

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO DA  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA EBSERH**

ALINE FIRMINO DO BÚ

João Pessoa

2018

ALINE FIRMINO DO BÚ

**AS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO DA  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA EBSERH**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharela em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

**Professor Orientador:** Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa

2018

## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

F525a Firmino do Bú, Aline .

As percepções dos funcionários acerca da implementação da avaliação de desempenho por competências na Ebserh / Aline Firmino do Bú. – João Pessoa, 2018.  
40f.

Orientador(a): Profº Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão por competências. 3. Gestão de desempenho por competências. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

## **Folha de Aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluno:** Aline Firmino do Bú

**Trabalho:** As percepções acerca da implementação avaliação de desempenho por competências na EBSERH

**Área da pesquisa:** Administração geral

**Data da aprovação:**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor

Orientador

---

Prof<sup>a</sup> Nadja Valéria Pinheiro, Mestra

*"A meta da vida não é a perfeição, mas o eterno processo de aperfeiçoamento, amadurecimento, refinamento."*

*(John Dewey)*

## **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as percepções dos funcionários acerca da implementação da Avaliação de Desempenho no HULW, localizado em João Pessoa. Para o desenvolvimento do presente estudo, utilizou-se o estudo de caso pelo qual se analisou a percepção dos servidores em relação ao programa de gestão de desempenho por competências da empresa. Foram aplicados questionários estruturados para o conhecimento das informações necessárias para o estudo. Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários que procuraram atendimento da divisão de gestão de pessoas da empresa, formando uma amostra com colaboradores das áreas administrativa, assistencial e médica. A fundamentação teórica foi estruturada a partir dos conceitos de gestão por competências, avaliação de desempenho e gestão de desempenho por competências. Os resultados da pesquisa mostraram que os funcionários tem conhecimento acerca do processo de gestão de desempenho por competências utilizado pela empresa e que estão cientes da importância da avaliação de desempenho para sua vida profissional, mas que não estão totalmente esclarecidos no tocante as competências que devem ser desenvolvidas pelos mesmos. Foram elencados, a partir da análise das afirmativas contidas nos questionários, pontos que apresentam deficiências e sugestões para que a GDC possa contribuir de maneira eficaz para o desenvolvimento do Hospital e dos funcionários que nele trabalham.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Gestão por Competências. Gestão de Desempenho por Competências.

## **LISTA DE SIGLAS**

ADC – Análise de Desempenho por Competências

DIVGP- Divisão de Gestão de Pessoas

EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

HULW – Hospital Universitário Lauro Wanderley

MEC – Ministério da Educação e Cultura

GP – Gestão por Competências

SUS – Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
1.1 Contextualização do Tema e do Problema de Pesquisa.....	09
1.1.1 Delimitação do tema.....	10
1.1.2 Problema de Pesquisa .....	10
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	11
1.2.1 Geral.....	11
1.2.2 Específicos.....	11
1.3 Justificativa da Pesquisa .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Gestão por Competências .....	13
2.2 Avaliação de Desempenho .....	14
2.3 Gestão de Desempenho por Competências .....	19
2.4 Gestão de Desempenho por Competências na EBSERH .....	20
2.4.1 Avaliação de Desempenho por Competências na EBSERH .....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>24</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo em questão teve como objetivo analisar a implementação da Avaliação de Desempenho por Competências - ADC, na Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH, uma filial localizada no Hospital Universitário Lauro Wanderley – HULW, na cidade de João Pessoa, sob a perspectiva dos funcionários.

### 1.1 Contextualização do Tema e do Problema de Pesquisa

As mudanças ocorridas no ambiente das organizações fizeram com que os gestores atentassem para o fato de que, para alcançar os resultados almejados, não basta apenas investir em equipamentos e processos. Diante das constantes transformações e das novas tecnologias, as empresas transformaram-se e nessa nova realidade as pessoas tornaram-se o bem de maior valia dentro de uma organização.

Em plena era do conhecimento, torna-se como base da excelência profissional o capital humano. A capacidade e sobrevivência das empresas está atrelada às pessoas que são elementos fundamentais para o desenvolvimento tecnológico, mudança e enfrentamento da globalização. A provisão de recursos humanos e seus subsistemas providenciam de forma inesgotável valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna (RODRIGUES E ABREU, 2012).

Em um cenário de reconhecimento da importância dos recursos humanos, a aplicação de modelos de gestão que valorizem as pessoas surge como fator propulsor do crescimento das organizações. As empresas e instituições tem como desafio a utilização desses modelos de forma que seja um fator estimulante da competitividade. Para Carbone (2009), a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a Gestão por Competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização - individual grupal e organizacional – as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

As organizações estão inseridas num ambiente de constantes mudanças e a inovação tornou-se um fator de sobrevivência no mercado. A competitividade e o avanço da tecnologia fizeram com que as organizações procurassem implantar novas técnicas de gestão, já que as

tradicionais não atendem de forma satisfatória às necessidades das empresas. Essas novas formas de gestão têm como elemento chave o capital humano.

As empresas atentaram para o fato de que o sucesso de suas ações depende da qualificação dos seus colaboradores. Diante disso, a busca pelo desenvolvimento de competências é essencial para que essas organizações alcancem os resultados planejados. A Gestão por Competências, se bem implantada, trará frutos positivos tanto para a empresa quanto para seus funcionários.

### 1.1.1 Delimitação do Tema

A avaliação de desempenho está intimamente conectada com a produtividade e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos por uma organização. Para Bergamini e Beraldo (1988), a avaliação de desempenho humano na organização é o instrumento que tem respondido com mais eficiência a necessidade de conhecimento da organização sobre si mesma.

Os estudos sobre Avaliação de Desempenho evidenciam a importância desta ferramenta na estratégia gerencial e a preocupação com o desempenho e o desenvolvimento dos profissionais. A Avaliação de Desempenho possibilita ao gestor identificar e desenvolver as competências essenciais de seus colaboradores. Esse processo, no entanto, pode apresentar dificuldades, já que os colaboradores que serão avaliados, em alguns casos, não conhecem a sistemática da avaliação.

### 1.1.2 Problema da Pesquisa

As competências esperadas pelos gestores e pela organização como um todo são identificadas em sistemas de avaliação de desempenho. Nas avaliações são estabelecidas as competências, conhecimentos e habilidades que devem ser trabalhados para que os funcionários alcancem o desenvolvimento.

Na implantação da avaliação de desempenho, o engajamento das pessoas em relação à participação nesse processo é essencial, já que a avaliação busca, através de todas as suas etapas, resultados mútuos para colaboradores e organização. Todo esse sistema de avaliação tem como objetivo o desenvolvimento profissional dos envolvidos.

Com base no que foi argumentado, o presente TCC tem como questão norteadora: Quais as percepções dos funcionários acerca da implementação da avaliação de desempenho por competências na filial EBSERH (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares) do Hospital Universitário Lauro Wanderley?

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos da pesquisa norteiam as outras etapas do estudo, já que traz um sentido para toda a investigação que está sendo realizada. Neste estudo, foram apontados os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Geral

Analisar quais as percepções dos funcionários acerca da implementação da Avaliação de Desempenho por Competências na EBSERH, filial situada na cidade de João Pessoa.

### 1.2.2 Específicos

- Caracterizar a EBSERH.
- Descrever a política de avaliação de Desempenho por Competências – ADC na empresa.
- Investigar como ocorre a Avaliação de Desempenho por Competências na EBSERH.

## 1.3 Justificativa

Os novos modelos de gestão utilizados pelas empresas tem foco nas pessoas, já que diante das transformações ocorridas no decorrer do desenvolvimento das organizações, as pessoas passaram a ser o recurso de maior valia e o diferencial que possibilita a uma empresa o alcance de seus objetivos.

A EBSERH é uma empresa pública considerada nova, em comparação a outras do mesmo segmento. Foi criada em 2011 e administra hospitais universitários em diversos Estados do País. Na sede da cidade de João Pessoa, atua desde o ano de 2014. Vinculada ao Ministério da Educação, tem como objetivo prestar um serviço de qualidade para todos que utilizam suas instalações, atendendo à comunidade acadêmica e ao público em geral.

A Gestão por Competências na Administração Pública teve início através do Decreto nº 5.707/2006, PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, que estabeleceu as diretrizes e finalidades na área de capacitação com o intuito de que as pessoas inseridas no ambiente público pudessem contribuir com os resultados organizacionais. Seguindo esse pensamento, a organização utiliza um sistema de Gestão de Desempenho por Competências, analisando a atuação de seus funcionários através da Avaliação de Desempenho por Competências.

A Gestão por Competências une gestores e colaboradores a fim de trabalharem para trazer resultados que abrangerão todas as partes envolvidas no processo. São analisadas as competências necessárias ao desenvolvimento da empresa, para que depois disso, os profissionais que fazem parte do seu ambiente, sejam capacitados para alcançar desenvolvimento profissional tendo como consequência resultados que atendam às necessidades da organização e de seus colaboradores.

Diante do reconhecimento da importância das pessoas dentro das organizações, este trabalho justifica-se pela necessidade de entender a implantação da avaliação de desempenho na EBSERH João Pessoa, sob a percepção dos seus colaboradores. Analisar o que tem sido feito com o resultado da avaliação e quais as melhorias advindas para os funcionários e empresa, como também contribuir com melhorias para o processo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão por Competências

A busca por indivíduos capacitados, que possam contribuir para o bom funcionamento das empresas, é uma preocupação constante no ambiente das organizações há muito tempo. Com as transformações ocorridas nas relações de trabalho, já não bastava ser dotado de conhecimentos e habilidades. Para sobreviver num cenário de constantes transformações, o indivíduo deveria ter atitude diante das situações e dos obstáculos que pudessem surgir.

Desse modo, o significado da palavra competência dentro das organizações adquire uma nova roupagem, com mais conteúdo. Surge, assim, o conceito de competências que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), competências humanas ou profissionais podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, representadas pelo desempenho profissional num ambiente organizacional, valorizando os indivíduos e as organizações (Carbone, Brandão e Leite, 2005). Elas podem ser identificadas através do modo pelo qual um colaborador reage nas situações que surgem no seu cotidiano profissional.

A Gestão por Competências tem como foco o desenvolvimento do profissional de uma forma ampla, considerando como ele e outros indivíduos reconhecem e compreendem conhecimentos, habilidades e atitudes. Os objetivos da empresa deverão ser cumpridos, como também os pessoais dos colaboradores que ali trabalham.

Uma das principais funções da Gestão por Competência é auxiliar os colaboradores de uma organização para que atinjam o seu melhor desempenho através do desenvolvimento das competências profissionais, buscando adquirir novas habilidades e ampliar e aprimorar as que já possui (BELFORT, SANTOS E TADEUCCI, 2012).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a GP apresenta-se como uma alternativa aos tradicionais modelos gerenciais. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências que são essenciais à realização de seus objetivos.

Segundo esses autores, a Gestão por Competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Para que a organização consiga implementar a Gestão por Competência, devem ser identificados os pontos do desenvolvimento de seus colaboradores, que estão em desacordo os pretendidos pela empresa e que, posteriormente, se não forem alinhados, poderão impedir os objetivos organizacionais. Para Chiavenato (2006), a utilização desse tipo de gestão dever ser realizada de forma sistematizada, para que logo após sejam definidos os perfis dos colaboradores exigidos para uma determinada vaga, propiciando mais produtividade para o cargo, com identificação dos pontos excelentes e dos que apresentam deficiências, fazendo as correções necessárias usando como base o desenvolvimento de critério que possam ser mensurados pela organização.

As habilidades, atitudes e conhecimentos interessantes para a organização serão identificados e mapeados para em seguida serem potencializadas em curto ou longo prazo. O indivíduo é estimulado a trabalhar exercendo tanto suas atividades individualmente quanto desenvolvendo suas funções em equipe.

## 2.2. Avaliação de Desempenho

As transformações ocorridas no ambiente organizacional advindas das mudanças que aconteciam rápido e constantemente no mundo, forçaram as empresas a se adequar a essa nova realidade onde o reconhecimento das pessoas como bem mais valioso é primordial para o alcance dos resultados planejados. Diante dessa nova roupagem das organizações, juntamente com a valorização das pessoas, veio também a espera de um nível maior de comprometimento das mesmas. Se a inovação e o desenvolvimento de uma organização são oriundos das pessoas que nela estão inseridas, é necessário que esses indivíduos estejam preparados para colaborar com o desenvolvimento da empresa.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada no gerenciamento de pessoas com o intuito de analisar o desempenho individual ou de um grupo. Durante o processo de avaliação serão investigadas características dos funcionários tais como pontualidade,

assiduidade, conhecimento técnico, dentre outras, comparando com o desenvolvimento que é esperado pela empresa. De acordo com Bitencourt (2009), o desempenho de uma organização é decorrente do somatório dos desempenhos individuais das pessoas que trabalham nela. O desenvolvimento de uma organização é resultado dos esforços e das competências das pessoas que nela estão inseridas.

Siqueira (2002, p. 56) traz uma definição de avaliação de desempenho como "a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real".

A avaliação de desempenho também é "uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento" (CHIAVENATO, 2001, p. 106). Para o autor, toda avaliação é um instrumento que permite julgar ou estimular o valor, como também as qualidades dos colaboradores.

A avaliação tem uma atuação mais ampla e significativa, ela vai além da comparação entre o planejado e o realizado. Através dela a organização tem a possibilidade de corrigir desvios e alcançar os resultados planejados. Para Brandão e Guimaraes (2001), a avaliação dos trabalhadores pode ultrapassar a análise dos resultados do desenvolvimento de seu trabalho e analisar outros fatores envolvidos como conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para atingir os objetivos da empresa.

Martins *et al*, (2010, p. 4) fortificam este pensamento afirmando que a avaliação de desempenho individual não deve agir somente como uma ferramenta que visa o controle do trabalho realizado, mas também como um meio de possibilitar o desenvolvimento profissional do trabalhador a partir da sua participação na definição de metas e do feedback recebido pelo gestor.

Para Aquino (1980), a avaliação de desempenho é um instrumento que visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Através dela, a organização tem condições de avaliar se o trabalhador corresponde ao que foi esperado dele no desenvolvimento de suas ações referentes a seu cargo.

Para Carvalho e Nascimento (1998), a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho de trabalho.

A avaliação de desempenho deve identificar picos de competência ou *gaps* gerando informações para a gestão de pessoas. Através dela, a organização pode fazer o acompanhamento dos seus colaboradores e adequando os desempenhos dos mesmos na direção do que é almejado pela instituição.

Outra definição de avaliação de desempenho é feita por Lotta (2002,p3):

Mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos [...] De acordo com a função de treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências.

Através da avaliação de desempenho, colhem-se informações que posteriormente serão avaliadas com o intuito de avaliar a qualidade dos serviços desenvolvidos pelo funcionário na organização. Por meio das informações obtidas, a organização deverá identificar os pontos fortes e os que apresentaram falhas, para, a partir disto, corrigir suas deficiências e otimizar os pontos positivos, estimulando o crescimento de seus colaboradores.

De acordo com Marras (2010), a avaliação de desempenho facilita a identificação e o reconhecimento de funcionários que necessitam de melhoria e refinamento, define a contribuição do individuo nos resultados da empresa, encontra novos talentos e auxilia no desenvolvimento do funcionário.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a avaliação de desempenho é um instrumento que a administração utiliza para analisar os resultados dos seus colaboradores e prever posicionamentos futuros, assim a empresa aprecia o potencial humano disponível em seus quadros.

A qualidade do trabalho executado e progresso do funcionário são delimitados e sistematizados através da avaliação de desempenho. Para Chiavenato:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. [...] É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, consequentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de

desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. (CHIAVENATO, 2009. p. 113).

Os objetivos almejados pela empresa estão diretamente ligados ao comprometimento individual de cada funcionário, sendo assim um dos objetivos da avaliação de desempenho é o acompanhamento do desempenho dos mesmos para que suas metas sejam alcançadas. O processo de avaliação de desempenho promove tanto a organização quanto os seus funcionários porque, além de proporcionar resultados para a empresa, permite o aperfeiçoamento das equipes de trabalho de um modo geral e de cada indivíduo.

Por meio da implementação e prática da avaliação de desempenho, é possível integralizar os processos pertencentes aos recursos humanos. Se bem implantada, respeitando seus critérios e seguindo o que foi previamente estabelecido, a avaliação permite a mensuração completa do programa de gestão de pessoas nos variados processos instituídos na empresa.

Chiavenato (2000, p. 332-333) relata alguns benefícios trazidos pela utilização da avaliação de desempenho nas organizações:

1. Benefícios para o gerente:

- Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade.
- Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados.
- Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho, através desse sistema.

2. Benefícios para o subordinado:

- Conhece as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários.
- Conhece quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe.
- Conhece as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estagio, etc.) e as que ele próprio – subordinado – deve tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc.).

- Faz auto avaliação e autocrítica quando ao seu autodesenvolvimento e autocontrole.

### 3. Benefícios para a organização:

- Avalia seu potencial a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada empregado.
- Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências.
- Dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Fica evidente que organização e funcionários podem desfrutar dos benefícios de um sistema de avaliação de desempenho, desde que a mesma seja bem elaborada e, acima de tudo, aplicada com eficácia. A utilização de uma ferramenta para analisar o desempenho humano dentro da empresa aperfeiçoa os resultados dos recursos aplicados e do talento humano. Com processos estruturados, a avaliação de desempenho conduz os colaboradores que podem ajudar a gerir os colaboradores na busca contínua da produtividade, qualidade de vida no trabalho, motivação e desenvolvimento profissional do indivíduo ou da equipe. A avaliação de desempenho não pode ser apenas um meio de medir o desempenho dos funcionários somente com a intenção de mudança de cargo ou até mesmo uma faixa salarial. O desempenho profissional e organizacional devem ser os elementos principais a serem considerados.

A realização da avaliação de desempenho só será possível logo após o estabelecimento do que deve ser avaliado e como se dará esse processo. Para isso, os gestores deverão analisar o planejamento estratégico da organização, como também descrever os cargos e as competências relacionadas aos mesmos. A organização deve esclarecer o que espera de cada colaborador, para que seu desempenho seja cobrado baseado no que foi estabelecido anteriormente. A importância não está no instrumento de avaliação de desempenho, mas na forma de como esse processo será conduzido.

Através dos resultados obtidos com a análise de desempenho dos funcionários, a avaliação deve promover o crescimento pessoal e profissional dos mesmos. A avaliação permitirá que os funcionários conheçam seus pontos fortes e fiquem cientes das características que podem ser melhoradas.

Com o resultado dessas avaliações, a organização deverá fazer uma análise do que pode ser melhorado para que um colaborador possa contribuir efetivamente no desempenho de suas funções. Para isso, é necessário que sejam oferecidos cursos de capacitação, treinamentos e todas as ferramentas que colaborem para a capacitação dos funcionários. Se não houver ações com os resultados dessas análises, a empresa não poderá cobrar de seus funcionários engajamento no desenvolvimento de suas ações.

### 2.3 Gestão de Desempenho por Competências

Em um ambiente globalizado, onde a inovação e participação dos indivíduos de uma organização são fatores essenciais para o alcance dos resultados, as empresas desejam ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos (BRANDÃO, *et al* 2008).

A Gestão de Competências estabelece que a junção das habilidades individuais com outros recursos ampara as organizações, enquanto a gestão de desempenho defende que a atuação empresarial é imprescindível para o alcance dos resultados organizacionais.

Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria cunhar a expressão gestão de desempenho baseada nas competências, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. (BRANDÃO; AQUINO, 2001). De acordo com Guimarães *et al* (2000), é preciso que seja feito um levantamento das competências primordiais para a organização e a partir disto integrar num único modelo de gestão o planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, tanto para o indivíduo quanto para a organização como um todo.

A associação das competências e desempenhos dos colaboradores com os da organização possibilitam a inserção da gestão de desempenho e a da de competências num cenário de gestão estratégica de recursos humanos, já que tem como propósitos a atração, desenvolvimento e manutenção de indivíduos que colaborem com a empresa na busca pelo alcance dos objetivos organizacionais, através de sistemas de recursos humanos consitutentes entre si e com a estratégia da organização. (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996). A união dos dois modelos de gestão será capaz de integrar subsistemas de recursos humanos tais como gestão de carreira, remuneração, treinamento e desenvolvimento com a estratégia da empresa.

A união dos dois métodos de gestão possibilita o acompanhamento dos resultados como também pode ser um instrumento de motivação e retenção de indivíduos que podem contribuir para o alcance das metas estabelecidas e, por consequência, dos objetivos planejados.

Atuando em conjunto, os dois tipos de gestão oferecem meios eficientes de gerir uma organização e de envolver seus colaboradores de forma estratégica. Tecnologias de gerenciamento são utilizadas para integrar a estratégia da empresa com os interesses dos seus colaboradores tais como remuneração, gestão de carreira, treinamento e desenvolvimento.

Em meio a singularidade mercadológica e corporativa que vivemos, onde cada pessoa passa a desempenhar um papel fundamental para o sucesso ou fracasso da organização, a junção da gestão por desempenho e gestão por competência torna-se cada vez mais utilizada pela empresa, para acompanhar os resultados das pessoas em relação ao trabalho e servir como estímulo para mantê-las na empresa, como capital intelectual e causadores de resultados positivos. Os desafios que cercam as organizações são muitos, mas contar com pessoas capacitadas e motivadas torna o caminho para a realização dos objetivos organizacionais mais fácil, desde que a relação entre empresa e indivíduo traga resultados satisfatórios para as duas partes.

#### 2.4 A Gestão de Desempenho por Competências na Ebserh

A criação da Ebserh integra um conjunto de ações empreendidas pelo Governo federal no sentido de recuperar os hospitais vinculados às Universidades Federais.

Desde 2010, por meio do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf), criado pelo Decreto nº 7.082, foram adotadas medidas que contemplam a reestruturação física e tecnológica das unidades, com a modernização do parque tecnológico; a revisão do financiamento da rede, com aumento progressivo do orçamento destinado às instituições; a melhoria dos processos de gestão; a recuperação do quadro de recursos humanos dos hospitais e o aprimoramento das atividades hospitalares vinculadas ao ensino, pesquisa e extensão, bem como a assistência à saúde.

Com a finalidade de dar prosseguimento ao processo de recuperação dos hospitais universitários federais, foi criada, em 2011, por meio da Lei nº 12.550, a Ebserh, uma empresa

pública vinculada ao Ministério da Educação. Com isso, a empresa passa a ser o órgão do MEC responsável pela gestão do Programa de Reestruturação e que, por meio de contrato firmado com as Universidades federais que assim optarem, atuará no sentido de modernizar a gestão dos Hospitais Universitários Federais, preservando e reforçando o papel estratégico desempenhado por essas unidades de centros de formação de profissionais na área da saúde e de prestação de assistência à saúde da população integralmente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS).

A Ebserh tem como missão “prestar serviços de atenção à saúde com excelência, criar condições para a formação profissional de qualidade e promover o desenvolvimento científico e tecnológico, mediante a gestão dos hospitais universitários federais e congêneres.” Tem como um de seus valores “o compromisso com a qualificação e a valorização dos profissionais de saúde, a fim de garantir a prestação de serviços de excelência e responsabilidade com uma visão abrangente da saúde para o desenvolvimento de ações e de relações comprometidas com a sociedade e com o meio ambiente”.

A sistemática de Gestão de Desempenho que a empresa implementa é voltada para o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores da Ebserh, visando a alcançar resultados organizacionais e atender as necessidades dos usuários dos serviços de saúde.

Essa sistemática é composta pelas seguintes etapas:

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

O objetivo da Gestão de Desempenho por Competências da Ebserh é proporcionar o crescimento profissional de nossos colaboradores, mediante a identificação das lacunas de competências apontadas na gestão de seu desempenho, para viabilizar o alcance dos objetivos da organização.

O Programa Crescer com Competência será implementado pelos seguintes projetos:

- Matriz de Competência;
- Gestão do Desempenho por Competência; e.
- Plano de Desenvolvimento de Competência.

São competências da Ebserh:

- Administrar unidades hospitalares, bem como prestar serviços de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico a comunidade, integralmente disponibilizados ao Sistema Único de Saúde;
- Prestar às instituições federais de ensino superior e a outras instituições públicas congêneres, serviços de apoio ao ensino e a pesquisa e a extensão, ao ensino-aprendizagem e a formação de pessoas no campo da saúde pública, em consonância com as diretrizes do Poder Executivo;
- Apoiar a execução de planos de ensino e pesquisa de instituições federais de ensino superior e de outras instituições públicas congêneres, cuja vinculação com o campo da saúde pública ou com outros aspectos da sua atividade torne necessária essa cooperação, em especial na implementação de residência médica ou multiprofissional e em área profissional da saúde, nas especialidades e regiões estratégicas para o SUS;
- Prestar serviços de apoio à geração do conhecimento em pesquisas básicas, clínicas e aplicadas nos hospitais universitários federais e a outras instituições públicas congêneres;
- Prestar serviços de apoio ao processo de gestão dos hospitais universitários e federais e outras instituições públicas congêneres, com a implementação de sistema de gestão único com geração de indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas;
- Coordenar o processo de certificação dos Hospitais Universitários de Ensino de forma articulada com o Ministério da Educação e da Saúde.

#### 2.4.1 Avaliação de Desempenho por Competências na EBSERH

A Avaliação de Desempenho por Competências faz parte da GDC adotada pela empresa e implementada através do programa Crescer com Competência utilizado pela

EBSERH. Atua como instrumento de gestão voltado ao desenvolvimento profissional e melhoria dos resultados da instituição. Tem como objetivo o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e o planejamento participativo, entre os gestores e servidores, tendo como base a transparência, confiança e o respeito entre as partes.

O período avaliativo compreende o período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de cada ano e acontece dentro das etapas do planejamento da GDC da EBSERH, citadas anteriormente.

A avaliação de competências é realizada pelo colaborador, através da autoavaliação e por sua chefia imediata. Após a avaliação, será identificada a lacuna de cada competência e elencadas as sugestões de desenvolvimento que serão analisadas pela área de gestão de pessoas para compor o Plano de Desenvolvimento de Competências da EBSERH.

O órgão responsável pela execução, acompanhamento e orientação do processo de GDC e por conseguinte de toda sistemática relacionada a Avaliação de Desempenho por Competências é o SECAD- Serviço de Capacitação e Desenvolvimento, que está inserido dentro da DIVGP da filial da EBSERH no HULW. Todo esse processo é orientado e segue os prazos estabelecidos pela sede da EBSERH, localizada em Brasília.

A avaliação de desempenho por competências é utilizada na empresa em diferentes processos:

- Um dos requisitos para movimentação por transferências ou remoção a pedido do empregado em caráter definitivo, na modalidade permuta ou individual. Para isso, o funcionário deve ter obtido no mínimo 75 pontos no resultado de metas na avaliação de desempenho por competências do ano anterior.
- Utilizada também como pré –requisito para solicitar cursos de pós graduação e ter obtido no mínimo 75 pontos no resultado de metas do colaborador nos dois últimos anos.
- Para participação nos processos de progressão horizontal e vertical.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa teve como método o estudo de caso, realizado na filial da Ebserh, atuante no Hospital Universitário Lauro Wanderley, localizado na cidade de João Pessoa. O estudo de caso, para Lakatos e Marconi, (1990, p. 181), consiste na “observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los”. Para Gil (2002, p.54), o estudo de caso “é uma modalidade de pesquisa” que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Esse tipo de método aplica-se em situações da vida real, como no caso estudado.

Em relação aos objetivos, a pesquisa apresenta-se como descritiva, já que procura averiguar ligações entre variáveis e analisar as propriedades de um determinado grupo e sua forma de ordenação por idade, sexo, nível de escolaridade e função dentro da empresa. O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (Perovano, 2014).

De acordo com Gil (1999) as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Nesta pesquisa foram descritos os princípios e objetivos da avaliação de desempenho utilizada pela Ebserh e a percepção dos funcionários em relação à sua aplicabilidade como ferramenta de desenvolvimento e aprimoramento profissional.

A natureza da pesquisa é quantitativa. Realizada para assimilar e enfatizar o raciocínio lógico e todas as informações que se possam mensurar sobre as experiências humanas. Os dados são obtidos através de questionários de múltipla escolha, entrevistas individuais e outros recursos que tenham perguntas claras e objetivas, que devem ser aplicados com rigor para que se obtenha confiabilidade e precisão das informações colhidas.

Nesse tipo de pesquisa, a coleta e análise de dados são separadas no tempo, a coleta antecede a análise e o instrumento utilizado para coletar os dados é o questionário.

Para Gil (2002, p.128), o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado aplicado a funcionários que procuraram a Divisão de Gestão de Pessoas – DIVGP, localizada no HULW, sede da EBSERH em João Pessoa, durante todo o horário de funcionamento do órgão, no período de uma semana. O instrumento de pesquisa foi aplicado na unidade de atendimento da divisão, com as pessoas que por algum motivo precisaram procurar os serviços da mesma.

Como o Hospital conta no seu quadro de funcionários, com profissionais das áreas administrativa, assistencial e médica, o questionário foi aplicado num setor que pudesse contemplar todas as áreas, evitando que só uma área fosse estudada, podendo resultar numa pesquisa tendenciosa. A escolha pela aplicação na DIVGP se deu pelo fato de apesar de ser um setor administrativo, por se tratar de um setor de gestão de pessoas, funcionários de todas as áreas do hospital procurarem atendimento para resolução de eventuais pendências relacionadas a diversos assuntos. Os funcionários citados participaram do programa de gestão por competências implantado na empresa e foram submetidos a avaliação de desempenho, ferramenta que avalia o desenvolvimento profissional dos mesmos no desenvolvimento de suas funções na organização.

Na primeira parte do questionário, a pesquisa foi apresentada, informando sobre seu intuito, com as orientações acerca do preenchimento e ressaltando o caráter sigiloso das respostas.

No segundo momento, os respondentes preencheram questões fechadas, com alternativas preestabelecidas sobre seu cargo, escolaridade, sexo, faixa etária e tempo de serviço. Após esses dados, os respondentes preencheram o questionário, opinando sobre o modelo de gestão de desempenho por competências da Ebserh. Para essas alternativas, utilizou-se um modelo de escalas de atitudes do tipo Likert, onde os respondentes assinalaram o nível de concordância ou discordância quanto às afirmativas de acordo com a escala apresentada. Foram apresentadas aos respondentes através do instrumento de pesquisa, sete afirmativas acerca da implementação da GDC como sistema de avaliação de desempenho na empresa. Ao final do questionário, foi colocado um campo onde poderiam ser feitas observações acerca do

processo. O questionário foi disponibilizado na divisão de gestão de pessoas da empresa, precisamente na unidade de atendimento, para que sua aplicação pudesse ser realizada com os empregados que procurassem o setor para resoluções de eventuais problemas relacionados ao seu trabalho.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados deste estudo obtidos por meio do questionário aplicado, onde foram apresentadas as percepções dos empregados acerca do modelo de avaliação de desempenho por competências, adotado pela filial da EBSERH, localizada no HULW.

Para a análise e interpretação dos dados, os resultados serão apresentados na mesma sequência adotada no questionário. A primeira parte traz informações correspondentes ao perfil da amostra, com dados pessoais e relativos a sua função no hospital. A segunda parte traz uma avaliação em relação as sete afirmativas que foram colocadas para analisar a gestão de desempenho por competências da empresa, com foco na avaliação de desempenho. Para a obtenção dessas questões, utilizou-se a escala likert de 5 pontos, que vai desde discordo totalmente até concordo totalmente, com intenção de captar o nível de concordância dos respondentes para cada afirmativa.

O perfil da amostra está caracterizado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Característica dos Respondentes

Variável	Descrição das Categorias	Frequencia	Frequencia(%)
Área	Administrativa	21	42%
	Assistencial	24	48%
	Médica	5	10%
Escolaridade	Nível Médio	4	8%
	Nível Técnico	2	4%
	Nível Superior	44	88%
Sexo	Masculino	21	42%
	Feminino	29	58%
Faixa Etária	Menos de 30	6	12%
	Entre 30 e 40	32	64%
	Entre 40 e 50	10	20%
	Mais de 50	2	4%
Tempo de Empresa	Menos de 1 ano	3	6%
	2 anos ou mais	40	80%
	Entre 1 e 2 anos	7	14%

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

A Tabela 1 apresenta os resultados para a primeira parte da análise, através da qual se obteve o perfil dos respondentes. Primeiramente, observa-se uma amostra bastante dividida, concentrando-se entre as áreas assistencial (48%) e administrativa (42%). Cabe ressaltar que já se esperava esse resultado, considerando o local onde o questionário foi aplicado, já que a procura por serviços na DIVGP é maior por parte dos funcionários dessas duas áreas.

Com relação às variáveis escolaridade e área de atuação, apesar da maioria dos respondentes apresentarem nível superior, 88%, uma grande parte dos pesquisados ocupa cargos administrativos (42%), que são em sua grande maioria cargos de nível médio. Esses dados possibilitam o entendimento de que o fato de um indivíduo ter feito concurso para um cargo não lhe faz necessariamente estagnar na sua vida acadêmica e profissional, ou que ter passado para um cargo de nível médio não significa que o mesmo não tenha concluído um nível superior.

Em relação ao gênero observa-se que a maior parte dos respondentes são do gênero feminino, representando 58% da amostra total. As faixas etárias dos respondentes foram distribuídas em quatro blocos, onde se observa um maior percentual nas faixas entre 30 e 40 anos de idade, representando 64% de toda amostra, seguido de 20% dos pesquisados com idades entre 40 e 50 anos, posteriormente observa-se 20% representam funcionários mais jovens (menos de 30 anos) e por fim, apenas dois respondentes, representando 4% da amostra tinham mais de 50 anos de idade. Assim, a maior parte dos pesquisados possuem entre 30 e 50 anos, representando cerca de 84% (considerando os dois blocos de idades, entre 30 e 40 e entre 40 e 50 anos) da amostra total de pesquisa.

Por fim, em relação ao tempo de serviço na empresa observa-se que a menor faixa representa os funcionários com menos de 1 ano, com cerca de 6% da amostra e a maior, representada por funcionários que já atuam a mais de 2 anos, cerca de 80%. Cabe ressaltar que a maioria dos respondentes, por ter mais de 2 anos de empresa, seguidos dos que possuem entre 1 e 2 anos, com 14% da amostra total, estão desde a implementação da filial EBSERH estudada por se tratar de uma empresa com cerca de três anos de atuação, o que significa que já foram avaliados mais vezes, por se tratar de uma avaliação de desempenho anual.

A Tabela 2 apresenta os resultados para a segunda etapa do estudo, através do cálculo das medidas estatísticas de média e mediana obteve-se os níveis de concordância em relação à percepção dos respondentes.

Tabela 2: Percepções dos Respondentes sobre o Modelo de GDC

<b>Itens</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>
1	A GDC é um instrumento importante tanto para funcionários como para o hospital, alinhando os interesses do funcionário aos objetivos organizacionais.	3,9	4
2	A GDC estimula o funcionário a investir em ações de capacitação e a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional na sua carreira no hospital	3,94	4
3	A GDC como sistema de avaliação contribui para a qualidade do clima organizacional, que por sua vez, favorece a realização do trabalho e o aprimoramento profissional.	3,28	3
4	No sistema GDC, as competências definidas e que devem ser expressas pelos funcionários, são apresentadas de forma clara e objetiva não ensejando dúvidas ou dificuldades para avaliadores e avaliados.	3,24	3
5	A autoavaliação é uma forma adequada de manifestar concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	3,54	4
6	A GDC estimula o diálogo entre os funcionários, independente do nível hierárquico ocupado por cada um, pois tem um papel determinante para a validade e legitimização do processo de avaliação.	2,84	3
7	A GDC cumpre de forma totalmente eficiente seu papel de instrumento de avaliação e de ferramenta contribuindo para o desenvolvimento institucional.	3,12	3,5

Fonte: Adaptado de Martins, 2011.

Considerando a escala *likert* de 5 pontos, que varia de 1 , discordo totalmente, a 5, concordo totalmente, expressando assim , o nível de concordância para cada afirmativa sobre o modelo de GDC adotado pelo hospital, observou-se, pela mediana dos valores, que a maior parte das afirmativas tende ao nível superior da escala, apresentando valores de 3,5 a 4. Isso mostra que, de modo geral, os respondentes concordam que a GDC é importante tanto para o empregado quanto para o hospital, que estimula o funcionário a investir em ações de capacitação e a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional na sua carreira e que cumpre de alguma forma seu papel de instrumento de avaliação e de ferramenta para o desenvolvimento institucional.

Observa-se que os itens 1,2 e 5 apresentaram maior média e mediana, destacando que a GDC, pode ser utilizada dentro da empresa como uma ferramenta voltada para ações de capacitação e desenvolvimento profissional. Porém, cabe destacar que não houve nota máxima para nenhum dos itens destacados, o que sugere que apesar do reconhecimento por parte dos

colaboradores da importância da GDC para hospital e funcionários, o tipo de gestão pode não estar cumprindo totalmente os seus objetivos de sincronização dos interesses de colaborador e hospital, fato constatado nos resultados trazidos no item 1. A mediana trazida pelo item 2 também permite interpretar que a GDC está apresentando falhas na sua função de estímulo à capacitação.

O quesito 5 abordou um questionamento sobre o método da avaliação de desempenho que usa a autoavaliação apresentou resultados estatísticos que comprovam que esse meio de avaliar o funcionário pode não estar, de acordo com os respondentes, cumprindo efetivamente sua função. Somado a isso, um comentário feito no questionário por um dos respondentes afirma que: “Na prática, a GDC não conseguiu de fato cumprir o seu papel de avaliação transformadora do ambiente organizacional, devido a uma série de fatores, dentre eles, o fato de vincular o resultado desta avaliação ao processo de progressão funcional, colocando-a como primeiro critério de classificação para o aumento do salário na concorrência da progressão vertical, distorcendo assim os resultados (notas) da mesma, pois os funcionários acabam pressionando suas chefias pelas notas máximas, já que podem ser prejudicados na progressão da sua carreira funcional.”

Destaca-se também em relação aos itens 3, 4 e 6 que a maioria dos respondentes não concordaram nem discordaram das afirmativas, obtendo mediana 3. O item 3 que faz uma ligação entre o clima organizacional e a contribuição da GDC para um ambiente de trabalho que fomente o estímulo a capacitação, serve de alerta para a forma que ocorre a avaliação. Para Lucena (1995) e Bergamini e Beraldo (1999), os critérios e a maneira como acontece essa avaliação influenciam a motivação do colaborador e o clima organizacional, devido à sua vinculação com a remuneração, carreira profissional e com a continuidade do funcionário na organização.

Nos itens 4 e 6 que apresentaram as afirmativas ligadas ao modo como as competências são definidas na GDC e da importância da comunicação nesse processo sugerem que alguns empregados não possuem conhecimento adequado para opinar sobre essa ferramenta, causando dúvidas no que concerne ao funcionamento da avaliação de desempenho por competências. Essa falta de conhecimento pode ocasionar uma avaliação de desempenho deficiente e viesada, que pode não cumprir o seu objetivo. O item 7 vem complementar o que já foi comentado acima. Com média de 3,12, esta afirmativa traz respostas mais concentradas na zona do “nem concordo nem discordo”

Em concordância aos resultados do quesito 7 destaca-se outro comentário feito por um respondente: “A avaliação de desempenho anual (GDC), mostrou-se um instrumento com uma finalidade bastante positiva quando se imagina a implementação de uma gestão corporativa de alta eficiência em uma empresa. No entanto, algumas nuances do processo fizeram com que este objetivo fosse alcançado em uma escala satisfatória.” O respondente ainda cita que: “O atrelamento deste tipo de avaliação do funcionário diretamente ao processo de progressão funcional do mesmo, criou uma distorção que ao meu ver compromete o sentido da própria avaliação. O processo de progressão da empresa pública é um processo que é limitado e contempla poucos funcionários a cada processo. Portanto, utilizar a GDC como primeiro critério de classificação em uma progressão vertical por exemplo que chega a aumentar em até 18% o salário dos funcionários é um tiro no pé na própria avaliação de desempenho, pois induz à criação de um movimento por parte dos funcionários que pressionam seus avaliadores que são os seus chefes por notas máximas colocando assim todos em uma mesma situação, como se tudo no hospital fosse perfeito [...] tornando o processo viesado”.

Outro funcionário cita sugestões para fazer com que a GDC cumpra o seu papel, como: “descentralizar a responsabilidade de avaliação somente nas chefia, sendo assim, diluída pela contribuição dos colegas de equipe (avaliação 360°), pois diminuiria a chance do chefe se sentir totalmente pressionado, haja vista que ele poderia contar com a contribuição de outras avaliações dos integrantes da equipe.” Somado a isso, o respondente afirma que: “enquanto está avaliação estiver diretamente atrelada à progressão, haverá o risco de seu processo ser viciado.”

## 5 CONCLUSÃO

Diante das novas necessidades das organizações, oriundas do ambiente globalizado em que estão inseridas, modelos de gestão tradicionais abrem espaço para formas de gerir que contemplam as pessoas e utilizem o potencial humano como fator primordial na realização dos objetivos organizacionais. Nessa relação entre empresa e colaboradores, deve haver reciprocidade através de métodos de gestão que possibilitem o crescimento não só da organização, como também o entendimento das necessidades e valorização do profissional através do reconhecimento de sua importância no ambiente de trabalho. Possibilitar meios de desenvolvimento e capacitação para as pessoas que integram uma empresa é uma realidade cada vez mais comum em empresas privadas e públicas.

A Gestão de Desempenho e a Gestão por Competências estão inseridas como formas de alternativas aos modelos tradicionais e estão sendo utilizadas em conjunto por diversas organizações. Brandão e Guimarães (2001) afirmam que:

É possível inferir que a gestão de competências e a de desempenho devam ter como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Somente assim a competência e o desenvolvimento representariam, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

Em meio a essa necessidade de reciclagem de métodos de gestão, as empresas públicas começam a adotar métodos de gerir que contemplam essa nova roupagem. A EBSERH segue esse movimento, tais como outras empresas públicas e adota o programa Crescer com Competência, com diretrizes sobre a aplicação da Gestão de Desenvolvimento por Competências, utilizando como instrumento de avaliação a Avaliação de Desempenho por Competências.

Reconhecendo a importância das pessoas dentro das organizações, a pesquisa justificou-se pela necessidade de entender a implantação da avaliação de desempenho na EBSERH João Pessoa, localizada no Hospital Universitário Lauro Wanderley, sob a percepção dos seus colaboradores. Foram apresentadas, num primeiro momento, as teorias envolvidas para propiciar o entendimento desse tipo de gestão e como o programa funciona na empresa estudada.

Para a obtenção dos dados, foi feita uma pesquisa quantitativa utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário, aplicado e respondido por 50 funcionários da empresa, das áreas administrativa, assistencial e médica. Através da pesquisa, foi possível

identificar e analisar a percepção dos funcionários participantes da pesquisa, acerca da avaliação de desempenho implementada dentro do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pela EBSERH.

De forma geral, através dos resultados obtidos, é possível constatar que os funcionários consideram a GDC um instrumento importante tanto para funcionários como para o Hospital, alinhando os interesses do funcionário aos objetivos organizacionais. A GDC também busca estimular o funcionário a investir em ações de capacitação e a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional na sua carreira, porém de forma parcial, levando em consideração os resultados encontrados.

Quanto ao clima organizacional e as definições de competências, os respondentes demonstraram não ter esclarecimento suficiente sobre a importância dos dois quesitos. As definições de competências parecem não ficar bem claras para os respondentes, fato que abre espaços para que sejam realizados pela empresa, reuniões ou cursos de capacitação que envolvam todos os colaboradores, ou pelos menos, representantes de cada setor. Como as avaliações de desempenho e as definições de competências são anuais, o mesmo poderia ser feito em relação a capacitação para o entendimento do funcionamento da GDC.

No que diz respeito à Avaliação de Desempenho por Competências, as formas de avaliação parecem não atender por completo as aspirações dos trabalhadores. O relato por parte de um dos respondentes, no campo reservado para observação, revela que há por parte de alguns empregados a necessidade de mudanças na forma de avaliação de desempenho.

Os resultados obtidos na pesquisa indicam a possibilidade de estudar uma adequação, complementação ou até mesmo uma mudança na forma como acontecem as avaliações. A citação por um dos respondentes deixou uma possibilidade em aberto para que a GDC possa atuar de forma ainda mais satisfatória para os colaboradores. A avaliação 360 graus pode ser uma possibilidade a ser estudada pela empresa, já que contempla diversas opiniões e os envolvidos podem fazer não somente a autoavaliação, como também avaliar seus companheiros de trabalho e suas chefias.

Os resultados também sugerem que sejam realizadas com mais frequência oficinas de capacitação para gestores e colaboradores. Como a empresa conta com um quadro muito grande de funcionários, poderiam ser pensadas em formas de capacitação onde fossem escolhidos alguns representantes que pudessem multiplicar o conhecimento adquirido nas oficinas aos

outros funcionários, disseminando, assim, as informações e esclarecendo como ocorre todo o processo da GDC.

De forma geral a GDC se apresenta como um instrumento importante tanto para funcionários como para o hospital, alinhando os interesses do funcionário aos objetivos organizacionais, como também busca estimular o funcionário a investir em ações de capacitação e a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional na sua carreira. Tendo em vista os resultados encontrados, há algumas incertezas quanto ao desenvolvimento da ferramenta de forma eficiente no processo de avaliação dos empregados, sugerindo que pode existir falta de conhecimento adequado sobre essa forma de avaliação entre os funcionários, podendo ocasionar uma avaliação deficiente.

Sugere-se a realização de uma nova pesquisa, haja vista o curto espaço de tempo em que esta foi realizada. Um novo estudo que detenha um número maior de entrevistados, já que a empresa possui cerca de mil funcionários.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo, 1980.
- BELFORD, Rheyelle Mota; SANTOS, Edianadi Franco Matos da Silva; TADEUCCI, Marilda de Sá Rodrigues. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. Revista UNI, Imperatriz (MA), ano 2, n.2, p. 39-53, janeiro/julho, 2012
- BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 42(5):875-98, set/out. 2008.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de empresas**, v.41, n.1, p.8-15, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Diobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre, 2009.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências; Métodos e técnicas de mapeamento de competências. 2005.
- CARBONE, Pedro Paulo *et al.* A Gestão por Competências. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**, p.41-77, 2005.
- CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de Recursos Humanos. V.1. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a Administração de recursos humanos. 4. Ed.ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6.ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- EBSERH. Disponível em <http://ebserh.gov.br>.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUIMARÃES, T. A. et al. Forecasting core competencies in R&D environment. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9., Feb. 2000, Miami. Proceedings... Miami: Internation

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação De Desempenho na Área Pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos Práticos RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.

LUCENA, Maria Diva de Salete. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARTINS, B. V., Marques, J. R., Vieira, L. J. M., & Garay, A. B. S. Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009. IV Encontro de Administração Pública e Governança, 2010.

MARTINS.D.S. Gestão de desenvolvimento por competências e o desenvolvimento do profissional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Monografia. Porto Alegre, 2011.

PEROVANO, D.G. Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social. Curitiba: Juruá, 2014;

SIQUEIRA, W. Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. Toward an integrative model of strategic international human resource management. The Academy of Management Review, v. 21, n. 4, p. 959- 985, Oct. 1996.

ZIMMER, Marco Vinicio 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.875-98,2008.

WOOD JUNIOR, T.; VICENTE FILHO, P. Remuneração estratégica. 3. ed. 5. São Paulo: Atlas, 2011.

**ANEXO A**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado colega,

O questionário a seguir tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários em relação ao sistema de avaliação de desempenho – GDP, implantado na empresa, como ferramenta de desenvolvimento e aprimoramento profissional. A pesquisa servirá de subsídio para a monografia de conclusão do curso de administração.

Conto com sua colaboração e disponibilidade em responder o questionário. Suas respostas serão imprescindíveis e precisam conter sua percepção sobre a GDC. Para participar, não é preciso que se identifique e suas respostas serão analisadas juntamente com as dos outros participantes.

Agradeço antecipadamente a sua resposta, colocando-me à disposição, pelo telefone 83.988252903 ou pelo e-mail [alinefirmino1985@hotmail.com](mailto:alinefirmino1985@hotmail.com), para qualquer esclarecimento.

**DADOS DO RESPONDENTE**

Área:

(  ) Administrativa

(  ) Médica

(  ) Assistencial

Cargo: \_\_\_\_\_

Escolaridade:

(  ) Nível médio

Nível técnico

Nível superior

Sexo:

Masculino       Feminino

Faixa etária

Menos de 30       Entre 30 e 40

Entre 40 e 50       Mais de 50

Tempo de Empresa:

Menos de 1 ano       Entre 1 e 2 anos

2 anos ou mais

A seguir, serão apresentadas afirmativas que um funcionário pode apresentar em relação à GDP implantada na Ebserh. Por gentileza, leia atentamente e avalie o quanto cada uma representa sua percepção. Para responder, utilize a seguinte escala:

Discordo totalmente      1 2 3 4 5

Concordo totalmente

Quanto mais próximo do número **UM**, você se posicionar, **MENOS** você concorda com a afirmativa.

Quanto mais próximo do número **CINCO**, você se posicionar, **MAIS** você concorda com a afirmativa.

Assinale o número que melhor representa sua opinião.

Afirmativas	Nível de concordância
-------------	-----------------------

1. A GDC é um instrumento importante tanto para funcionários como para o hospital, alinhando os interesses do funcionário aos objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
2. A GDC estimula o funcionário a investir em ações de capacitação e a identificar caminhos para o desenvolvimento profissional na sua carreira no hospital.	1	2	3	4	5
3. A GDC como sistema de avaliação contribui para a qualidade do clima organizacional, que por sua vez, favorece a realização do trabalho e o aprimoramento profissional.	1	2	3	4	5
4. No sistema GDC, as competências definidas e que devem ser expressas pelos funcionários, são apresentadas de forma clara e objetiva não ensejando duvidas ou dificuldades para avaliadores e avaliados.	1	2	3	4	5
5. A auto – avaliação é uma forma adequada de manifestar a concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	1	2	3	4	5
6. A GDC estimula o diálogo entre os funcionários, independente do nível hierárquico ocupado por cada um, pois tem papel determinante para a validade e legitimização do processo de avaliação.	1	2	3	4	5
7. A GDC cumpre de forma totalmente eficiente seu papel de instrumento de avaliação e de ferramenta contribuinte para o desenvolvimento institucional.	1	2	3	4	5

Comentários adicionais sobre o tema

---



---



---



---

---

---

---

---