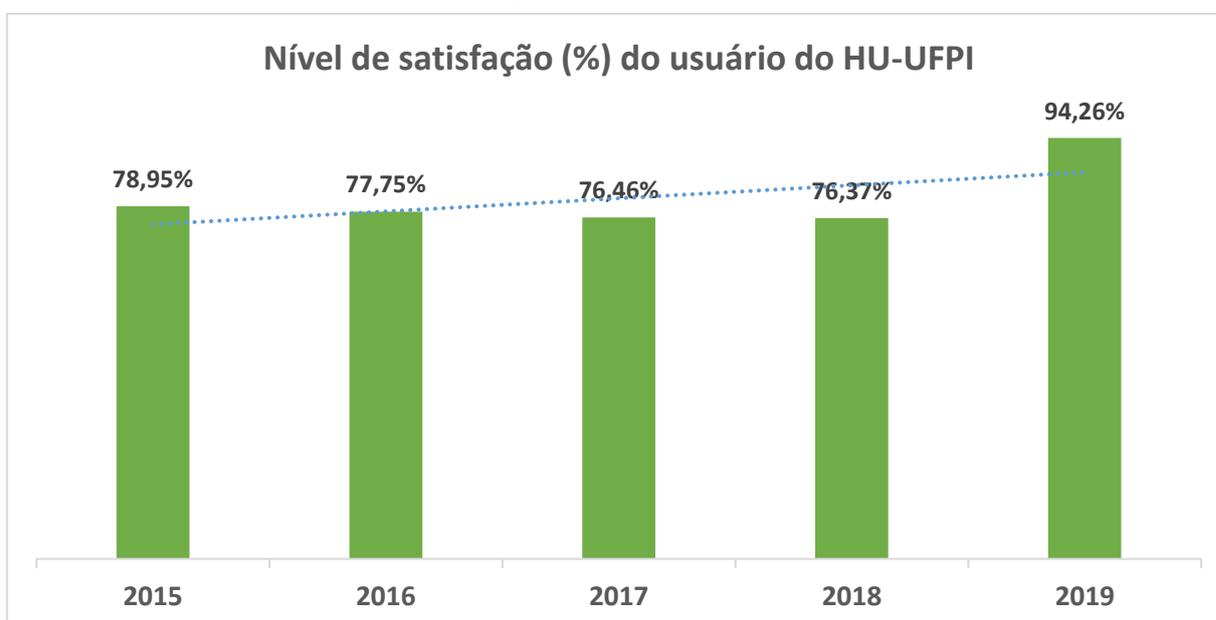
Gráfico 6: Número de cirurgias realizadas no HU-UFPI entre 2013 e 2019

Fonte: Documentos internos do HU-UFPI.

Embora não seja possível fazer uma correlação precisa entre a implementação da GDC no HU-UFPI e a ampliação da oferta de serviços, é possível concluir, pelos gráficos acima apresentados, que ocorreu o aumento do oferecimento de entregas à sociedade entre os anos de 2015 e 2019.

Ademais, abaixo, apresenta-se a o gráfico 7, que demonstra o consolidado do índice de satisfação dos usuários do HU-UFPI, entre os anos de 2015 e 2019. Pelo gráfico, é possível compreender que também houve uma estabilidade do percentual de satisfação da população frente os serviços ofertados pela instituição entre 2015 e 2018, com mais de 70% de usuários satisfeitos e uma ampliação significativa do índice de satisfação no ano de 2019.

Gráfico 7: Índice de satisfação dos usuários do HU-UFPI de 2015 a 2019



Fonte: Documentos internos do HU-UFPI.

Assim, é possível afirmar que há uma convergência entre os resultados alcançados pelo HU-UFPI e os resultados previstos a partir da implantação de metodologias consideradas ainda inovadoras para o cenário da gestão de pessoas no serviço público brasileiro, como é a GDC, já que a mesma tem o propósito de ampliar a eficiência, eficácia e efetividade das organizações, proporcionando, assim, qualidade na oferta e prestação de serviços públicos à coletividade, conforme previsto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), atualizada pelo Decreto 9.991/2019 (BRASIL, 2019).

Além disso, é compreensível que a orientação convergente das estratégias de gestão de pessoas ao planejamento estratégico da organização é um benefício trazido pela GDC à uma instituição, conforme preconiza FLEURY e FLEURY (2001), assim como o progresso nos resultados dos serviços executados, conforme defende HENKLAIN *et al.* (2016) e a evolução na performance organizacional, como aponta MONTEZANO *et al.* (2019).

Logo, é possível apontar que houve um significativo avanço dos resultados organizacionais do HU-UFPI durante e após a implantação da GDC, sendo, esta, uma mudança positiva. Não foram identificadas mudanças negativas provocadas pela GDC nos resultados operacionais da instituição.

É visível que há um certo afastamento da GDC implantada ao modelo teórico proposto por Leme (2005), não um afastamento integral, mas parcial, que pode comprometer os resultados esperados por esta metodologia, tendo em vista que todas as etapas propostas pelo modelo teórico não são cumpridas, como o mapeamento das competências específicas e o acompanhamento dos resultados e, estas, são fundamentais para o sucesso da método.

Como afirma Henklain *et al.* (2016), é um dos desafios da GDC a compreensão integral, por todos os gestores e colaboradores, sobre a metodologia do processo, assim como a transformação que a implantação do processo pode proporcionar à organização. Logo, a implantação ou compreensão deficiente das etapas básicas podem comprometer todo o processo, assim como os resultados esperados.

Em observação aos desafios e obstáculos enfrentados pela GDC do HU-UFPI, a partir de Gramigna (2007), foi possível constatar que há certa obscuridade em relação aos resultados alcançados pela GDC e o que se faz com os dados obtidos ao fim das avaliações. Ademais, observou-se, ainda, que não há exata conexão entre a GDC e outros processos de gestão de pessoas, servindo, a GDC, somente como requisito mínimo de participação em alguns processos de pessoal, a partir da nota obtida pelo colaborador durante a avaliação, como, por exemplo, a participação em processos seletivos, progressão funcional e outros. Tais desconexões podem proporcionar desordenamento nas fases metodológicas do processo, de seu planejamento e dos resultados, bem como, no futuro, provocar desinteresse do colaborador em participar do processo.

Em continuidade, a seguir se apresentam os resultados da pesquisa de campo que analisa a GDC do HU-UFPI a partir da visão dos gestores e colaboradores quanto aos instrumentos e os processos adotados; as mudanças positivas e negativas, provocadas pela implantação do processo de GDC da EBSEH no HU-UFPI, no que concerne ao desempenho das atividades dos empregados e implicações na prestação de serviço à sociedade e; suas

compreensões em relação à implementação da GDC e os possíveis benefícios e desafios desse modelo.

5.2 Resultados das entrevistas com os gestores.

Visando atender ao objetivo de investigar as compreensões dos gestores e dos empregados do HU-UFPI em relação à implementação da GDC e os possíveis benefícios e desafios desse modelo, foram realizadas entrevistas junto a gestores, escolhidos por conveniência, em razão de pertencerem a unidades organizacionais que executam atividades finalísticas de assistência na instituição, além de serem, também, empregados da EBSEH. De forma complementar foi entrevistada uma colaboradora responsável pela gestão do método da GDC no HU-UFPI. Apresentam-se, desta forma, os resultados encontrados a partir dos dados em cada uma das categorias da análise de conteúdo, nesse grupo de colaboradores da pesquisa.

5.2.1 Um olhar interno sobre a implementação do modelo de GDC no HU-UFPI.

Partindo da primeira etapa do modelo de GDC proposto por Leme (2005), que é a de sensibilizar, assim como do modelo proposto por Guimarães *et al.* (2001), que relaciona a importância do planejamento estratégico prévio à implantação da GDC, assim como ao mapeamento das competências, procurou-se mensurar o conhecimento de tais gestores sobre como ocorre a metodologia do programa de GDC na instituição HU, suas normas, procedimentos, sistemas, capacitação e alinhamento estratégico.

Pelos dados obtidos a partir das entrevistas, é possível afirmar que todos os gestores entrevistados afirmam conhecer o que é e como ocorre a GDC no HU-UFPI, assim como detém o acesso e compreensão acerca das normas, manuais e sistemas utilizados na execução do programa, como se observa nos trechos de falas a seguir apresentados no quadro 5.

Quadro 5: Percepção sobre o que é a GDC no HU-UFPI e seus procedimentos, normas e sistemas

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	No que eu lembro foi divulgado esse novo processo avaliativo que o hospital ia começar a utilizar e foram feitos os treinamentos com os chefes e divulgação com os colaboradores para falar do que se tratava [...].Conheço as normas onde eles falam, onde eles explicam, [...] quais são os critérios que são avaliados, como que o colaborador é, é avaliado, a que correspondem as pontuações, qual é o papel do chefe e do colaborador nesse processo avaliativo e qual o impacto dessa avaliação para o processo de, de, progressão do colaborador.
Gestor 2	Bom foi, é, a gente recebeu as orientações através do..., dos canais habituais, do SEI, de e-mail institucional com as orientações, com os treinamentos, com os tutoriais, com a

	especificação dos objetivos, dos prazos, dos cronogramas, de tudo como a gente deveria, enquanto chefia, seguir direitinho, os tutoriais, inclusive, bastante úteis. [...] Conheço sim, vários. Acho que foram bem elucidativos e a gente sempre era lembrado dos prazos e recebia todas as orientações além da disponibilidade, né, que sempre tinha do setor responsável.
Gestor 3	[...] Na primeira vez que eu participei da GDC, acho que foi 2015, é, a minha interpretação pessoal, que é hoje o que a empresa interpreta é que aquela nota da chefia ela era apenas classificatória e não correspondia a praticamente a nota do colaborador, porque até, é, essa da nova gestão da EBSEERH assumir era o entendimento que se tinha era que a nota do Chefe era que decidia. Se você tirou menos de 100 pontos de nota você já estava automaticamente excluído, é, da sua progressão [...].Sim, conheço sim [...] tem que ter um, é, um treinamento e uma ajuda às chefias por parte do do Setor de Treinamento juntamente com a DivGP, para juntamente, esses dois setores, com as chefias conseguir aprimorar é, esses questionários aí, é, de avaliação desses colaboradores.
Gestor 4	Bem o GDC é uma ferramenta né que foi colocado para os colaboradores da rede EBSEERH No qual a chefia são responsáveis por fazer um plano de trabalho no qual são colocadas metas e responsabilidades para os colaboradores para o decorrer de um ano né, de 12 meses. E, também, são responsáveis para colocar as responsabilidades e as competências, trabalho em equipe dentre outros, onde nós vamos ao longo do ano também fazendo o acompanhamento deste profissional, dando <i>feedback</i> e etc.
Gestor 5	O projeto de implementação da GDC no HUFPI ocorreu em meados de 2015 através de lançamento do programa crescer com competência então programa da Rede EBSEERH que Visa Além de proporcionar o crescimento profissional dos empregados da rede ele visa alcance de resultados organizacionais baseado nas competências e também permite a identificação de lacunas de competências e consequentemente a promoção de capacitações que minimizarão essas lacunas. [...] A GDC da rede EBSEERH Ela está regulamentada pela Norma 1 de 7 de abril de 2015, e compreende três fases que perduraram durante todo ano avaliativo, ou seja, de 1º de Janeiro a 21 de dezembro essas fases são o planejamento, onde o gestor que atua metas que serão desempenhadas ao longo do ano [...] o monitoramento é a segunda fase [...] e a terceira fase, o último, a formalização da fase em que ocorre a avaliação propriamente dita [...] aí nessa fase também que ocorre a identificação das lacunas de competências empregado e partir daí toma uma decisão de quais as capacitações serão oferecidos [...] quanto aos instrumentos utilizados para realização da avaliação né da GDC [...] sistema disponível no portal MENTORH.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

No propósito de ampliar a visualização das percepções, apresenta-se, abaixo, a nuvem das palavras mais enfatizadas nas respostas. A nuvem foi construída com o auxílio do software R e do site *wordclouds*.

Figura 7: Nuvem das palavras mais utilizadas na percepção sobre o que é a GDC no HU-UFPI e seus procedimentos, normas e sistemas



Fonte: Elaboração própria, 2020.

A figura aponta que, retirando os conectivos, as palavras mais enfatizadas nos questionamentos aos entrevistados foram: “*colaborador, nota, ano, empresa, colaboradores, fase, metas, GDC, meta, avaliação, chefia, competências, EBSERH e lacunas*”. Assim, pode-se aferir, a partir da entrevista e da nuvem de palavras mais utilizadas, que os gestores entrevistados, de fato, compreendem o que é e como ocorre o processo de GDC na instituição, assim como conhecem as fases do programa e instrumentos utilizados. Ademais, confirma-se que a etapa de sensibilização do modelo de Leme (2005) foi cumprida na instituição, pois os gestores entendem a importância não só de conhecer o processo, mas de como executá-lo.

Os entrevistados foram questionados, também, como ocorreu o processo de treinamento para uso da ferramenta de GDC e, se o mesmo, foi suficiente. Três dos cinco gestores entrevistados consideraram que a capacitação realizada foi suficiente para execução do programa e dois deles consideraram que não foi suficiente e que, no início, foi um pouco falho o treinamento, tendo em vista que a capacitação não teve foco nas especificidades do processo,

mas, sim, somete em suas fases e procedimentos técnicos de execução. Abaixo, no quadro 6, estão citados os principais trechos relacionados à esta constatação.

Quadro 6: Percepção sobre a capacitação realizada para execução da GDC no HU-UFPI

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	Aconteceu amplamente, foi amplamente [...] e foram realizados encontros com os gestores e os colaboradores para que eles entendessem do que se tratava e como se daria o processo né, todas as etapas envolvidas e o papel de cada um dos atores envolvidos. [...]. Eu acho que foi suficiente.
Gestor 2	Eu acredito que sim. Além dos seminários, das reuniões que a gente tinha no auditório, né, de orientação a cada ano, a cada etapa, também tinha as orientações por escrito, através do e-mail e do SEI e também as orientações diretas, pessoais, quando a gente tinha necessidade.
Gestor 3	[...] eu acho que no primeiro, no início, ainda foi um pouco falho porque, assim, o pessoal do treinamento aqui ele também tinha muita dúvida do que a Sede repassava para cá, então assim, eu acho que, eu não culpo o Setor de Treinamento daqui e sim uma falta de direcionamento da Sede, é, para com eles aqui, né, e aí ficava, fica uma questão vaga, ficava uma informação desconstrada.
Gestor 4	[...] quando era manual, por mais que o treinamento acontecesse, não era suficiente, a ferramenta que era muito complicada mesmo. Agora é suficiente, a gente consegue fazer, [...].
Gestor 5	[...] houve implantação do programa em toda rede EBSEH, onde compareceram aos hospitais universitários para lançar o programa e na oportunidade estiveram presentes os colaboradores. Não foi bem uma capacitação sobre o funcionamento efetivo da GDC. Em seguida houve para equipe da divisão de gestão de pessoas treinamento de como manusear o instrumento de avaliação, houve também treinamento com todos os gestores, mas só com relação ao manuseio do instrumento que a época era planilha do Excel. Eu não considero como sendo suficiente essa capacitação não, uma vez que ela não foi voltada ao ensinamento de como de como funciona o processo da gdc de fato e de forma efetiva de como traçar metas alinhadas ao planejamento estratégico da instituição, de como mapear as competências, não houve nada disso, tanto é que até hoje observamos, no caso do planejamento de metas, são metas que não estão alinhadas às competências individuais e não estão alinhadas as organizacionais.

Fonte: Elaboração própria, 2020

Ressalta-se, ainda, que dois gestores apontaram a importância da implantação eletrônica do sistema, em substituição à avaliação manual. Para ilustrar as ideias apresentadas, a figura abaixo demonstra que as palavras com maior ênfase nessa questão foram: “*treinamento, suficiente, alinhadas, avaliação, etapas, GDC, metas e processo*”.

Quadro 7: Percepção sobre o alinhamento das competências individuais aos objetivos organizacionais

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	Sim, na minha opinião sim, até porque uma das orientações quando são..., foram feitos os treinamentos, é que essas metas e essas competências elas, que elas tivessem alinhadas com que o hospital é... tem planejado no seu plano de desenvolvimento estratégico, também para os anos que vem a seguir. Eu acho que as normas e instrumentos são suficientes.
Gestor 2	Eu acredito que sim.
Gestor 3	Eu acho que hoje não, [...], é a função do colaborador aquilo dali, ele não tá trazendo nada a mais, tá entendendo? [...] e eu acho que com o amadurecimento, é, da empresa como um todo, eu acho que vai acabar aprimorando, lapidando, essa ferramenta, mas hoje eu acho falha, e porque não diz respeito realmente a um engrandecimento da empresa, e sim, é basicamente a função do colaborador.
Gestor 4	Está alinhado sim, o que não está alinhado é a questão da forma de usar a ferramenta entre as chefias de unidades e setores,[...] gente procura por exemplo colocar metas e responsabilidades para aquele colaborador, quanto ao uso de Adorno e a questões da empresa que são as opções já estabelecidas dentro da empresa para ficar amarrado com a gestão.
Gestor 5	Não, efetivamente não. Uma vez que as competências avaliadas, apesar delas serem fundamentais, mas elas não são específicas de cada área, são muito amplas. Isso dificulta um pouco identificar o que de fato o colaborador está deixando a desejar em seu trabalho, se as competências se elas fossem avaliadas de forma mais específica seria até uma maneira de deixar mais claro para empregado o que é que ele faz e o que é que ele é capaz de fazer.

Fonte: Elaboração própria, 2020

Tal questionamento buscou identificar se a GDC está alinhada ao planejamento estratégico da instituição e se os gestores estão cientes disso. Os gestores 1 e 4 apontaram, com clareza, que entendem que as competências individuais e organizacionais estão alinhadas. O Gestor 2 apontou que acredita que sim, mas não demonstra certeza da afirmação realizada e permanece sem acrescentar comentários adicionais a sua resposta. Já os gestores 3 e 5 apontaram que não há alinhamento em tais competências, tendo em vista que, na opinião deles, não há metas claras, e as competências organizacionais dispostas no sistema não são específicas para cada carreira, estas são iguais.

Visando enfatizar os comentários apresentados, a figura abaixo demonstra que as palavras mais destacadas em tal questão foram: “*colaborador, alinhado, empresa, competências, meta, avaliadas, chefias, exemplo, ferramenta, forma, função, GDC e metas*”.

Desta forma, de maneira geral, foi possível identificar que, pelas percepções dos gestores entrevistados, a instituição estudada possui um modelo de GDC implantado, que os gestores conhecem as normas gerais de seu uso e execução, que houve treinamento para utilização da ferramenta, que há alinhamento das competências descritas no sistema ao planejamento estratégico da organização. Contudo, tais competências não são suficientes para descrever individualmente todas as categorias profissionais dispostas na instituição hospitalar. Logo, percebe-se o desalinhamento com o que orientam Leme (2005), Fleury e Fleury (2001) e Guimarães *et al.* (2001) e tal integração ao proposto pelo referencial teórico deste estudo é essencial para o alcance de resultados positivos da metodologia de GDC implantada.

5.2.2 Percepção relativa à assimilação da GDC e à melhoria do desempenho dos empregados na prestação do serviço à sociedade

Nesta categoria de análise fora observada a possível relação existente entre a GDC e a melhoria do desempenho das atividades dos empregados e, também, quanto a entrega de serviços à sociedade.

Inicialmente, os gestores entrevistados foram questionados sobre suas percepções acerca do resultado previsto para uma avaliação por GDC, a identificação de lacunas de competências, para que seja possível a ação corretiva a partir de capacitações eficazes. Quanto a este aspecto, os gestores apresentaram as percepções explanadas no quadro 8 abaixo.

Quadro 8: Percepção sobre a identificação de lacunas de competências dos colaboradores - GDC

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	Eu acho que atualmente não, falo por mim mesmo porque quando eu ia avaliar as competências, eu acabava sem colocar lacunas dizendo que estavam todas atendidas e na verdade hoje eu entendo que a gente tem que marcar essas lacunas, como é que necessitam de acompanhamento, que aquelas competências elas não são 100% atendidas para que gerem treinamentos, aperfeiçoamento para o colaborador em relação àquelas lacunas.
Gestor 2	É, existe essa possibilidade, né, existe essa ferramenta da gente avaliar e identificar essas lacunas de competência e identificadas a gente promover alguma, alguma alteração, algum treinamento, alguma forma de que esse colaborador possa superar essa dificuldade [...] felizmente na minha unidade a gente nunca teve necessidade de fazer nenhum tipo de trabalho específico, as lacunas nunca contaram vermelho, todo mundo sempre tava no verdinho.
Gestor 3	Hoje em dia, como é bem generalista, é, esse GDC, então, é alguns você tem como enfatizar algumas categorias, né, [...]. Então, dependendo da categoria, dá para você, realmente, é, observar essas falhas e sugerir. Mas, dependendo, tem categoria que não dá porque é um, geralmente é uma atividade única que eles realizam, tá entendendo, então fica complicado você, é, apontar, dizer que há uma falha, uma necessidade de treinamento, mas na verdade é uma falha, uma falha do GDC né, não é uma falha realmente, nem o colaborador tá deficiente, mas deficiente como é que eu estou avaliando ele? ele tá deficiente, realmente na realização

	de suas tarefas diárias, ele tá deficiente nas metas e nas responsabilidades do GDC? [...] Enquanto isso daí não for melhorado, não tem como você, é, evidenciar se realmente o que você tá botando lá como lacuna, é, condiz com a realidade, eu acho que até o momento não dá para você tirar essa conclusão.
Gestor 4	[...] O que eu vejo que ela tem aumentado e muito a presença nos treinamentos e eu acho que isso mesmo que não seja específico para comunicação, mas é sim treinar as habilidades e competências dos colaboradores. Hoje, Principalmente no final do ano para cá, tem aumentado e muito essa participação dos empregados nesses cursos e eventos que a divisão de gestão de pessoas têm promovido né, então eu acho que específico para comunicação para trabalho em equipe eu acho que a gente ainda enquanto unidade não tá ainda voltado para essas lacunas encontradas no DCG, mas tem essa amplitude aí de pessoas, têm aumentado esses cursos e é uma forma de treinar essas lacunas.
Gestor 5	Efetivamente, não. Infelizmente, o modelo não permite, de forma individual e específica, identificar quais competências o colaborador já possui e quais lhe faltam, o que dificulta evidenciar as causas e os reais impactos desses gaps. No entanto, mesmo com a identificação não ocorrendo de forma tão efetiva, busca-se priorizar os treinamentos que objetivam diminuir as lacunas de competências identificadas em maior proporção.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Todos os gestores entrevistados apontaram que o sistema possui a funcionalidade de apontar as lacunas de competências durante a avaliação por GDC, contudo, por unanimidade, todos responderam que a ferramenta não é utilizada como deveria ou que não é suficiente. Os gestores 1 e 2 apontaram que nunca utilizaram a funcionalidade, embora compreendam a importância. Os gestores 3, 4 e 5 descreveram que há como identificar as lacunas, sugerir treinamentos, mas que elas não são suficientes para identificar as reais lacunas de competências de cada colaborador, para que seja possível a contratação de capacitações efetivas pela empresa e a melhoria contínua do serviço prestado.

Nesse sentido, é possível constatar que mesmo existindo a funcionalidade no sistema de GDC para a identificação das lacunas de competências, a ferramenta, no ponto de vista dos gestores do HU, é insuficiente e não é utilizada com efetividade. Ressalta-se que a insuficiência de lacunas relatadas pelos gestores é consequência do não mapeamento das competências específicas por função identificadas na análise anterior.

Assim, o desenvolvimento do processo está em desacordo com o que lecionam Derroso e Boewerk (2017), Leme (2005) e Brambilla *et al.* (2014), já que é um dos propósitos da GDC o cruzamento das competências que o funcionário possui com as competências que a função precisa, identificando, assim, os *gaps* de competência.

Em continuidade, ainda acerca da identificação das possíveis lacunas de competências, os gestores foram questionados sobre a realização de *feedback* aos colaboradores durante o processo anual de GDC. Todos os gestores responderam que promovem, sim, o *feedback* junto

aos colaboradores e reconhecem a importância de tal funcionalidade junto ao empregado, conforme apresentado no quadro 9, confirmando, assim, o apontado por Levinson (1997), em que uma das etapas para uma efetiva avaliação do desempenho perpassa pela promoção de *feedback*.

Quadro 9: Promoção de feedback

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	Eu promovo o feedback com o colaborador só, né, então eu chamo ele nos momentos de monitoramento desse plano de trabalho para que a gente consiga verificar daquelas metas, daquelas responsabilidades o que ele tá atingindo ou não e como a gente pode melhorar, já tenha acontecido inclusive de nós mudarmos metas, pra alguns colaboradores.
Gestor 2	Sim, cada, em cada momento que era necessário a gente fazia, né, individualmente a gente chamava cada colaborador, conversava, apontava, é, alguma dificuldade ou alguma dúvida, a gente sempre fez isso de uma forma direta e individual.
Gestor 3	Sim. Sim, tomou feedback com eles, é, geralmente eu convido para vir aqui individualmente e principalmente, é, em elogios, os pontos que eles realmente eles conseguiram alcançar, as metas e os pontos que ficaram a desejar, a gente conversa, eu escuto o colaborador primeiramente para ouvir o que é que ele tem a dizer,[...] que alguns momentos você vai ter que, é, chamar atenção de um colaborador, você vai ter que pedir para o colaborador se adequar às normas da empresa e eu acho isso daí como uma questão natural, é, de qualquer cargo de comissão ou liderança de equipe, que em algum momento você vai ter que, é, de indispor com algum colega trabalho, mas isso aí tudo em benefício do serviço, né, para que o serviço melhore e o atendimento à população seja cada vez mais aprimorado aí e melhorado.
Gestor 4	[...] dar feedback é uma ferramenta importantíssima para melhorar a competência do colaborador, então tem a questão da autoavaliação a gente ainda ver pessoas que tem essa dificuldade de fazer a auto avaliação e a gente precisa melhorar isso, né, de reconhecer os próprios erros ou oportunidade de melhoria, [...] a gente precisa melhorar essa mentalidade dos colaboradores e a questão do feedback que nós precisamos sentar e dizer ela, ela, ela facilita essa nossa comunicação com o colaborador e ela faz sim, ela promove essas mudanças de comportamento, identificando de explicação de oportunidade melhor, [...] então, através desse feedback, no momento que a gente tá avaliando competência dessa nota, de fazer essa reflexão de algumas coisas que foi dito, que a chefia podia melhorar também né, feedback dado para a chefia, então isso são momentos de integração também muito importante. [...] A GDC traz obrigatoriamente, vai ter que ter aquele momento né, de dar feedback de falar, de tratar das metas, do Plano de trabalho em si e de sentar e ter esse papo. Algumas metas eu faço de forma coletiva, as metas e responsabilidades, e tem aquele momento, até porque tem avaliação da equipe né, e outro no segundo momento eu faço individual.
Gestor 5	Em relação ao feedback, isso deve acontecer em todo processo, sempre que sentir necessidade. Para mim ela é a fase mais importante de todo processo [...].

Fonte: Elaboração própria, 2020.

É importante ressaltar a fala do gestor 2, em relação à necessidade de melhorar a mentalidade dos colaboradores em receber o *feedback*, de enxergá-lo como uma oportunidade de melhoria, assim como o ressaltado pelo gestor 3, em relação às indisposições que o *feedback* pode causar junto à equipe, que não chega a ser um desconforto, mas que se trata de um encargo trazido pela função gratificada, que é a de cobrar eficiência e atingimento das metas estabelecidas aos empregados. Isso corrobora com o estudado por McGregor (1997) e Robbins

(2009), em relação à atividade penosa que o *feedback* pode se transformar no ambiente de trabalho.

Ainda nesta categoria, os gestores foram questionados sobre suas avaliações acerca da evolução do processo de implementação da GDC na instituição e se tal metodologia trouxe mais benefícios e mudanças em relação à metodologia anterior de avaliação do desempenho utilizada pela empresa e segue apresentado no quadro 10 abaixo.

Quadro 10: Percepção sobre o modelo de GDC utilizado na organização

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	Eu acho que evoluiu e a mudança que eu acho mais clara agora e que eu vejo, que menos aterroriza todo mundo, é o fato de não impactar na progressão diretamente né, que essa avaliação do GDC não impacta diretamente nos processos de progressão do hospital, aí eu acho que é o maior avanço.
Gestor 2	Eu acho que assim, houve uma evolução, mas bastante constante, bastante consistente ao longo dos anos. Eu acho que isso é importante até para você ter uma segurança de continuidade, né, já que isso acaba tendo uma repercussão na carreira das pessoas, da repercussão financeira, é importante ter esse, essa continuidade de metodologia avaliativa, né, há algumas evoluções, mas basicamente bastante consistente.
Gestor 3	Com certeza. Eu acho que houve mudanças, e eu acho que a equipe tá mais madura, e como não teve tanta modificação na equipe, é, a equipe eu acho que já ganhou um grau de maturidade maior, já ganhou mais confiança, inclusive, é, maturidade em repassar as informações, não deixar, é, a equipe, tanto a equipe de gestores, como a equipe de profissionais apreensivos com determinadas mudanças nas normas e eu acho que, é, esse ano já foi uma coisa mais, é, implementada com maior cuidado, né, então essa questão aí da equipe, eu acho que a equipe tá também tá amadurecendo juntamente com a empresa e eu acho que tá melhorando, né, eu acho que melhorou bastante dos primeiros para o de agora, [...].
Gestor 4	Sim, com certeza, já até comentei, antigamente era manual, muito confuso muito complicado e hoje é tudo no sistema, economia de papel, de tudo e tem melhorado. E eu falo da transparência, parece que fica mais transparente para eles o que que a gente tá fazendo e eles, a questão até mais do que quer chamava antes porque nem eles não têm direito aquelas planilhas e hoje ele já faz tempo que não que tá amarelo, que tá verde essa identificação de cores, de tudo melhora, não, é a metodologia aprimorada e melhora entendimento e na comunicação com os colaboradores.
Gestor 5	A mudança mais significativa foi a desvinculação da nota da GDC do processo de progressão. E, embora tenha ocorrido essa mudança, a adesão ao processo continua alta e tentando se aproximar cada vez mais do seu real significado, que é manter-se atento ao desempenho dos colaboradores e de suas competências. Isso garante os melhores resultados e ajuda a organização a conquistar melhorias.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

De forma unânime, todos os gestores entrevistados reconheceram a evolução da metodologia de mensuração do desempenho e avaliaram positivamente a implantação da GDC na organização em relação à metodologia anterior de avaliação do desempenho utilizada, o que fortalece as ideias de autores citados nas análises expostas acima desta, quanto à melhoria que

pode ser trazida por um processo de GDC e à sua característica inovadora aos processos de gestão de pessoas.

Além disso, três dos cinco gestores entrevistados ressaltaram como principal evolução do processo avaliativa implantado na organização a desvinculação da nota final da avaliação de GDC do processo de progressão funcional dos colaboradores, que impacta diretamente na remuneração dos mesmos. Contudo, embora essa característica tenha sido apontada pelos gestores como benéfica para o processo, ela vai de encontro ao previsto no modelo de GDC proposto por Guimarães et al. (2001), quanto a etapa de definir os indicadores de desempenho, sistemas de pagamento individuais e da equipe a partir da avaliação por competências.

Assim, pode-se compreender que o processo de GDC implantado no HU-UFPI não segue uma das etapas previstas no modelo acima citado, entretanto é possível compreender que essa foi a solução encontrada pela empresa para contornar as dificuldades prevista no estudo de Elvira (2008), em que a nota máxima era atribuída a todos os empregados no propósito de não prejudicá-lo financeiramente o que provocava, como consequência, a ineficácia do processo de GDC.

Por último, nesta categoria de análise, os gestores foram questionados sobre suas impressões quanto uma possível relação existente entre a implantação da GDC na empresa e a melhoria dos serviços prestados à comunidade, apresentadas as respostas no quadro 11.

Quadro 11: Percepção quanto a relação entre o processo de GDC e a qualidade dos serviços à sociedade

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	Sim, consigo enxergar isso, porque, como eu falei anteriormente, eu entendo que as metas dos colaboradores elas ficam alinhadas aos, aos, objetivos estratégicos da instituição e isso acaba contribuindo para uma assistência de maior qualidade, né?
Gestor 2	Com certeza, né, porque a medida que a gente estabelece metas, essas metas boa parte são assistenciais e você precisa ter um quantitativo disso então, você já estabelece um compromisso do colaborador, de que isso vai repercutir na assistência.
Gestor 3	Ainda não, eu acho que ele ainda não reflete lá na população porque hoje, é, a gente praticamente não é, é uma coisa burocrática, hoje ainda não chegou, vamos dizer assim, a ter um grau de maturidade que esse GDC ele reflita numa melhoria de serviço lá para o colaborador.
Gestor 4	Sim, com certeza, [...] e ao longo desses anos que eu tô na chefia, um ponto que eu sempre busquei trabalhar foi isso, em que a gente né tem que prestar um serviço para o SUS, a meta, o paciente tem o nosso foco, é o paciente, e que a EBSEH não tava lá na porta né catando todo mundo, nós que nos propomos a estar aqui [...]essa ferramenta que eu já afirmei que me permite eu dar o feedback entre, ela vai estar associada, isso aí, essa boa performance da equipe.
Gestor 5	Sim, o ato de gerir por competências significa aos colaboradores potencializar suas habilidades e, conseqüentemente, isso refletirá na melhoria da qualidade dos serviços por ele prestados.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Assim, conclui-se, pela presente categoria de análise que os gestores percebem que o processo de GDC implantado na instituição promove de forma relativa a melhoria do desempenho dos empregados e que, embora haja a promoção do *feedback*, as lacunas de desempenho ainda não são efetivamente identificadas, o que pode provocar falhas na eficácia dos programas de desenvolvimento das pessoas, fugindo, assim, ao lecionado por Derroso e Boewerk (2017), Leme (2005) e Brambilla *et al.* (2014) quanto a identificação dos *gaps* de competência. Ademais, os gestores avaliam positivamente a GDC implantada, especialmente quando comparada à metodologia anterior de avaliação e que os resultados da GDC influenciam na melhoria e ampliação da oferta dos serviços à comunidade, corroborando, desta forma, com os estudos trazidos por Durand (2000), Henklain *et al.* (2016) e Montezano *et al.* (2019).

Em continuidade à análise das percepções, serão apontadas abaixo as impressões dos gestores entrevistados sobre as dificuldades, benefícios e potenciais da Gestão do Desempenho por Competências na organização.

5.2.3 Dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC no HU-UFPI.

Abaixo, no quadro 12, apresenta-se a análise da percepção dos entrevistados quanto as principais dificuldades encontradas na execução da GDC pelos gestores.

Quadro 12: Percepção quanto as principais dificuldades da GDC

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	O que acho, honestamente, mais difícil é o próprio sistema, que às vezes eu acho que ele é muito lento né, algumas ações que a gente faz ele acaba travando. Eu acho que o que poderia melhorar isso, seria mesmo otimização desse sistema, né. A minha opinião a maior dificuldade é a operacionalização mesmo da plataforma.
Gestor 2	É, as grandes dificuldades que a gente teve, basicamente, foi em relação a alguns objetivos, algumas metas que a gente nunca conseguiu realizar por motivos externos, embora houvesse a intenção do colaborador, houvesse a intenção da chefia da unidade, muitas vezes até gestão do hospital, mas por fatores externos como o contato com a Fundação Municipal de Saúde, imposições de portarias, enfim a gente não conseguia colocar pra frente, e muitas vezes é meio frustrante isso [...]
Gestor 3	Eu acho que hoje eu sinto bastante dificuldade [...] quando você vai avaliar essas metas, é, que são muito próximas e aí gera desconforto entre eles, aí, entre os colaboradores que ficam, ah mas você fala a mesma coisa, então se avaliasse em bloco, eu acho que facilitaria, se não tivesse essa obrigatoriedade de você avaliar colaborador por colaborador. [...] todo mundo queria 10, tá entendendo, todo mundo queria ganhar 10 porque se o chefe, o gestor, não atribuísse uma nota dez ele automaticamente já estava eliminado do processo, já estava excluído do processo, [...].
Gestor 4	Principalmente duas, a dificuldade dos colaboradores fazerem a autoavaliação, então é bom para ele ser 10! eu não entendo porque 91 é ruim para eles né, então a gente precisa treinar essas pessoas a estar fazendo autoavaliação assim, nessa visão para dentro de cada um, porque a partir daí que a gente vai alcançar melhorias maiores. E, a questão do perfil do

	gestor ao aplicar o GDC, não tem uma uniformidade ainda, cada um faz de um jeito, não tem aquela preocupação, e se torna, às vezes: “o gestor que dá 10 é o bom gestor” para o funcionário.
Gestor 5	As principais dificuldades, que chegam até a ser desconfortos em relação ao processo [...] por exemplo, é a dificuldade que a gente percebe de se alinhar metas de equipe que estejam alinhadas ao planejamento estratégico da instituição. A avaliação de forma fidedigna e de forma responsável, é outra grande dificuldade uma vez que alguns gestores eles atribuem essa tarefa à terceiro, pessoas que não conhecem o processo. A desvalorização da importância do feedback no contexto do processo, essa para mim a principal, porque se tiver que não acontece o resultado final da avaliação ele não vai ser fidedigno, e nem vai cumprir com seus objetivos. [...]

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Os gestores apontaram como principais dificuldades a utilização do sistema e a sua complexidade, a obscuridade na compreensão pelos empregados quanto a forma de autoavaliação e de receber a nota dada pelo gestor, as controvérsias relacionadas ao *feedback* e a complexidade para a elaboração das metas para a equipe.

Assim, as percepções corroboram com o estudado por Gramigna (2007), especialmente no que diz respeito às dificuldades da implantação de um processo de GDC numa instituição, quanto a necessidade de sensibilização e maior entendimento pelo público-alvo da metodologia, assim como a dificuldade técnica de estabelecimento das metas e compreensões das funcionalidades do sistema. Além disso, as percepções apontadas pelos gestores encontram semelhança com o proposto por Henklain *et al.*, quanto as visões desacertadas dos colaboradores quanto aos fundamentos e propósitos de um processo de gestão por competências, quanto a não aceitação da nota atribuída, como apontado pelos gestores 3 e 4.

Em seguida, foram analisadas as impressões dos entrevistados quanto aos benefícios proporcionados pela GDC implantada na instituição e as principais falas estão apontadas no quadro 13 abaixo.

Quadro 13: Percepção quanto aos benefícios proporcionados pelo modelo de GDC na empresa

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	Eu acho que alinha as ações de todos e também para o colaborador, acho que deixa o colaborador bem ciente de qual é o papel dele dentro da instituição [...], como que as atividades dele devem ser direcionadas né, que muitas vezes no serviço público não tem essa padronização dos serviços, e aí quando você tem um método de avaliação que alinha os objetivos da instituição com os objetivos de cada unidade pra refletir nas ações do colaborador, eu acho que deixa, fica mais fácil pro colaborador executar as atividades dele com maior qualidade e ter uma prestação de serviço melhor para a sociedade.
Gestor 2	Eu acho que é você ter, primeiro, a possibilidade enquanto colaborador de perceber que existe a chance de você ascender, né, de receber treinamento, de isso ter repercussão na sua carreira dentro da empresa e também para empresa de estabelecer programas, metas, objetivos e oferecer assistência melhor, acho que isso acaba, é, beneficiando todo mundo.

Gestor 3	[...] o benefício que tem é o seguinte, que antigamente o gestor aqui era considerado como, era o responsável pela decisão dos colaboradores de progredirem ou não, quando teve essa mudança aí da interpretação da legislação, isso aí amenizou, que era uma guerra, [...].
Gestor 4	Dos meus 11 anos em enfermagem em empresas públicas ou privadas, nunca me colocaram plano de metas ou sentaram para avaliar o meu trabalho, como eu me comporto, qual meu perfil profissional, o que que eu posso melhorar, então acredito que a partir do momento que eu tenho um plano de trabalho que eu procuro trabalhar com isso, na verdade acho que a primeira instituição que a enfermagem trabalhou a questão de metas de saúde, mas trabalhar com plano de metas de trabalho aqui no estado que eu conheço. Então isso é ótimo para os profissionais e para a qualidade do serviço.
Gestor 5	O modelo trabalha para desenvolver os potenciais do colaborador. Esta prática beneficia não só a instituição, como também o próprio colaborador, que melhora como profissional e tem mais chances de crescer na carreira.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Os gestores entrevistados ressaltaram como benefícios da GDC o direcionamento das atividades atribuídas aos colaboradores, o alinhamento das tarefas desempenhadas pelos colaboradores aos objetivos da instituição, a possibilidade de ter metas e objetivos claros, os programas de capacitações e crescimento profissional e, mais uma vez, foi reforçada a desvinculação da nota da GDC ao programa de progressão funcional como benéfica.

Nesse sentido, as impressões dos gestores convergem com os conceitos trazidos por Fleury e Fleury (2001) quanto a consonância proporcionada pela GDC ao alinhamento junto ao planejamento estratégico da empresa, ao progresso nos resultados funcionais citado por Henklain et al. (2016), ao gerenciamento das carreiras e desenvolvimento de pessoal mais efetivo apontado por Montezano (2019) e como solução para a aplicação de critérios objetivos na mensuração do desempenho funcional no trabalho citado por Lassance *et al.* (2004); Peters (2010); Lucia e Lepsinger (1999) *apud* Capuano (2015).

Nesta categoria os gestores foram, ainda, questionados sobre quais potenciais enxergam no modelo de GDC da instituição, apresentadas as respostas no quadro 14.

Quadro 14: Percepção quanto aos potenciais do modelo de GDC

GESTOR	TRECHO DA ENTREVISTA
Gestor 1	Acho que os potenciais são realmente isso, direcionar para o colaborador como ele deve, o passo a passo mesmo, o que ele deve fazer para ele prestar um melhor serviço para a sociedade. Na minha opinião é isso.
Gestor 2	Eu acho que em especial, eu não sei se é exatamente o processo, mas a questão informacional, eu acho que a interface poderia ser mais intuitiva, mais ágil e você ter a capacidade de fazer a mesma ação sem necessidade de repetir vários passos muitas, vezes acaba tendo que fazer retrabalho e perder muito tempo fazendo muitas ações que são repetitivas.
Gestor 4	Ferramenta que me permite eu como chefia já apresentar para o colaborador o que que é empresa no curso de um ano vai precisar, ele vai querer dele né, para mim né, aí eu vou realizar um feedback acompanhamento desse colaborador durante todo o ano e o que que

	ele pode melhorar é a questão dos treinamentos específicos para as lacunas de competência, as chefias precisam também ser avaliadas, dar feedback e acompanhamento das nossas atividades, né, da nossa função e do cargo de chefia [...] que é preciso ampliar, né, a quantidade, o número de competências para que sejam colocados competências diferentes para cada cargo e função de dois colaboradores dentro da instituição
Gestor 5	O modelo, se aplicado corretamente, ele permite conhecer e maximizar as habilidades de cada colaborador, com isso é possível até fazer remanejamento na equipe, para melhorar o serviço. O modelo ele permite também a promoção de capacitações que sejam mais eficientes para o colaborador, e um dos grandes diferenciais é que prioriza o trabalho em equipe, e se não for realizado de forma adequada ele reflete inclusive na nota individual do colaborador.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Os gestores apontaram como potenciais da GDC implantada na empresa o direcionamento dado ao colaborador, ou seja, onde ele deve chegar e o que precisa ser feito para alcançar metas; a melhoria da ferramenta eletrônica de avaliação, de modo a torna-la menos burocratizada; a ampliação da descrição de competências, por cargo e o alinhamento a outros processos de gestão de pessoas.

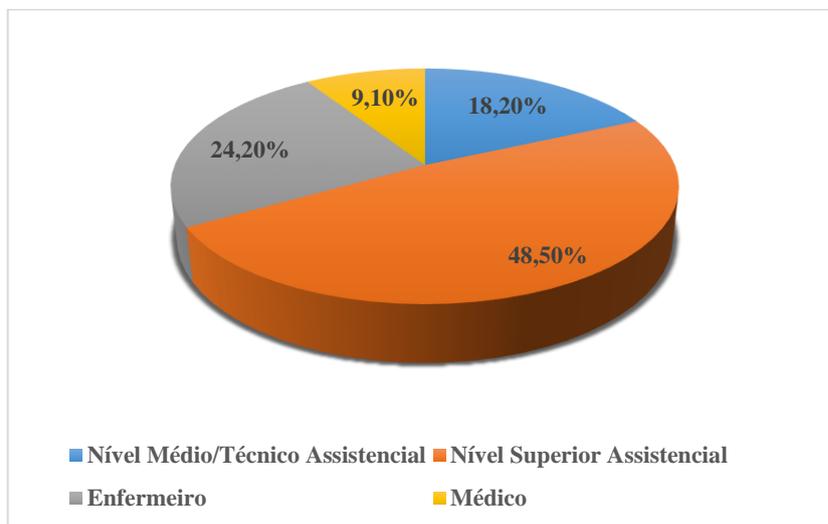
Tais percepções relativas aos potenciais estão de acordo com o descrito por Fleury e Fleury (2001) quanto a necessidade de alinhamento das competências ao planejamento estratégico da empresa, por meio das metas; por Marras e Tose (2012) quanto a essencialidade do mapeamento das competências imprescindíveis ao atingimento da missão institucional e o potencial de alinhamento aos demais processo de gestão de pessoas, conforme apontado por Gramigna (2007).

Como novidade ao descrito pela literatura estudada, foi apontado como potencial do modelo a facilidade da ferramenta eletrônica, mas que a mesma ainda pode ser melhorada de modo a se tornar mais ágil.

As principais percepções mencionadas pelos gestores nesta categoria de análise, quanto as dificuldades, benefícios e potenciais do modelo são ilustradas na nuvem de palavras, com as mais prevalentes nas respostas.

Nível Médio/Técnico Assistencial e 9,1% à carreira de médico, conforme gráfico apresentado a seguir.

Gráfico 8: Carreira ao qual pertencem os respondentes



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Assim, embora no universo da pesquisa houvesse profissionais de carreiras administrativas, percebe-se que os respondentes estão concentrados nas categorias da área assistencial, ou seja, profissionais que executam as principais atividades da instituição.

Quanto à área de atuação dos respondentes que aderiram a pesquisa, temos que 45,5% pertencem à Unidade de Oncologia e Hematologia, 27,3% à Unidade de Atenção Psicossocial, 18,2% à Unidade de Nutrição Clínica e 9,1% à Unidade de Laboratório em Análises Clínicas, demonstrando, assim, que houve a participação de profissionais de todas as quatro áreas de atuação pertencentes ao universo da pesquisa.

Sobre as categorias de análise, explicita-se, abaixo, no quadro 15, os questionamentos apresentados aos respondentes quanto a implementação do modelo de GDC no HU-UFPI, aos instrumentos e processos adotados, seguido do quadro 16 com os dados obtidos nesta categoria analisada.

Quadro 15: Questões da categoria analítica de implementação do modelo de GDC no HU-UFPI

CATEGORIA 1 – Percepção sobre a implementação do modelo de GDC no HU-UFPI, aos instrumentos e processos adotados	
Q1	Conheço o modelo de Gestão por Competências da estatal EBSEERH?
Q2	Conheço as normas/sistemas utilizados na execução do programa de GDC da EBSEERH implantado no HU-UFPI?
Q3	Os instrumentos de avaliação de desempenho da GDC/EBSEERH são de fácil compreensão?

Q4	As capacitações promovidas para os colaboradores para a utilização do Modelo de Gestão do Desempenho por Competências foram suficientes?
Q14	O atual modelo de GDC utilizado no HU-UFPI é um bom instrumento de avaliação?

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Quadro 16: Respostas às questões da Categoria 1

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 – Não concordo nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente
Q1	2	6	1	17	7
Q2	2	7	1	17	6
Q3	3	11	5	9	5
Q4	3	11	7	10	2
Q14	4	6	9	9	5

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Pela análise dos dados acima apresentados, conforme as respostas apontadas à questão 1, é possível observar que 72,7% dos respondentes afirmaram conhecer o modelo de Gestão do Desempenho por Competências da EBSE RH, demonstrando, assim, uma tendência positiva em relação às afirmativas de não conhecimento, qual seja, 24,3%, de discordância total ou parcial. Não se posicionaram 3% dos respondentes.

Em relação ao conhecimento quanto as normas e sistemas utilizados na GDC (questão 2), observa-se, também, uma tendência favorável de concordância, tendo 69,7% de respostas de concordância parcial e total, ante 27,3% de discordância total ou parcial. E não se posicionaram 3% dos respondentes acerca do questionamento apresentado.

Assim, pode-se concluir que há significativa compreensão dos colaboradores sobre como funciona o processo de GDC, suas normas e sistemas, corroborando, assim com o apontado por Henklain *et al.* (2016), como um fundamento importante para a efetividade do modelo. Ademais, pode-se, ainda, constatar que a etapa de sensibilização proposta no modelo de Leme (2005) também é cumprida.

Quanto a compreensão dos instrumentos de avaliação do desempenho da GDC/EBSE RH (questão 3), é possível observar, pela análise dos dados, uma tendência de equivalência de opiniões, com porcentagem de 42,5% de respostas de concordância total ou parcial frente ao percentual de 42,4% de discordância total ou parcial. Ademais, houve a ampliação do número de respondentes neutros, 15,2%. Assim, o significativo posicionamento neutro reflete, conforme leciona Gramigna (2007), que a baixa percepção positiva indica a

necessidade de ajustes nos instrumentos utilizados, de modo a facilitar sua compreensão por parte dos atores envolvidos, caracterizando que existe dificuldade técnica na instrumentalização do modelo.

O questionamento 4 apresentou a concordância favorável total e parcial de 36,4% e de 42,4% de discordância. 21,2% dos respondentes se mantiveram neutros à questão apresentada. Observa-se que a maioria dos respondentes afirmaram que as capacitações promovidas para o uso das ferramentas da GDC não foram suficientes.

Assim, é possível constatar que houve capacitação para uso da ferramenta, conforme indica Leme (2005), quanto a necessidade de compartilhamento da metodologia de GDC com todos os colaboradores, contudo, estes consideram que os treinamentos realizados foram insatisfatórios. Entretanto, pelos índices de respostas a apresentadas na questão 3, pode-se deduzir que mesmo as instruções sendo consideradas insuficientes, os sistemas utilizados foram compreendidos e etapa 1 do modelo de GDC proposto por Leme (2005), de sensibilizar, fora cumprido.

Por fim, nesta categoria de análise, os sujeitos foram questionados acerca de suas impressões sobre o atual modelo de GDC utilizado no HU-UFPI, se consideram ser um bom instrumento de avaliação. As respostas à questão 14 resultaram em 42,5% de respostas concordantes, 30,3% de respostas discordantes e 27,3% de respostas neutras. Assim, os índices apresentados nesta questão apontam que a maioria dos colaboradores consideram ser um bom instrumento de avaliação do desempenho, contudo, é preciso ressaltar o significativo número de respostas neutras e discordantes, que significam certa deficiência de divulgação da metodologia aos colaboradores. Tais achados ratificam o explanado por Fleury e Fleury (2001), Leme (2005) e Bramblilla (2014), quanto à melhoria que pode ser trazida por um processo de GDC e à sua característica inovadora aos processos de gestão de pessoas.

Em continuidade às análises dos questionários, apresenta-se, no quadro 17 abaixo, as percepções relativas à segunda categoria de análise: assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação do serviço à sociedade. Inicialmente, apresenta-se a ordenação dos questionamentos da categoria, seguido do quadro 18 com o consolidado de respostas.

Quadro 17: Questões da categoria analítica de assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação dos serviços à sociedade

CATEGORIA 2 – Percepção sobre a assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação dos serviços à sociedade.	
Q5	A GDC promove a identificação de lacunas de competências dos colaboradores.
Q6	Compreendo que possíveis lacunas de competências identificadas na minha avaliação são importantes para apontar as capacitações que necessito.
Q7	O Modelo de Gestão do Desempenho por competências é melhor que o modelo anterior de Avaliação do Desempenho utilizado no HU-UFPI.
Q8	O HU-UFPI promove, a partir das lacunas de competências identificadas na GDC, capacitações que auxiliam no meu desenvolvimento profissional.
Q9	As responsabilidades individuais estabelecidas na GDC são acompanhadas pelos gestores, estes divulgam aos empregados suas percepções acerca do alcance, ou não, de tais resultados habitualmente (feedback).
Q10	Os resultados do processo de GDC contribuem para a melhoria do serviço prestado por mim à sociedade?

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Quadro 18: Respostas às questões da Categoria 2

	1- Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 – Não concordo nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente
Q5	1	10	6	12	4
Q6	0	1	5	12	15
Q7	0	2	12	12	7
Q8	7	3	5	12	6
Q9	3	5	4	15	6
Q10	1	2	9	8	13

Fonte: Elaboração própria, 2020.

A percepção dos respondentes sobre a promoção de identificação das lacunas de competências dos colaboradores (questão 5) se mostrou positiva, com o patamar de 48,5% de respostas afirmatórias, frente a 33,3% de retornos discordantes. Nesse questionamento 12,2% dos respondentes optaram por se posicionar neutros. Nesse sentido, pode-se constatar que a maioria dos colaboradores entendem que a GDC implantada oferece a identificação de lacunas de competências durante o processo avaliativo.

Quanto ao apontamento abordado para investigar a compreensão pelos colaboradores acerca do conhecimento de que as possíveis lacunas de competências identificadas em suas avaliações são importantes para apontar as capacitações necessárias ao exercício da função laboral (questão 6), resultaram em 81,9% de respostas positivas, 3% de respostas de discordância e 15,2% de respostas neutras. Logo, é perceptível o alto grau de compreensão por

parte dos colaboradores da importância da identificação dos *gaps* de competência em suas avaliações.

Os sujeitos foram, também, questionados sobre as suas percepções relativas à concordância ou não da promoção, por parte do HU-UFPI, a partir das lacunas de competências identificadas na GDC, de capacitações que auxiliam no seu desenvolvimento profissional, na questão oito. Foi obtido o retorno de 54,6% de respostas afirmativas, 30,3% de respostas negativas e 15,2% de respostas neutras. Logo, foi possível averiguar que os colaboradores entendem que o HU-UFPI promove treinamentos que contribuem com o crescimento laboral do empregado, a partir da identificação das lacunas de competências.

Assim, as respostas acima apresentadas confirmam o apontado por Carbone *et al.*, (2006), Leme (2005), Derroso e Boewerk (2017) e Brambilla *et al.* (2014) em seus estudos, quanto a importância da funcionalidade de identificação dos *gaps* ou lacunas de competências permitidos por um programa de GDC.

Em relação às impressões se o modelo de GDC implantado atualmente é melhor que o modelo anterior de Avaliação do Desempenho utilizado no HU-UFPI, questão sete, foram apresentados os seguintes retornos à afirmativa: 57,6% de concordância, 36,4% de respostas neutras e 6,1% de discordância parcial. Ressalta-se que não houve qualquer resposta de discordância total. Portanto, deduz-se que a maioria dos empregados entendem ser o atual programa de avaliação de desempenho mais satisfatório que o anterior. Contudo, é importante apontar o alto índice de respostas neutras, que indicam que alguns colaboradores não conseguem se posicionar a respeito, o que significa que há necessidade de maior divulgação interna sobre o processo.

Assim, os resultados encontrados concordam com o explicado por Fleury e Fleury (2001) e Leme (2005) em seus estudos, que considera ser a GDC uma melhoria burocrática e efetiva nos processos de gestão de pessoal, assim como Brambilla (2014), que aponta ser a GDC uma inovadora prática de gestão de pessoas.

Os participantes da pesquisa foram abordados sobre a promoção ou não de *feedback* por parte dos gestores (questão 9). 63,7% optaram por responder o questionamento com posicionamento de concordância, frente a 24,3% de posicionamentos discordantes. Neutros se mantiveram 12,1% dos sujeitos. Assim, pelos dados apresentados, conclui-se que os empregados entendem que os gestores promovem o *feedback* durante o processo avaliativo da GDC. Isto posto, os resultados ratificam que o modelo de GDC implantado na organização e seguem o proposto por Levinson (1997) e Elvira (2018), tendo em vista que estes consideram o *feedback* essenciais à eficácia da avaliação do desempenho.

Quanto à questão que aponta se os resultados do processo de GDC contribuem para a melhoria do serviço prestado pelos colaboradores à sociedade (questão 10), foi obtido o retorno de 63,6% de respostas afirmativas, de concordância total ou parcial, 9,1% de discordância total ou parcial e 9,1% de neutralidade. Depreende-se, assim, que os sujeitos entendem que a GDC implantada no HU-UFPI favorece as entregas à comunidade. Desta forma, ratifica-se o doutrinado por Durand (2000), Henklain *et al.* (2016) e Montezano *et al.* (2019), que afirmam que a metodologia de GDC pode resultar em desenvolvimento dos resultados entregues por uma organização.

Procedendo-se à sequência de apuração das respostas apresentadas, segue as apresentações relacionadas à última categoria de análise, qual seja, as impressões relacionadas à possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC. Assim, divulga-se, a seguir, o quadro 19 com o apontamento das questões, seguido do quadro 20 com as respostas apresentadas, de acordo com a concordância dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 19: Questões da categoria de análise das impressões relacionadas à possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC.

CATEGORIA 3 – Impressões relacionadas à possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC.	
Q11	O processo de execução da GDC causa algum tipo de desconforto.
Q12	Entendo que a nota da GDC influenciará, diretamente, na minha progressão funcional.
Q13	A implantação da GDC permitiu maior engajamento da equipe, uma vez que a nota da equipe tem relação com a nota individual.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Quadro 20: Respostas às questões da Categoria 3

	1- Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 – Não concordo nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente
Q11	6	5	10	9	3
Q12	1	1	2	13	16
Q13	3	0	12	8	10

Fonte: Elaboração própria, 2020.

A percepção dos respondentes à afirmativa relacionada à existência de algum tipo de desconforto no processo de execução da GDC (questão 11) resultou em 36,4% de respostas concordantes, 33,4% de respostas de discordância total ou parcial e 30,3% de respostas neutras.

Assim, fica evidenciado que há um equilíbrio de opiniões, entretanto, há um número significativo de pessoas que consideram algum tipo de incômodo no processo. Tal posicionamento corrobora com o instruído pelos autores McGregor (1997) e Robbins (2009), dos desconfortos causados, especialmente em relação à apresentação dos resultados. Ademais, o número de entrevistados que se mantiveram neutros na resposta demonstra que a própria afirmativa pode ter causado desconforto, e, conforme leciona Robbins (2009), a ampliação de treinamentos pode ser a solução para tais desconfortos.

Quanto ao apontamento se há influência direta da nota da GDC no processo de progressão funcional (questão 12), foi apontado um percentual de 87,9% de respostas positivas, frente a 6% de respostas negativas e 6,1% de neutralidade. Tal posicionamento denota que a grande maioria dos colaboradores entendem que a nota da GDC influencia diretamente sua progressão funcional, ou seja, sua possibilidade de ampliação ou não de ganhos pecuniários. Assim, pode-se concluir que tal posicionamento encontra alinhamento ao mencionado pelos autores Gramigna (2007) e Elvira (2018), que apontam a efetividade da associação da GDC aos demais processos de gestão de pessoas. Além disso, encontra respaldo, ainda, ao apresentado no modelo de GDC de Guimarães *et al.* (2001), quanto aos sistemas de pagamento individual e da equipe. Contudo, pelas análises já realizadas, percebe-se que o modelo implantado no HU-UFPI desvinculou a nota da GDC ao processo de progressão funcional, de modo a reduzir os desconfortos causados pela nota, sendo a nota individual somente requisito para participação do processo e não mais condição de classificação, o que sugere desconhecimento por parte dos colaboradores de tal fato, sendo essa uma dificuldade encontrada.

Por fim, os sujeitos da pesquisa foram questionados, ainda, sobre a percepção de que a GDC permitiu maior engajamento da equipe, uma vez que a nota da equipe tem relação com a nota individual (questão 13) e foi retornado positivamente 54,5% das respostas, ante 9,1% de discordância total e 36,4% dos respondentes se mantiveram neutros à questão. Logo, embora haja um posicionamento superior de concordância quanto a ampliação do engajamento da equipe, há um percentual significativo de neutralidade, que demonstra o desconhecimento sobre a relação entre a GDC e as metas da equipe. Mas, com a maioria de concordância, pode-se concluir que os sujeitos compreendem que a GDC trouxe como benefício maior engajamento à equipe, respaldando, assim, o trazido pelos estudiosos Henklain *et al.* (2016) e Montezano (2019), quanto ao progresso nos resultados funcionais e desenvolvimento de pessoal mais efetivo após a implantação de um processo de GDC nas organizações.

Finalizados os resultados e as análises dos dados obtidos a partir da pesquisa de campo realizada quanto a Gestão do Desempenho por Competências no Hospital Universitário da

Universidade Federal do Piauí, apresenta-se, a seguir, a triangulação e discussões sobre os resultados de tais dados a partir dos três instrumentos de coleta aplicados na pesquisa que gerou a elaboração desta dissertação.

5.4 Visão dos documentos, dos gestores e empregados: desencadeamentos da GDC a partir da triangulação dos dados.

A investigação da pesquisa foi realizada a partir de três instrumentos de coletas de dados: pesquisa documental, entrevistas com gestores e aplicação de questionários com colaboradores. A abordagem com múltiplos instrumentos proporcionou a abrangência do conhecimento acerca do fenômeno estudado. Assim, abaixo se apresenta o quadro 21, consolidado dos dados encontrados a partir da utilização dos três instrumentos que direcionaram a discussão dos resultados desta pesquisa. A priori, discorre-se sobre a primeira categoria de análise da pesquisa: percepção relativa à implementação do modelo de GDC no HU-UFPI, aos instrumentos e processos adotados.

Quadro 21: Triangulação dos dados da categoria de análise implementação do modelo de GDC no HU-UFPI

Nos documentos analisados	Entrevistas	Questionários
<p>1. Na fase inicial da GDC, foram contempladas as fases essenciais de um modelo e GDC: formulação da estratégia organizacional; definição da missão, visão do futuro e dos objetivos estratégicos; diagnóstico das competências essenciais à organização e definição dos objetivos e indicadores de desempenho da organização.</p> <p>2. Utilização de sistema informatizado de avaliação, que simplifica e amplia o acesso aos instrumentos utilizados.</p> <p>3. Afastamento ao modelo teórico em razão da limitação do mapeamento de competências específicas para cada uma das funções;</p> <p>4. Possibilidade de identificação de lacunas de competências e desenvolvimento das mesmas no sistema informatizado.</p>	<p>1. Conhecimento sobre o que é a GDC implantada no HU-UFPI, suas normas, manuais e sistemas utilizados;</p> <p>2. Apontamento da realização de treinamentos tanto para gestores quanto colaboradores, para utilização da ferramenta, com a ressalva de que tais capacitações podem não ter sido suficientes;</p> <p>3. Há o alinhamento das competências descritas no sistema ao planejamento estratégico da instituição, contudo não estão mapeadas as competências específicas por função, estando desalinhado, assim, a GDC implantada ao modelo teórico.</p>	<p>1. Percepção positiva pelos colaboradores sobre como funciona o processo de GDC, suas normas e sistemas;</p> <p>2. Necessidade de ajustes nos instrumentos utilizados e/ou ampliação dos treinamentos de modo a ampliar a compreensão dos colaboradores quanto ao uso da ferramenta de avaliação de GDC;</p> <p>3. A metodologia de GDC fora compartilhada com todos os colaboradores, contudo os treinamentos realizados não foram suficientes;</p> <p>4. Os colaboradores entendem que o modelo de GDC implantado é um bom modelo de avaliação do desempenho.</p>

<p>5. Existência de plano de desenvolvimento de competências, elaborado a partir dos resultados da GDC;</p> <p>6. A evolução da GDC, o crescimento profissional individual, a identificação de talentos e a ampliação da motivação para participação em novos desafios institucionais não são mensurados a partir dos resultados.</p>		
---	--	--

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Pode-se ressaltar que mesmo não tendo cumprido todas as fases do modelo teórico proposto por Leme (2005) e Guimarães *et al.* (2001), o modelo de GDC implantado no HU-UFPI se mostra positivo para a instituição, na visão dos gestores e colaboradores, a partir dos resultados obtidos pelos dados coletados. Os atores envolvidos conhecem a ferramenta, suas normas e procedimentos, embora tenham sido apontadas deficiências que podem ser sanadas por mais treinamentos. Contudo, tal imbróglio não apaga a sensibilização realizada para todos os envolvidos no processo.

Ademais, a utilização da ferramenta informatizada, via internet, promove acessibilidade e transparência do processo de avaliação do desempenho, reduzindo possíveis disfuncionalidades burocráticas.

Os retornos dos dados sinalizam, ainda, que o modelo de GDC está alinhado ao planejamento estratégico da empresa, contudo a organização não deve desconsiderar o fato de todas as competências específicas não estarem mapeadas, por cargo ou função. Tal deficiência pode provocar resultados insatisfatórios ao processo de GDC, especialmente quanto ao não atingimento do seu objetivo, a partir da não identificação das reais lacunas de competência, investimentos em capacitações que não suprirão as carências de desenvolvimento de pessoal, causando, assim, possíveis danos ao erário, e restrições ao crescimento profissional dos empregados. Importante ainda ressaltar que esta fase do modelo teórico é fundamental para o alcance das demais fases, de desenvolvimento e avaliação.

Conclui-se, portanto, que a GDC implantada no HU-UFPI mostra-se positiva para a instituição, gestores e empregados, embora se afaste, em alguns aspectos, do modelo teórico proposto e careça de melhorias.

Em atenção à segunda categoria de análise, que trata da assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação dos serviços à sociedade, apresenta-se, no quadro 22, a seguir, a visão obtida pelos dados deste cenário.

Quadro 22: Triangulação dos dados da categoria assimilação da GDC, melhoria do desempenho e prestação dos serviços à sociedade.

Nos documentos analisados	Entrevistas	Questionários
<p>1. O estabelecimento de metas direciona o exercício das atividades dos colaboradores, que deixou o processo avaliativo mais organizado.</p> <p>2. Houve uma ampliação da taxa de adesão a GDC de 2015 a 2019, demonstrando, assim, o compromisso dos envolvidos para com a metodologia e comprometimento de toda instituição;</p> <p>3. Durante a implantação da GDC e em todos os anos subsequentes, até 2019, houve a ampliação da oferta de serviços à comunidade e ampliação do nível de satisfação do usuário entre 2015 e 2019.</p> <p>4. A etapa de monitoramento prevê o <i>feedback</i> contínuo.</p> <p>5. Não foram identificadas mudanças negativas provocadas pela GDC nos resultados operacionais.</p>	<p>1. O sistema de GDC possui a funcionalidade de apontar lacunas de competências, contudo ela não é utilizada como deveria e não é suficiente, em razão da escassez de competências mapeadas;</p> <p>2. Há a promoção de <i>feedback</i> dos gestores para com os colaboradores durante o ciclo avaliativo da GDC;</p> <p>3. O <i>feedback</i> causa indisposição junto ao gestor e equipe.</p> <p>4. A GDC proporcionou melhoria no processo avaliativo de desempenho dos colaboradores;</p> <p>5. A desvinculação da nota do processo de GDC do processo de progressão funcional dos colaboradores proporcionou evolução e melhorias ao processo;</p> <p>6. Houve um incremento da oferta de serviços e entregas à sociedade, especialmente em razão do estabelecimento de metas, ocorrendo, portanto, a evolução da performance organizacional após a implantação da GDC.</p>	<p>1. A DGC promove a identificação de lacunas de competências e estas são essenciais para identificar as capacitações necessárias à excelência do desempenho profissional e o HU-UFPI promove tais capacitações necessárias identificadas;</p> <p>2. Há a percepção de que o atual modelo de GDC é melhor que o anterior modelo de avaliação do desempenho, contudo, em razão das respostas neutras, depreende-se que há a necessidade de maior divulgação da metodologia;</p> <p>3. Há a promoção de <i>feedback</i> durante o período avaliativo;</p> <p>4. A GDC implantada no HU-UFPI favorece as entregas à sociedade.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Conforme apontado no quadro acima, gestores e colaboradores possuem visões alinhadas quanto à possibilidade de identificação das lacunas de competências e tal apontamento converge com o resultado da análise documental obtida na categoria anterior.

Além disso, é importante ressaltar a escassez no mapeamento das competências evidenciadas nas entrevistas, que provoca o não cumprimento de uma das etapas do modelo teórico e pode refletir negativamente nos resultados esperados pela GDC.

A promoção de *feedback* foi outra constatação alinhada entre os sujeitos da pesquisa, assim como visualizada na análise documental. A retroalimentação causa, em algumas situações, indisposições entre os gestores e colaboradores, contudo, é essencial para a efetividade do programa, motivação individual e ações corretivas necessárias e está convergente com o previsto pela teoria.

Na presente categoria também houve o alinhamento de posicionamentos quanto às entregas à sociedade. Tanto nas entrevistas quanto nos questionários foi apontado que ocorreu um incremento da oferta de serviços e entregas à sociedade, especialmente em razão do estabelecimento de metas, ocorrendo, portanto, a evolução da performance organizacional após a implantação da GDC. Além disso, tal constatação corrobora com o encontrado na análise documental, em que foi possível observar o significativo incremento dos serviços assistenciais entre 2015 e 2019, ou seja, após a implantação da GDC no hospital.

Outro achado que carece destaque é com relação ao apontamento trazido nas entrevistas quanto a melhoria proporcionada ao processo de GDC após a desvinculação da nota final avaliativa como fator de ordenação do processo de progressão funcional dos colaboradores. Tal afastamento permitiu que os gestores pudessem avaliar de forma mais confortável e fidedigna os colaboradores, sem a pressões pela nota máxima. E, embora tal fato se afaste do modelo teórico, foi a solução encontrada pela organização para a melhoria do processo e entende-se que foi uma solução louvável e que, de fato, proporciona mais tranquilidade aos avaliadores.

Assim, é possível ressaltar que há o entendimento de que a GDC contribuiu com a melhoria do desempenho dos empregados e com a ampliação da oferta de serviços à sociedade.

Prosseguindo nas discussões, explana-se, no quadro 23 abaixo, a triangulação dos dados da terceira categoria de análise: possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC.

Quadro 23: Triangulação dos dados da categoria dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC

Nos documentos analisados	Entrevistas	Questionários
1. Há certa obscuridade em relação a quais são os resultados efetivamente alcançados pela GDC; 2. Não há conexão entre a GDC e outros processos de Gestão de Pessoas, sendo esta somente requisito mínimo para a participação em alguns processos,	1. A utilização do sistema e sua complexidade, obscuridade na compreensão pelos empregados quanto à nota atribuída pelo gestor, desconfortos durante o feedback e dificuldade para a elaboração de metas da equipe foram as principais dificuldades relatadas; 2. São benefícios trazidos pela GDC o direcionamento proporcionado	1. Há a percepção de que o processo de GDC causa algum tipo de desconforto no empregado; 2. Há o entendimento de que a nota da GDC influencia diretamente no resultado da progressão funcional, o que demonstra a falta de conhecimento dos empregados da desvinculação ocorrida para

que pode ser dificuldade de planejamento;	<p>a partir do estabelecimento de metas, alinhamento das metas ao planejamento estratégico da organização, a oferta de capacitações e treinamentos profissionais.</p> <p>3. São considerados potenciais do modelo o direcionamento proporcionado às atividades do colaborador, a ferramenta eletrônica de avaliação de desempenho, a possibilidade de ampliar o mapeamento das competências, assim como o melhor uso para outros processos de Gestão de Pessoas.</p>	<p>solucionar o incômodo causado por tal vinculação;</p> <p>3. A GDC ampliou o engajamento das equipes.</p>
---	--	---

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Percebe-se a convergência de percepções obtidas a partir das entrevistas e questionários quanto ao desconforto causado pela avaliação de GDC, especialmente no momento da atribuição da nota final. Ademais, observa-se que não há conexão direta dos resultados da GDC a outros processos de gestão de pessoas, servindo a nota da avaliação apenas como requisito mínimo de participação em outros processos, ou seja, o colaborador somente poderá participar de algum tipo de programa se tiver uma nota mínima de GDC, contudo tal nota não é critério de seleção.

Não há relatos claros sobre quais são os resultados obtidos a partir do processo avaliação de GDC e o que é feito após tal resultado, salvo a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências.

A percepção dos colaboradores é de que a nota da GDC influencia diretamente a progressão funcional, o que demonstra certo desconhecimento da desvinculação ocorrida para reduzir os desconfortos e ampliar a efetividade da metodologia de avaliação das metas e identificação de lacunas, o que demonstra a dificuldade técnica existente.

Após relatadas as dificuldades encontradas, temos que são benefícios do modelo o estabelecimento de metas, que direcionam as atividades dos colaboradores e o alinhamento destas metas ao planejamento estratégico da organização, o que proporciona um direcionamento convergente, maior controle, engajamento das equipes e melhoria dos resultados operacionais.

São potenciais do modelo, que podem ser melhorados ou ampliados, a ferramenta eletrônica de avaliação, a ampliação do mapeamento de competências e a utilização efetiva da nota da GDC para os outros processos de Gestão de Pessoas.

Nesse sentido, é possível observar que há percepções positivas quanto aos benefícios e potenciais do modelo e que são enxergadas, ainda, dificuldades, que podem ser, mediante um bom planejamento, contornadas para a melhoria do processo já existente.

Concluída a triangulação dos dados obtidos na pesquisa, nas três dimensões de análise, segue, na sequência, as considerações finais que trata dos resultados, das limitações da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: PORMENORIZAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO HU-UFPI.

Foi objetivo deste trabalho analisar o que é e como ocorre a avaliação de desempenho por meio do processo de Gestão de Desempenho por Competências implantado pela EBSE RH na gestão do Hospital Universitário da UFPI, no período entre 2015 e 2019.

Os dados foram analisados a partir do detalhamento do modelo de GDC implantado na instituição, por meio de pesquisa documental, entrevista com gestores e aplicação de questionários a colaboradores lotados nas unidades organizacionais lideradas por tais gestores, visando explorar a percepção destes sobre o processo GDC.

Foi possível compreender o que é, como foi implantada e como acontece anualmente a GDC na organização, os resultados obtidos após a implantação, as mudanças positivas e negativas proporcionadas no cenário institucional e laboral, assim como quais são as dificuldades, benefícios e potenciais do modelo, respondendo, desta forma, à pergunta central que motivou esta pesquisa, que foi: o que é e como ocorre o processo de Gestão de Desempenho por Competências da EBSE RH no HU-UFPI?

A partir da pergunta central se chegou à conclusão de que a GDC é um processo de gestão de pessoas utilizado para mensurar o desempenho dos colaboradores da instituição, a partir da comparação entre as competências que a instituição necessita e as competências que os empregados possuem e, a partir disto, encontrar possíveis lacunas de competências que careçam de desenvolvimento, o que proporciona subsídios para a construção do Plano de Desenvolvimento de Competências da instituição, para a contratação e/ou promoção de capacitações efetivas que contribuem para a ampliação do sucesso organizacional.

Os resultados encontrados também ratificaram os pressupostos da pesquisa, provando que a implantação da GDC foi positiva para a instituição, embora haja certo afastamento dos modelos teóricos estudados e possibilidades de melhoria. Ademais, foi possível identificar que o modelo se mostra conveniente e adequado às suas especificidades. Assim, é possível afirmar que o modelo de GDC implantado no HU-UFPI tem contribuído favoravelmente na melhoria do desempenho dos colaboradores, nas entregas de serviços à sociedade e na efetividade organizacional.

Quanto ao primeiro objetivo específico do estudo, foi possível constatar que a GDC implantada no HU-UFPI foi incompleta, quando comparada aos modelos teóricos estudados. Entretanto, a ferramenta se mostra positiva, os sujeitos envolvidos conhecem as normas,

procedimentos e ferramentas que envolvem o processo. O fato de o método de avaliação ser eletrônico, via *web*, amplia a acessibilidade, transparência, organização e celeridade da avaliação. Há alinhamento da GDC ao planejamento estratégico da empresa. Contudo, fora identificada a carência de mapeamento das competências específicas, que resulta na não identificação eficaz de lacunas de competências, o que proporciona resultados aquém dos esperados por um método de GDC. Mas, mesmo diante deste lapso, compreende-se que a organização adotou uma boa metodologia de avaliação do desempenho, alinhada às estratégias inovadoras no serviço público e a gestão estratégica de pessoas, que contribui para o alcance de bons resultados.

O segundo objetivo específico evidenciou que a GDC proporcionou a ampliação das entregas de resultados pelos empregados e consequente ampliação na oferta de serviços à sociedade. O modelo permite e estimula o *feedback* entre os atores envolvidos, o que oportuniza a melhoria na comunicação organizacional e ações corretivas necessárias. Entretanto, tal retroalimentação provoca certos desconfortos, que podem ser contornados a partir do estímulo de treinamentos sobre a temática. Ademais, o estabelecimento de metas exigido na GDC provoca maior alinhamento ao que se espera dos colaboradores e, com isso, todos os envolvidos entendem aonde se deseja chegar e o que deve ser feito, demonstrando, assim, que a GDC também contribuiu com o planejamento das atividades e consequente incremento das ações assistenciais oferecidas pela organização.

Outro ponto que merece destaque, ainda quanto ao segundo objetivo específico, é que a GDC implantada no HU-UFPI desvinculou a nota do colaborador do processo de progressão funcional, o que foge ao previsto nos modelos teóricos, contudo, foi observado que tal afastamento não provoca transtornos, nem tampouco dificuldades ao processo, proporcionando, ao contrário, mais segurança e liberdade aos avaliadores.

Quanto aos benefícios, desafios e potenciais do modelo, relativos ao terceiro e último objetivo específico, ficou demonstrada a convergência de percepções entre gestores e empregados, assim como alinhamento com a análise documental. Observou-se que ocorrem desconfortos com a atribuição das notas de GDC e que há desconexão entre os resultados obtidos pelos empregados na GDC e os demais processos de gestão de pessoas, não sendo, portanto, a nota obtida na gestão por competência um critério ordinal. Ademais, não foi encontrado nos dados analisados o que é realizado com os resultados obtidos a partir da GDC, salvo a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências, partindo das lacunas identificadas. Além disso, tais dificuldades apontadas não reduzem os benefícios

proporcionados, como a possibilidade do estabelecimento de metas, engajamento das equipes e melhoria dos resultados operacionais.

A partir dos achados, o que inclui a necessidade de aprimoramento em alguns fatores encontrados, assim como da vivência da pesquisadora na organização e da literatura estudada na pesquisa, apresentam-se algumas recomendações: 1) Reforçar os treinamentos voltados à socialização dos propósitos da GDC, suas normas e ferramentas, assim como sobre a importância do *feedback*; 2) Reavaliar o não mapeamento das competências específicas e estimular junto aos gestores a identificação das lacunas de competência; 3) Estimular a regionalização do mapeamento das competências individuais e gerenciais, tendo em vista que cada filial EBSEH possui planejamento estratégico e especificidades próprias e, portanto, competências que podem ser distintas entre as unidades; 4) Alinhar os resultados da GDC aos demais processos de gestão de pessoas, de modo que a mensuração do mérito profissional seja único e 5) Divulgar os resultados obtidos a partir da GDC e o que é realizado pela empresa com tais dados, além do Plano de Competências.

São contribuições do estudo, para a comunidade acadêmica, a oferta de uma pesquisa de campo que investigou áreas diversas de uma instituição hospitalar, a partir da visão triangulada de pesquisa documental, percepção de gestores e colaboradores, realizada por uma pesquisadora inserida na realidade organizacional do campo. Ademais, a investigação do método de GDC já implantado na organização permitiu, ainda, apontar observações de melhoria e achados diferentes do que propõe os modelos teóricos.

O estudo contribui, também, gerencialmente, especialmente no achado de que a desvinculação da nota da GDC ao processo seletivo de progressão funcional implantado na instituição é benéfica aos avaliadores, que conseguem apontar o cumprimento ou não das metas e responsabilidades, assim como as lacunas de competências com menos desconfortos, tendo em vista que tais observações não irão influenciar diretamente na remuneração dos colaboradores. Embora tal constatação se afaste do modelo teórico, considera-se que a mesma é benéfica para a realidade de progressão funcional atualmente implantada na instituição analisada. Além disso, o fato de o sistema ser eletrônico, via internet, também amplia a facilidade de seu uso e acesso.

Como contribuição social da pesquisa, pode-se apontar a transparência possibilitada pelo estudo, especialmente sobre a oferta consolidada de informações de como é realizada a avaliação de desempenho numa grande instituição pública hospitalar no estado do Piauí, ofertando à sociedade informações não divulgadas, por não haver obrigatoriedade, mas que pode contribuir com o controle social.

O estudo apresenta como principal limitação o fato de ter sido executada com um pequeno número de sujeitos (especialmente gestores) e restrita a área assistencial do hospital, assim como a apenas uma das filiais EBSEH. Entretanto, tal limitação não reduz a confirmação dos dados obtidos na pesquisa qualitativa. Ademais, o percentual de respostas aos questionários poderia ter sido mais expressivo caso a aplicação tivesse ocorrido em momento distinto ao contexto pandêmico em razão da Covid-19, tendo em vista que organização, campo de estudo, é um hospital referência para o tratamento desta doença infecto contagiosa. Contudo, mesmo diante de tais limitações, considera-se que os achados são coerentes com a vivência observada pela autora.

Para superar tais limitações, novas pesquisas podem ser realizadas, visando aprimorar os achados desta, a partir da ampliação dos sujeitos da pesquisa para outras áreas não assistenciais de um hospital; aplicação da pesquisa em outras filiais da Rede EBSEH, assim como em outras instituições hospitalares, para comparar os dados encontrados; a inclusão de novas categorias de análise; e a inclusão, como sujeitos da pesquisa, dos responsáveis pela implantação e gerenciamento do modelo no contexto nacional. Tais sugestões podem proporcionar o aperfeiçoamento das informações sobre o tema analisado em outras realidades e campos de estudo.

Conclui-se a presente dissertação com a indicação de que este estudo proporciona contribuições significativas para a academia, mercado e sociedade, especialmente no contexto do serviço público brasileiro e de instituições hospitalares, a partir da apresentação do que é, como ocorre e resultados encontrados sobre o método de Gestão do Desempenho por Competências. Ademais, a GDC pode ser pensada e refletida como um método inovador de mensuração do desempenho no serviço público e que a divulgação de seus dados serve de base para o controle social do desempenho de servidores públicos à sociedade e resultados operacionais das instituições.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; LIMA, G.; VEIGA, M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1299>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2020.
- ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, R.T. Modelos de gestão na administração pública brasileira: reformas vivenciadas pelos hospitais universitários federais. **RMP - Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 2, n.1, p. 252-280, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/325/278>. Acesso em: 05 out. 2018.
- BEHR, A.; CORSO, K. B.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P.; EGGERS, I. Mapeamento de Competências na Pequena Empresa de *Software*: O Caso da ABC Ltda. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. v.1, n.1, p. 141-171, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/10/121>. Acesso em: 24 ago. 2018.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRAMBILLA, F.R.; SOUZA, C.H.; KAERCHER, A.R. Implantação Da Gestão Por Competências: Análise Qualitativa No Departamento Industrial De Uma Fabricante De Cigarros. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**, v.1, n.2, p.39-59, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/2428/1480>. Acesso em: 02 fev. 2019.
- BRANDÃO, H.; ZIMMER, M.; PEREIRA, C.; MARQUES, F.; COSTA, H.; CARBONE, P.; ALMADA, V. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p.875-898, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- BRANDÃO, P. H; FARIA, M.F.B. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **RAC**, v. 7, n. 3, p. 36-56, jul./set. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- BRASIL. **Lei 8.080**, de 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/civil_03/Leis/L8080.htm. Acesso em: 16 out. 2019.
- BRASIL. Ministério da Saúde/Ministério da Educação. **Portaria Interministerial nº 1.006**, de 27 de maio de 2004. Cria o Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino do

Ministério da Educação no Sistema Único de Saúde – SUS. Diário Oficial da União Brasília, 27 maio 2004. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2004/anexo/anexo_pri1006_27_05_2004.pdf/. Acesso em: 16 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 1.702**, de 17 de agosto de 2004. Cria o Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino no âmbito do Sistema Único de Saúde - SUS, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 18 ago 2004. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2004/prt1702_17_08_2004.html/. Acesso em: 16 out. 2019.

BRASIL, Decreto 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**. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 16 fev. 2020.

BRASIL. Universidade Federal do Piauí. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Contrato nº 01**, de 08 de abril de 2013. Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Piauí e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Disponível em: http://www.ebserh.gov.br/documents/15792/80479/contrato_hupi.pdf/74dc8405-b1b5-49f7-9631-89401eb096f9/. Acesso em: 07 jun. 2018.

BRASIL. Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 jan 2010, p.1, (edição extra).

BRASIL. Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 dez 2011. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 mai 2009. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Norma **Operacional nº 01**, de 07 de abril de 2015. Estabele os princípios norteados e regulamenta o processo de Gestão do Desempenho por competência dos colaboradores da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh. Disponível em: http://www.ebserh.gov.br/documents/15792/80479/contrato_hupi.pdf/74dc8405-b1b5-49f7-9631-89401eb096f9/. Acesso em: 05 jun. 2018.

BRASIL. Senado Federal. RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO FISCAL. 2017. Disponível em: http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535500/RAF11_DEZ2017_pt08.pdf/. Acesso em: 07 jun. 2019.

BRASIL. Decreto 9.991, 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**. 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-9991-de-28-de-agosto-de-2019-213196312>. Acesso em: 17 fev. 2020.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. v. 120, n. 1, p. 7-4, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 16 fev. 2020.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento** – 2ª ed. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2006

CAPUANO, E. A. Gestão por Competências no Setor Público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**. v. 66, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>. Acesso em: 13 jul. 2018.

CURY, A. **Organizações e Métodos: uma visão holística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DERROSO, G.; BOEWERK, S. **Gestão de desempenho por competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional**. **Universitas Gestão e TI**. v. 7, n. 1-2, p. 1-16, jan./dez. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5102/un.gti.v7i1.3250>. Acesso em: 10 ago. 2018.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion: théories mode d'emploi**. n. 127, p. 84-102, jan./fev., 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence/. Acesso em: 11 jul. 2019.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.

DYE, T. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In: **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. HEIDEMANN, F. G. E SALM, J. F. (orgs.). Brasília: Editora da Universidade de Brasília, pp, 128, 2009.

EBSERH. **Hospitais Universitários**. Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/filiais-ebserh/>. Acesso em: 27 jul. 2019.

EBSERH. **Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí**. 2019. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/web/hu-ufpi/apresentacao/>. Acesso em: 18 out. 2019.

EBSERH. **Plano de Estruturação do Hospital Universitário do Piauí**. 2013. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/documents/15796/102752/Anexo+I++Plano+de+Estruturao+HUPI.pdf/08da62fb-fad3-414f-88d7-f69555ad0da7/>. Acesso em: 18 out. 2019.

EBSERH. **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa**. 2018. Disponível em: http://www.ebserh.gov.br/documents/14003/3436905/Carta+Anual+2018+-+Base+2017_publicada.pdf/57abe6d9-08fe-4f2c-bc77-5abe9b87e491/. Acesso em: 18 abr. 2019.

ELVIRA, E. **Análise da Efetividade da Política de Avaliação de Desempenho Individual na Administração Federal Brasileira**. Tese (Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) - Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://docplayer.com.br/109308515-Universidade-federal-do-rio-de-janeiro-instituto-de-economia-programa-de-pos-graduacao-em-politicas-publicas-estrategias-e-desenvolvimento.html>. Acesso em: 26 dez. 2019.

FERNANDES, B.H.R.; HIPÓLITO, J.A.M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.; RUAS, R. (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, B.H.R.; FLEURY, M.T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **ANÁLISE – Revista de Administração da PUCRS**. v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/ar>

ticle/view/2676. Acesso em: 23 ago 2019.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.; RUAS, R., (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspe10.pdf>. Acesso em: 05 mar 2019.

FREITAS, G. D. **Implantação da gestão por competências em um hospital público universitário**: impressões e desafios de um grupo de lideranças de hotelaria hospitalar. Dissertação (Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/170663/001054382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 jun. 2019.

GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 3, n.2, p. 20-34, mai/jun/jul/ago. 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/16532/12410>. Acesso em: 03 mai. 2018.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T. A; ANDRADE, J.E.B; MACHADO, M.S; VARGAS, M.R.M. Forecasting core competencies in R&D environment. **R&D Management Review**, v. 31, n. 3, p. 249-255, jul., 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-9310.00213>. Acesso em: 5 set. 2019.

HENKLAIN, M.H.O.; TEIXEIRA, R. de F.; BASTOS, A.E.; LUKIANO, V. Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos. **Ver. Elet. Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, jan/jun. 2016. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/6142>. Acesso em: 10 set. 2019.

HOLANDA, L.S.P; SOUZA, M.A.M. Processo de implantação da gestão por competências em organizações públicas federais: principais desafios. In: **Congresso Virtual Brasileiro - Administração**, 8., 2011. Anais eletrônicos...2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/amp/2100269-Processo-de-implantacao-da-gestao-por-competencias-em-organizacoes-publicas-federais-principais-desafios.html>. Acesso em: 12 mai. 2019.

HIPÓLITO, J. A.; REIS, G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

JAMIL, Rossilah. What is wrong with competency research? Two propositions. **Asian Social Science**, v. 11, n. 26, p. 43-51, 2015. Disponível em: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/50926/28202>. Acesso em: 3 abr. 2019.

KRIIGER, C. C. P. V.; ANDRADE, E. P.; SILVA, A. M. ; MOURÃO, C. O. ; PIZZOL, R. A. ; LIMA, S. T. P. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO (ONLINE)**, v. 69, n. 03, p. 707-739, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1674>. Acesso em: 4 jun. 2019.

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

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LEVINSON, H. Avaliação de que desempenho? In: **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. Harvard Business Review Book. (Org.). Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 189-203.

LOBOS, J. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. **Rev. Adm. Empres**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 21-32, mai/jun. 1975. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901975000300002>. Acesso em: 2 set. 2019.

LOUREDO, F.S.G.; LOUREDO, F.loureM. **GOVERNANÇA PÚBLICA E A EBSEH: a análise de uma empresa pública criada para resgatar a efetividade dos Hospitais Universitários**. In: Encontro Brasileiro de Administração Pública: “A Construção da Administração Pública do Século XXI”., 2017, João Pessoa. Anais... João Pessoa: 2017. p. 311-326. Disponível em: <http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0311-326-governanca-publica-e-a-ebserh.pdf>. Acesso em: 5 out. 2018.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. G. L. S. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilización industrial**. Tradução de Ana María Elguera. 2ª ed. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1972. 170 p. Título original: The Human Problems of na Industrial Civilization.

MCGREGOR, D. Uma Análise Apreensiva da Avaliação de Desempenho. In: **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. Harvard Business Review Book. (Org.). Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 163-173.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B.N.; PINHEIRO, A.O.; OLIVEIRA, C.A.A.M. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto a implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. v. 13, n.34, p. 2766-2792, jan/abr. 2019. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2563>. Acesso em: 8 jul. 2019.

NARDUCCI, V.; VILLARDI, B.; DUBEUX, V. **Uma Proposta de Análise Quantitativa da**

Avaliação de Desempenho por Competências para minimizar as restrições culturais do Poder Judiciário ao Modelo de Administração Pública Gerencial: O Caso de um Tribunal de Justiça. In: Enanpad, 30º, 2006, Salvador. Anais. Salvador: Anpad, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000174&pid=S0034-7612201100020000200020&lng=pt. Acesso em: 4 abr. 2019.

PICCHIAI, D. Competências Gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 13, n.52, p. 19-41, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44166/43055/>. Acesso em: 28 jun. 2019.

PINTO, J.F.; BEHR, R.R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Caderno EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 795-820, out./dez. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512015000400009&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 10 set. 2019.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Uma abordagem sistêmica**. 5ªed. São Paulo: LTR, 1991.

RUAS, R. **OS NOVOS HORIZONTES DA GESTÃO: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS**. Roberto Ruas, Claudia Simone Antonello e Luiz Henrique Boff (Orgs.). Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 316 p. Título original: Essentials of organizational behavior.

SANTOS, H, R.;Vieira, F. O. **O Papel da Avaliação de Desempenho na Administração Pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense**. Disponível em: www.uff.br/sta/textos/fv003.doc. Acesso em: 05 jun. 2018.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: CENAGE, 2ª ed. 2015.

SILVA, C. S. S.; PINTO, C.C.; MOURA, H.N.; ARANTES, B.O. O Papel da “Avaliação de Desempenho por Competências” no Estado de Minas Gerais segundo a perspectiva dos servidores públicos estaduais. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**. v.8, n.1, p. 69-90, 2018. Disponível em: <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/166>. Acesso em: 5 set. 2019.

SILVA, G. **Sociologia Organizacional**. Brasília (CAPES), 2012.

SILVA, L.V.; LUZ, T.R. Gestão por Competências: uma avaliação dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG**, v.4, n. 8, p. 540-561, mai./ago. 2010. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/745>. Acesso em: 17 abr. 2019.

SILVA, M. L. R. **Uma leitura psicanalítica da ferramenta gerencial da avaliação de desempenho**. 2010. 77 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte,

2010. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Psicologia_SilvaMLR_1.pdf. Acesso em: 12 ago. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: ANÁLISE DA GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ

Pesquisadora responsável: Denise Juliana Bezerra de Pontes Barbosa

Instituição/Departamento: UFPI/ PPGP

E-mail para contato: denisejbpontes@hotmail.com

Telefone para contato: (86) 99482-1815/3228-5247

Prezado(a) senhor(a),

Você está sendo convidado a participar como voluntário de uma pesquisa. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante e você poderá ter uma via do mesmo, caso assim deseje, e outra via ficará com o pesquisador. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar ou retirar sua autorização a qualquer momento.

→ **Justificativa:** A análise da avaliação de desempenho do quadro de pessoal da EBSERH–HU/UFPI permitirá identificar possíveis brechas e gargalos de conhecimentos, habilidades e atitudes dentre seus colaboradores e, principalmente, empregar, de maneira eficiente, os esforços para o desenvolvimento das pessoas que formam o seu quadro funcional, cujo labor será executado com excelência e em prol do cidadão usuário do SUS, já que são pilares da EBSERH as pessoas e, também, a sociedade, uma vez que o HU-UFPI é um instrumento de implementação de política pública de saúde e educação. Logo, o desempenho dos empregados do HU-UFPI afeta, direta ou indiretamente, a prestação do serviço assistencial oferecido aos cidadãos.

A presente pesquisa tem o intuito de contribuir com novas constatações e conhecimentos acerca da Gestão do Desempenho por Competências, assim como com propostas de possíveis mudanças que poderão servir de base para a melhoria da gestão pública no país, para a profissionalização da gestão de pessoas e aproveitamento efetivo do *know-how* dos empregados públicos que atuam em ambientes hospitalares, no intuito de que o processo avaliativo não se torne um fim em si mesmo, especialmente aos principais interessados, os colaboradores, a organização e a sociedade.

→ **Objetivos:**

Objetivo geral

Analisar o que é e como ocorre a avaliação de desempenho por meio do processo de Gestão de Desempenho por Competências implantado pela EBSEH na gestão do Hospital Universitário da UFPI, no período entre os anos de 2015 e 2019.

Objetivos específicos

a) analisar a metodologia do processo de Gestão do Desempenho por Competências (GDC) da Rede EBSEH, aplicada ao HU-UFPI, para compreender os instrumentos e os processos adotados;

b) investigar as mudanças, positivas e negativas, provocadas pela implantação do processo de GDC da EBSEH no HU-UFPI, no que concerne ao desempenho das atividades dos empregados e implicações na prestação de serviço à sociedade e;

c) investigar as compreensões dos gestores e dos empregados do HU-UFPI em relação à implementação da GDC e os possíveis benefícios e desafios desse modelo.

→ Procedimentos de coleta de dados: Os procedimentos utilizados para a coleta de dados serão a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa de campo será realizada por meio da investigação retilínea do desenvolvimento das tarefas no HU-UFPI, assim como por meio de entrevistas com atores devidamente escolhidos e aplicação de questionários, para conhecer as percepções destes acerca do que ocorre na realidade institucional.

Serão realizadas entrevistas estruturadas com 4 (quatro) gestores, escolhidos e convidados por conveniência, tendo em vista que vivenciaram a realidade pré e pós implantação da metodologia de Gestão do Desempenho por Competências, em detrimento dos demais. O roteiro das entrevistas será composto de questões organizadas nas seguintes categorias: 1- percepção da implementação do modelo de GDC no HU-UFPI, incluindo sua forma de implantação, alinhamento estratégico, objetivos e evolução do procedimento; 2 – assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação do serviço à sociedade; 3 – impressões relacionadas à possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do método de GDC.

→ Riscos da pesquisa para o participante e as formas de contorná-los: não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa, tendo em vista o seu objeto de estudo. Os possíveis desconfortos associados estão relacionados ao tempo necessário à pesquisa e possíveis constrangimentos de baixo potencial na elucidação de respostas a perguntas. Caso ocorra algum constrangimento relacionado aos temas abordados, você poderá desistir de responder a pergunta, e em se sentindo ainda constrangido poderá deixar de participar da pesquisa.

→ Benefícios da pesquisa: os possíveis benefícios decorrentes da participação na pesquisa estão diretamente relacionados à ampliação do conhecimento sobre o tema Gestão do Desempenho por Competências, oportunidade de discussão acerca de possíveis dificuldades encontradas, assim como com propostas de possíveis mudanças que poderão servir de base para a melhoria da gestão pública.

→**Sigilo e privacidade:** os resultados obtidos no estudo serão utilizados para fins científicos (divulgação em revistas e em eventos científicos) e a pesquisadora se compromete a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016 que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos e a Norma Operacional 01 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos.

Você não terá nenhum custo com a pesquisa, e caso haja por qualquer motivo, asseguramos que você será devidamente ressarcido. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação, ela é voluntária. No entanto, há garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Para qualquer outra informação, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – UFPI, que acompanha e analisa as pesquisas científicas que envolvem seres humanos, no Campus Universitário Ministro Petrônio Portella, Bairro Ininga, Teresina –PI, telefone (86) 3237-2332, e-mail: cep.ufpi@ufpi.br Horário de Atendimento ao Público, segunda a sexta, manhã: 08h00 às 12h00 e a tarde: 14h00 às 18h00. Em caso de persistência de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com Denise Juliana Bezerra de Pontes Barbosa, pesquisadora responsável através do telefone: (86) 99482-1815 e e-mail: denisejbpontes@hotmail.com.

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente e de acordo com o exposto acima, Eu _____ declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas, bem como autorizo a gravação de minha fala e a captação de imagem por meio de fotos. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Local e data: _____

Assinatura e CPF do Participante

Pesquisadora Responsável

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES

PESQUISA ACADÊMICA

TEMA: ANÁLISE DA GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ

PESQUISADORA: DENISE JULIANA BEZERRA DE PONTES BARBOSA

Antes da entrevista:

- Agradecimento;
- Apresentação da entrevistadora;
- Descrição geral da pesquisa e seus objetivos.

O presente roteiro de entrevista semiestruturada trata de instrumento da coleta de dados que comporá a dissertação de mestrado profissional em gestão pública, orientada pelo Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira. Tal documento também assegura o compromisso de preservar a identidade dos entrevistados. Informo que a pesquisa foi autorizada pelo HU e aprovada no Comitê de Ética da UFPI.

1ª CATEGORIA – Percepção relativa à implementação do modelo de GDC no HU-UFPI, aos instrumentos e processos adotados.

Você participou do processo de implantação da GDC no HU-UFPI?

1. Como ocorreu a implantação da GDC no HU-UFPI?
2. Você conhece as normas, manuais e sistemas utilizados na execução do programa de Gestão do Desempenho por Competências (GDC) da EBSEH implantado no HU-UFPI? Se sim, explique.
3. Como ocorreu o processo de capacitação dos empregados e gestores para o uso dessa ferramenta? Foi suficiente a capacitação?
4. O modelo de GDC implantado na organização promove o alinhamento das competências individuais aos objetivos organizacionais? Explique.

2ª CATEGORIA - Assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação do serviço à sociedade.

5. A GDC promove identificação de lacunas de competências dos colaboradores? Se sim, o que é feito após a constatação?
6. Como você avalia a evolução do processo de implementação da GDC na instituição? Houve mudanças em relação a metodologia anterior de avaliação de desempenho? Você consegue descrever quais?
7. Você promove o feedback com outras pessoas durante a avaliação? Como isto é feito?
8. Você relaciona ao processo de GDC à ampliação da qualidade dos serviços prestados à sociedade? Explique.

3ª CATEGORIA - Impressões relacionadas à possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC.

9. Quais as principais dificuldades na execução da GDC pelo gestor? Dentre essas, qual você considera a principal? Por quê? Que ações poderiam minimizar as dificuldades encontradas na execução da GDC?
10. Quais os benefícios gerados pelo modelo de GDC adotado pelo HU para a instituição, para os empregados e para os gestores?
11. Quais os potenciais do modelo de GDC?
12. Há algum comentário adicional que você gostaria de fazer, além das contribuições apresentadas nessa entrevista?

Agradeço sua participação.

2º BLOCO – Percepção relativa à implementação do modelo de GDC no HU-UFPI, aos instrumentos e processos adotados.

<p>1. Conheço o modelo de Gestão por Competências da estatal EBSEH?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>	<p>2. Conheço as normas/sistemas utilizados na execução do programa de GDC da EBSEH implantado no HU-UFPI?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>	<p>3. Os instrumentos de avaliação de desempenho da GDC/EBSEH são de fácil compreensão?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>
<p>4. As capacitações promovidas para os colaboradores para a utilização do Modelo de Gestão do Desempenho por Competências foram suficientes?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>	<p>XXXXXXXXXXXX</p>	<p>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</p>

3º BLOCO - Assimilação da GDC à melhoria do desempenho dos empregados e na prestação do serviço à sociedade.

<p>5. A GDC promove a identificação de lacunas de competências dos colaboradores?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>	<p>6. Compreendo que possíveis lacunas de competências identificadas na minha avaliação são importantes para apontar as capacitações que necessito?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>
<p>7. O Modelo de Gestão do Desempenho por competências é melhor que o modelo anterior de Avaliação do Desempenho utilizado no HU-UFPI?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>	<p>8. O HU-UFPI promove, a partir das lacunas de competências identificadas na GDC, capacitações que auxiliam no meu desenvolvimento profissional?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>
<p>9. As responsabilidades individuais estabelecidas na GDC são acompanhadas pelos gestores, estes divulgam aos empregados suas</p>	<p>10. Os resultados do processo de GDC contribuem para a melhoria do serviço prestado por mim à sociedade?</p>

<p>percepções acerca do alcance, ou não, de tais resultados habitualmente (feedback)?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>	<p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>
---	--

<p>4º BLOCO - Impressões relacionadas à possíveis dificuldades, benefícios e potenciais do modelo de GDC.</p>	
<p>11. O processo de execução da GDC causa algum tipo de desconforto?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>	<p>12. Entendo que a nota da GDC influenciará, diretamente, na minha progressão funcional?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>
<p>13. A implantação da GDC permitiu maior engajamento da equipe, uma vez que a nota da equipe tem relação com a nota individual?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>	<p>14. O Atual modelo de GDC utilizado no HU-UFPI é um bom instrumento de avaliação?</p> <p><input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>5</p>

**ANEXO 1: CARTA DE APROVAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NO HU-
UFPI**



HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO / UFPI
CAMPUS UNIVERSITÁRIO PETRÔNIO PORTELLA S/N – BAIRRO ININGA
CEP: 64049-550 – TERESINA-PI**

CARTA DE APROVAÇÃO Nº 67/19

Após análise do projeto de pesquisa n. 67/19, intitulado “ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ” comunicamos que o mesmo recebeu parecer **favorável** para realização da referida pesquisa, sendo realizada junto ao Hospital Universitário do Piauí.

Teresina, 17 de setembro de 2019

Maria da Cruz Moura e Silva
Vice Coordenadora da Comissão de Avaliação
de Projeto de Pesquisa do HU – UFPI (CAPP)
Empresa Brasileira de Serviços
Hospitalares-EBSEH/Filial Piauí
SIAPE: 2228665

MARIA DA CRUZ MOURA E SILVA
VICE PRESIDENTE DA CAPP
HU-UFPI/EBSEH