

GESTÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS COMPETÊNCIAS EM UM HOSPITAL FILANTRÓPICO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

MANAGEMENT OF PERFORMANCE BY MULTIPLE COMPETENCIES IN A
PHILANTHROPIC HOSPITAL INSIDE THE STATE OF SÃO PAULO

Sandra Helena Germiniani GRANIERO¹; Juliana Carrijo Melo MALUF²; Luís Ângelo Ozan MALIGIERI³

¹ Discente da Disciplina de Pós Graduação em Administração Hospitalar e Gestões de Organização de Saúde;

² Docente da FHO, orientador;

³ Docente da FHO, co-orientador.

Autora responsável: Sandra Helena Germiniani GRANIERO. Endereço: Rua general Carneiro, nº 314. CEP 13974-312 E-mail: sandra.graniero@gmail.com

RESUMO

Com base na abordagem de gestão por competências e em estudos sobre competências e mapeamento de competências, o presente estudo desenvolve-se sobre a lógica de que a gestão por competências emerge como alternativa aos modelos gerenciais tradicionais, pois sugere o alinhamento de esforços, de forma que as competências humanas possam dar amparo às competências organizacionais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Nesse contexto, a pesquisa teve como objetivo geral desenvolver o processo de mapeamento de competências em um hospital do interior de São Paulo. A metodologia utilizada foi uma pesquisa-ação que envolveu o planejamento, implantação e discussão de um método de uma avaliação de competências em um hospital de uma cidade do interior de São Paulo, a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Itapira. Conclui-se que a gestão baseada em competências ganha relevância na medida em que permite a dinamicidade em sua organização, por meio de instrumentos capazes de formar, desenvolver e avaliar as competências individuais, coletivas ou organizacionais.

Palavras-chave: Gestão por competências; Organização Hospitalar; Mapeamento de competências.

ABSTRACT

Based on the competency management approach and on competency mapping and competency mapping, the present study develops on the logic that competency management emerges as an alternative to traditional managerial models as it suggests the alignment of efforts in a way that human skills can support organizational competencies to achieve the organization's strategic objectives. In this context, the research had as general objective to develop the process of mapping skills in a hospital in the interior of São Paulo. The methodology used was the action research that involved the planning, implantation and discussion of a method of an evaluation of competencies in a hospital in a city in the interior of São Paulo, the Sisterhood of Santa Casa of Misericórdia of Itapira. It is concluded that competency-based management gains relevance in that it allows the dynamicity in your organization, by means of instruments capable of forming,

developing and evaluating competences - individual, collective or organizational.

Key-words: Management by competences; Hospital Organization; Mapping Skills.

INTRODUÇÃO

Frente ao cenário atual, a competitividade e as constantes transformações no âmbito social, econômico, político e cultural exigem da organização um olhar mais cauteloso para a maneira com que realizam a gestão de pessoas da empresa. Benetti et al. (2007) apontam que as pessoas são a principal razão da existência de qualquer tipo de organização e, portanto, as organizações existem para elas e trabalham por meio delas. Para trabalhar com um modelo de gestão que combata a ineficiência organizacional e que deixe claro os objetivos que norteiam o sucesso da organização, é necessário entender seus desejos e desafios que surgem como uma alternativa para as empresas se adequarem a esse tipo de ambiente (MOURA, 2003).

O modelo tradicional de gestão de pessoas proposto por Frederick Taylor, cujo propósito consiste em achar a pessoa certa para o lugar certo, começa a perder espaço a partir da década de 60, visto que não se adequava às expectativas das organizações e desejos colaboradores. É no início dos anos 80, a partir de diversos fatores, que o modelo de gestão de pessoas passa a ter sua perspectiva alterada. Começou-se a buscar uma gestão mais flexível, capaz de atender com maior rapidez as exigências do mercado e da concorrência (DUTRA, 2004).

Nesse contexto, Zarifian (2008) traz a concepção de que as ideias em torno desse novo processo de gestão de pessoas começaram a ganhar forma na década de 90, quando os gestores passam a perceber que a tomada de decisões sobre seus colaboradores deve ser feita em função de sua agregação de valor para o meio em que a empresa encontra-se inserida. A preocupação com a gestão por competências nas organizações é evidente, e as dificuldades enfrentadas por elas, advindas da implantação desse modelo de gerenciamento também. Uma dessas complicações é a identificação ou mapeamento de competências, pois como afirmam Fleury e Fleury (2004), a identificação de competências, tanto em âmbito

organizacional, quanto funcional e humano é uma tarefa altamente complexa e criativa, uma vez que, faz-se necessário considerar a opinião da alta gerência, dos clientes, de fornecedores e, especialmente, de gestores e de colaboradores da empresa em todos os seus níveis. É a etapa que exige maior dedicação por parte dos gestores, afinal, é o resultado dela que fundamentará todos os demais processos. Portanto, mapear as competências segundo Dalmau e Tosta (2008) não pode ser considerada uma tarefa simples.

JUSTIFICATIVA

A importância deste trabalho foi entendida como a relevância do tema e suas contribuições, que se dá tanto no âmbito da empresa quanto da comunidade acadêmica.

Saber aonde se quer chegar com o negócio e ter foco no futuro é fundamental para que se consiga estabelecer um modelo de gestão eficaz. De forma a direcionar essa gestão, o mapeamento de competências de um hospital do interior de São Paulo tornou-se de extrema importância, pois servirá como elemento de ajuda para traçar políticas e ações futuras e fornecer, assim, subsídios para a tomada de decisões nos diversos processos de recursos humanos, objetivando a excelência dos serviços prestados pela organização.

Visou, ainda, agregar valor aos profissionais, pois otimizará o desempenho dos colaboradores, permitindo que esses profissionais mantenham-se competitivos no mercado.

OBJETIVOS

O objetivo principal desta pesquisa foi desenvolver o processo de mapeamento de competências, na busca por uma gestão por competências, a partir da orientação de metodologias e de outras práticas já em desenvolvimento em um hospital de uma cidade do interior de São Paulo, a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Itapira.

Além disso, temos como objetivo:

- Relatar a experiência do hospital no desenvolvimento de uma gestão por competências;
- Descrever o entendimento dos supervisores sobre o conceito de competências e de gestão de desempenho por competências;

- Identificar a opinião dos supervisores com a sistemática de implantação da gestão de desempenho por competências;
- Identificar as dificuldades encontradas pelos supervisores na implantação da gestão de desempenho por competências.

MATERIAL E MÉTODO

Este trabalho seguiu os preceitos da pesquisa-ação, pois propõem uma atividade que envolve o planejamento, a implantação e a discussão de um método de gestão. GIL (2008) indica que a pesquisa pode ser classificada em vários tipos: “a pesquisa-ação fica caracterizada quando o trabalho é concebido e realizado em estreita relação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

A pesquisa foi realizada junto à equipe da administração, com rodízio entre as áreas e aprofundamento do conhecimento dos setores e o quanto essa ação interferiu positivamente da redução de erros e retrabalho.

A interligação dos coordenadores, através de reuniões sistemáticas, foi primordial para alinhamento da gestão do hospital com indicadores de desempenho e demonstração dos resultados.

O trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética e mérito em pesquisa da Fundação Hermínio Ometto – Uniararas sob o protocolo número 1130/2018.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A importância de uma gestão de desempenho por múltiplas competências reside no fato de que a organização define um caminho ou uma maneira, através de ações formuladas e adequadas, para alcançar objetivos estabelecidos e melhorar o posicionamento da empresa no cenário em que atua.

Para um hospital, assim como qualquer outra empresa, é fundamental que se tenha uma linha de condução, pois é um tipo de empresa prestadora de serviços que atende clientes com características e necessidades diferentes, sofre pressões financeiras constantes por parte dos convênios que atende, utiliza equipamentos e insumos importados. Somado a essas condições, os fatores da concorrência, por motivos estritamente financeiros,

tendem a formar fusões, inicialmente apenas para compras, mas que no futuro próximo ocorrerão com a formação de empresas mais robustas.

Assim, é esperado que as grandes vantagens de uma gestão por competências, baseados na associação dos pontos importantes que circundam uma organização e suas relações de uma forma metodológica e objetiva, permitam um panorama melhor à empresa frente a vários aspectos.

Esta pesquisa abordou 21 funcionários de um hospital do interior de São Paulo, a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Itapira. Foi utilizado como método os testes de perfil do funcionário, atualização e avaliação do prontuário do colaborador sobre novos cursos efetuados ou concluídos, rodízio entre as funções na área administrativa e treinamento de capacitação.

A aplicação dos testes e avaliações tem como base as competências do hospital e do cargo, que foram: capacitação de conhecimento, eficiência, comprometimento, engajamento e voluntariado e, por fim, a validação da promoção. O formulário de autoavaliação, distribuído para os funcionários, teve como objetivo estimular o autoconhecimento e a autopercepção do seu desempenho.

De acordo com Brandão e Carbone (2008), toda avaliação deveria iniciar com a autoavaliação, propiciando aos funcionários um momento de reflexão e crítica sobre o seu desempenho e resultado na empresa, facilitando a conscientização do seu desempenho, juntamente com o reforço do *feedback* recebido pela liderança.

Porém, Robbins (2010) explica que a autoavaliação pode ficar exageradamente fora da realidade, na medida em que não existe um autoconhecimento adequado ou verdadeiro por parte do funcionário. Muitas vezes, nesse caso, há um exagero na avaliação dos pontos positivos ou dos negativos. A partir disso, torna-se fundamental uma análise mais aprofundada da comparação dos resultados da autoavaliação com o da liderança, sempre buscando os motivos e as justificativas das notas apresentadas, com o objetivo de alinhar as duas percepções.

Com o objetivo de evitar essa situação, as autoavaliações foram realizadas durante os *workshops* com a orientação do grupo de Recursos Humanos, o que minimizou um pouco a falta de compreensão da definição das competências, bem como uma maior concentração e comprometimento

na realização da avaliação, com o foco no instrumento.

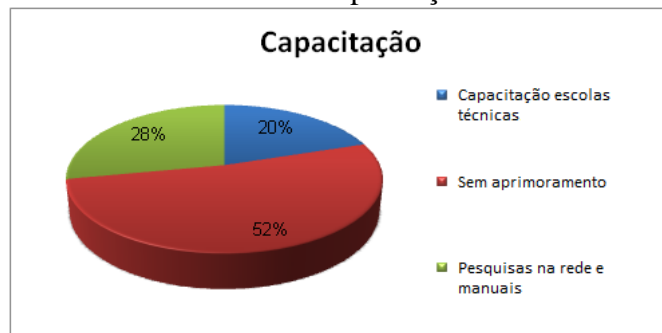
Porém, foi observado que em alguns casos houve discrepâncias nos resultados das avaliações, sendo esclarecido durante a reunião de *feedback*, com reforço e objetivo de alinhar as percepções, melhorando principalmente a comunicação entre funcionário e liderança.

Além disso, com relação à análise das avaliações, que não foram observadas discrepâncias nos resultados, foram identificadas duas questões: algumas lideranças apresentaram maior relacionamento e parceria com a equipe através de uma comunicação clara e transparente no momento do *feedback*, sinalizando tanto os talentos quanto os pontos a serem melhorados e outras lideranças, mostraram-se excessivamente benevolentes, o que gerou excesso de confiança no grupo, desencadeando, inclusive, um comportamento crítico e pouco consistente, perante os outros instrumentos aplicados pelo RH. Essa situação foi esclarecida com o grupo, por meio de repetidas explicações detalhadas sobre a composição da Avaliação de Desempenho.

Foi criado um Comitê Avaliativo, formado pelas lideranças e profissionais de Recursos Humanos, com o objetivo de analisar os resultados finais, somatório dos instrumentos aplicados em todos os funcionários para a validação das promoções. O Comitê teve, dentre outros objetivos, a troca de percepções entre os gestores, que possuem diferentes perfis de avaliação, propiciando oportunidade de ouvir e de conhecer a opinião dos seus pares, sobre o desempenho dos funcionários de suas células, reforçando a transparência, seriedade e profissionalismo na tomada de decisão, bem como a credibilidade do programa.

Aplicados os testes e avaliações, além de efetuarem os rodízios para a avaliação por competências, tivemos os resultados a seguir. No gráfico nº1, vemos que apenas 20% dos funcionários submetidos à avaliação procuraram cursos para capacitação em escolas técnicas e 28% buscaram de aprimorar através de manuais e pesquisas na Internet.

Gráfico 1: Indicador de Capacitação



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018.

Em relação à Promoção de cargos e salários, após a avaliação a grande maioria se manteve na mesma função, 14% foram remanejados, mas mantiveram os salários, e 20% dos funcionários foram promovidos para com salários mais altos.

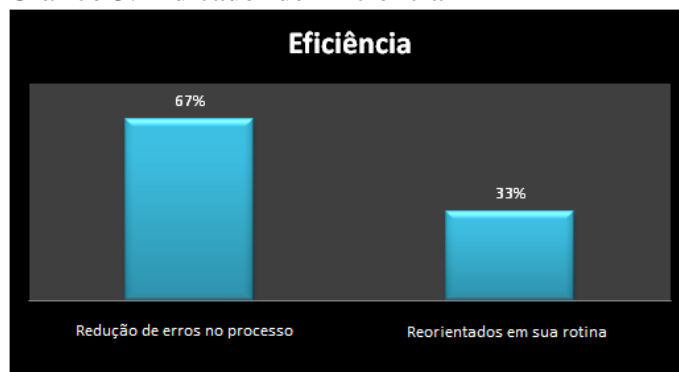
Gráfico 2: Indicador de Promoção



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018.

Conforme o gráfico nº3, após os testes e as avaliações, a grande maioria, 67% dos funcionários que participaram, reduziram os erros no processo de trabalho, sendo que 33% precisaram ser reorientados em sua rotina.

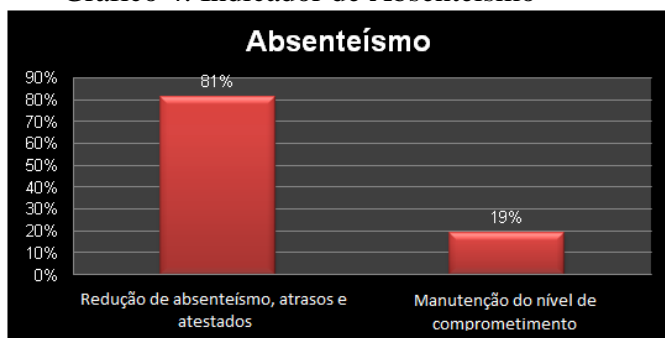
Gráfico 3: Indicador de Eficiência



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018.

A respeito do comprometimento no trabalho, 81% reduziram o absenteísmo, atrasos e atestados, e 19% mantiveram o mesmo nível de comprometimento, conforme mostra no gráfico nº4.

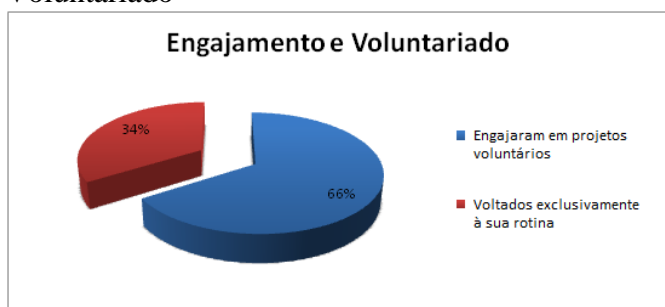
Gráfico 4: Indicador de Absenteísmo



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018.

Aplicados os testes e as avaliações, de acordo com o gráfico nº5, 66% dos funcionários se engajaram em projetos de voluntariado dentro da instituição, porém, os outros 34% permaneceram exclusivamente voltados à rotina de trabalho que lhes cabe.

Gráfico 5: Indicador de Engajamento e Voluntariado



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2018

O objetivo geral da pesquisa foi atingido mediante os conceitos oferecidos na bibliografia, que sustentaram metodologicamente a elaboração do instrumento de pesquisa, permitindo a consecução do objetivo. Após a análise geral dos dados e informações coletadas, pode-se concluir que a avaliação de desempenho implementada foi adequada e a Avaliação de Desempenho é um instrumento eficiente para o desenvolvimento de carreira, pois oferece oportunidade aos funcionários de crescimento e encareiramento profissional. Essa prática de gestão estimula certo

grau de satisfação dos empregados, na medida em que se sentem valorizados e reconhecidos.

CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com a finalidade de desenvolver o processo de mapeamento de competências em uma instituição hospitalar no interior de São Paulo, a respeito do processo de avaliação de desempenho baseado em competências. Com base na percepção da autora em relação à aplicação e aos objetivos de tal ferramenta de gestão, além de sua utilidade no desenvolvimento individual e profissional, foram evidenciados pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos executados.

Embora a avaliação por competências seja um processo relevante e orientado à estratégia da organização, muitos indivíduos a realizam como uma formalidade exigida pelas políticas institucionais, por tratar-se de um pré-requisito para diversos programas de reconhecimento e recompensa, como remuneração variável, mérito, bônus, recrutamento interno, entre outros.

É necessário compreender qual a visão dos participantes quanto ao processo de avaliação como ferramenta de gestão e desenvolvimento de pessoas, visto que a avaliação por si só não tem potencial de mudança de conduta, correção dos pontos de melhoria apontados e manutenção de aspectos positivos. Tais ações somente serão possíveis, a partir do correto entendimento dos avaliados e avaliadores envolvidos no processo, sua capacidade de absorver e colocar em prática aspectos até então considerados subjetivos.

A gestão baseada em competências, efetivada a partir de modelos, ganha relevância na medida em que permite a sua dinamicidade na organização, por meio de instrumentos capazes de formar, desenvolver e avaliar as competências individuais, coletivas ou organizacionais. Fundamental na aplicação de um modelo de competência, e um primeiro passo para todos seus escopos, inclusive nos processos de avaliação, é o entendimento comum por parte dos usuários sobre o significado de tal modelo e sobre sua capacidade de aprimorar práticas atuais, além da percepção de que existem benefícios confiáveis e válidos. É nesse âmbito que reside o principal ponto encontrado a partir da pesquisa empírica.

O modelo utilizado pela organização tem necessidade de algumas revisões e mudanças, principalmente no que diz respeito à linguagem utilizada para descrever as competências e as entregas, conforme explicitado pelos resultados da pesquisa. Ainda sugere-se maior aproximação da área de recursos humanos dos avaliados e avaliadores, inclusive dando continuidade ao estudo de percepção deste presente trabalho, com os demais níveis, buscando atender às necessidades de todos os públicos e propiciar sua melhor compreensão quanto ao que se espera de cada um, esclarecendo a finalidade e objetivos da ferramenta de avaliação.

Além de um melhor acompanhamento por parte do RH quanto à implementação das ações de desenvolvimento com base nos resultados da avaliação, enseja-se o acompanhamento dos planos de desenvolvimento individuais e implementação de ações de *feedback* ao longo do ano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENETTI, K.C. et al. Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutico. **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, v. 9, n. 19, p. 179-198, 2007.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRANDÃO, H.P.; ZIMMER, M.V.; GUAARÇONI, C.P.; MARQUES, F.; VIANA, H.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. **Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.875-898, set./out. 2008.
- CARVALHO, I.M.V.; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- DALMAU, M.B.L.; TOSTA, K.C.B.T. **O caminho do conhecimento: Desenvolvimento por competência**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.
- DALMAU, M.B.L.; BENETTI, K.C. **Avaliação de desempenho**. Curitiba: IESDE, 2008.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, jan./mar, 2004.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MOURA, L.R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.E.; SOBRA, F. **Pearson**, 14. ed. 2010.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H.P.; CARBONE, P.P. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o Balanced Scorecard e a avaliação 360º graus**. RAP, FGV, 2008.
- SILVA, F.M.; MELLO, S.P.T.; TORRES, I.A.C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM (ReA UFSM)**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.