



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

**GLEYDSON DOS SANTOS SILVA**

**O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA  
FUNDAÇÃO HEMOPA**

Belém/PA  
2014

**GLEYDSON DOS SANTOS SILVA**

**O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA  
FUNDAÇÃO HEMOPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública (PPGGP) do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA) como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Dias Costa

Belém/PA  
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

---

Silva, Gleydson dos Santos

O Mapeamento de Competências na Gestão de Pessoas da Fundação HEMOPA /  
Gleydson dos Santos Silva; Orientador, Thiago Dias Costa. - 2014.

96 f.: il. ; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos  
Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2014.

1. Gestão por Competência. 2. Gestão de Pessoas. 3. Mapeamento. I. Costa,  
Thiago Dias, Orientador. II. Título.

---

CDD 22. ed. 634.

**GLEYDSON DOS SANTOS SILVA**

**O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA  
FUNDAÇÃO HEMOPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública (PPGGP) do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA) como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Thiago Dias Costa  
Orientador - NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Examinador Externo – UFRA

Prof. Dr. Aécio Borba Vasconcelos Neto  
Examinador Interno – UFPA

## AGRADECIMENTOS

Agradecer à Deus, não deve ser uma tarefa para se fazer, apenas neste espaço da Dissertação. Eu O agradeço todos os dias, por me conferir saúde, equilíbrio, perseverança e presença de espírito, para enfrentar cada um dos desafios apresentados. Em cada obstáculo que transpuz, quando fechei os olhos e clamei por Ele, senti Sua presença, e é por Ele que cheguei até aqui.

Aos meus pais, Emmanuel França e Célia Silva, meus parceiros, guias, amigos de todas as horas, que fazem com que eu me sinta especial e escolhido de Deus. São pais tolerantes e pacientes, porém jamais me deixam esquecer minhas responsabilidades e compromissos.

A minha irmã Regina Célia Silva, meu cunhado Thiago Gomes, e meus sobrinhos Gabriel Pontes e Lucas Gomes, por serem uma razão especial para prosseguir.

A minha madrinha Geraldina Dutra, um alguém tão especial, que parece colocada especialmente pelo Criador para velar por mim em todas as dificuldades.

A minha companheira, amiga, irmã Rachel Mendes, a quem escolhi para fazer parte da minha vida, pelo apoio, força e amizade que tornam mais simples os desafios enfrentados.

Aos queridos amigos Danielle Dias, Marinaldo Silva, Fabíola Vulcão, Karina Farias e Florinda van Blommenstein, por me conferirem o privilégio de fazer parte da vida de cada um de vocês, me sinto honrado com suas amizades.

A minha afilhada Rayssa Letícia do Vale, a quem sempre peço que siga meus passos, e em quem acredito com todas as forças, que terá um futuro de sucesso.

Ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos por trazer ao Pará e para a Amazônia, este Programa de Mestrado, que deve se espalhar como rastilho de pólvora por nossa tão sofrida Região, para que possamos construir uma Gestão Pública que alcance todos os cidadãos: "*pensando a Amazônia pelos amazônidas*".

A todos os servidores do NAEA, em especial, a Carmem Santos, por toda a ajuda prestada, e por ser acessível, gentil e educada, fazendo-me refletir sobre o perfil de competências a ser demonstrado pelo servidor que lida com o público.

Aos professores Josep Vidal e Eduardo Costa, por constituírem, a meu ver, exemplo de docentes e profissionais.

Aos membros da banca de avaliação, professores doutores Carlos André Matos, e Aécio Vasconcelos Borba, por suas contribuições na delimitação adequada da pesquisa, permitindo a validação deste trabalho.

A Fundação HEMOPA, na pessoa de sua Presidente Luciana Maradei, exemplo de gestora pública e pessoa a qual foi decisiva inicialmente para a escolha do tema, e notadamente no apoio irrestrito no processo de coleta de dados que permitiram a execução desta pesquisa.

Sendo o último, e mais relevante agradecimento, ao meu Orientador, o Prof. Dr. Thiago Dias Costa, que se apenas tivesse cumprido sua missão de direcionar e orientar a construção deste trabalho, já teria feito muito. Entretanto, foi além, atuou como professor, advogado, supervisor e amigo. E, neste caso, sem dúvida, sem ele este resultado não teria sido possível.

Muito obrigado

*“Para cultivar a sabedoria, é preciso força interior. Sem crescimento interno, é difícil conquistar a autoconfiança e a coragem necessárias. Sem elas, nossa vida se complica. O impossível torna-se possível com a força de vontade.”*

(Dalai Lama)

## RESUMO

Esta dissertação tinha por objetivo geral mapear as competências individuais dos servidores ocupantes de cargos na área de gestão de pessoas na Fundação HEMOPA, além de objetivos específicos como: Inventariar o nível atual das competências dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas da Fundação HEMOPA, identificar as competências setoriais no Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas - NEGEP obtidas a partir do Mapeamento de Competências na Fundação HEMOPA, identificar o nível atual das lacunas de competências dos servidores do NEGEP e descrever o processo utilizado para o mapeamento de competências utilizado na Fundação HEMOPA e no NEGEP. Esta pesquisa tratou-se de um estudo do tipo descritivo com pesquisa de campo, que buscou analisar a relação entre fatores intrínsecos à organização pesquisada, e sua relação com o ambiente da tarefa (cliente-usuário, servidor) através de uma primeira fase e de uma segunda fase subdivididas em etapas. Na primeira fase da pesquisa foram analisados os dados acerca da implantação do ciclo de gestão por competências na Fundação HEMOPA. Na fase seguinte, foram analisados os dados do inventário e avaliação das competências atuais, visando delimitar quais as competências individuais numa equipe de gestão de pessoas podem favorecer o mapeamento de competências na Instituição. Como resultados da pesquisa, apresentaram-se: as competências setoriais e os respectivos indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas da Fundação HEMOPA; a delimitação das competências individuais dos cargos de administrador, economista, pedagogo e agente administrativo da área de gestão de pessoas, num contexto de implantação de gestão por competências; as principais competências a desenvolver e o respectivo nível de necessidade para os cargos mapeados, e por fim, os procedimentos para mapeamento de competências utilizados pela equipe de Gestão de Pessoas da Fundação HEMOPA. Como resultados, foram descritos os principais resultados alcançados com a concretização da pesquisa na Fundação HEMOPA, com a descrição das competências individuais dos servidores que ocupam cargos no Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas (NEGEP), os quais favorecem a implantação do ciclo de Gestão por Competências, e a partir destes dados foram inventariados os níveis atuais de competência dos servidores da área de gestão de pessoas, com a identificação das principais lacunas de competência, além disso, foram apresentados os documentos da qualidade, gerados a partir da implantação do ciclo de gestão por competências na Fundação HEMOPA.

**Palavras-chave:** Gestão por Competência. Gestão de Pessoas. Mapeamento de Competências.

## ABSTRACT

This thesis had the overall objective to map the individual skills of the occupants of positions servers in people management area in HEMOPA Foundation, and specific objectives as: Inventory the current level of skills of servers that work in people management area HEMOPA Foundation identify the sector Skills in the Strategic Center for People Management - NEGEP obtained from the Competency Mapping in HEMOPA Foundation and identify the current level of skills gaps of NEGEP servers. This research this is a descriptive study with field research, which sought to analyze the relationship between factors intrinsic to the investigated organization, and its relationship with the environment task (customer-user, server) through two phases in the research (preliminary and main) subdivided into steps. In the preliminary phase of the research data about the implementation of the management cycle competency in HEMOPA Foundation were analyzed. In the other phase, the data inventory and assessment of current skills, which aimed at defining individual skills in a team of people management can support the mapping of competencies in the institution were analyzed. As search results, presented themselves: the Sector Skills and their performance indicators in the people's management area of HEMOPA Foundation; delimitation of competences of individual positions of administrator, economist, educator and administrative agent in the people's management area in the context of implementation of management skills; core competencies and develop their level of need for mapped positions, and finally, the procedures for competency mapping used by people's management area of HEMOPA Foundation. As results, are described the main results achieved with the implementation of research in HEMOPA Foundation, describing the individual skills of the servers that hold positions in the Strategic Core People Management (NEGEP), which favor the implementation of the Management Cycle Skills, and from these data were inventoried current levels of competency in the area of people management servers, identifying major gaps in competence, moreover, the quality documents were presented, generated from the deployment cycle competency management in HEMOPA Foundation.

**Keywords:** Competence Management. People Management. Competency mapping.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Lacunas de Competência para o cargo de Administrador.....	65
Tabela 2	Lacunas de Competência para o cargo de Economista.....	67
Tabela 3	Lacunas de Competência para o cargo de Pedagogo.....	69
Tabela 4	Lacunas de Competência para o cargo de Agente Administrativo.....	72

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AABB - *American Association of Banks Bloods* (Associação Americana de Bancos de Sangue)

ABHH - Associação Brasileira de Hemoterapia e Hematologia

CI - Comunicação Interna

CIBIO - Comissão Interna de Biossegurança

COMIC - Comitê Consultivo da Presidência

DOC - Documento Normativo

EGPA - Escola de Governo do Pará

FUNEPA - Fundação Centro Regional de Hemoterapia do Pará

GEAPE - Gerência de Administração de Pessoal

GEREN - Gerência de Enfermagem

Gespública - Programa de Desburocratização do Governo Federal

GDI - Gratificação de Desempenho Institucional

LNC - Levantamento de Necessidades de Capacitação

MEGP - Modelo de Excelência na Gestão Pública

NEGEP - Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas

NUQEG - Núcleo da Qualidade e Excelência em Gestão

PAC – Plano Anual de Capacitação

POP – Procedimento Operacional Padronizado

REG – Regulamento

RGT – Registro

SEAD - Secretaria de Estado de Administração

SESPA - Secretaria Executiva de Estado de Saúde Pública

SISIND - Sistema de Indicadores de Desempenho

SUS - Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Da origem à conceituação de Competência.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>O Mapeamento de Competências: processo fundamental.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão por Competências: ferramenta de gestão.....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Ambiente de Coleta.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Participantes.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>Instrumentos de Coleta.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos de Pesquisa.....</b>	<b>33</b>
3.4.1	Primeira Fase: Implantação do Ciclo de Gestão por Competências.....	33
3.4.2	Segunda Fase: Inventário e análise das competências da equipe de gestão de pessoas.....	38
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Competências Setoriais do NEGEP.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>Indicadores de Desempenho do NEGEP.....</b>	<b>43</b>
4.2.1	Planos de Ação Implementados.....	44
4.2.2	Estratégias da Política de Gestão de Pessoas contempladas.....	44
4.2.3	Aplicação e retorno do Levantamento de Necessidades de Capacitação - LNC.....	44
4.2.4	Ações de Capacitação e Desenvolvimento Executadas.....	45
4.2.5	Servidores encaminhados à Escola de Governo do Pará.....	45
4.2.6	Servidores com Avaliação de Desempenho realizada.....	45
4.2.7	Servidores com Gratificação de Desempenho Institucional mensurada...	46
4.2.8	Ações de Valorização e Qualidade de Vida Executadas.....	46
4.2.9	Execução do Mapeamento de Competências.....	46
4.2.10	Identificação das Lacunas de Competências.....	47
4.2.11	Ações de Responsabilidade Social Executadas.....	47
4.2.12	Atualização do Padrão Mínimo de Pessoal.....	47

4.2.13	Servidores participantes do Treinamento de Ingresso.....	47
4.2.14	Execução do Plano Anual de Capacitação - PAC.....	48
4.2.15	Inserção de dados no SISIND.....	48
<b>4.3</b>	<b>Competências Individuais dos cargos previstos no NEGEP.....</b>	<b>48</b>
4.3.1	Administrador.....	49
4.3.2	Dimensões da Competência para o cargo de Administrador.....	50
4.3.3	Economista.....	52
4.3.4	Dimensões da Competência para o cargo de Economista.....	53
4.3.5	Pedagogo.....	55
4.3.6	Dimensões da Competência para o cargo de Pedagogo.....	56
4.3.7	Agente Administrativo.....	59
4.3.8	Dimensões da Competência para o cargo de Agente Administrativo.....	60
<b>4.4</b>	<b>Principais Competências a desenvolver no NEGEP.....</b>	<b>63</b>
4.4.1	Competências a desenvolver para o cargo de Administrador.....	63
4.4.2	Competências a desenvolver para o cargo de Economista.....	67
4.4.3	Competências a desenvolver para o cargo de Pedagogo.....	69
4.4.4	Competências a desenvolver para o cargo de Agente Administrativo.....	72
<b>4.5</b>	<b>Descrição de procedimentos para Equipes de Gestão de Pessoas para o Mapeamento de Competências.....</b>	<b>75</b>
4.5.1	Alterações normativas e de procedimentos básicos.....	75
4.5.2	Novos processos internos em capacitação e desenvolvimento e avaliação de desempenho.....	76
4.5.3	Processo de Mapeamento de Competências: construção do processo....	78
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>91</b>
	Apêndice A - Ficha de Registro de Grupo Focal.....	92
	Apêndice B - Roteiro de Entrevista.....	94
	Apêndice C - Modelo de Questionário de Avaliação de Competências.....	96

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças significativas na Gestão Pública Brasileira se consolidaram, notadamente, desde os anos 2000. São exemplos destas mudanças a implantação do Programa de Desburocratização do Governo Federal (Gespública), a adoção do Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP) e a implantação da Gestão por Competências, trazida pelo Decreto Federal n.º 5707/2006, que elegeu a Capacitação como porta de entrada da Gestão por Competências no Serviço Público. Tais mudanças alteraram sensivelmente algumas características da gestão pública nacional.

Parte significativa destas mudanças possui relação com a gestão por competências que pode ser compreendida, então, como um sistema de gestão o qual fora desenvolvido com o fulcro de identificar e gerenciar as lacunas de competências. Tais lacunas são identificadas nos comportamentos cotidianos dos indivíduos em contexto de atuação profissional, e busca-se eliminá-las a partir do desenvolvimento ou transferência de competências por intermédio de ações de aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2011, BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Dutra (2013, p. 68), ações de desenvolvimento formais são:

Estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalho ou aulas. Exemplos: cursos, ciclo de palestras, seminários, programa de cultura compartilhada e orientação;

Por lidar diretamente com o atendimento às demandas da sociedade por serviços públicos, as organizações públicas devem buscar continuamente a eliminação ou atenuação destas lacunas de competências nos comportamentos cotidianos de seus servidores. Tal medida permite oferecer um atendimento digno e que resguarde a cidadania dos usuários.

Então, emanam da própria sociedade as expectativas com relação à atuação das instituições públicas, e no planejamento podem ser detectadas tais demandas. Isto é, no processo de planejamento devem ser discutidas pela gestão, melhores formas de oferecer ao usuário serviços públicos adequados, e é através da gestão por competências que os servidores poderão manifestar comportamentos adequados e alinhados às expectativas dos usuários e às metas institucionais.

Os indivíduos, por fazerem parte de um contexto organizacional, manifestam comportamentos, isto é, expressam competências em suas ações cotidianas. Esta compreensão correlaciona o comportamento individual ao plano organizacional, onde se percebe que existem as chamadas competências organizacionais.

As competências organizacionais são o resultado prático da atuação organizacional identificada através de indicadores que permitem fazer a interpretação das competências relevantes para a materialização dos objetivos da Instituição (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A partir da identificação das competências organizacionais, estas são desdobradas em competências individuais, as quais devem ser desenvolvidas pelo colaboradores, obtendo retorno em valor econômico e social para a organização e para os indivíduos que a compõe (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 2001).

Assim sendo, as organizações transferem e/ou desenvolvem competências nos indivíduos, por intermédio de ações de aprendizagem, e estes, depois de capacitados, manifestam comportamentos desejáveis às organizações, contribuindo com o alcance dos objetivos institucionais.

Entretanto, a transferência ou desenvolvimento de competências carece antecipadamente de um processo de identificação de lacunas de competência. E a redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Realizado o mapeamento inicial das competências, torna-se responsabilidade de todos os gestores de unidades, promover a identificação das lacunas de competência no comportamento cotidiano dos colaboradores, na medida em que todos os gestores devem assumir a condição de gestores de pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Essa responsabilidade, não é de apenas parte dos gestores, ou do gestor de pessoas, mas de todos os gestores da organização, os quais não podem mais se afastar da responsabilidade de serem parceiros estratégicos da área de Gestão de Pessoas em processos como: a identificação de perfis, o mapeamento de competências, a detecção de necessidades de aprendizagem, o estímulo à participação nas ações de capacitação, e, a avaliação de desempenho.

Inserido no contexto do mapeamento de competências dos servidores do Hemocentro Coordenador da Fundação HEMOPA, em Belém, percebeu-se a necessidade de também promover o mapeamento dos servidores da equipe de Gestão de Pessoas, e qual seria o nível atual de competências manifestados por estes servidores.

Os procedimentos adotados na implantação do ciclo da Gestão por Competências, como também a pesquisa para identificar as competências desejáveis da equipe de Gestão de Pessoas neste contexto, foram encaminhadas à Secretaria de Estado de Saúde Pública. Tal medida foi adotada para que os dados servissem de paradigma para a implantação do modelo em toda a Hemorrede Pública Estadual e em toda a Gestão da Saúde Pública do Estado do Pará.

Desta forma, o problema de pesquisa deste trabalho centrava-se em elucidar quais seriam as competências setoriais coletivas da área de gestão de pessoas da Fundação HEMOPA, bem como evidenciar as competências individuais da equipe de gestão de pessoas da Fundação HEMOPA, e o nível atual de manifestação destas competências através da mensuração do *gap* ou lacuna de competências.

O processo de implantação do ciclo de gestão por competências foi composto por diversas etapas com diferentes níveis de complexidade e que exigiram múltiplos saberes dos servidores. Desta forma, seria necessário determinar também qual o nível atual das competências individuais dos servidores que atuam em equipes de gestão de pessoas.

Lidar com competências é lidar com o comportamento dos indivíduos no contexto de atuação profissional (ZARIFIAN apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Desta forma, nas organizações públicas e também em instituições privadas, onde os servidores/colaboradores atuam atendendo as demandas da sociedade, a necessidade de que os comportamentos apresentados por estes indivíduos sejam adequados se faz ainda mais relevante, ante uma sociedade cada vez mais consciente e exigente.

Como principal hipótese percebe-se que o mapeamento de competências permite identificar de forma clara quais as competências demandadas de uma unidade organizacional. Tal fator pode ser mensurado através de indicadores de desempenho, e tais competências podem ser alcançadas através da combinação sinérgica das competências individuais dos componentes da equipe de trabalho.

Igualmente, a determinação do *gap* ou lacuna de competência permite coligir os comportamentos desejáveis aos indivíduos que compõem as equipes de trabalho às ações de capacitação e desenvolvimento necessárias para que se alcancem tais comportamentos.

### **1.1 Objetivos**

O Objetivo Geral desta pesquisa é mapear as competências individuais dos servidores ocupantes de cargos na área de gestão de pessoas na Fundação HEMOPA. Além deste, existem objetivos específicos que se somam e completam o sentido de alcance do objetivo central, a saber: Inventariar as competências dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas da Fundação HEMOPA, identificar as competências setoriais no Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas - NEGEP obtidas a partir do Mapeamento de Competências na Fundação HEMOPA, identificar o nível atual das lacunas de competências dos servidores do NEGEP e descrever o processo utilizado para o mapeamento de competências utilizado na Fundação HEMOPA e no NEGEP.

### **1.2 Justificativa**

O interesse pela realização da pesquisa se iniciou quando a Fundação HEMOPA foi convidada pela Coordenação Nacional de Sangue e Hemoderivados do Ministério da Saúde a passar por um processo de certificação internacional. Se fosse considerada apta, tal lhe conferiria o selo de certificação da *American Association of Banks Bloods* (Associação Americana de Bancos de Sangue), em parceria com a Associação Brasileira de Hemoterapia e Hematologia (ABHH).

Tal certificação não ocorreria a gratuito, pois entre outras responsabilidades vinculadas ao recebimento de tal distinção, ligadas, por exemplo, a cadeia do sangue, havia outras relacionadas à área de gestão de pessoas, considerado segmento crítico, sendo obrigatória a demonstração de evidências da implantação do ciclo de gestão por competências na Instituição.

Houve uma decisão de gestão pela obtenção de uma certificação internacional, e parcela significativa desta responsabilidade passava pela capacitação contínua dos servidores, e pela adoção do modelo de competências, e



a área de gestão de pessoas, deveria demonstrar condições técnicas, de colocar em prática tal iniciativa.

Implantar a Gestão por Competências seria significativo não apenas para a Fundação HEMOPA mas em todo o contexto da Gestão Pública no Estado do Pará, tornando-se um desafio para os servidores, sendo um novo elemento a compor as atividades e a intervir no alcance dos objetivos institucionais da Fundação HEMOPA.

No que diz respeito à saúde pública estadual, implantar o ciclo da Gestão por Competências significaria identificar as competências desejáveis de toda a equipe de trabalho, desenvolvê-las através de ações permanentes de aprendizagem, permitindo assim que estes indivíduos possam oferecer, na condição de servidores públicos, atendimento adequado aos usuários, doadores e pacientes.

Os dados poderiam servir de paradigma para a implantação do modelo em toda a Hemorrede Pública Estadual e em toda a Gestão da Saúde Pública do Estado do Pará, o que incluiria as seguintes unidades de saúde: Fundação Santa Casa de Misericórdia, Hospital de Clínicas Gaspar Viana, Hospital Ophir Loyola e Hospital Abelardo Santos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Da origem à conceituação de Competência

Discussões que remontam ainda ao início deste século, mas que permanecem atuais nas produções científicas acerca de gestão por competências, envolvem a viabilização de novos modelos de gestão pública formulados pelo Estado Contemporâneo. Essas discussões cada vez mais contemplam a Gestão por Competências como ferramenta essencial da Gestão Estratégica de Pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Tal ferramenta busca responder ao nível crescente de exigência e demanda pela aplicação de conhecimento técnico científico e tecnologia, tanto quanto o desenvolvimento econômico, o processo de globalização e o surgimento de novos modelos de gestão progressivamente dependentes de tecnologia de informação e comunicação. Esse processo de crescimento de busca dos cidadãos pelo serviço público constitui-se em oportunidade de avanço na gestão pública e reforça a necessidade de uma administração estratégica, que responda aos anseios e expectativas da sociedade (CRUZ; SANSUR; AMORIM, 2012).

Um modelo de competências é ferramenta capaz de disponibilizar à sociedade serviços públicos de qualidade, os quais devem ser oferecidos por servidores aptos, capacitados e bem preparados ao exercício de representar ao Estado frente às demandas da Sociedade (PAIVA; MELO, 2008).

Dutra; Fleury; Ruas (2012) afirmam que o conceito de competência acaba por construir um foco voltado ao desempenho, a mobilização das ações organizacionais de forma contextualizada e a contribuição do trabalho à estratégia organizacional, construindo um relevante instrumento de referência para a mediação das responsabilidades e contribuições individuais à organização e à sociedade.

Entretanto, o termo Competência não se trata apenas de uma palavra utilizada no senso comum. O seu uso designa alguém apto a realização de alguma atividade ou tarefa. Já o antônimo, incompetência, não significa apenas a inaptidão para a realização de determinada atividade, mas carrega consigo todo um ônus, um estigma negativo. Taxar o indivíduo de incompetente é fadá-lo a uma espécie de marginalização profissional, e o estudo da competência é uma fronteira a romper em busca de resultados e reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001; PAIVA;

MELO, 2008).

Fleury e Fleury (2011) trazem o conceito de competência no ambiente organizacional, que fora lançado por McClelland (1973) em sua obra "*Testing for Competencies rather than for Intelligence*", o qual buscava contradizer e criticar métodos tradicionais de recrutamento e seleção, pautados apenas em conceitos psicológicos, como se estes pudessem prever o desempenho futuro no trabalho.

A busca pela fundamentação crítica para contrapor os modelos até então utilizados para recrutamento e seleção conduziu McClelland (1973) a investigar outras variáveis significativas para o desempenho das pessoas nas Instituições. Então, surgem, a partir destas variáveis, as discussões iniciais acerca de competências, as quais o autor acreditava serem mais efetivas na correlação entre seleção e rendimento futuro no trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001; BUNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

Além disso, McClelland (1973) buscava concretizar uma diferenciação entre competência e aptidões. Esta última seria um talento natural dos indivíduos, passível de aprimoramento contínuo. Já na concepção de REGI et al. (2014) as aptidões seriam a demonstração de um talento pessoal vinculado à prática. E as competências tratariam do saber vinculado à demonstração de condições de realização de uma atividade ou tarefa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para Fleury e Fleury (2011, p. 27) a competência é "uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação". A noção de competência estaria associada à utilização de verbos e expressões tais quais: saber atuar, mobilizar recursos e pessoas, integrar múltiplos saberes, saber interagir, entre outros.

Assim, na concepção de Fleury e Fleury (2001) a evolução através de cada uma das abordagens da compreensão de competência ao mesmo compasso favoreceu o desenvolvimento de novas práticas em gestão de pessoas. Esta evolução se destaca no subsistema de recrutamento e seleção de pessoas, permitindo por consequência, um aporte aos processos de gestão do desempenho e capacitação e desenvolvimento (PAIVA; MELO, 2008).

No entanto, demonstra-se necessário evidenciar uma compreensão mais ampla e evolutiva do conceito de competências. Este processo se constrói de acordo com Bundchen, Rossetto e Silva (2011) a partir da apreensão de uma espécie de

processo evolutivo do conceito de competência, isto é, cada autor, em cada período, contribuiu de maneira decisiva para a consolidação do conceito de competência.

Para Paiva e Melo (2008) é relevante elucidar que parecem estar relativamente consolidados pela literatura do tema os conceitos de que a competência trata-se de um processo, cujo resultado pode ser medido; e, a competência é um conceito que é indissociável do indivíduo. Indissociável, pois mesmo as competências organizacionais e coletivas tratam-se da combinação sinérgica de um conjunto de competências individuais dos componentes de uma equipe (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Já para Dutra; Fleury; Ruas (2012) se de um lado, trata-se a organização de uma reunião de competências que lhe são inerentes, então as competências são fruto da origem e do desenvolvimento organizacional, concretizadas no patrimônio intelectual (conhecimentos), na demonstração de habilidades à execução de atividades, e a atitude, que é força motriz à atuação do indivíduo.

Assim sendo, a conceituação de competência pode ser consolidada num conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais fundamentam o desempenho elevado. Estes melhores desempenhos estariam alicerçados na capacidade dos indivíduos manifestarem tais comportamentos. Igualmente, a competência pode ser percebida como o conjunto de capacidades de execução que podem ser manifestadas pelo profissional (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2012; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001).

Para Paiva e Melo (2008) o conceito de competência assume certo poder de decisão, de influência e de participação nas questões mais relevantes da organização, principalmente no que tange à capacidade do indivíduo de promover iniciativas e ultrapassar quaisquer prognósticos de procedimentos a adotar. Gradativamente, vai se tornando obsoleto o conceito que trata a competência como recurso, por um conceito mais dinâmico, flexível e estratégico.

Na concepção de Zarifian (2001), constrói-se o caráter dinâmico da competência porque esta não está limitada apenas aos conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo já detém consigo e muito menos se encontra circunscrito pela tarefa. A competência trata-se do saber, dominar e executar, orientado para ações, tendo como referência os conhecimentos preexistentes e os novos, tendo como consequência o aumento da força de ação nas situações cotidianas.

Assim, ainda de acordo com Zarifian (2001) a competência é a manifestação da inteligência na modalidade prática, em situações aportadas em conhecimentos adquiridos, os quais são transformados de acordo com o incremento na complexidade das ações executadas.

Para Brandão (2012) uma competência deve ser capaz de descrever uma ação que se deseja que o profissional execute em contexto organizacional, em situações em que se pode observar e avaliar a manifestação da competência no comportamento do indivíduo, de forma suficientemente específica, para que reste claro ao profissional, as expectativas que o circundam.

Entretanto, as competências não se desenvolvem ou se estudam apenas no plano individual; ocorrem também na instância organizacional, sob a forma de competência coletiva, também conhecida como competência organizacional e se vê associada aos elementos da estratégia da organização (missão, visão e valores) (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; PAIVA; MELO, 2008).

As discussões em torno das chamadas competências coletivas têm menor intensidade. No entanto, a noção de competência organizacional ganhou maior destaque com os estudos de Prahalad e Hamel (1990). Estes autores afirmavam serem competências coletivas o conjunto dos conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais, os quais conferem vantagem competitiva e geram valor distintivo à organização.

Para Ito et al. (2012) a vantagem competitiva insurge essencialmente do valor que uma organização é capaz de acrescentar à expectativa de seus clientes, sobre o oferecimento de um serviço, que pode ter caráter diferencial. Assim, a vantagem competitiva se configura pela implantação de uma estratégia de criação de valor, que simultaneamente não consiga ser implantada por qualquer outra organização.

A vantagem competitiva ou chamado diferencial competitivo, num dado segmento de atuação, configura-se como a razão pela qual os clientes escolhem, indicam, respeitam, etc. uma determinada organização, e não outras, exatamente porque há um valor subjacente e perceptível nesta organização, na concepção destes indivíduos (BRITO; BRITO, 2012).

O diferencial de atuação das organizações está cada vez menos centrada nos produtos ou serviços oferecidos, e cada vez mais na capacidade dos indivíduos de demonstrarem nas ações cotidianas suas competências necessárias para alcançar

os objetivos e cumprir a missão institucional refletindo tais resultados nos usuários (BUNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

Em Dutra (2013) também é possível perceber que nos modelos tradicionais de gestão de pessoas, alguns deles inspirados no modelo taylorista/fordista, sobressaem-se ferramentas de controle sobre os indivíduos. Nos modelos contemporâneos de gestão de pessoas, deve-se buscar uma predileção pelo desenvolvimento mútuo, isto é, desenvolver organização e indivíduo.

Assim, as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da organização. Entretanto, na prática, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em todos os espaços da Instituição, essa apropriação de conceituação não ocorre de forma igualitária, posto que algumas competências estão mais relacionadas e são mais relevantes a determinadas funções da organização que outras (REGI et. al., 2014).

O elemento central desta visão de competências organizacionais diz respeito à possibilidade de promover a combinação sinérgica de diversas competências de uma instituição, possibilitando idealizar, produzir e entregar produtos e serviços aos usuários. Essa demonstração de comportamento no ambiente de atuação da organização transforma a competência em abstrato na capacidade de compor, combinar e inter-relacionar recursos para a geração de produtos e serviços (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A busca pela evolução no desempenho das organizações governamentais exige dos gestores e servidores um processo constante de revisar modelos de gestão e também um novo perfil dos servidores públicos. Para este intento, faz-se necessário, para implantar o ciclo de gestão por competências, iniciar por um processo fundamental: mapeamento de competências.

## **2.2 O Mapeamento de Competências: processo fundamental**

O processo de mapear competências se trata de uma das mais complexas e fundamentais etapas para se alcançar a Gestão por Competências num contexto de Gestão Estratégica Organizacional. A adoção da Gestão por Competências envolve diretamente uma decisão de natureza estratégica, que mobiliza a totalidade da organização. Isto é, a tomada de decisão dos gestores aliada ao apoio de todos os colaboradores (AMARAL et al., 2008).

Tomada a decisão de gestão de mapear competências é necessário delimitar sua conceituação, que de acordo com Dutra (2013) consiste na identificação de todas as trajetórias de carreira existentes na Instituição; seguida do levantamento das competências existentes na organização em cada trajetória. Finalmente, discute-se com pessoas consideradas referências na organização, a fim de se obter maior adequação ao propósito estratégico, e às competências organizacionais.

Já Dutra; Fleury; Ruas (2012) afirmam que parte significativa dos autores descreve o mapeamento de competências como sendo um processo que envolve levantar, definir ou caracterizar competências as quais favorecem o alcance dos objetivos e metas, além da concretização da missão institucional.

Brandão e Bahry (2005) afirmam que o processo de redução ou eliminação de algumas possíveis lacunas de competência está correlacionada ao mapeamento das competências necessárias à concretização da estratégia organizacional. Para realização deste mapeamento, a instituição pode utilizar vários métodos e técnicas de pesquisa social, os quais podem auxiliar a realização de uma diagnose, permitindo a identificação das lacunas de competência, e também o planejamento de ações dos demais subsistemas de gestão de pessoas.

No entanto, para favorecer o alcance dos objetivos e da missão é condição *sine qua non* que as instituições alcancem metas pactuadas, através de um processo de fortalecimento da área de gestão de pessoas, como elemento essencial para enfrentar os desafios trazidos por um novo modelo de sociedade que cada vez mais evidencia a competitividade (BUNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

Para Carbone, et. al. (2009, p. 52):

Realiza-se o diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais e humanas), ou seja, identifica-se o *gap*, ou lacuna existente, entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização.

Concretizado o mapeamento de competências, torna-se possível à gestão de pessoas da organização fazer uso de meios tradicionais educacionais (cursos, palestras, *workshops*, rotação de funções, seminários, orientação, etc.), além de novas tecnologias e ferramentas digitais de aprendizagem (grupos de discussão, plataformas virtuais de conteúdo, aulas *web*, listas de discussão, etc.) para o desenvolvimento de competências (BRANDÃO, 2012).

Há de se estimular também o compartilhamento de competências através do estímulo à inter-relação entre as pessoas no contexto organizacional. Desta forma, pessoas em conjunto, que reúnem competências similares, podem refletir de forma integrada inovações e soluções para a organização (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Assim, as competências individuais dos profissionais de uma organização formam o sustentáculo para que se construam competências organizacionais e ao mesmo sofrem influências destas competências organizacionais. Não se trata de uma mera soma, mas da combinação sinérgica das competências dos indivíduos, permitindo a evolução do desempenho da instituição em sua totalidade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Dutra (2013) assevera neste contexto que existe uma relação de proximidade entre as competências organizacionais e individuais, posto que o estabelecimento das competências individuais deve propiciar a reflexão acerca das competências organizacionais, conferindo-se uma mútua influência.

A organização deve, continuamente, promover a identificação das competências fundamentais, ou seja, promover o mapeamento de competências. Esta ação pode favorecer tanto a eficácia, quanto a eficiência dos processos organizacionais, principalmente a gestão do desempenho por competências. Assim, a identificação das lacunas nas competências das pessoas, permitirá por ações educacionais, supri-las de forma célere, contribuindo para a evolução da Gestão como um todo (BUNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

Carbone et al. (2009) afirmam que o processo de promover o mapeamento de competências relevantes, pode ser aplicado de forma enriquecedora a diversos segmentos profissionais, escopos e contextos organizacionais. Para tanto, após o mapeamento deve ser determinado se ocorrerá o desenvolvimento ou captação externa de competências, com os fatores favoráveis e desfavoráveis a ambos.

Acerca da gestão por competências no setor público, Guimarães (2000, p.131) afirma que “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Ao considerar que a competência se consolida a partir da mobilização de recursos, Moura e Bitencourt (2006), afirmam que se pode através da gestão por



competências transformar estruturas rígidas em estruturas flexíveis, deixando subentendida a ideia da existência de um modelo que pode ser construído, aperfeiçoado e evoluído.

Retoma-se então Guimarães (2000) que afirma que a aplicação da gestão por competências nas organizações em geral e, particularmente, nas organizações públicas exige a satisfação de algumas premissas. A central seria a definição de uma estratégia corporativa, onde a instituição delimite missão, visão de futuro, campo de atuação, objetivos e indicadores de desempenho.

Para a implantação deste modelo, nas organizações públicas, tanto o conceito de competência, quanto de gestão por competências, encontram-se fundamentados num excerto legal, o Decreto Federal n.º 5707/2006, o qual instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112/1990 (AMARAL, 2006).

Assim, de acordo com Guimarães (2000), em se tratando do setor público, a abordagem de gestão por competências é coerente com o modelo da nova administração pública, que se caracteriza entre outros aspectos pelo *downsizing* e pela descentralização. Trata-se, portanto, de um modelo de gestão no qual como regra, tem-se a flexibilidade.

Freeman e Cameron (1993) definem *downsizing* como um conjunto de ações capitaneadas pelo nível estratégico da organização, construídas com a finalidade de melhorar a eficiência organizacional, aumentar a produtividade e a competitividade. Trata-se de uma estratégia colocada em prática pelo nível gerencial, a qual influencia o dimensionamento da força de trabalho da organização, bem como os processos laborais e tarefas.

Assim, retomando a discussão do processo de aprendizagem tem-se, na visão de Amaral (2006, p. 554), que:

O Decreto 5.707/06 é inovador pelos conceitos que utiliza. Considera capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público.

Neste sentido, Grando (2011) afirma que é vital expressar, que o desenvolvimento de competências deve ocorrer, de maneira individualizada; mas as

formações oferecidas pela administração pública, atualmente, em geral são coletivas, por serem mais viáveis economicamente. No entanto, este modelo favorece o generalismo, e, proporciona pouco retorno diante do esperado, já que os servidores possuem diferentes e específicas necessidades de capacitação. Deve-se proporcionar o desenvolvimento de competências realmente relacionadas às atribuições desempenhadas e ao cargo ocupado pelo servidor.

### **2.3 Gestão por Competências: ferramenta de gestão**

A adoção do modelo de competências pode fundamentar sistemas de gestão de pessoas, e em outros segmentos da gestão estratégica organizacional (BRANDÃO et al., 2008).

Assim, de acordo com Dutra (2013, p. 62), as organizações contemporâneas estão naturalmente inclinadas a estabelecer práticas mais vinculadas aos aspectos observados na abordagem por competência, bem como os indivíduos reagem de maneira mais positiva a abordagens que levam em consideração sua carreira.

Já em Brandão (2012, p. 8) encontra-se que a gestão por competências:

Constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais.

Ao realizar a análise acerca da gestão por competências em contexto organizacional, observa-se que as competências individuais e organizacionais e a própria gestão por competências não podem ser separadas na prática. Ao contrário, constituem o fundamento básico de um método de gestão, que se manifesta por intermédio de ações, comportamentos, e, principalmente, de resultados (FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Desta forma, confirma-se que a competência assume papel relevante na construção de um sustentáculo para que as organizações, de acordo com a compreensão de Carbone et al. (2009) alinhem esforços para que competências humanas gerem e sustentem competências organizacionais aptas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Num modelo validado de gestão por competências, a instituição desenvolve e potencializa a capacidade de identificar competências necessárias, para que estas sejam desenvolvidas e continuamente aprimoradas para o alcance dos objetivos estratégicos (PAIVA; MELO, 2008; MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Tais competências devem ser intensamente refletidas, discutidas e disseminadas em todos os segmentos da organização, para que os tomadores de decisão e os demais colaboradores construam conjuntamente um senso comum acerca do significado da competência e da gestão por competências num contexto organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Além disso, todos devem participar do processo, compreender os procedimentos e a forma de descrever competências, bem como a forma de mensuração das competências demonstradas pelos colaboradores e como a organização promove sua avaliação, observando o contexto da tarefa (BRANDÃO et. al., 2008).

Esta avaliação é mencionada por Brandão (2012) ao afirmar que esse processo gera informações que servem de subsídio a todas as etapas do processo, induzindo inclusive a revisões na estratégia da organização, no mapeamento das competências e nos processos de captação e desenvolvimento, dentro de uma abordagem de caráter sistêmico.

Um modelo de competências válido deve possuir uma linguagem compreensível aos diferentes níveis da organização (estratégico, gerencial e operacional), com o reconhecimento coletivo deste modelo pela organização. Assim, tanto a celeridade quanto a qualidade dos procedimentos adotados poderão ser alvo de aprimoramento contínuo (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Ao se falar em um modelo de gestão por competências, deve-se compreender uma ferramenta gerencial que determine competências organizacionais e individuais, para que em conjunto possam direcionar ações a objetivos comuns e resultados sólidos agregando valor social e econômico às organizações (FLEURY; FLEURY, 2001, BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Dutra Fleury; Ruas (2012) afirmam que a compreensão da trajetória para formatação e desenvolvimento de competências, individuais ou organizacionais, significa demonstrar um processo de transformação organizacional, permitindo dimensionar o quanto as competências podem agregar valor à instituição ao longo do tempo.

Ou seja, as definições de competências organizacionais e individuais dos colaboradores, na mesma medida, servem de subsídio coletivo para promover esforços que se orientam na mesma direção. De forma consolidada, a gestão por competências trata-se de uma abordagem que busca reduzir a complexidade e aumentar a capacidade individual e organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim, de acordo com Brandão (2012, p. 6):

As competências nos diferentes níveis (individual, de equipes e organizacional), por sua vez, são influenciadas por estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico, ao mesmo tempo em que influenciam o ambiente ou contexto no qual a organização está inserida.

A gestão por competências condensa, portanto, competências essenciais que servirão de norte, a um grupo complexo de definições de caráter necessário, como, por exemplo, os papéis profissionais dos indivíduos, as atribuições e responsabilidades dos colaboradores, bem como as competências manifestadas pelas pessoas (BRANDÃO et. al., 2008).

O processo de avaliar as competências é utilizado justamente no contexto do mapeamento de competências para determinar o nível de manifestação de comportamentos desejáveis em que se encontram os colaboradores de uma determinada organização (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, PAIVA; MELO, 2008).

Tal processo ocorre porque para Dutra (2013) num modelo de competências há uma transferência do patrimônio de competências da organização para os seus colaboradores, enriquecendo-os e preparando-os para desafios em situações pessoais e profissionais, no contexto organizacional e inclusive fora dele.

Chega-se então, num modelo de competências que circunscreve e direciona o desenvolvimento e a adoção de comportamentos desejáveis pelas pessoas e inclusive pode servir de embasamento para reger o ingresso de novos colaboradores na organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Nesse contexto se consolida na Administração Pública, o modelo denominado Gestão por Competências, diferenciado dos modelos tradicionalistas de gestão, pois reconhece a importância estratégica que as pessoas (servidores) possuem para as organizações, estimulando a busca permanente pela capacitação.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Ambiente de Coleta**

A Fundação HEMOPA em 2 de agosto de 1978, primeiramente sob a denominação de Fundação Centro Regional de Hemoterapia do Pará - FUNEPA, por intermédio do Decreto nº 10.741, o qual regulamentava a Lei Estadual nº 4772, de 11 de maio de 1978. O Hemocentro foi criado com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira.

No ano de 1982, assumiu por ocasião de novo excerto legal, a denominação de Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará – Fundação HEMOPA, nome que carrega até a atualidade, sendo que em 1994, através da Lei Estadual nº 5.840 do dia 23 de março, foi transformada em fundação de direito público.

Com relação aos marcos orientadores estratégicos (missão, visão de futuro, valores), a Fundação HEMOPA, a partir de 1996, passou a promover sua revisão periódica (anual), através de metodologia participativa. À época, o modelo do HEMOPA estava baseado na opção de gestão com foco na Qualidade Total. Entretanto, atualmente, segue o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

O modelo atual encontra-se em franca consolidação, onde não apenas o nível estratégico organizacional, mas os servidores alcançaram a compreensão de que o modelo de gestão é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, ao longo dos anos, a Fundação HEMOPA desenvolveu um conjunto de ferramentas de gestão, bem como um modelo reconhecido nacionalmente como referência em gestão de hemocentros. É também reconhecida pela sociedade paraense, através de pesquisa do Instituto Acertar, como uma instituição que preconiza a eficiência e a qualidade no serviço prestado a população.

A consolidação do modelo de gestão, e sua efetiva correlação com os resultados históricos obtidos, faz com que a Fundação HEMOPA continue atuando no sentido de conquistar o reconhecimento da sociedade para os resultados obtidos a partir do seu modelo da gestão.

O Hemocentro, desde 2000, já fora agraciado com premiações estaduais e federais de Qualidade em Gestão, com premiação nacional de responsabilidade social, e é reconhecido em pesquisas regionais como Organização referência em qualidade, atendimento e respeito ao usuário.

A correlação entre tais premiações e reconhecimentos e a pesquisa realizada, consiste no fato de que numa organização com o perfil da Fundação HEMOPA, o processo de internalização de novos procedimentos, novas ferramentas ou ainda novos modelos de gestão, parecem ser favorecidos por uma cultura organizacional de compromisso, a qual parece ser a instituída no órgão pesquisado.

O modelo da Fundação HEMOPA baseia-se na busca contínua pela excelência. Por este modelo, as lideranças internas da organização, a partir de informações coletadas continuamente e do conhecimento acumulado, e das demandas e expectativas da sociedade e dos usuários, formulam de forma participativa, estratégias e planos para a Instituição.

As estratégias e planos formulados são convalidados em planejamento participativo, contando com gestores e representantes dos servidores, discutindo e revisando estratégias e processos internos. São as pessoas, a partir dos processos internos, que colocam ações em prática e alcançam resultados.

O modelo de excelência da Fundação HEMOPA exige um processo contínuo de respeito às ferramentas e metodologias previstos e legitimados, que fundamentou a criação de ferramentas informacionais, *softwares* específicos, documentos padronizados, entre outros.

Todo o Modelo de Excelência em Gestão é coordenado pelo Núcleo da Qualidade e Excelência em Gestão (NUQEG) responsabilidade compartilhada com todas as unidades organizacionais que corresponsabilizam-se com a adoção, aplicação, coleta de dados e disseminação dos instrumentos da política da qualidade.

Para auxiliar neste processo, a Fundação HEMOPA conta com o programa informatizado TOP-Q (*Lotus Note*). Este programa armazena e disponibiliza para consulta todos os chamados documentos da qualidade. São eles: os Regulamentos, os Documentos Normativos, os Procedimentos Operacionais Padronizados e os Registros.

Os Regulamentos funcionam como normatização interna. São códigos internos que regulamentam e disciplinam as principais políticas internas do Hemocentro. São exemplos: NEGEP-REG-001-Regulamento de Capacitação de Pessoas, CIBIO-REG-003-Regulamento de Segurança Biológica Interna.

Os Documentos Normativos são apontamentos produzidos pelos servidores, no contexto de suas unidades gerenciais, os quais fornecem informações e

orientações que permitem a correta e efetiva atuação no cotidiano de trabalho. Exemplificam esta modalidade de documento: CIBIO-DOC-001-Manual de Biossegurança; NEGEP-DOC-017-Plano Anual de Capacitação.

Os Procedimentos Operacionais Padronizados são guias procedimentais que devem ser consultados por todos os servidores, para orientação nos procedimentos a adotar em tarefas cotidianas, vinculadas a atuação na própria unidade gerencial. São exemplos de POP's: NEGEP-POP-008-Levantamento de Necessidades de Capacitação; GEREN-POP-015-Coleta de Sangue para Exame Sorológico.

Por fim, os Registros são a evidência física que comprova a efetiva adoção do procedimento padronizado previsto, a observância às informações gerais norteadoras do Documento Normativo, e por fim, o respeito as normativas previstas no respectivo Regulamento. São exemplos de RGT's: NEGEP-RGT-033-Treinamento Periódico em Serviço; GEAPE-RGT-010-Mapa Demonstrativo de Escala de Serviço.

O sustentáculo do modelo de excelência em gestão da Fundação HEMOPA é justamente a observância e respeito contínuos aos procedimentos e normativas previstos, o que confere segurança ao resultado das atividades executados por todos os servidores do Hemocentro.

Todas as ações previstas fazem parte de um processo contínuo, flexível e participativo de planejamento. Do planejamento insurgem os orientadores estratégicos da gestão, que de acordo com o planejamento realizado em 2013, são:

A visão de futuro da Fundação HEMOPA é ser um Centro de referência na área do sangue até 2015.

A missão institucional é atender com segurança e qualidade às demandas da sociedade, na área de sangue, e coordenar a hemorrede do Estado do Pará.

Os valores compartilhados pelos servidores são: Comprometimento, integração, humanização e respeito.

O Hemocentro é o responsável pela Política Estadual de sangue no Pará, sendo reconhecido como um dos hemocentros mais modernos do Brasil, e é o órgão responsável pelo atendimento à demanda transfusional da rede hospitalar pública e privada do Estado.

### **3.2 Participantes**

O processo de mapeamento de competências na Fundação HEMOPA envolveu todos os servidores do Hemocentro Coordenador e tinha como propósito, promover a coleta de informações destinadas ao processo de mapeamento das competências organizacionais, setoriais e individuais para todos os cargos e todas as unidades gerenciais da Fundação.

Para esta pesquisa, foram selecionados os servidores lotados no Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas - NEGEP, os quais tiveram as competências mapeadas e detectadas as lacunas de competência.

O NEGEP conta com um total de 11 (onze) servidores, com os seguintes perfis: 2 (dois) administradores, 1 (um) economista, 2 (dois) pedagogos e 6 (seis) agentes administrativos, os quais tiveram seus níveis de competências avaliados nesta pesquisa.

É relevante evidenciar que considerando os objetivos propostos para a pesquisa, o universo pesquisado seriam os onze servidores lotados no NEGEP/HEMOPA, considerando a necessidade de identificar suas lacunas de competência, naqueles comportamentos observáveis no contexto laboral que favoreceriam a implantação do ciclo de gestão por competências.

### **3.3 Instrumentos de Coleta de Dados**

Durante a coleta de dados desta pesquisa foram empregados como instrumentos de coleta de dados, os seguintes instrumentos: ficha de registro de observação (grupos focais) - Apêndice A, roteiro de entrevista - Apêndice B e questionário - Apêndice C.

As fichas de registro de observação foram utilizadas para a anotação dos dados referentes às competências organizacionais, a partir da observação das legislações atuais e anteriores da Fundação HEMOPA, do Regimento Interno vigente e do Planejamento Estratégico 2012-2015, e demais legislações e documentos utilizados.

Os roteiros de entrevista foram elaborados como forma de ratificar as informações coletadas para a identificação das competências fundamentais (organizacionais) da Fundação HEMOPA. Foram entrevistados, na primeira fase: a



Presidente da Fundação; a então, Diretora Administrativa, a Diretora Técnica e a Assessora da Qualidade.

A partir da análise conjunta das informações obtidas na análise documental (Fichas de registro de observação) e de sua confirmação nas entrevistas, foi possível promover uma minuciosa revisão das competências setoriais/coletivas da Fundação HEMOPA. Este processo permitiu a elaboração de proposta de revisão do Regimento Interno da Instituição.

Ainda na primeira fase da pesquisa, que conduziu ao ciclo de gestão por competências, os servidores do Hemocentro Coordenador foram segmentados pelos cargos ocupados e macro-área de atuação (administrativo-financeira ou técnica), considerando o quantitativo de servidores em cada cargo.

Divididos em grupos focais, estes servidores realizaram discussões dirigidas e a partir dos dados fornecidos pelos mesmos. Foram preenchidas fichas de registro de informação em grupos focais, para a identificação das competências individuais dos servidores, de acordo com o cargo ocupado e a unidade gerencial de lotação.

### **3.4 Procedimentos de Pesquisa**

O método utilizado no presente trabalho foi o tipo descritivo, que de acordo com Leite (2008, p. 52) "é a pesquisa que se usa para descrever e explicar determinados fenômenos socioeconômicos, político-administrativos, contábeis e psicossociais, matemático-estatístico e técnico-linguístico".

A pesquisa possui como principal característica a busca pela compreensão da relação entre fatores intrínsecos à organização pesquisada, e a relação com o ambiente da tarefa (clientela-usuário, servidor) processo que ocorreu em dois momentos, ou fases, subdivididas em etapas. Essas fases e etapas são:

#### **3.4.1 Primeira Fase: Implantação do Ciclo de Gestão por Competências**

##### **a) Primeira Fase - 1ª Etapa: Análise Documental**

A observação, que segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 61) "é aplicar atentamente os sentidos a um objeto para dele adquirir um conhecimento claro e

preciso. É um procedimento investigativo de suma importância na ciência, pois é através dele que se inicia todo o estudo dos problemas”.

Nesta fase, foram observadas informações relacionadas ao histórico da organização – pesquisa documental, com o levantamento e reunião das documentações institucionais (Plano Plurianual 2012-2015, Planejamento Estratégico 2012-2015, Mapa Estratégico Institucional - 2013, Regimento Interno (Decreto Estadual 1701/2005), Regulamentos, Normas Regulamentadoras, Portarias, Relatórios de Auditoria, etc.) que visava construir um rol de informações para o levantamento das Competências Organizacionais e Setoriais do NEGEP.

A análise destas documentações permitiu realizar uma descrição das Competências Organizacionais da Fundação HEMOPA e atender a um dos objetivos da pesquisa, o mapeamento das competências setoriais do NEGEP. Sendo que a partir da definição das competências organizacionais, foi possível analisar cada um dos seus setores, promovendo a análise das competências setoriais, isto é, as competências das equipes de trabalho.

A partir da definição das competências organizacionais, foi possível analisar o organograma da Fundação HEMOPA, e desvelar a complexidade de cada um dos seus setores, em particular do Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas, promovendo a análise das competências coletivas desta unidade. Isto é, as competências das equipes de trabalho, a partir das atividades desenvolvidas em cada um dos setores e em cada uma das equipes de trabalho.

A definição das competências coletivas serviu inclusive de parâmetro para em conjunto às competências organizacionais delimitadas, enviar à Secretaria de Estado de Administração uma proposta técnica de revisão da Lei Estadual n.º 6692 de 24/09/2004, que dispõe sobre a organização e criação de cargos do Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará. Também fundamentou as discussões de revisão do Decreto Estadual n.º 1701/2005, o qual homologou o Regimento Interno da Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará (HEMOPA).

Também foi realizada nesta etapa a chamada pesquisa bibliográfica, visando adquirir maiores e mais amplos conhecimentos acerca da temática da pesquisa, bem como empregar na produção textual as informações advindas de material gráfico e informatizado obtido.

De acordo com Severino (2007, p.122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes de temas a serem pesquisados.

Já Lehfeld (2007) afirma que a pesquisa bibliográfica é relevante com relação às informações coletadas, as quais servirão de base para que o pesquisador construa progressivamente consistência teórica e científica ao problema de pesquisa.

### **b) Primeira Fase - 2ª Etapa: Grupos Focais e Entrevistas:**

No procedimento de pesquisa de campo, foram utilizados três instrumentos de coleta de dados: o grupo focal, a entrevista e o questionário. Neles foram arguidas informações sobre as competências apresentadas e as requeridas dos servidores da Fundação HEMOPA, buscando identificar lacunas de competências, sobre as quais poderiam se assentar as futuras ações de capacitação.

Os grupos focais ou *focus group* consistem em grupos de discussão formal ou entrevista coletiva e de tamanho e composição planejados, os quais são úteis para o levantamento pelo moderador de informações acerca de aspectos relevantes e pontuais das competências e, portanto, dos comportamentos observáveis que devem ser desempenhados nos espaços de trabalho (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

De acordo com Brandão (2012, p. 38):

O grupo focal, também denominado *focus group*, constitui uma técnica de pesquisa que envolve uma discussão objetiva, orientada por um moderador, que introduz um tópico a um grupo de participantes e direciona sua discussão sobre o tema. Procura identificar como as pessoas percebem ou o que pensam sobre determinado objeto de estudo.

No que concerne ao mapeamento de competências, trata-se de uma técnica rápida e que permite a obtenção de dados em profundidade. Igualmente, permite a avaliação concomitante pelos gestores, acerca do desempenho das atividades desenvolvidas, prestação de serviços, novos padrões e procedimentos de atuação, permitindo desvelar nuances das atividades dos indivíduos, que outras técnicas com maior impessoalidade não permitiriam.

O objetivo principal dos grupos focais foi revelar as percepções dos participantes, no caso desta pesquisa, acerca das funções e atividades que exercem na Fundação HEMOPA. Neste caso, os grupos focais deveriam possuir, ao máximo, 8 (oito) participantes, e foram divididos por cargos e áreas de atuação (administrativo-financeira e técnica), nos quais responderam acerca das atividades que desenvolviam em seus espaços de trabalho.

As mediações dos grupos focais foram realizadas pelo pesquisador e por um auxiliar de pesquisa (com formação em Pedagogia), para facilitar a condução das discussões. A análise da temática foi apenas estimulada e os pontos de discussão foram registrados nas Fichas de Registro de Observação, sem que houvesse maior interferência nas discussões do grupo, mantendo-se unicamente o foco na temática e o favorecimento da participação e contribuição de todos.

As entrevistas foram realizadas, com a Presidente da Fundação HEMOPA, a atual diretora Técnica, e a então Diretora Administrativo-Financeira e a Assessora da Qualidade. As entrevistas tinham como escopo coletar informações acerca daquelas que, na opinião dos entrevistados, constituem as principais competências organizacionais da organização, comparando-as com os dados obtidos através da pesquisa e análise documental.

A entrevista é uma técnica exploratória que se demonstra adequada para o mapeamento de competências, sendo geralmente aplicada para aferir a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes para a organização (BUNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

Além disso, nas entrevistas foi possível arguir dos respondentes quais os comportamentos observáveis, e, portanto, as competências que os profissionais (servidores) deveriam possuir para o bom desempenho das atividades e para contribuir com o alcance dos objetivos da Fundação HEMOPA.

A coleta de dados encerrou a etapa da pesquisa de campo, que foi o procedimento investigativo através do qual ocorreram os processos de busca e acumulação de informações, e isto se deu, por meio de entrevistas e de grupos focais, e após, para validação, aplicaram-se questionários, permitindo a acumulação das informações necessárias à conclusão da pesquisa.

### **c) Primeira Fase - 3ª Etapa: Modelagem de Processos**

Após o mapeamento das competências dos servidores da Fundação HEMOPA, através dos métodos já elencados de coleta de dados, a condução pesquisa caminhou para o desenvolvimento/elaboração de Regulamentos, Documentos Normativos, Procedimentos Operacionais Padronizados e Registros para efetivar o ciclo da Gestão por Competências na Fundação HEMOPA.

Foram elaborados/revisados o Regulamento de Capacitação de Servidores da Fundação HEMOPA, os Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) relacionados a capacitação, bem como foram elaborados os Registros (RGT) que permitiriam a consecução de Regulamentos (REG) e procedimentos na rotina, como forma de verificar o comportamentos observáveis dos indivíduos.

A partir da definição das competências setoriais do NEGEP e de todos os demais setores da Fundação HEMOPA, concomitantemente, teve-se que refletir sobre quais seriam os indicadores de desempenho que permitiriam a fixação de metas a serem alcançadas através da ação dos servidores, isto é, de que forma a manifestação ou não das competências poderia ser aferida.

Isto posto, cada uma das unidades gerenciais do Hemocentro definiu de forma conjunta e participativa seus indicadores de desempenho, bem como a relação entre os indicadores e os resultados de cada unidade gerencial, bem como a forma de registro no Sistema de Indicadores de Desempenho (SISIND).

Concluído este processo, os resultados das atividades desenvolvidas nesta primeira fase da pesquisa foram remetidos à Secretaria de Estado de Saúde Pública (SESPA) e à Secretaria de Estado de Administração (SEAD), em forma de nota técnica, o qual descreveu todos os procedimentos adotados para o Mapeamento de Competências na Fundação HEMOPA.

Acrescido a isto, foram remetidas também proposta de alteração da Lei de Criação da Fundação HEMOPA (destinado a incrementar a quantidade de cargos disponíveis), bem como proposta para alteração do Regimento Interno da Fundação HEMOPA (destinado a regulamentar as competências setoriais das unidades gerenciais), acrescido de novo padrão de Gestão de Pessoas, e novo organograma, todos construídos sob a lógica de competências.

#### **d) Primeira Fase - 4ª Etapa: Implantação do Ciclo de Capacitação por Competências**

A última etapa da primeira fase desta pesquisa foi a implantação na Fundação HEMOPA, do Ciclo da Capacitação com base na metodologia da Gestão por Competências, fundamentado pelo Decreto Federal n.º 5.707/2006.

A principal evidência da conclusão do mapeamento de competências foi a apresentação do Plano Anual de Capacitação, construído com base no modelo de competências. Tal documento evidenciou as ações de capacitação a serem executadas no exercício seguinte, considerando as lacunas de competência identificadas.

Isto é, quais deveriam ser os conhecimentos, habilidades e atitudes, a serem manifestados nos comportamentos individuais dos servidores, no contexto de sua unidade de trabalho, e que ao serem desenvolvidos poderiam contribuir com o alcance das competências organizacionais.

Assim, foi através dos conhecimentos, que a pesquisa buscou contribuir para que tenha se tornado rotina na Fundação HEMOPA o ingresso de novos saberes, novas informações, estudos atualizados, para que os indivíduos se apropriem destes e passem a uma reflexão qualificada sobre as tarefas que desenvolvem.

Com as ações de capacitação também foi possível o desenvolvimento de novas habilidades, que permitiram a interação dos processos atuais com as novas tecnologias de gestão, novos procedimentos, novos registros, novos procedimentos, trazidos com a pesquisa. Com a implantação do ciclo de gestão por competências, buscou-se a agilização, qualificação e organização das atividades cotidianas dos servidores, para que estes passassem a compreender, processar, agir, executar e concluir suas atividades, pautados por padrões e procedimentos similares.

#### **3.4.2 Segunda Fase: Inventário e análise das competências do NEGEP**

##### **a) Segunda Fase: 1ª Etapa: Análise dos Dados**

Implantado o ciclo de Gestão por Competências na Fundação HEMOPA e obtidos os resultados desejados com relação ao mapeamento das competências organizacionais, setoriais e individuais da Organização, passou-se a análise dos

dados, com o intuito de estabelecer o perfil de competências da área de gestão de pessoas que favoreceu o processo de implantação da gestão por competências.

Inicialmente, foram destacadas as competências setoriais do Núcleo Estratégico de Gestão com Pessoas (NEGEP), os respectivos cargos e a quantidade de servidores. Foram definidos também os indicadores de desempenho para esta unidade gerencial, evidenciando que através dos indicadores que se pode visualizar o alcance ou não das metas, bem como mensurar o desempenho individual e coletivo das equipes de trabalho.

A seguir foram descritas todas as competências individuais para cada um dos cargos, os quais estão previstos na estrutura do NEGEP, a saber: administrador, economista, pedagogo e agente administrativo. Com a definição das competências, foi realizado o levantamento do nível atual de manifestação das competências individuais pelos colaboradores da área de gestão de pessoas (lacunas de competências).

Neste processo, os servidores e a chefia imediata da área de gestão de pessoas avaliaram segundo sua concepção pessoal o grau de importância e o nível de domínio de cada servidor, para cada uma das competências individuais descritas. O cálculo da importância x domínio permitiu visualizar a necessidade de implantar ações de capacitação para combater (eliminando ou minorando) as principais lacunas de competência.

Para cada um dos cargos previstos na estrutura do Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas foram aplicados instrumentos de coleta de dados, para averiguação de competências individuais, tanto para o próprio servidor quanto para a chefia imediata. De acordo com o NEGEP-RGT-049-Ficha de Avaliação de Competências - Individual.

Todas as competências relacionadas ao cargo são listadas no Registro - NEGEP-RGT-049, após isso, o próprio servidor e a chefia imediata preenchem, o nível de importância e o grau de domínio de cada competência, por todos os servidores ocupantes do mesmo cargo.

Com a conclusão do preenchimento, foi realizado o cálculo de importância-domínio:  $L = I \times (n - D)$ , onde: L = Lacuna da Competência; I = Importância da Competência; n = Valor atribuído ao maior valor de referência; e, D = Domínio da Competência.

Por fim, foram trazidos, os principais regulamentos, documentos normativos, procedimentos operacionais padronizados e registros os quais guardam correlação e permitem a execução do mapeamento e implantação do ciclo de gestão por competências, os quais foram criados/revistos durante a execução da pesquisa.

Como produto da definição das competências individuais dos servidores da Fundação HEMOPA e de suas respectivas lacunas de competência, foi construído o Plano Anual de Capacitação dos Servidores da Fundação HEMOPA 2013, o qual vem sendo executado ao longo do ano de 2014, e o PAC – 2015 que será executado no próximo exercício.



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA**

Com relação aos resultados da pesquisa, importante inicialmente descrever a unidade gerencial alvo da pesquisa: o Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas - NEGEP. É a área responsável pela implantação das ações em gestão de pessoas, referente aos subsistemas: seleção, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e qualidade de vida.

Todos os 11 (onze) servidores do NEGEP participaram dos grupos focais, de levantamento de competências individuais e tiveram os dados registrados nas fichas de registro de informações. Ao longo de 3 meses foram realizadas 108 (cento e oito) reuniões de grupos focais com todos os servidores da Fundação HEMOPA, dentre eles, os servidores do NEGEP, distribuídos nos grupos focais de acordo com o cargo ocupado.

O último instrumento de coleta de dados utilizado nesta primeira fase da pesquisa foi o questionário, utilizado para que os servidores bem como suas chefias imediatas pudessem ratificar as competências individuais observadas e coletadas a partir da realização dos grupos focais.

### **4.1 Competências Setoriais do NEGEP**

As competências setoriais do NEGEP, obtidas a partir do mapeamento de competências são as seguintes:

- a) Identificar demandas da gestão superior e unidades organizacionais da Fundação HEMOPA, visando implementar ações de gestão estratégica com pessoas na Instituição;
- b) Planejar, programar, coordenar, executar e avaliar a Política de Gestão com Pessoas da Fundação HEMOPA, em consonância com a Política adotada pelo Estado do Pará;
- c) Encaminhar o formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação/LNC às unidades organizacionais visando captar demandas;

- d) Planejar, organizar, executar e avaliar os resultados das ações de capacitação, captadas a partir do LNC, as quais assegurem o alcance da missão institucional;
- e) Executar as ações capitaneadas pela Escola de Governo do Pará, na execução do plano de desenvolvimento e capacitação de pessoas, voltado aos servidores da Fundação HEMOPA;
- f) Encaminhar os servidores da Fundação HEMOPA para participação voluntária e dirigida, nas ações de capacitação executadas pela Escola de Governo do Pará, considerando o LNC;
- g) Planejar, programar, coordenar e executar a Avaliação de Desempenho dos servidores, em conjunto com a Secretaria Estadual de Administração, observando Regime Jurídico Único dos Servidores Cíveis do Estado e a legislação correlata;
- h) Planejar, programar, coordenar e executar o Sistema de Avaliação da Gratificação de Desempenho Institucional/GDI, no âmbito da Fundação HEMOPA, em consonância com o Decreto Estadual nº 1.554, de 21/03/2005;
- i) Executar relatórios para favorecer a celebração e execução de convênios e termos de cooperação técnica com instituições Educacionais, Tecnológicas e Científicas propostos pelo Núcleo de Ensino e Pesquisa;
- j) Planejar, coordenar, executar, monitorar e avaliar o Programa de Benefícios, Valorização e Qualidade de Vida dos Servidores, em consonância com a Política adotada pela Secretaria de Estado de Administração;
- k) Planejar, coordenar, executar, monitorar e avaliar o processo de Mapeamento de Competências, bem como o inventário e a avaliação de competências existentes na Fundação HEMOPA;
- l) Identificar as lacunas de competências dos servidores, e a partir dos resultados, criar o Plano Anual de Capacitação;
- m) Realizar pesquisas, estudos e ações visando a qualidade de vida e a satisfação pessoal do servidor;
- n) Planejar, coordenar, executar, monitorar e avaliar as ações de Responsabilidade Social da Fundação HEMOPA;
- o) Identificar e relacionar demandas de modernização da gestão organizacional, oferecendo suporte técnico à Alta Administração em tais ações;

- p) Planejar, programar, coordenar, executar, monitorar e avaliar o cronograma e a realização de eventos e datas comemorativas (calendário social);
- q) Gerenciar as atividades de recrutamento e seleção, alocação e rotação de pessoal;
- r) Atualizar, após análise e periodicamente, o Padrão Mínimo de Pessoal em Unidades, considerando a implantação/implementação de serviços e as necessidades do usuário/cidadão;
- s) Coordenar as atividades do Serviço de Atenção a Saúde do Servidor;
- t) Gerenciar o processo de capacitação do servidor ingressante (Treinamento de Ingresso), garantindo sua adequação ao perfil mínimo desejado às competências requeridas pela Fundação HEMOPA;
- u) Planejar, programar, coordenar, executar, monitorar e avaliar a participação de servidores da Fundação HEMOPA em ações de desenvolvimento, considerando suas expectativas e as necessidades institucionais verificadas no mapeamento de competências;
- v) Selecionar, avaliar e capacitar periodicamente os servidores participantes do plano de controle e combate a emergências, coordenado pela Brigada de Emergência da Fundação HEMOPA;
- w) Fornecer dados e informações necessárias ao sistema de apuração de custos da Fundação HEMOPA, no âmbito de suas atribuições, observando as normas e prazos estabelecidos;
- x) Fornecer dados e informações ao Sistema de Investigação Estatística e Indicação de Desempenho Institucional - SISIND, através de dados e informações relativas ao âmbito de suas atribuições.

#### **4.2 Indicadores de Desempenho do NEGEP**

Cada indicador de desempenho concebido nesta fase da pesquisa, procura responder com dados, bem como fornecer informações para análise de cada uma das competências setoriais da área de gestão de pessoas.

Os indicadores de desempenho do NEGEP são os seguintes:

#### 4.2.1 Planos de Ação Implantados

Corresponde aos planos de ação construídos segundo o modelo do NEGEP-RGT-004-Proposta Técnica para Ação de Capacitação que foram propostos pelas unidades gerenciais e colocados em prática. Os índices são os seguintes:

a) Número absoluto de Planos de Ação implantados;

*Total de Planos de Ação implantados pela Unidade*

b) Percentual de Planos de Ação implantados;

*Total de Planos de Ação implantados pela Unidade/Total de Planos de Ação propostos para a Unidade*

#### 4.2.2 Estratégias da Política de Gestão de Pessoas contempladas

Corresponde às estratégias da política de gestão de pessoas que foram contempladas nos planos de ação que foram concebidos nas unidades de trabalho. O índice é o seguinte:

a) Percentual de estratégias da política de gestão de pessoas contempladas nas ações anuais;

*Total de planos de ação concebidos em conformidade com a política de gestão de pessoas/Total de planos de ação concebidos nas unidades organizacionais;*

#### 4.2.3 Aplicação e retorno do Levantamento de Necessidades de Capacitação - LNC

Corresponde ao quantitativo de unidades organizacionais que aplicaram e devolveram dentro do prazo estipulado o Registro - NEGEP-RGT-034-Levantamento de Necessidades de Capacitação - por Setor e Servidor. Os índices são os seguintes:

a) Percentual de unidades organizacionais que aplicaram e devolveram o LNC;

*Total de unidades organizacionais que aplicaram e devolveram o LNC/Total de Unidades organizacionais;*

b) Percentual de servidores com necessidades de capacitação propostas no LNC;

*Total de servidores com necessidades de capacitação propostas no LNC/Total de Servidores.*

#### 4.2.4 Ações de Capacitação e Desenvolvimento Executadas

Corresponde ao quantitativo de ações de capacitação e desenvolvimento implantadas ao longo do exercício e registradas no NEGEP-DOC-026- Registro Anual de Capacitação. Os índices são os seguintes:

a) Número absoluto de ações de capacitação e desenvolvimento executadas;

*Total de ações de capacitação e desenvolvimento executadas;*

b) Percentual de ações de capacitação e desenvolvimento executadas;

*Ações de capacitação e desenvolvimento executadas/Total de ações de capacitação e desenvolvimento planejadas.*

#### 4.2.5 Servidores encaminhados à Escola de Governo do Pará

Corresponde ao quantitativo de servidores encaminhados à Escola de Governo do Pará, visando participação em ações de capacitação e desenvolvimento, também registradas no NEGEP-DOC-026- Registro Anual de Capacitação. O índice é o seguinte:

a) Servidores encaminhados à EGPA;

*Número total de servidores encaminhados à Escola de Governo do Pará para ações de capacitação e desenvolvimento.*

#### 4.2.6 Servidores com Avaliação de Desempenho realizada

Corresponde ao percentual de servidores que participaram do processo de avaliação de desempenho Institucional com resultado final registrado no NEGEP-RGT-041-Ficha Individual de Avaliação de Desempenho por Competências. O índice é o seguinte:

a) Percentual de servidores com a Avaliação de Desempenho realizada;

*Servidores com Avaliação de Desempenho realizada/Total de servidores.*

#### 4.2.7 Servidores com Gratificação de Desempenho Institucional mensurada

Corresponde ao percentual de servidores que tiveram a avaliação de desempenho realizada pela chefia imediata para pagamento da Gratificação de Desempenho Institucional (GDI) com resultado final registrado. O índice é o seguinte:

a) Percentual de servidores com a Gratificação de Desempenho Institucional mensurada;

*Servidores com Gratificação de Desempenho Institucional mensurada/Total de servidores.*

#### 4.2.8 Ações de Valorização e Qualidade de Vida Executadas

Corresponde aos planos de ação em que foram contempladas ações de valorização e qualidade de vida as quais foram concebidas pela área gestão de pessoas. Os índices são os seguintes:

a) Número absoluto de ações de valorização e qualidade de vida executadas;

*Total de ações de valorização e qualidade de vida executadas;*

b) Percentual de ações de valorização e qualidade de vida executadas;

*Ações de valorização e qualidade de vida executadas/Total de ações de valorização e qualidade de vida planejadas.*

#### 4.2.9 Execução do Mapeamento de Competências

Corresponde ao quantitativo de unidades organizacionais que aplicaram e devolveram dentro do prazo estipulado o Registro - NEGEP-RGT-043-Ficha de Demonstração e Aceite de Competências - Individual. Os índices são os seguintes:

a) Percentual de unidades organizacionais que realizam o mapeamento de competências setorial;

*Total de unidades organizacionais que realizaram o mapeamento de competências setorial/Total de Unidades organizacionais;*

b) Percentual de servidores participantes do mapeamento de competências;

*Total de servidores com competências mapeadas/Total de Servidores.*

#### 4.2.10 Identificação das Lacunas de Competências

Corresponde ao quantitativo de unidades organizacionais que aplicaram e devolveram dentro do prazo estipulado o Registro - NEGEP-RGT-049-Ficha de Avaliação de Competências - Individual. O índice é o seguinte:

- a) Percentual de servidores com lacunas de competências identificadas;

*Total de servidores com lacunas de competências identificadas/Total de Servidores;*

#### 4.2.11 Ações de Responsabilidade Social Executadas

Corresponde aos planos de ação em que foram contempladas ações de responsabilidade social as quais foram concebidas pelas unidades gerenciais. O índice é o seguinte:

- a) Número absoluto de ações de responsabilidade social executadas;

*Total de ações de responsabilidade social executadas.*

#### 4.2.12 Atualização do Padrão Mínimo de Pessoal

Corresponde ao quantitativo de unidades organizacionais que avaliam, aplicam e devolvem o NEGEP-RGT-023-Levantamento de Padrão de RH - Por Setor e Cargo, no mínimo anualmente. O índice é o seguinte:

- a) Percentual de unidades organizacionais que realizam a atualização do padrão mínimo de pessoal;

*Total de unidades organizacionais que realizaram a atualização do padrão mínimo de pessoal/Total de Unidades organizacionais;*

#### 4.2.13 Servidores participantes do Treinamento de Ingresso

Corresponde ao quantitativo de servidores que participam, são avaliados e considerados aptos, no Treinamento de Ingresso, com o preenchimento dos Registros: NEGEP-RGT-028 - Avaliação de Aprendizagem em Ação de Capacitação - *Check List* e NEGEP-RGT-033 - Treinamento Periódico em Serviço, para todo o servidor ingressante. O índice é o seguinte:

a) Percentual de servidores participantes do Treinamento de Ingresso;

*Servidores ingressantes que participaram do Treinamento de Ingresso/Total de servidores ingressantes no período;*

#### 4.2.14 Execução do Plano Anual de Capacitação - PAC

Corresponde ao percentual de ações de capacitação e desenvolvimento executadas ao longo do exercício sobre o total de ações de capacitação e desenvolvimento previstas no NEGEP-DOC-017- Plano Anual de Capacitação - PAC. O índice é o seguinte:

a) Percentual de execução do Plano Anual de Capacitação;

*Ações previstas no Plano Anual de Capacitação executadas/Total de ações previstas no Plano Anual de Capacitação.*

#### 4.2.15 Inserção de dados no SISIND

Corresponde ao total de dados inseridos no Sistema de Indicadores de Desempenho (SISIND), dentro do prazo determinado pelo setor de planejamento. O índice é o seguinte

a) Total de campos informatizados preenchidos no SISIND dentro do prazo determinado;

*Número total de campos informatizados preenchidos no SISIND dentro do prazo determinado;*

### 4.3 Competências Individuais dos cargos previstos no NEGEP

A partir da definição das competências setoriais da área de gestão de pessoas da Fundação HEMOPA, bem como a partir da descrição dos indicadores de desempenho, foi possível comparar as competências desejadas às competências manifestadas pelo servidor, a partir das metas pactuadas, permitindo o prosseguimento da análise e descrição de resultados.

A utilização da metodologia dos grupos focais propôs-se a definição dos comportamentos manifestados pelos servidores nos seus espaços de trabalho na Fundação HEMOPA. Neste caso, nos grupos focais os servidores foram divididos de



acordo com os cargos e as áreas de atuação (administrativo-financeira e técnica), para responder sobre os comportamentos que consideravam adequados nas suas atividades cotidianas em suas unidades gerenciais.

A seguir descrevem-se os requisitos mínimos de escolaridade e legais para ingresso no cargo, bem como as competências individuais de todos os cargos que atuam na área de gestão de pessoas do HEMOPA.

#### 4.3.1 Administrador:

Comprovação documental de conclusão de Curso de Graduação em Administração, expedido por instituição de Ensino Superior credenciada pelo Ministério da Educação, e registro no órgão de classe competente. São competências individuais do cargo de Administrador:

- a) Formular, coordenar, executar e avaliar as atividades planejadas, nos segmentos orçamentário e financeiro, de pessoas e finalísticos;
- b) Acompanhar a execução orçamentária e financeira de projetos e ações, com elaboração de cronogramas e emissão de Relatórios;
- c) Elaboração e definir de forma participativa a gestão de custos de execução de projetos da sua área de atuação;
- d) Analisar e emitir relatórios sobre projetos e propostas que exijam conhecimento teórico e prático de aquisições, contratações, convênios e termos de cooperação na gestão pública;
- e) Elaborar pareceres e relatórios de informações técnicas pertinentes à sua área de atuação;
- f) Fornecer informações e coordenar a gestão de projetos nas áreas de sua competência;
- g) Planejar, acompanhar e implementar ações voltadas ao projeto de gestão das unidades do HEMOPA, propondo soluções as oportunidades de melhoria detectadas;
- h) Propor ações de organização e métodos que assegurem a continuidade e melhoria da gestão;
- i) Elaborar relatórios técnicos gerenciais;

j) Elaborar, aplicar e condensar informações a partir de ferramentas de coleta de dados manuais e informatizadas de gestão;

l) Executar ações e emitir relatórios pertinentes das atividades propostas pelos órgãos estaduais e federais coligados;

m) Coordenar e registrar informações técnicas obtidas a partir de ferramentas de coleta de dados de perfil individual e coletivo;

n) Propor ações, com base no planejamento e em informações técnicas, que promovam a melhoria contínua da Instituição.

#### 4.3.2 Dimensões da Competência para o cargo de Administrador

##### a) Conhecimentos:

- Teoria Organizacional e a Dinâmica das Organizações;
- Cultura e Clima Organizacional;
- Organização, Sistemas e Métodos;
- Teorias de Motivação;
- Teorias de Liderança;
- Reengenharia Organizacional e *downsizing*;
- Análise Processual;
- Teoria da Qualidade e Modelo de Excelência em Gestão Pública;
- Gestão com Pessoas (Seleção de Pessoal, Capacitação e Desenvolvimento, Carreiras e Remuneração, Saúde do Trabalhador, Qualidade de Vida)
- Planejamento Estratégico, Tático e Operacional;
- Gestão por Competências;
- Gestão Estratégica, Gestão por Resultados e *Balanced ScoreCard*;
- Legislação Trabalhista, Tributária e Previdenciária;
- Estatuto do Servidor – RJU, Lei 5.810/1994 (admissão, ingresso, vacância, exercício, vantagens e garantias, direitos e obrigações, regime disciplinar, concurso público, estágios);
- Atos e Contratos Administrativos;
- Cadeia Logística e de Fornecimento;
- Comunicação na Administração Pública;
- Gestão de Compras;

- Orçamento Público (Custeio e Investimento);
- Administração Financeira.

b) Habilidades:

- Capacidade de promover o planejamento e aplicação de Pesquisas de Clima;
- Capacidade de organizar e elaborar formulários e documentos de Sistemas e Métodos;
- Capacidade de aplicar as diferentes tipologias de liderança no ambiente organizacional;
- Capacidade de aplicar técnicas motivacionais junto a equipe de trabalho;
- Capacidade de promover a análise e tramitação processual de acordo com o SGQ;
- Capacidade de promover a análise, redimensionamento e melhoria dos processos;
- Capacidade de aplicar técnicas e ferramentas de gestão de pessoas nas equipes de trabalho;
- Capacidade de promover e registrar com a participação da equipe as ferramentas e instrumentos de planejamento nos 3 níveis organizacionais;
- Capacidade de aplicar o mapeamento de competência e a análise das lacunas de competências com vistas a Capacitação e Avaliação de Desempenho;
- Capacidade de aplicar nos processos, as legislações de pessoal aplicáveis a cada caso;
- Capacidade de promover o acompanhamento e controle de contratos e convênios de acordo com a legislação vigente;
- Capacidade de analisar, informar e manter atualizadas as informações orçamentário-financeiras referentes a suas atividades;
- Capacidade para elaborar, implementar e consolidar ferramentas de comunicação da organização;
- Capacidade de planejar e promover a gestão de aquisição e suprimentos da Organização;
- Capacidade de planejar, Analisar, organizar e inventariar os bens móveis e imóveis da Organização;

- Capacidade de promover o gerenciamento de frota e suprimentos correlatos;
- Capacidade de comunicar-se eficientemente nas formas escrita, oral e gráfica;

c) Atitudes:

- Iniciativa;
- Criatividade;
- Determinação;
- Vontade de aprender;
- Receptividade às mudanças;
- Organização;
- Empatia;
- Agilidade;
- Disponibilidade;
- Entusiasmo;
- Ética profissional;
- Equilíbrio Emocional;
- Foco no resultado;
- Vontade política e administrativa;
- Escuta Ativa.

#### 4.3.3 Economista:

Comprovação documental de conclusão de Curso de Graduação em Economia, expedido por instituição de Ensino Superior credenciada pelo Ministério da Educação, e registro no órgão de classe competente. São competências individuais do cargo de Economista:

- a) Formular, coordenar, executar e avaliar as atividades planejadas, do segmento orçamentário e financeiro;
- b) Acompanhar a execução orçamentária e financeira de projetos e ações, com elaboração de cronogramas e emissão de Relatórios;

- c) Emitir relatório acerca do perfil da gestão de custos de execução de projetos da Instituição;
- d) Formular propostas de execução econômico-financeira para diferentes tipos de Políticas de Planejamento Econômico;
- e) Elaborar pareceres e relatórios de informações técnicas pertinentes à sua área de atuação;
- f) Fornecer informações e coordenar a gestão de projetos nas áreas de sua competência;
- g) Elaborar e avaliar projetos de viabilidade econômica para as ações institucionais planejadas;
- h) Propor ações de organização e métodos que assegurem a continuidade e melhoria da gestão;
- i) Elaborar relatórios técnicos-econômicos de caráter gerencial;
- j) Elaborar, aplicar e condensar informações a partir de ferramentas de coleta de dados manuais e informatizadas de gestão;
- k) Executar ações e emitir relatórios pertinentes das atividades propostas pelos órgãos estaduais e federais coligados;
- l) Coordenar e registrar informações técnicas obtidas a partir de ferramentas de coleta de dados de perfil individual e coletivo.

#### 4.3.4 Dimensões da Competência para o cargo de Economista

- a) Conhecimentos:
  - Microeconomia: Mercado, curvas de demanda e oferta, equilíbrio de mercado, curvas de indiferença e demanda;
  - Monopólio;
  - Bens públicos e comparação com os bens privados;
  - Tributos: Impostos, taxas, tarifas, contribuições e subsídios;
  - Regulação de mercados;
  - Macroeconomia: conceito de produto e Renda Nacional;
  - Agregados macroeconômicos;
  - Consumo e Poupança;
  - Consumo e poupança e as taxas de juros;

- A demanda por moeda: as funções da moeda;
- Inflação;
- Política fiscal e monetária;
- Gastos públicos;
- Finanças Públicas: conceitos básicos;
- Dívida pública;
- Sistema tributário;
- Ajuste fiscal;
- Política Fiscal.
- Orçamento: disposições gerais;
- Receita: classificação econômica da receita por categoria econômica e fonte;
- Despesa: classificação econômica da despesa por categoria econômica;
- Elaboração da proposta orçamentária;
- Elaboração da lei de orçamento;
- Exercício financeiro;
- Créditos Adicionais;
- Execução do orçamento;
- Programa de despesa e programação da receita.

b) Habilidades:

- Capacidade de promover a análise do ambiente econômico e seus impactos na Organização;
- Capacidade de elaborar e executar projetos (Pesquisa Econômica, de mercado e de viabilidade);
- Capacidade de atuar na elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, no concernente aos impactos da atividade no mundo do trabalho;
- Capacidade de promover a análise de dados econômicos e estatísticos, coletados por diversas fontes e níveis organizacionais;
- Capacidade de promover a tomada de decisão no ambiente econômico, a partir de análise para implementação de ações e políticas institucionais;
- Capacidade de realizar Estudos de impacto, visando propor medidas econômicas adequadas a natureza da Instituição;

- Capacidade de elaborar Planos, com base em estudos, informes e análise efetuados sobre os aspectos conjunturais e estruturais da economia e seus reflexos na Organização;
- Capacidade de comunicar-se eficientemente nas formas escrita, oral e gráfica;

c) Atitudes:

- Iniciativa;
- Criatividade;
- Determinação;
- Vontade de aprender;
- Receptividade às mudanças;
- Organização;
- Empatia;
- Agilidade;
- Disponibilidade;
- Entusiasmo;
- Ética profissional;
- Equilíbrio Emocional;
- Foco no resultado;
- Vontade política e administrativa;
- Escuta Ativa.

#### 4.3.5 Pedagogo:

Comprovação documental de conclusão de Curso de Graduação em Pedagogia, expedido por instituição de Ensino Superior credenciada pelo Ministério da Educação, e registro no órgão de classe competente. São competências individuais do cargo de Pedagogo:

- a) Formular, coordenar, executar e avaliar as atividades pedagógicas planejadas, dentro segmento de gestão de pessoas;

- b) Auxiliar no planejamento e execução de atividades de ensino, pesquisa e na produção do conhecimento dentro da Instituição;
- c) Desenvolver projetos de educação continuada, voltados para os servidores;
- d) Elaborar, coordenar, executar e avaliar projetos de Gestão de Pessoas relacionados a Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Carreiras e Benefícios e Avaliação de Desempenho;
- e) Formular, coordenar, executar e avaliar eventos de capacitação e desenvolvimentos de diversas formatações e metodologias;
- f) Fornecer informações e coordenar a gestão de projetos nas áreas de sua competência;
- g) Desenvolver projetos, programas, metodologias e materiais pedagógicos adequados ao desenvolvimento profissional na organização;
- h) Propor ações pedagógicas e de aprendizagem que assegurem a continuidade e melhoria da gestão;
- i) Elaborar, coordenar, executar e avaliar as atividades de estágio institucional de nível médio e superior;
- j) Elaborar, aplicar e condensar informações a partir de ferramentas de coleta de dados manuais e informatizadas de gestão;
- k) Elaborar e executar eventos de diálogo entre a área educacional e as demais áreas organizacionais;
- l) Coordenar e registrar informações técnicas obtidas a partir de ferramentas de coleta de dados de perfil individual e coletivo.

#### 4.3.6 Dimensões da Competência para o cargo de Pedagogo

- a) Conhecimentos:
  - Educação, Sociedade e Cultura;
  - Políticas públicas Inclusivas de Educação: relação de gênero e Educação;
  - A educação dos portadores de deficiência e etnias minoritárias;
  - Lei de diretrizes e bases da Educação – LDB, Lei Federal n.º 9394/96;
  - Pedagogia e Intervenção social: juventude e novas sociabilidades;



- Ensino Superior: bacharelado, licenciatura e os cursos superiores em tecnologia;
- Pós-graduação: *Latu e Strictu Sensu*;
- Formação Básica e Continuada de Professores;
- Formação do Professor Pesquisador;
- Educação e o mundo do trabalho;
- A globalização da economia, a reestruturação produtiva, a nova concepção de estado, a crise do emprego e sua relação com a educação;
- As formas de organização do trabalho e seus impactos sobre a educação dos trabalhadores;
- Dimensões pedagógicas dos processos de organização e gestão do trabalho;
- As novas competências demandadas pelo mundo do trabalho;
- Metodologias de identificação e desenvolvimento de competências;
- Acompanhamento do processo pedagógico: avaliação da aprendizagem. Critérios de avaliação;
- Instrumentos de avaliação;
- Organização e planejamento pedagógico;
- Projeto pedagógico: Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Didática e novas tecnologias educacionais: o computador e aprendizagem;
- Uso das tecnologias da informação no processo pedagógico;
- Currículo: concepções, relações de poder, transdisciplinaridade, transversalidade; Interdisciplinaridade, disciplinaridade, multidisciplinaridade;
- Educação e qualidade. O papel do pedagogo na empresa;
- Gestão do conhecimento e inteligência organizacional;
- A construção do conhecimento a partir das necessidades da organização;
- Gestão de projetos e formação de equipes;
- Prática educativa no desenvolvimento de pessoas;
- Processos comunicacionais: Jogos e dinâmicas de grupo nas organizações;
- Processo pedagógico: as categorias teórico-metodológicas da pedagogia do trabalho;
- Critérios para seleção de conteúdos, metodologia, acompanhamento e avaliação;
- Tecnologias da comunicação e da Informação em Educação;

- Psicologia do desenvolvimento e da aprendizagem;
- Teorias de aprendizagem;
- Projetos educativos interdisciplinares.
- Atuação interdisciplinar em articulação com diferentes equipes profissionais, visando à formação em serviço;
- Ações investigativas e avaliativas para o desenvolvimento de pessoas;
- Avaliação de programas educacionais no âmbito organizacional.

b) Habilidades:

- Capacidade de promover plano e projetos de capacitação/desenvolvimento para os funcionários da Organização;
- Capacidade de organizar e elaborar formulários e instrumentos relativos à capacitação;
- Capacidade de aplicar metodologias pedagógicas voltadas ao mundo do trabalho;
- Capacidade de promover a análise, redimensionamento e melhoria dos processos;
- Capacidade de promover, registrar e acompanhar o processo de avaliação de desempenho na Organização;
- Capacidade de promover ações e eventos educativos, visando conscientizar o corpo funcional para a importância de seu desenvolvimento profissional;
- Capacidade de realizar recrutamento, seleção e entrevista de pessoal;
- Capacidade de coordenar programas de estágio supervisionado, residência médica e eventos científicos;
- Capacidade de promover ações e eventos visando conscientizar a população para a importância da doação de sangue, de medula óssea e de hemocomponentes por aférese;
- Capacidade de desenvolver atividades lúdicas que venham a proporcionar segurança e alívio aos pacientes hematológicos e estimular a sua interação com enfermeiros, médicos, dentre outros da equipe multidisciplinar de saúde;
- Capacidade de executar ações educativas voltadas à orientação e à informação de indivíduos no âmbito da escola, quanto às condições referidas

aos processos de doação, assim como, na identificação de doenças hematológicas;

- Capacidade de comunicar-se eficientemente nas formas escrita, oral e gráfica;

c) Atitudes:

- Iniciativa;
- Criatividade;
- Determinação;
- Vontade de aprender;
- Receptividade às mudanças;
- Organização;
- Empatia;
- Agilidade;
- Disponibilidade;
- Entusiasmo;
- Ética profissional;
- Equilíbrio Emocional;
- Foco no resultado;
- Vontade política e administrativa;
- Escuta Ativa.

#### 4.3.7 Agente Administrativo:

Comprovação documental de conclusão do Ensino Médio, expedido por instituição pública ou particular de ensino, reconhecido por órgão oficial estadual de educação. São competências individuais do cargo de Agente Administrativo:

- a) Receber, registrar e protocolar documentos;
- b) Digitar expedientes, registrando-os em meio digital, e encaminhando-os as unidades pertinentes;
- c) Efetuar cálculos, registros, acompanhamento e controle de ações de acordo com as demandas;

- d) Receber, registrar e encaminhar às unidades as entregas de materiais fornecidos, bem como serviços prestados por fornecedores;
- e) Efetuar o controle e a apuração da frequência, aos eventos institucionais e jornada de trabalho, emitindo relatórios consolidados dos resultados;
- f) Efetuar o registro e acompanhar através de relatório, o cadastro de fornecedores, bem como o cadastro de bens móveis e imóveis institucionais;
- g) Realizar coleta, registro e planilhamento de preços em instrumento informacional adequado;
- h) Receber, conferir, guardar, distribuir, controlar os estoques e inventariar os materiais de consumo necessários às atividades;
- i) Controlar o registro, armazenar e recuperar as informações coletadas em instrumentos próprios, manuais e informatizados, para suporte à gestão;
- j) Utilizar sistemas informatizados de apoio à gestão, corretamente, realizando o registro, emissão, controle e recuperação de informações financeiras, orçamentárias, de planejamento, administrativas, finalísticas e de gestão de pessoas;
- k) Realizar deslocamentos externos, em veículo oficial, para atender demandas administrativas;
- l) Elaborar em modelo de relatório, demonstrativos financeiros, orçamentários, de planejamento, administrativos, finalísticos e de gestão de pessoas;
- m) Receber demandas, controlar informações e encaminhar expedientes para unidades e entidades externas;
- n) Efetuar o controle e registro dos níveis de utilização de materiais de consumo e bens móveis, nas unidades organizacionais;
- o) Receber, registrar, controlar, distribuir e arquivar as correspondências e/ou documentos, acompanhando e controlando a tramitação dos processos administrativos;
- p) Atender ao servidor, ao usuário e ao cidadão, observando os padrões de excelência, considerando suas necessidades e a missão institucional.

#### 4.3.8 Dimensões da Competência para o cargo de Agente Administrativo

- a) Conhecimentos:

- Língua Portuguesa: Interpretação de texto;
- Sentido Conotativo e Denotativo;
- Conhecimento da língua: ortografia/acentuação gráfica;
- Classes de palavras;
- Verbo: classificação, conjugação, emprego de tempos e modos;
- Variação nas modalidades do uso da língua;
- Raciocínio Lógico Quantitativo;
- Raciocínio lógico-matemático;
- Saúde Pública;
- Política Nacional do Sangue;
- Estrutura do Sistema Nacional do Sangue, Componentes e Derivados;
- Organização dos Serviços de Saúde no Brasil;
- Sistema Único de Saúde: princípios e diretrizes do SUS;
- Controle social;
- Exames laboratoriais no sangue do doador;
- Normas gerais; Lei nº. 10.205, de 21/03/2001, Resolução RDC nº 057, de 16/12/2010 - ANVISA e RDC nº 11, de 16 de fevereiro de 2012 - ANVISA e Portaria 1353/ 2011 do Ministério da Saúde.
- Fundamentos de Administração: Administração Científica, Teoria Geral das Organizações; Teoria de Sistemas;
- Administração Pública e Gestão Pública;
- Direitos e Garantias Fundamentais e a previsão Constitucional;
- Princípios Constitucionais da Administração Pública;
- Modelos de gestão de pessoas: gestão de pessoas por competências;
- Liderança: Estilos de liderança nas organizações;
- Desempenho institucional: Indicadores de desempenho;
- Planejamento: Fundamentos e principais metodologias;
- Conflito nas organizações;
- Sistema de Gestão da qualidade: Histórico dos Sistemas de qualidade no mundo, no Brasil e na Administração;
- Informática básica e avançada;
- Sistemas de Informação Gerencial e Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão.

b) Habilidades:

- Capacidade de planejar e promover a gestão de aquisição e suprimentos da organização;
- Capacidade de acessar, preencher e arquivar formulários e documentos de Sistemas e Métodos;
- Capacidade de promover a análise e tramitação processual de acordo com o SGQ;
- Capacidade de promover a análise, redimensionamento e melhoria dos processos;
- Capacidade de aplicar técnicas e ferramentas de gestão de pessoas nas equipes de trabalho;
- Capacidade de participar do planejamento das equipes de trabalho em nível tático e operacional;
- Capacidade de promover a auto-avaliação de competências com vistas a Capacitação e Desempenho;
- Capacidade de auxiliar o acompanhamento e controle de contratos e convênios de acordo com a legislação vigente;
- Capacidade para elaborar, implementar e consolidar ferramentas de comunicação da organização;
- Capacidade de digitar, revisar e diagramar documentos de acordo com as normas do SGQ da Organização;
- Capacidade de efetuar o protocolo e arquivamento de documentos e registros do SGQ da Organização;
- Capacidade de auxiliar na análise, organização e inventário de bens móveis e imóveis da Organização;
- Capacidade de promover a Gestão da Frota e suprimentos correlatos;

c) Atitudes:

- Iniciativa;
- Criatividade;
- Determinação;
- Vontade de aprender;

- Receptividade às mudanças;
- Organização;
- Empatia;
- Agilidade;
- Disponibilidade;
- Entusiasmo;
- Ética profissional;
- Equilíbrio Emocional;
- Foco no resultado;
- Vontade política e administrativa;
- Escuta Ativa.

#### **4.4 Principais Competências a desenvolver no NEGEP**

Para identificar as competências a desenvolver nos servidores da área de gestão de pessoas da Fundação HEMOPA, inicialmente fez-se necessário que os servidores e a chefia imediata do NEGEP avaliassem de acordo com sua compreensão os graus de importância e de domínio para cada uma das competências descritas.

Isto é, cada um dos servidores, juntamente com a chefia imediata foi concitado a avaliar numa escala, que variava de 1 a 5, qual o nível de importância de determinada competência (de nada importante até extremamente importante). Bem como avaliaram o nível de domínio pessoal de cada servidor, numa escala de 1 a 5, onde 1 seria nenhum domínio, até 5 para total domínio para cada competência.

O cálculo da importância x domínio permitiu visualizar a necessidade de implantar ações de capacitação para combater (eliminando ou minorando) as principais lacunas de competência.

##### **4.4.1 Competências a desenvolver para o cargo de Administrador**

De posse dos resultados das lacunas de competência, foi evidenciado o nível de necessidade de implementação de ações de capacitação e desenvolvimento para

minorar ou eliminar cada lacuna de competência individual para cada um dos cargos.

Para encontrar o resultado pretendido, ou seja, a necessidade de implementar a ação de capacitação, foram somados os resultados das lacunas de competências para todos os participantes, e divididos pelo total de sujeitos da pesquisa, por cargo, foi encontrado o valor médio da lacuna de competência, de acordo com o exemplo a seguir:

*Cargo:* Administrador

*Quantidade de servidores:* 2

*Competência:* Elaborar, aplicar e condensar informações a partir de ferramentas de coleta de dados manuais e informatizadas de gestão.

*Resultado:*

Auto-avaliação

a) Administrador 01: Importância: 4 - Domínio: 3

b) Administrador 02: Importância: 4 - Domínio: 1

Avaliação da Chefia Imediata:

c) Para o administrador 01: Importância: 4 - Domínio: 2

d) Para o administrador 02: Importância: 4 - Domínio: 1

Aplicando a fórmula:

$$L = I \times (n - D)$$

$$a) L = 4 \times (5 - 3)$$

$$L = 8$$

$$b) L = 4 \times (5 - 1)$$

$$L = 16$$

$$c) L = 4 \times (5 - 2)$$

$$L = 12$$

$$d) L = 4 \times (5 - 1)$$

$$L = 16$$

$$L = 8 + 16 + 12 + 16 = 52/4$$

$$\mathbf{L = 13}$$



Este cálculo foi realizado para cada uma das competências para todos os cargos ocupados pelos servidores no Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas permitindo encontrar a lacuna de competência dos servidores e o nível de necessidade de implementação de ações de capacitação e desenvolvimento.

Desta forma, com a necessidade de evidenciar as competências individuais mais relevantes a desenvolver, foram gerados, com finalidade didática, tabelas para permitir a visualização adequada dos resultados.

Para o cargo de Administrador, os resultados foram os seguintes:

Tabela 1 - Lacunas de Competência para o cargo de Administrador

<b>Competências do Administrador</b>	<b>Lacuna de Competência</b>
Coordenar e registrar informações técnicas obtidas a partir de ferramentas de coleta de dados de perfil individual e coletivo;	<b>15,75</b>
Elaborar pareceres e relatórios de informações técnicas pertinentes à sua área de atuação;	<b>13,25</b>
Elaborar, aplicar e condensar informações a partir de ferramentas de coleta de dados manuais e informatizadas de gestão;	<b>13</b>
Analisar e emitir relatórios sobre projetos e propostas que exijam conhecimento teórico e prático de aquisições, contratações, convênios e termos de cooperação na gestão pública;	<b>12,25</b>
Formular, coordenar, executar e avaliar as atividades planejadas, nos segmentos orçamentário e financeiro, de pessoas e finalísticos;	<b>9</b>
Propor ações, com base no planejamento e em informações técnicas, que promovam a melhoria contínua da Instituição;	<b>8,5</b>
Elaborar relatórios técnicos gerenciais;	<b>8,25</b>
Fornecer informações e coordenar a gestão de projetos nas áreas de sua competência;	<b>7,75</b>
Planejar, acompanhar e implementar ações voltadas ao projeto de gestão das unidades do HEMOPA, propondo soluções as oportunidades de melhoria detectadas;	<b>6,5</b>
Acompanhar a execução orçamentária e financeira de projetos e ações, com elaboração de cronogramas e emissão de Relatórios;	<b>5,5</b>
Elaboração e definir de forma participativa a gestão de custos de execução de projetos da sua área de atuação;	<b>4,5</b>
Propor ações de organização e métodos que assegurem a continuidade e melhoria da gestão;	<b>4</b>
Executar ações e emitir relatórios pertinentes das atividades propostas pelos órgãos estaduais e federais coligados;	<b>3,25</b>

Fonte: Elaboração do autor, 2014;

A partir dos cálculos realizados, é possível observar que as 3 (três) competências mais relevantes, a se tornarem alvo de ações de aprendizagem e capacitação para os administradores, a serem inseridas no Plano Anual de Capacitação, são:

a) Coordenar e registrar informações técnicas obtidas a partir de ferramentas de coleta de dados de perfil individual e coletivo;

b) Elaborar pareceres e relatórios de informações técnicas pertinentes à sua área de atuação;

c) Elaborar, aplicar e condensar informações a partir de ferramentas de coleta de dados manuais e informatizadas de gestão.

No caso da área de gestão de pessoas da Organização pesquisada, a Fundação HEMOPA, a redução ou eliminação das lacunas de competência demonstradas no processo de coleta de dados, reverteu-se em evolução significativa em alguns processos organizacionais que favorecem a gestão por competências, a saber:

a) Reforço ao alinhamento entre as estratégias organizacionais ao processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores;

b) Aumento do custo x benefício e correto direcionamento do investimento nas ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas;

c) Propensão dos indivíduos à valorização das ações de capacitação e desenvolvimento por intermédio de uma metodologia ativa de identificação de lacunas de competência;

d) Possibilidade de maior envolvimento e espírito de equipe, a partir da interação dos servidores nas ações de capacitação;

e) Aumento da transparência na área de gestão de pessoas, com a adoção de ferramentas como a realimentação, a orientação profissional e a valorização dos saberes teóricos e práticos dos servidores;

f) A formação de banco de talentos institucional, com servidores com as competências necessárias para combater ou minorar as lacunas de competências dos demais servidores;

g) A adoção de processos conjuntos de análise crítica, para identificar oportunidades de melhoria a partir das discussões acerca do alcance ou não das metas setoriais e organizacionais pactuadas.

Num contexto de Gestão por Competências, a atuação do Administrador em uma equipe de gestão de pessoas, permite a obtenção de resultados perceptíveis para a Organização, principalmente no que diz respeito aos impactos diretos das competências a serem desenvolvidas de acordo com o inventário de competências, num processo de mapeamento de competências.

De acordo com os resultados da análise de dados obtida, o que se pode observar é que as competências com maior necessidade de desenvolvimento são justamente aquelas que se relacionam com a capacidade do servidor da área de gestão de pessoas de manifestar em contexto laboral, competências relacionadas à obtenção, organização e análise de dados.

Na área de gestão de pessoas da Fundação HEMOPA pode-se perceber o perfil de atuação do Administrador, como o servidor cujo desempenho está ligado ao gerenciamento do processo de mapeamento de competências. Inicialmente, na criação dos fluxos, dos cronogramas de entrevistas, grupos focais e aplicação dos questionários, e mais tarde no registro e análise dos resultados, processo que inclui também a geração de instrumentos necessários para promover a coleta de dados.

Desta forma, ao desenvolver as competências descritas como aquelas de maior necessidade de desenvolvimento, ora mencionadas, de acordo com o inventário de competências atuais, torna-se possível ao Administrador, no contexto das competências relacionadas ao seu cargo, manifestar os comportamentos desejáveis para o mapeamento de competências.

#### 4.4.2 Competências a desenvolver para o cargo de Economista

Para o cargo de Economista, os resultados foram os seguintes:

Tabela 2 - Lacunas de Competência para o cargo de Economista

<b>Competências do Economista</b>	<b>Lacuna de Competência</b>
Acompanhar a execução orçamentária e financeira de projetos e ações, com elaboração de cronogramas e emissão de Relatórios;	<b>18</b>
Coordenar e registrar informações técnicas obtidas a partir de ferramentas de coleta de dados de perfil individual e coletivo;	<b>18</b>
Elaborar, aplicar e condensar informações a partir de ferramentas de coleta de dados manuais e informatizadas de gestão;	<b>16</b>
Elaborar relatórios técnico-econômicos de caráter gerencial;	<b>15</b>
Elaborar e avaliar projetos de viabilidade econômica para as ações institucionais planejadas;	<b>13,5</b>
Fornecer informações e coordenar a gestão de projetos nas áreas de sua competência;	<b>12,5</b>
Emitir relatório acerca do perfil da gestão de custos de execução de projetos da Instituição;	<b>12</b>
Formular, coordenar, executar e avaliar as atividades planejadas, do segmento orçamentário e financeiro;	<b>11</b>

Formular propostas de execução econômico-financeira para diferentes tipos de Políticas de Planejamento Econômico;	<b>11</b>
Formular, coordenar, executar e avaliar as atividades planejadas, do segmento orçamentário e financeiro;	<b>11</b>
Propor ações de organização e métodos que assegurem a continuidade e melhoria da gestão;	<b>8,5</b>
Executar ações e emitir relatórios pertinentes das atividades propostas pelos órgãos estaduais e federais coligados;	<b>8</b>
Elaborar pareceres e relatórios de informações técnicas pertinentes à sua área de atuação;	<b>7,5</b>

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

A partir dos cálculos realizados, é possível observar que as 3 (três) competências mais relevantes, a se tornarem alvo de ações de aprendizagem e capacitação para os economistas, a serem inseridas no Plano Anual de Capacitação, são:

- a) Acompanhar a execução orçamentária e financeira de projetos e ações, com elaboração de cronogramas e emissão de Relatórios;
- b) Coordenar e registrar informações técnicas obtidas a partir de ferramentas de coleta de dados de perfil individual e coletivo;
- c) Elaborar, aplicar e condensar informações a partir de ferramentas de coleta de dados manuais e informatizadas de gestão.

A presença do economista na equipe de gestão de pessoas contribui para a manifestação, principalmente, de duas competências setoriais: Fornecer dados e informações necessárias ao sistema de apuração de custos da Fundação HEMOPA, e, fornecer dados e informações ao Sistema de Indicadores de Desempenho (SISIND).

Como ora discutido, o modelo de gestão por competências em um ambiente de gestão estratégica possui como ponto basilar a definição de metas que são aferidas através de indicadores de desempenho construídos coletivamente e de fácil compreensão e uso para todos os envolvidos no processo.

A atuação do Economista, numa equipe de gestão de pessoas, entre outras competências, se manifesta através da coleta, tratamento e inserção em base de dados, das informações necessárias para a construção e consolidação do mapeamento de competências.

Assim sendo, os resultados da análise de dados alcançada através da realização do inventário de competências, retornou com as competências com maior necessidade de desenvolvimento para os economistas que atuam na área de gestão

de pessoas da Fundação HEMOPA. O desenvolvimento de tais competências a partir das ações previstas no Plano Anual de Capacitação foi convertido em ganhos de eficiência nos seguintes processos:

a) Aumento da confiabilidade das análises econômico-financeiras de planos de ação advindas da área de gestão de pessoas;

b) Aumento do controle sobre a gestão das disponibilidades orçamentárias para ações previstas no planejamento estratégico;

c) Elaboração de planilhas orçamentárias adequadas à disponibilidade de recursos e apropriadas aos planos de ação desenvolvidos na área de gestão de pessoas;

d) Avaliação e proposição de forma participativa de ações de capacitação e desenvolvimento mais econômicas à Administração, considerando os objetivos propostos e as competências a desenvolver;

e) Aumento da confiabilidade dos relatórios e gráficos emitidos a partir do Sistema de Indicadores de Desempenho (SISIND), proveniente de dados da área de gestão de pessoas.

Tais ações permitiram que o servidor promovesse de forma adequada o acompanhamento da execução orçamentária e financeira de projetos e ações, acrescido da coordenação e registro de informações técnicas com a aplicação e condensação dessas informações nos sistemas informatizados de apoio à gestão.

#### 4.4.3 Competências a desenvolver para o cargo de Pedagogo

Para o cargo de Pedagogo, os resultados foram os seguintes:

Tabela 3 - Lacunas de Competência para o cargo de Pedagogo

<b>Competências do Pedagogo</b>	<b>Lacuna de Competência</b>
Formular, coordenar, executar e avaliar eventos de capacitação e desenvolvimentos de diversas formatações e metodologias;	<b>19</b>
Formular, coordenar, executar e avaliar as atividades pedagógicas planejadas, dentro segmento de gestão de pessoas;	<b>15,25</b>
Desenvolver projetos, programas, metodologias e materiais pedagógicos adequados ao desenvolvimento profissional na organização;	<b>15,25</b>
Auxiliar no planejamento e execução de atividades de ensino, pesquisa e na produção do conhecimento dentro da Instituição;	<b>12,75</b>
Elaborar, aplicar e condensar informações a partir de ferramentas de coleta de dados manuais e informatizadas de gestão;	<b>11</b>

Coordenar e registrar informações técnicas obtidas a partir de ferramentas de coleta de dados de perfil individual e coletivo;	<b>10</b>
Desenvolver projetos de educação continuada, voltados para os servidores;	<b>9,25</b>
Elaborar, coordenar, executar e avaliar projetos de Gestão de Pessoas relacionados a Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Carreiras e Benefícios e Avaliação de Desempenho;	<b>9</b>
Elaborar, coordenar, executar e avaliar as atividades de estágio institucional de nível médio e superior;	<b>8,25</b>
Elaborar e executar eventos de diálogo entre a área educacional e as demais áreas organizacionais;	<b>7,25</b>
Propor ações pedagógicas e de aprendizagem que assegurem a continuidade e melhoria da gestão;	<b>5,5</b>
Fornecer informações e coordenar a gestão de projetos nas áreas de sua competência;	<b>4,75</b>

Fonte: Elaboração do autor, 2014;

A partir dos cálculos realizados, é possível observar que as 3 (três) competências mais relevantes, a se tornarem alvo de ações de aprendizagem e capacitação para os pedagogos, a serem inseridas no Plano Anual de Capacitação, são:

- a) Formular, coordenar, executar e avaliar eventos de capacitação e desenvolvimentos de diversas formatações e metodologias;
- b) Formular, coordenar, executar e avaliar as atividades pedagógicas planejadas, dentro segmento de gestão de pessoas;
- c) Desenvolver projetos, programas, metodologias e materiais pedagógicos adequados ao desenvolvimento profissional na organização.

As ações de aprendizagem têm a participação relevante do pedagogo, que atua no processo de construção, condução e levantamento de impacto destas ações. Desta forma, a presença do pedagogo na equipe de gestão de pessoas contribui para a manifestação, principalmente, de três competências setoriais: a execução de ações capitaneadas pela Escola de Governo do Pará; o gerenciamento do processo de capacitação do servidor ingressante (Treinamento de Ingresso), e, o planejamento, execução e avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento.

O desempenho do pedagogo numa equipe de gestão de pessoas, entre outras competências, se manifesta em comportamentos que favorecem o ciclo de gestão por competências, através de atitudes como: a formulação, execução e avaliação dos eventos de capacitação, das demais atividades pedagógicas, além do desenvolvimento de projetos e materiais de suporte.

Esta atuação permite, por consequência, a consolidação dos resultados das ações de capacitação provenientes do inventário de competências. No contexto da Fundação HEMOPA, a atuação dos pedagogos caracteriza-se pela flexibilidade das ações, devendo adequar-se a diversos contextos e formatações de ação de aprendizagem.

Numa equipe de gestão de pessoas, voltada para a implantação do ciclo de gestão por competências, os pedagogos atuam com foco orientado ao desenvolvimento e manifestação dos comportamentos desejáveis nos servidores, através das ações educacionais. Para isso, desenvolveram estratégias de aprendizagem que permitem um entendimento dos comportamentos humanos no contexto organizacional, afinal sua atuação está voltada para a dimensão humana.

Além disso, a compreensão das dimensões da competência, como formada por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, permite visualizar que a atuação do pedagogo também perpassa pelo favorecimento à manifestação de atitudes favoráveis no comportamento dos servidores, algumas dessas atitudes favoráveis seriam: compromisso com os resultados, trabalho em equipe e capacidade de realização, por exemplo.

A atuação do pedagogo na equipe de gestão de pessoas no HEMOPA passou a integrar diferentes atuações e funções pedagógicas, além de processos educativos organizacionais. Especialmente, no que se refere a participação no planejamento, na gestão, na execução e na avaliação de planos e de projetos pedagógicos, através da análise, formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de ações de aprendizagem.

Além da atuação no processo de aprendizagem organizacional o pedagogo acompanha e avalia, no Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas se a unidade gerencial consegue alcançar as metas pactuadas de desempenho, e favorece com sua ação a democratização do acesso pelos servidores às ações de aprendizagem, a partir da identificação das lacunas de competência de cada profissional.

Percebeu-se que a atuação do pedagogo está relacionada a todas as unidades gerenciais da Fundação, uma vez que a gestão por competências se instaura a nível organizacional, com impacto setorial e individual. Isto é, em todos os setores, técnico ou administrativo-financeiro, havia lacunas de competência a serem minoradas ou eliminadas, e o acompanhamento do pedagogo neste processo tem caráter relevante.

#### 4.4.4 Competências a desenvolver para o cargo de Agente Administrativo

Para o cargo de Agente Administrativo, os resultados foram os seguintes:

Tabela 4 - Lacunas de Competência para o cargo de Agente Administrativo

<b>Competências do Agente Administrativo</b>	<b>Lacuna de Competência</b>
Efetuar cálculos, registros, acompanhamento e controle de ações de acordo com as demandas;	<b>19,0</b>
Utilizar sistemas informatizados de apoio à gestão, corretamente, realizando o registro, emissão, controle e recuperação de informações financeiras, orçamentárias, de planejamento, administrativas, finalísticas e de gestão de pessoas;	<b>18,0</b>
Elaborar em modelo de relatório, demonstrativos financeiros, orçamentários, de planejamento, administrativos, finalísticos e de gestão de pessoas;	<b>16,0</b>
Atender ao servidor, ao usuário e ao cidadão, observando os padrões de excelência, considerando suas necessidades e a missão institucional;	<b>16,0</b>
Realizar coleta, registro e planilhamento de preços em instrumento informacional adequado;	<b>13,1</b>
Controlar o registro, armazenar e recuperar as informações coletadas em instrumentos próprios, manuais e informatizados, para suporte à gestão;	<b>12,0</b>
Digitar expedientes, registrando-os em meio digital, e encaminhando-os as unidades pertinentes;	<b>11,0</b>
Receber demandas, controlar informações e encaminhar expedientes para unidades e entidades externas;	<b>10,0</b>
Efetuar o controle e registro dos níveis de utilização de materiais de consumo e bens móveis, nas unidades organizacionais;	<b>10,0</b>
Receber, registrar e protocolar documentos;	<b>9,0</b>
Receber, registrar e encaminhar às unidades as entregas de materiais fornecidos, bem como serviços prestados por fornecedores;	<b>8,0</b>
Efetuar o registro e acompanhar através de relatório, o cadastro de fornecedores, bem como o cadastro de bens móveis e imóveis institucionais;	<b>8,0</b>
Receber, conferir, guardar, distribuir, controlar os estoques e inventariar os materiais de consumo necessários às atividades;	<b>7,9</b>
Efetuar o controle e a apuração da frequência, aos eventos institucionais e jornada de trabalho, emitindo relatórios consolidados dos resultados;	<b>7,0</b>
Receber, registrar, controlar, distribuir e arquivar as correspondências e/ou documentos, acompanhando e controlando a tramitação dos processos administrativos;	<b>7,0</b>
Realizar deslocamentos externos, em veículo oficial, para atender demandas administrativas;	<b>6,0</b>

Fonte: Elaboração do autor, 2014;

A partir dos cálculos realizados, é possível observar que as 4 (quatro) competências mais relevantes, a se tornarem alvo de ações de aprendizagem e



capacitação para os agentes administrativos, a serem inseridas no Plano Anual de Capacitação, são:

a) Efetuar cálculos, registros, acompanhamento e controle de ações de acordo com as demandas;

b) Utilizar sistemas informatizados de apoio à gestão, corretamente, realizando o registro, emissão, controle e recuperação de informações financeiras, orçamentárias, de planejamento, administrativas, finalísticas e de gestão de pessoas;

c) Atender ao servidor, ao usuário e ao cidadão, observando os padrões de excelência, considerando suas necessidades e a missão institucional;

d) Elaborar em modelo de relatório, demonstrativos financeiros, orçamentários, de planejamento, administrativos, finalísticos e de gestão de pessoas.

Apesar do cargo de agente administrativo exigir apenas a escolaridade de nível médio, uma vez analisados os dados coletados na pesquisa, foi evidenciado que o cargo possui uma amplitude (número) de competências superior aos demais cargos da área de gestão de pessoas. Além disso, as competências instadas possuem um grau significativo de complexidade, que perpassa pela análise dos comportamentos a serem manifestados por tais profissionais.

Para demonstrar a complexidade da atuação do agente administrativo no contexto de uma equipe de gestão de pessoas que implanta gestão por competências, cada uma das 4 (quatro) competências com maior necessidade de desenvolvimento, a partir da identificação de lacunas de competências foi analisada.

No comportamento de execução de cálculos, registros, acompanhamento e controle de ações, tal competência se manifesta, por exemplo, quando são registrados e armazenados os dados referentes às ações de capacitação, como os registros de avaliação de reação, avaliação de aprendizagem, listas de frequência, entre outros.

Já na competência de utilização correta de sistemas informatizados de apoio à gestão, realizando o registro, emissão, controle e recuperação de informações de gestão de pessoas; o comportamento competente se manifesta quando o agente administrativo, por exemplo, insere os dados das ações de aprendizagem na planilha de acompanhamento da execução do PAC.

A competência de atendimento também apresentou lacunas no desempenho dos servidores e foi considerada como necessária a execução de ação de aprendizagem, se manifestando em cada atendimento realizado pelo servidor, a outro servidor, ao usuário ou ao cidadão. Neste caso, a prestação de informações adequadas, a consideração às necessidades e expectativas do atendido, e a cordialidade e educação, possuem relação com a manifestação desta competência.

E na competência de elaboração relatórios e demonstrativos de gestão de pessoas, o comportamento competente se manifesta quando o agente administrativo, utilizando os modelos disponíveis, produz documentos acerca dos eventos de aprendizagem, reuniões, entre outros, que fazem parte do cotidiano da gestão.

Com a implantação do modelo de competências foi observada uma mudança comportamental nos agentes administrativos da área de gestão de pessoas, notadamente pelo aumento da cooperação, senso de responsabilidade e trabalho em equipe, marcado pela maior integração e corresponsabilização pelas atividades e resultados.

Também foram percebidos resultados na condução das atividades, divisão do tempo e planejamento da execução das tarefas, onde os servidores demonstraram maior capacidade de priorizar as atividades mais relevantes, em detrimento de outras, secundárias. Por exemplo, realizar o registro das ações de aprendizagem na planilha de acompanhamento da execução do PAC, antes de promover a tabulação das avaliações de reação.

Os agentes administrativos também passaram a manifestar maior interesse pela utilização dos recursos informacionais disponíveis. Uma vez que, sua utilização antes circunscrita a redação de expedientes administrativos e tramitação virtual de documentos, passou a englobar novas atividades, como alimentar e consultar bancos de dados e sistemas de informações gerenciais mais complexos, como o TOP-Q e o SISIND.

A maior interação com os recursos virtuais também elevou o nível de conhecimento e integração dos servidores ocupantes do cargo de agente administrativo às informações disponíveis, influenciando positivamente a construção de relatórios, de pareceres e demonstrativos.

## **4.5 Descrição de procedimentos para Equipes de Gestão de Pessoas para o Mapeamento de Competências**

### **4.5.1 Alterações normativas e de procedimentos básicos**

Conforme descrito no método, o processo de implantação na gestão por competências na Fundação HEMOPA, iniciou pela ação de identificação das competências organizacionais e setoriais, a partir da análise documental e das entrevistas.

Com os grupos focais foi possível a construção das competências individuais a partir dos cargos ocupados, o que permitiu um comparativo entre as competências individuais (relacionadas ao cargo) e as competências setoriais/coletivas (relacionadas aos setores de trabalho), gerando a construção de um Documento da Qualidade, chamado de Padrão de RH (NEGEP-DOC-006).

Neste documento, foram relacionados todos os setores da Fundação, com as quantidades de profissionais para cada um dos cargos e as respectivas unidades de lotação. Não bastasse isso, foram criados outros documentos da qualidade para normatizar o processo de gerenciamento da área de gestão de pessoas.

Assim, passou a adotar-se o procedimento de promover estudos e processos periódicos que mantenham de forma contínua a atualização das informações provenientes do mapeamento de competências, bem como permitam a utilização nos processos de trabalho de servidores com a experiência necessária e com a formação e capacitação adequados ao exercício e manifestação das competências.

As qualificações profissionais são descritas no Manual de Descrição de Cargos e Funções da Fundação HEMOPA (NEGEP-DOC-007), documento em consonância com a Lei Estadual nº 6692/2004 e com o Decreto nº 1.701/2005 – Regimento Interno. Este Manual estabelece as qualificações para cada cargo e função exercida na Fundação HEMOPA.

As descrições de cargos, com suas respectivas competências passarão a ser revisadas anualmente, para garantir que as alterações de legislação, regulamentações ministeriais e mudanças de procedimentos sejam transportadas e adotadas, e concomitantemente, sejam adotadas nas descrições dos requisitos e descrição dos cargos e funções.

#### 4.5.2 Novos processos internos em capacitação e desenvolvimento e avaliação de desempenho

Para regulamentar todo o processo de capacitação dos servidores, sob a lógica de competências, foi instituído o NEGEP-REG-001-Regulamento de Capacitação dos servidores, o qual normatizou o processo supramencionado, desde o ingresso (admissão) e periodicamente, como forma de garantir a excelências nos processos internos.

De outra forma, ainda no ingresso, para garantir que todos os servidores ao iniciarem o desenvolvimento de suas atividades, o façam de acordo com os padrões e procedimentos institucionais, é obrigatório que todos passem pelo chamado Treinamento de Ingresso – Módulos Teórico e Prático (NEGEP-REG-001 e NEGEP-POP-035).

Para a Identificação/Levantamento das Necessidades de Capacitação, utiliza-se o processo descrito no NEGEP-REG-001, o Regulamento de Capacitação da Fundação HEMOPA, descrito de forma mais detalhada no NEGEP-POP-008-Levantamento de Necessidades de Capacitação, que deve ser preenchido no NEGEP-RGT-034.

No Levantamento de Necessidades de Capacitação que é concebido de forma individualizada por servidor e por unidade de trabalho, são propostas as Ações de Capacitação necessárias individualmente para cada servidor, a partir das lacunas de competência identificadas no processo de avaliação de competências com o NEGEP-RGT-049-Ficha de Avaliação de Competências - Individual.

O NEGEP, através da equipe de Capacitação e Desenvolvimento, analisa, consolida e elabora o Plano Anual de Capacitação (NEGEP-DOC-017), o qual elenca todas as Ações de Capacitação a serem desenvolvidas no próximo exercício.

De acordo com as necessidades de aquisição ou adequação de novas competências, numa atividade realizada pelo servidor e por sua chefia imediata, tomando por referência o desempenho do mesmo no cotidiano de trabalho (NEGEP-RGT-041-Ficha Individual de Avaliação de Desempenho por Competência) e pela identificação das lacunas de competência - NEGEP-RGT-049-Ficha de Avaliação de Competências – Individual é realizado o inventário de competências.

Com relação ao Treinamento Inicial e Periódico de servidores, descreve-se tais procedimentos no NEGEP-REG-001. Neste Regulamento está evidenciado o

Treinamento de Ingresso – Módulos Teórico e Prático e também no NEGEP-POP-035.

Esta Ação de Capacitação visa a apresentação e disseminação da Missão, Visão de Futuro, Valores, Objetivos Estratégicos, Estrutura Organizacional e Competências Setoriais das áreas fim e meio da Organização, além de capacitação em Sistema de Gestão da Qualidade, Política e Segurança da Informação e Práticas em Biossegurança.

A frequência mínima a esta ação de capacitação é de 70%, sendo realizado no final, Teste de Aprendizagem, segundo modelo do NEGEP-RGT-028-Avaliação de Ação de Aprendizagem – Check List e NEGEP-RGT-042 - Avaliação de Aprendizagem em Ação de Capacitação - Teste.

Nestes testes, o servidor deverá alcançar pelo menos 70% de aproveitamento, ou não estará liberado para execução de tarefas da rotina nas áreas críticas da Fundação (Ciclo do Sangue), devendo fazê-lo sob supervisão, até que realize novamente a capacitação e a avaliação de aprendizagem, e seja então considerado apto.

Após estar liberado para a execução de tarefas da rotina, o servidor periodicamente, passa por Ações de Capacitação, *in loco*, isto é, na Unidade de Trabalho, o chamado Treinamento Periódico em Serviço ou Treinamento no Trabalho, semestralmente, e depois anualmente. Para o gerenciamento deste processo utiliza-se como parâmetro o NEGEP-POP-037.

O processo inicial de avaliação de competências de um servidor para o exercício do cargo, diz respeito ao processo de ingresso que ocorre mediante concurso público. Após o processo de seleção, ao ingressar na Fundação HEMOPA, o servidor é cientificado das competências adstritas ao cargo que irá ocupar através do preenchimento e assinatura do NEGEP-RGT-043-Ficha de Demonstração e Aceite de Competências – Individual.

O demonstrativo de competências evidencia o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o servidor deve manifestar, nas atividades laborais, no cotidiano de trabalho, manifestada apenas através de comportamentos observáveis. Além disso, o NEGEP-RGT-043 evidencia de forma clara ao servidor, quais são as competências, os comportamentos desejáveis do servidor no espaço de trabalho.

Assim sendo, anualmente, os servidores passam pelo processo periódico de Avaliação de Desempenho por Competência, previsto no NEGEP-REG-002-

Regulamento de Gestão do Desempenho por Competência, o qual disciplina o processo de gestão do desempenho.

Neste caso, os servidores preenchem, bem como suas chefias imediatas, o documento NEGEP-RGT-041-Ficha Individual de Avaliação de Desempenho por Competência, com periodicidade anual, se entendendo a todos os servidores da Fundação HEMOPA, e também o NEGEP-RGT-049-Ficha de Avaliação de Competências - Individual.

A Avaliação das Competências necessárias ao exercício das atividades em cada setor é realizada anualmente a partir de reuniões e consultas aos gestores de área, bem como a partir da análise das atas das reuniões do Comitê da Qualidade e do Comitê Consultivo da Presidência – COMIC.

Após a Avaliação de Desempenho, este processo se encontra, em prazo e objetivo, com o Levantamento de Necessidades de Capacitação, uma vez que, identificadas as deficiências de desempenho do servidor, estas informações servem de subsídio ao próprio servidor, e a sua chefia imediata, para o preenchimento do Levantamento de Necessidades de Capacitação do ano seguinte, onde o servidor deverá realizar capacitações, naquelas lacunas de competência (*Gaps*) as quais foram identificadas no processo de Avaliação do Desempenho.

As evidências de realização de Ações de Capacitação (Qualificações e Treinamentos) pelos servidores da Fundação HEMOPA estão arquivadas no NEGEP-DOC-026 - Registro Anual de Capacitação, onde cada uma das ações de capacitação realizadas estão elencadas de forma individualizada e podem ser emitidas (impressas) por requisição, da chefia imediata, da Gerência de Administração de Pessoal ou por requisição do servidor.

#### 4.5.3 Processo de Mapeamento de Competências: construção do processo

O processo de mapeamento de competências, tal qual instado na Fundação HEMOPA, iniciou com a solicitação pelo Grupo de Trabalho de Gestão por Competências ao Núcleo da Qualidade e Excelência em Gestão a disponibilização de todas as fontes de dados que seriam utilizadas na análise documental.

Concomitantemente, foi construído um cronograma de reuniões com a equipe que participou do grupo de trabalho de implementação da Gestão por Competências, que conforme já descrito foram formadas por: 2 (dois)

administradores, 1 (um) pedagogo; 1 (médico), 1 (um) biomédico, 1 (um) enfermeiro, 1 (um) analista de sistemas e 1 (um) sociológico, com 1 (um) agente administrativo secretariando o grupo de trabalho. A composição do grupo tinha efeito técnico e normativo, uma vez que, poderiam ser convocados outros servidores de outros cargos para prestarem esclarecimentos que insurgissem na análise documental ou em outras etapas do trabalho.

O cronograma teve 6 (seis) reuniões, em um período de 20 dias, para que o grupo de trabalho, dividido em 2 (dois) subgrupos de 4 servidores, construísse as propostas para análise das competências organizacionais da Fundação HEMOPA, e as competências setoriais das unidades gerenciais (um subgrupo analisou a área administrativo-financeira e o outro a área técnica).

Com a entrega dos relatórios dos dois subgrupos, o que aconteceu com 35 (tinta e cinco) dias e não 20 (vinte) como planejado, foi construído um único Relatório, o qual continha as principais observações relacionadas às competências organizacionais e setoriais da Fundação HEMOPA, como por exemplo: as competências organizacionais do HEMOPA para validação, as competências setoriais das unidades gerenciais para validação, a revisão do Organograma da Fundação HEMOPA (excluindo da estrutura unidades desnecessárias, criando, fundindo ou separando outras), quantitativo de servidores (por cargo e unidade), etc.

Após a confecção do relatório preliminar das competências organizacionais e setoriais, foram agendadas, num período de 15 (quinze) dias, as entrevistas de validação com o nível estratégico da Fundação HEMOPA. Durante as entrevistas, os respondentes poderiam ratificar ou refutar as informações coletadas e registradas no relatório do grupo de trabalho.

Desta forma, seriam validadas as competências organizacionais e setoriais relacionadas. Foi incluída a competência organizacional: Realizar exames sanguíneos de compatibilidade e complementares, para dar suporte à rede estadual de transplantes.

Também foram incluídas, em algumas unidades gerenciais, competências setoriais, principalmente emergentes, as quais foram incluídas, considerando a demanda crescente pelos serviços de hemoterapia da rede SUS.

Concluído o processo de validação das competências organizacionais e setoriais pelos entrevistados, as informações foram encaminhadas às chefias de cada uma das unidades gerenciais, para que em reunião com as suas respectivas

equipes de trabalho, promovessem a construção coletiva dos indicadores de desempenho de cada setor da Fundação HEMOPA.

O processo de construção dos indicadores de desempenho das unidades gerenciais consumiu um prazo de 40 (quarenta) dias, sendo que alguns setores, tiveram problemas com a devolução da atividade, necessitando acompanhamento direto para a conclusão dos indicadores de desempenho com a respectiva fórmula de cálculo.

Após a delimitação dos indicadores de desempenho com base nas competências organizacionais e setoriais, foi realizada, com o apoio do Núcleo da Qualidade e Excelência em Gestão, a inclusão (durante 15 dias) dos respectivos dados e fórmulas de cálculo, no SISIND - Sistema de Indicadores de Desempenho, para que com a implantação do ciclo de gestão por competências, os dados pudessem ser inseridos e acompanhados pela gestão, de forma contínua.

A partir da delimitação das competências organizacionais e setoriais e a respectiva inclusão dos indicadores de desempenho correlacionados ao Sistema de Indicadores de Desempenho, foi iniciado o processo de agendamento dos grupos focais para a realização do mapeamento das competências individuais por cargo.

O cronograma de realização dos grupos focais foi distribuído ao longo de 3 meses (90 dias) oportunidade em que foram realizadas discussões dirigidas e a partir dos dados fornecidos pelos servidores, foram preenchidas fichas de registro de informação em grupos focais, para a identificação das competências individuais dos servidores, de acordo com o cargo ocupado e a unidade gerencial de lotação. Houve um atraso de 20 (vinte) dias para a conclusão dos grupos focais.

Após a conclusão dos grupos focais, os integrantes do grupo de trabalho de implantação do ciclo de gestão por competências, com o apoio de mais 7 servidores, foram divididos em 5 subgrupos de 3 integrantes cada, e cada um desses subgrupos, ficou responsável por analisar as Fichas de Registro de Observação referentes aos grupos focais de 3 cargos. Como o total de cargos na Fundação HEMOPA são 47 cargos, dois subgrupos ficaram responsáveis pela análise dos grupos focais de 4 (quatro) cargos.

Foi concedido o prazo de 30 dias, para que os 5 (cinco) subgrupos realizassem a análise das fichas de registro de observação para todos os grupos focais referentes aos cargos propostos. Todos os subgrupos ficaram responsáveis



pelo preenchimento do NEGEP-RGT-050-Mapa de Competências por Cargo, para os cargos que lhes foram designados.

Com a conclusão do processo de análise das fichas de registro de observação, os subgrupos submeteram os respectivos relatórios de análise e os mapas de competência por cargo à análise conjunta e correção de algumas impropriedades cometidas durante a construção do processo, pelos integrantes do grupo de trabalho.

Desta forma, concluiu-se a primeira etapa do trabalho, com a apresentação ao nível estratégico organizacional, do inventário das competências necessárias ao desempenho das atividades de trabalho na Fundação HEMOPA (competências individuais para cada cargo).

De posse destas informações, foram preenchidos pelo Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas (num prazo de 30 dias) os seguintes registros: NEGEP-RGT-043-Ficha de Demonstração e Aceite de Competências - Individual, NEGEP-RGT-049-Ficha de Avaliação de Competências - Individual e NEGEP-RGT-041-Ficha Individual de Avaliação de Desempenho por Competências.

Após o preenchimento destes registros, os mesmos foram devolvidos para cada uma das unidades gerenciais, para que num prazo de 30 (trinta) dias os próprios servidores fizessem sua auto-avaliação de competências, e as chefias imediatas também avaliassem a manifestação de competências por parte dos servidores.

Com base nos resultados dos documentos da qualidade tornou-se possível a alimentação de 2 processos: com o preenchimento do NEGEP-RGT-049-Ficha de Avaliação de Competências - Individual, foi possível estabelecer um comparativo entre as competências necessárias e as competências atuais dos servidores, para fundamentar a construção do Plano Anual de Capacitação (NEGEP-DOC-017- Plano Anual de Capacitação - PAC).

Já o preenchimento do NEGEP-RGT-041-Ficha Individual de Avaliação de Desempenho por Competências permitiu a avaliação de desempenho dos servidores (auto-avaliação e avaliação da chefia) com a finalidade de fundamentar, por exemplo, o pagamento de gratificações e a progressão funcional, por exemplo.

Estes processos assumem periodicidade anual da Fundação HEMOPA, bem como a revisão bianual das competências setoriais e por cargo, para que as

competências estejam sempre atualizadas e respondendo as expectativas de resultados institucionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar tal pesquisa restou evidenciada a necessidade de desvelar o perfil de competências de uma equipe de gestão de pessoas, num contexto de implantação de gestão por competências. Desta forma, os questionamentos advindos da problemática, foram sanados com este trabalho.

Foram identificadas de forma clara quais as competências setoriais necessárias a uma equipe de gestão de pessoas, bem como as competências individuais por cargo desta equipe. Concomitantemente, também foram descritos nesta pesquisa o perfil e a formação dos profissionais necessários nesta equipe de gestão de pessoas.

Além disso, a pesquisa também apresentou de forma pormenorizada as competências individuais dos servidores que atuam em equipes de gestão de pessoas (administrador, economista, pedagogo e agente administrativo), evidenciando através de coleta de dados por questionários, as lacunas de competência a desenvolver.

Durante este processo a compreensão da temática foi ampliada, conduzindo a apresentação do inventário das competências atuais da equipe de gestão de pessoas, e quais as principais lacunas de competência identificadas, carecendo, portanto, de ações de aprendizagem visando minorá-las ou eliminá-las.

Não bastassem tais resultados promissores, o processo de mapeamento de competências individuais dos servidores do NEGEP trouxe a luz outra discussão relevante: a importância dos indicadores de desempenho, num contexto de competências.

Os indicadores de desempenho constituem importantes ferramentas de gestão na Fundação HEMOPA, pois permitem realizar a mensuração e a consequente análise do nível de desempenho, e sucesso da Organização. Os indicadores o foco no processo e nos resultados concomitantemente, favorecendo o alcance dos objetivos.

Como asseverado por Drucker (1992) ao afirmar que aquilo que não possui mensuração não pode ser objeto de avaliação, os indicadores constituem a forma pela qual o alcance das metas pode ser aferido e comparado aos índices

planejados, numa perspectiva de acompanhamento contínuo dos resultados e dos comportamentos manifestados pelos indivíduos.

A discussão de indicadores de desempenho num contexto organizacional de gestão por competências se trata, por certo, de um novo segmento de pesquisa que pode ser explorado. Assim, recomenda-se que novas pesquisas possam ser realizadas, lançando um olhar sobre a relação entre os indicadores de desempenho e a gestão por competências.

Como hipótese desta pesquisa, confirmou-se que o mapeamento de competências permitiu identificar de forma clara as competências demandadas do NEGEP. Isto pode ser confirmado por intermédio dos indicadores de desempenho, e estas competências podem ser obtidas pela combinação sinérgica entre as competências individuais dos servidores, gerando competências coletivas e organizacionais.

Da mesma forma, a identificação das lacunas de competência permitiu identificar os comportamentos necessários dos indivíduos que atuam no NEGEP e quais as ações de aprendizagem seriam úteis para o desempenho considerado adequado.

Considera-se assim, que os objetivos propostos para a pesquisa foram integralmente alcançados, sendo que na área de gestão de pessoas ficaram delimitados, de forma bastante clara, numa atividade que não foi realizada em isolado, mas com a participação ativa dos servidores, que ocorreu o processo de mapeamento de competências individuais no NEGEP, bem como a delimitação das competências setoriais/coletivas.

E dentre as competências individuais dos servidores que atuam em equipes de gestão de pessoas, as quais necessitam ser desenvolvidas destacam-se: coordenação e implementação de processos de coletas de dados, coordenação e implementação de metodologias e ferramentas de discussão em grupo, atendimento ao usuário interno e externo, e, elaboração e análise de relatórios, pareceres e fichas de coleta de dados.

Com relação a metodologia e procedimentos de coleta de dados adotados na pesquisa, considera-se que foram adequados aos objetivos propostos, pois considerando o mapeamento de competências de uma equipe de gestão de pessoas, os fatores: tempo, recursos disponíveis, público-alvo e estrutura da Organização devem ser avaliados cuidadosamente.

No caso da Fundação HEMOPA, para um universo de 11 (onze) servidores atuando na área de gestão de pessoas. E considerando também, o prazo oportunizado pela AABB para o atendimento ao Caderno de Protocolos para conferência da Certificação Internacional, e por fim, a estrutura e a gestão estratégica do órgão pesquisado, é que foram selecionados os procedimentos metodológicos considerados adequados aos objetivos. No caso da Fundação HEMOPA, as estratégias foram: análise documental, entrevista, grupo focal e questionários.

Com relação a avaliação do tempo, o dado mais importante, é que não se pode implantar gestão por competências em um órgão público, sem a avaliação cuidadosa de todas estas variáveis. Trata-se de uma tarefa que consome meses de trabalho, recursos, pessoal e que precisa ser constantemente revista, monitorada e acompanhada.

Inúmeras foram as oportunidades em que atividades foram refeitas, padrões e procedimentos foram reescritos, entrevistas e grupos focais foram re-agendados, entregas de documentos foram adiadas, prazo extra foi concedido aos participantes do processo. A pouca familiaridade dos servidores à gestão por competências exige da equipe de gestão de pessoas maior acuidade e flexibilidade sob pena de não alcance dos objetivos propostos.

No que se refere à bibliografia disponível acerca da temática discutida, de forma geral, há livros, artigos científicos e periódicos aptos a consulta e aquisição. Entretanto, observou-se uma efervescência nas discussões na última década, principalmente, nos anos que seguiram a edição do Decreto Federal n.º 5.707/2006.

Entretanto, apesar das discussões teórico-científicas acerca das conceituações ligadas a competências parecerem relativamente consolidadas, ainda há muito a discorrer acerca do tema. A aplicação prática da gestão por competências em ambiente organizacional público, é uma das discussões ainda bastante limitada, e em se tratando de sua implantação em órgãos públicos de saúde, pouco material disponível existe para ser pesquisado.

Conforme se verificou durante a pesquisa, a equipe de gestão de pessoas deve ter um perfil multidisciplinar, contemplando múltiplos saberes e diferentes competências. Pois, para permitir que as atividades que se iniciam com o mapeamento de competências, passando pelo inventário e avaliação das competências atuais, até a pactuação do plano anual de capacitação, se tornem

tarefas possíveis, é imprescindível o respeito a todas as etapas, e sua realização no tempo adequado, sem negligenciar todos os registros e a coleta de dados como etapas fundamentais.

No caso da Fundação HEMOPA cada um dos servidores, de acordo com o cargo ocupado, contribuiu de forma singular com suas competências individuais, e a combinação sinérgica dessas competências individuais, e não apenas a sua mera soma, fez surgir uma competência coletiva, ou seja, implantar o ciclo de gestão por competências em um órgão público da área de saúde, utilizando modelos conceituais disponíveis.

Em outras pesquisas, podem ser analisados os dados do mapeamento de competências, de outras unidades gerenciais, de outros cargos, em organizações de outros segmentos como educação, segurança pública, transportes, infraestrutura. Há, portanto, um vasto caminho a percorrer na compreensão da gestão por competências nas organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira, **RSP. Revista do Serviço Público**. Brasília, n. 57, v.4, p. 549-563, Out/Dez 2006. Disponível em: <[http://www.ena.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2546](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2546)>. Acesso em: 05 ago. 2014.

AMARAL, R. M.; et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva, **Ci. Inf.**, Brasília, n. 2, v. 37p. 7-19, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1024/754>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo (SP): MARKRON BOOKS, 2000.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n.2, p. 127-136 abr./jun. 2005. Disponível em: <[http://www.ena.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2567](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567)>. Acesso em: 09 set. 2014.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf> > Acesso em: 10 jun. 2014.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus, **RAP**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000500004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004)> Acesso em: 10 jun. 2014.

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração Empresarial**, São Paulo, v.52, n. 1, p.70-84, jan./fev. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902012000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000100006)> Acesso em: 09 set. 2014.

BUNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências Gerenciais em Ação: O caso do Banco do Brasil, **REAd** – Edição 69 – Porto Alegre, v.17, n. 2, maio/ago., 2011, p. 396-423. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112011000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112011000200004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 jun. 2014.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências**. Rio de Janeiro: FGV Online, 2007.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CRUZ, M. V. G.; SARSUR, A. M.; AMORIM, W. A. C. Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que Pensam os Sindicalistas? **RAC**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 4, p. 705-722, set./out. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552012000500005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552012000500005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 jun. 2014.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Edição nº1. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.

DRUCKER, P. **A nova era da Administração**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1992.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**. Edição Especial, 2001, p.183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

FREEMAN, S. J.; CAMERON, K. S. The Convergence and reorientation framework. **Organizational Science**. USA. v. 4, n.1, p. 10-29. fev.,1993.

GRANDO, J. O modelo de Gestão por Competências na Administração Pública, **Revista UNINTER**, ano 01, ed 4. 2011. 45 p. Disponível em: <[http://administradores.com.br/\\_resources/files/\\_modules/academics/academics\\_2288\\_2010022818263692e9.doc](http://administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_2288_2010022818263692e9.doc)> Acesso em: 05 ago. 2014.



GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência, **Revista de Administração Pública - RAP** Rio de Janeiro, v.34, n.3, p.125-40, maio/ jun. 2000. Disponível em: <<http://biblioteca digital .fgv.br/ ojs /index.php/rap/article/viewArticle/6284>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ITO, N. C. et al. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões, **RAC**. Rio de Janeiro. v. 16, n. 2, p. 290-307, mar./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n2/v16n2a08.pdf>> Acesso em: 05 ago. 2014.

LEHFELD, N. **Metodologia e Conhecimento Científico: horizontes virtuais**, Petrópolis: Vozes, 2007.

LEITE, F. T. **Metodologia Científica: métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Ed. Aparecida; Ideias e Letras, 2008.

MENDONÇA, J. R. C.; VIEIRA, M. M. F. Fundamentos para análise do Downsizing como estratégia de mudança organizacional – **READ**. Edição 09, v. 5, n, 3, maio/jun 1999. Disponível em: <[http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/101\\_83/19414/000301441.pdf?sequence=1](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/101_83/19414/000301441.pdf?sequence=1)> Acesso em: 05 out. 2014.

MOURA, M.; BITENCOURT, C. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **RAE electron**, v. 5, n.1, São Paulo. Jan./Jun, 2006. Disponível em:< [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482006000100\\_003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482006000100_003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 set. 2014.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competencies rather than for intelligence, **American Psychologist, Harvard University**, Jan, 1973, 14 p. Disponível em: <<http://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

MUNCK, L. ; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B., Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação, **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, v.12 n.1, São Paulo, jan./fev. 2011, Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000100002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 jun. 2014.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. de. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas, **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a04v12n2.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

REGI, M. de L. S. et al. Gestão de Competências Profissionais na formação de administradores, **Avaliação**, Campinas: Sorocaba, SP, v. 19, n. 1, p. 131-155, mar. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772014000100007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772014000100007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 10 jun. 2014.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

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

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - Ficha de Registro de Grupo Focal



FUNDAÇÃO HEMOPA  
FICHA DE REGISTRO DE GRUPO FOCAL

Responsável pelo Grupo Focal:			
Realização:	____/____/____	Nº de Participantes:	
Cargo:		Escolaridade:	
Participantes:	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
<p><i>Perguntas: 1. Quais seriam os comportamentos importantes para um servidor do seu cargo realizar em sua unidade de trabalho para ser tido como competente? 2. Quais comportamentos se esperam de alguém que atua em sua unidade de trabalho? 3. Quais são os comportamentos que sua chefia imediata espera dos servidores de sua unidade? 4. Que ações tomam alguém que ocupa seu cargo na Fundação, como alguém considerado adequado para as funções exercidas?</i></p>			
<b>Registro de Intervenções</b>			
Participante:			
Contribuição:			
Participante:			
Contribuição:			
Participante:			
Contribuição:			
Participante:			
Contribuição:			
Participante:			
Contribuição:			
Participante:			
Contribuição:			
Participante:			
Contribuição:			
Participante:			
Contribuição:			
Participante:			
Contribuição:			



## FUNDAÇÃO HEMOPA

## FICHA DE REGISTRO DE GRUPO FOCAL

Participante:		
Contribuição:		
Participante:		
Contribuição:		
Participante:		
Contribuição:		
Participante:		
Contribuição:		
Participante:		
Contribuição:		
5. Para executar esse conjunto de comportamentos de maneira adequada e atendendo aos objetivos da organização e da sua unidade de trabalho, quais seriam os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessários?		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Responsável pelo Grupo Focal	AGESP	Servidor
Servidor	Servidor	Servidor
Servidor	Servidor	Servidor
Servidor	Servidor	Servidor
Servidor	Servidor	Servidor

## **APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista**

NEGEP-RGT-051- Roteiro de Entrevista de Gestores para Mapeamento.REV0

Responsável pela Entrevista:

Entrevistado:

Cargo e Função:

Data:

### **PERGUNTAS**

01. Qual seu cargo e função na Fundação HEMOPA?

02. Desde quando atua na Fundação HEMOPA?

03. Há quanto tempo desempenha a função atual?

04. Quais suas experiências profissionais anteriores?

Função:

Organização:

05. Como estas experiências contribuíram para o desempenho de suas atividades atuais? cite um exemplo prático?

06. Quais são os principais comportamentos desejáveis de alguém que ocupa a sua função atual?

07. Já realizou a leitura completa da Lei de Criação da Fundação HEMOPA (Lei Estadual n.º 6.692/2004) e alterações posteriores?

08. Já realizou a leitura completa do Regimento Interno da Fundação HEMOPA (Decreto Estadual n.º 1701/2005)?

09. Acredita que estas legislações representam as competências da Fundação HEMOPA, bem como as competências de seus setores e unidades de trabalho?


10. Os Procedimentos Operacionais Padronizados - POP's de sua área de gestão (administrativa ou técnica) retratam todos os comportamentos que devem ser realizados pelos servidores em todas as unidades de trabalho?

11. A seguir serão listadas, as unidades administrativas vinculadas a sua área na gestão (administrativa ou técnica). Favor, relate quais seriam os comportamentos desejáveis para os servidores que atuam em cada unidade:

12. Quais seriam atitudes positivas e desejáveis para os servidores que atuam nestas unidades? Existem atitudes desejáveis em uma unidade e não necessárias em outra? Quais seriam estas atitudes?

13. Quais são os maiores problemas que ocorrem nas unidades de trabalho vinculadas a sua área de gestão?

## APÊNDICE C - Modelo de Questionário de Avaliação de Competências

		FUNDAÇÃO HEMOPA														
FICHA INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO																
<b>Avaliador:</b>																
<b>Servidor:</b>																
<b>Cargo:</b>						<b>Lotação:</b>										
<b>Período Avaliativo:</b>	/ / ____ a / / ____															
<b>Orientação:</b>	Faça a avaliação do Servidor a partir das Competências descritas e por intermédio da observação do comportamento do mesmo no cotidiano de trabalho, e registre na Planilha, assinalando a pontuação de 1 a 5, para cada uma das competências descritas															
<b>Tipo de Avaliação:</b>	Auto-avaliação					Gerente Imediato										
<b>Pontuação</b>																
<b>Competências Individuais</b>						<b>Importância</b>					<b>Domínio</b>					<b>Lacuna</b>
						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
<b>Competências a Desenvolver</b>																
<b>Análise do Avaliador:</b>																
<b>Gerente Imediato:</b>						<b>Data:</b>										