

Rita de Cássia Bittencourt de Araújo Silva

**COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DA DIRETORIA DE GESTÃO DE
PROCESSOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA EMPRESA
BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES**

**Brasília – DF
Março/2018**

**COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DA DIRETORIA DE GESTÃO DE
PROCESSOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA EMPRESA
BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública com ênfase em Gestão
Estratégica de Pessoas.

Aluno: Rita de Cássia Bittencourt de
Araújo Silva.

Orientador: Prof. Mestre Carlos Henrique
Rodrigues

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES

Rita de Cássia Bittencourt de
Araújo Silva
Empresa Brasileira de Serviços
Hospitalares - Ebserh

Três palavras chave: competências específicas; gestão de competência; identificação das lacunas de competências.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo mapear as competências específicas necessárias aos empregados que atuam na Diretoria de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares para que possam prestar um serviço de qualidade. Para tanto, foram realizadas análise documental, entrevistas semiestruturadas, grupos focais e questionários para coleta e validação de dados. Ao todo foi possível identificar 26 competências específicas, sendo que 6 são transversais. Os resultados revelaram que, em média, as competências descritas foram consideradas importantes e que os empregados possuem pouco domínio sobre ela. Além disso, foram identificadas as lacunas de competências que necessitam ser desenvolvidas pela implementação de ações de capacitação.

INTRODUÇÃO

A gestão baseada em competência tem sido apontada como uma alternativa dos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Carbone et al. (2005), a gestão por competência é um modelo de gestão que sugere o alinhamento de esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

São as pessoas que atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes, disponibilizando competências para as organizações. Logo, o grande investimento das organizações são as pessoas.

Com base no pressuposto de que o domínio de recursos (ou competências) raros, valiosos e difíceis de ser imitados pela concorrência confere à organização certa vantagem competitiva, essa abordagem propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos, visando desenvolver e sustentar com competências essenciais à consecução dos objetivos organizacionais (PHAHALAD; HAMEL, 1990 apud Brandão, Guimarães e Borges-Andrade, 2002, p.62).

Este artigo descreve o mapeamento das competências específicas da Diretoria de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

JUSTIFICATIVA

De acordo com a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (PNDP), estabelecido pelo Decreto 5707/2006, as competências dos servidores devem estar alinhadas aos objetivos da instituição em que estão lotados. A EBSEH por ser uma empresa pública não é obrigada a seguir o decreto, mas o Acórdão 3023/2013 – TCU enfatiza a necessidade de adoção de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas à consecução dos objetivos organizacionais, alinhadas às necessidades da organização e contribuindo para o alcance das suas metas. O que

maximiza o valor do capital humano da organização, que, em última análise, determina a capacidade de prestação de serviços à sociedade. Por isto, a Diretoria de Gestão de Pessoas decidiu, diante da experiência de outras instituições, instituir a gestão do desempenho por competência na organização.

O modelo de gestão de pessoas por competências parte do princípio que o desempenho dos membros de uma organização é reflexo direto de suas competências. Competências, por sua vez, têm sido definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas em desempenhos em um determinado contexto organizacional. Assim, para ser competente, o empregado deve conhecer o que deve ser feito, como deve ser feito, além de ter perfil e motivação para agir.

Para que a instituição seja capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, é necessário que seus empregados tenham competências em níveis condizentes ao que é esperado deles. A diferença entre as competências já existentes na instituição e as necessárias para a concretização de seus objetivos é conhecida como “lacuna” de competências. Quanto maior a lacuna, maior é a dificuldade da organização para garantir a eficiência e eficácia dos serviços prestados ao cidadão.

Para minimizar esta lacuna, a instituição pode promover ações de desenvolvimento para seus empregados. Assim, o Decreto 5707/2006 recomenda que o Plano Anual de Capacitação seja desenvolvido considerando as lacunas identificadas na organização.

O mapeamento de competências é o método empregado para identificar as lacunas de competências da instituição. Durante o mapeamento, são identificadas as competências que a organização necessita e aquelas já existentes entre seus empregados.

Assim, o Plano Anual de Capacitação desenvolvido por competências contempla as reais necessidades da organização de acordo com seus objetivos estratégicos possibilitando a instituição tomar decisões referentes à capacitação de forma racional e detalhada. Em outras palavras, a instituição terá condições de selecionar quem necessita de capacitação e para que fim.

Ele ainda torna mais transparente o processo de capacitação da organização, uma vez que deixa público aos seus colaboradores a necessidade de desenvolvimento de cada um. Tarefas como levantamento de necessidades de

treinamento, avaliação e fornecimento de feedbacks poderão ser conduzidos por critérios claros e bem estabelecidos.

OBJETIVOS

Mapear as competências específicas necessárias aos empregados que atuam na Diretoria de Gestão de Processo e Tecnologia da Informação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares para que possam prestar um serviço de qualidade.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e validar as competências específicas pertinentes aos empregados lotados na área de tecnologia da informação.
- Avaliar a percepção desses empregados quanto ao grau de importância das competências específicas identificadas.
- Identificar e validar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho dos empregados da área de TI.
- Construir e aplicar instrumento para identificar as lacunas de competências.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: CONCEITOS, APLICAÇÃO E TIPOLOGIA

Isambert-Jamati (1997) esclarece que no fim da Idade Média a expressão “competência” pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou corte para julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social a respeito da capacidade de alguém se pronunciar sobre um assunto específico. Mais tarde, passou a ser utilizado de forma mais genérica, principalmente na linguagem empresarial, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

O conceito de competências foi estruturado na literatura acadêmica em 1973 por David McClelland. O autor define competência como uma característica pessoal que propicia desempenho superior. Outro trabalho de relevância na estruturação do

conceito foi o realizado em 1980 por Richard Boyatzis que, ao caracterizar as demandas de determinado cargo, sugere ações ou comportamentos esperados.

Para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

Dutra (2004) explica que a visão da competência como estoque de recurso foi ampliada pela literatura francesa através dos estudos de Le Boterf e Zarifian que associaram o conceito de competência à ideia de agregação de valor e entrega.

Já na Administração Pública Federal, o conceito de gestão por competência foi introduzido pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. O Decreto apresenta como objetivos da Política a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade através do permanente desenvolvimento dos servidores públicos. Para isso, as competências requeridas dos servidores devem estar alinhadas aos objetivos institucionais.

Inúmeras organizações públicas e privadas têm implantado o modelo de gestão baseado em competências (Brandão e Guimarães, 2001; Carbone et al., 2009 apud Costa e Almeida Junior, 2013, p.4). A identificação e o desenvolvimento de competência trazem vantagens para os funcionários e para as organizações. No âmbito organizacional, percebem-se benefícios nos processos internos, na qualidade dos produtos e serviços. No individual, a identificação de novas aptidões e habilidades necessárias à força de trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais. O desenvolvimento e o aprimoramento das competências permite que os indivíduos assumam responsabilidades e atribuições mais complexas (Coelho e Fuerth, 2009 apud Costa e Almeida Junior, 2013, p.5).

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que para a gestão de competência se diferenciar das outras práticas existentes, ela deve ter como objetivo, além da melhoria do desempenho profissional e organizacional, o desenvolvimento das pessoas em sentido mais amplo. Ou seja, fazer com que a empresa não seja apenas qualificada para competir no mercado, mas que, também, ofereça diversas oportunidades de crescimento a seus membros. Só assim a gestão de competência

apresentaria um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

Para que uma organização institua a gestão por competência, é necessário mapear as competências. Esse mapeamento tem como objetivo a detecção do *gap*, ou lacunas das competências mapeadas (Brandão, 2009; Brandão e Bahry, 2005; Carbone, Brandão e Leite, 2005). A lacuna das competências é calculada pela diferença entre o grau de importância que o gestor ou a instituição atribui à competência e o grau de domínio informado pelo empregado naquela competência (Carbone et al., 2005).

A primeira etapa do mapeamento é a pesquisa documental. Nesta etapa são analisados alguns documentos como o planejamento estratégico (missão, visão e objetivos) e o regimento interno. Durante o processo de mapeamento, estes documentos auxiliarão na identificação das competências relevantes a organização (Brandão, 2009).

Para obter as competências individuais é preciso analisar o que foi levantado na pesquisa documental com o material apurado nas entrevistas e grupos focais (Costa e Almeida Junior, 2013). Segundo Carbone et al. (2005) é necessário descrever as competências profissionais em forma de referenciais de desempenho, ou seja, as principais atividades executadas em forma de comportamentos, que sejam passíveis de observação e descrição.

Estas competências, para Brandão e Bahry (2005), devem representar um comportamento daquilo que o profissional é capaz de fazer, e devem ser descritas em forma de ação. Para descrever a competência de forma objetiva e clara, é necessária a utilização de um verbo somado a um objeto de ação, seguida de uma condição e um critério.

Brandão e Bahry (2005) explicam que o critério indica um padrão de qualidade da atividade que aquele trabalhador considera desempenhar competente e satisfatório, e a condição é a forma ou situação em que este comportamento deve ocorrer.

Carbone et al. (2005) definem competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à execução de determinada atividade em ambiente organizacional.

Ainda segundo os autores, o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas durante a vida pelo indivíduo, ligadas ao saber. Habilidade está relacionada ao como fazer algo ou a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido. E atitude, por sua vez, é o querer fazer.

De acordo com Durand (2000), essas três dimensões da competência são interdependentes e complementares. O indivíduo deve conhecer princípio ou técnicas e estar disposto a fazê-lo para demonstrar uma habilidade.

A Figura 1 ilustra o conceito de competência sugerido por Durand (1998) destacando o caráter de interdependência e complementaridade entre conhecimento, habilidade e atitude, bem como a necessidade de aplicação conjunta das dimensões.

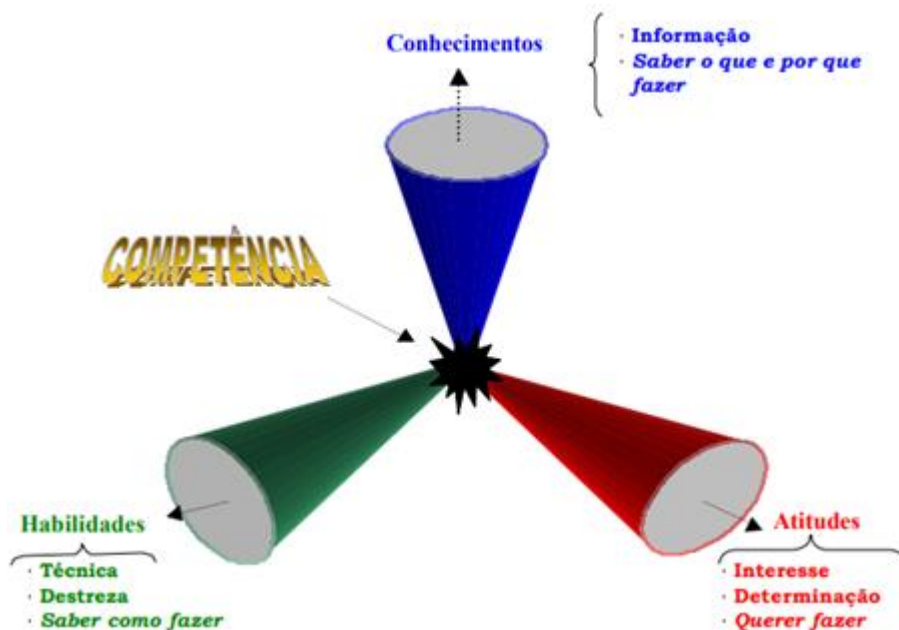


Figura 1: As três dimensões da competência.
Fonte: Durand (1998), com adaptações.

As competências podem ser classificadas de várias formas. A depender da finalidade e da linha teórica utilizada, há distintas tipologias de competência ou ainda nomenclaturas diferentes para caracterizar a mesma tipologia.

Carbone et al (2006) destacam dois níveis de análise das competências: individual e organizacional. O nível individual refere-se às competências de cada trabalhador ou de equipes pequenas e expressa o que é esperado pela organização com relação ao desempenho de seus colaboradores. Já o nível organizacional está

relacionado à organização como um todo, trata-se de competências que agregam valor à organização.

As competências podem ser classificadas em nível organizacional em: competências básicas, que são as necessárias ao funcionamento de uma organização; e competências essenciais, as quais representam características que diferenciam uma instituição das demais (Nisembaum, 2000).

As competências podem ser classificadas também, em função da sua amplitude a que se referem: específicas que caracterizam um determinado grupo de profissionais (por exemplo, profissionais da área de tecnologia da informação) e genéricas (também conhecidas como gerais ou transversais) comuns a todos colaboradores de uma determinada área ou a organização como um todo (Monteiro, 2014).

A identificação das competências e a avaliação das lacunas são etapas complementares para o diagnóstico de competências. Só após descobrir quais as lacunas dos colaboradores será possível esquematizar planos de ação que minimizem os gaps, considerando quais as competências necessitam ser desenvolvidas e com que prioridade deve acontecer (MPDFT, 2015)

Pela fórmula proposta por Borges-Andrade e Lima (1983) é possível calcular o índice geral de prioridade de capacitação a partir da relação entre a importância da competência para a atuação dos empregados e o domínio que ele julga ter a respeito dessa competência.

$$\frac{IP = \sum [I (5 - D)]}{N}$$

Onde:

IP = índice de prioridade

I = importância da competência

D = domínio da competência

N = número de respondentes

A análise proporcionada com a aplicação da fórmula nos permite estabelecer a prioridade das necessidades de capacitação de cada competência, que é denominada espaço de aprendizagem. O espaço tem relação direta com a prioridade, quanto mais importante a competência e menor o domínio, maior será o índice de prioridade e, portanto, o espaço de aprendizagem (MPDFT, 2015).

De acordo com Borges-Andrade (1986), existem diversas razões para se avaliar as necessidades de treinamento com base na análise do papel ocupacional, pois esse tipo de análise aponta para o que é relevante treinar, focaliza sua atenção em desempenhos e proporciona aos seus participantes envolvimento com os seus resultados.

O cálculo do IP, segundo a fórmula, varia entre 0 (menor necessidade de capacitação) e 20 (maior necessidade). Então, quanto mais próximo de 20 estiver o IP maior a necessidade de capacitação, maior o espaço de aprendizagem e menor o grau dos empregados expressar a competência no trabalho (MPDFT, 2015).

Quanto mais próximo de 0 (zero) estiver o IP menor a necessidade de capacitação, menor o espaço de aprendizagem e maior o grau do empregado expressar a competência no trabalho (ibid., p.76)

Conforme Borges-Andrade e Lima (1993) devem ser considerados como prioridade de necessidade de capacitação valores acima de 3.

A seguir são relatadas as características da organização estudada, o método utilizado para realização da pesquisa, bem como os resultados obtidos.

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização objeto deste estudo é a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh, empresa pública vinculada ao Ministério da Educação, criada pela Lei Federal nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011.

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 à assistência à saúde.

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 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).

Hoje a organização é a 4ª maior empresa estatal brasileira. Possui uma sede, localizada em Brasília, e 39 filiais (hospitais universitários) com um total de 25.965 empregados. O Brasil possui, ao todo, 50 hospitais universitários ligados a 35 Instituições Federais de Ensino Superior.

A Ebserh em 2016 construiu seu Planejamento Estratégico (ciclo 2017-2021) utilizando a ferramenta Balanced Scorecard – BSC. Essa metodologia permite a indissociabilidade do planejamento, gestão e avaliação.

Desde 2014, a organização vem mapeando os processos de trabalho visando consolidar um modelo de gestão que garanta o alcance dos objetivos estratégicos, promovendo a padronização de procedimentos administrativos e assistenciais na sede e nas filiais, e a melhoria da eficiência operacional.

Será objeto de estudo a Diretoria de Gestão de Processo e Tecnologia da Informação – DGPTI. Essa Diretoria faz parte da estrutura organizacional da sede da Ebserh que é composta por 6 Diretorias.

A DGPTI é dividida em 3 coordenadorias e 6 serviços. O mapeamento será realizado nos serviços. Na Figura 2, encontra-se organograma da Diretoria.

Então, partindo dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e das cadeias de valores da Diretoria, procurou-se definir quais as competências específicas os empregados da Diretoria de Gestão de Processo e Tecnologia da Informação deveriam possuir e que competências já possuíam.

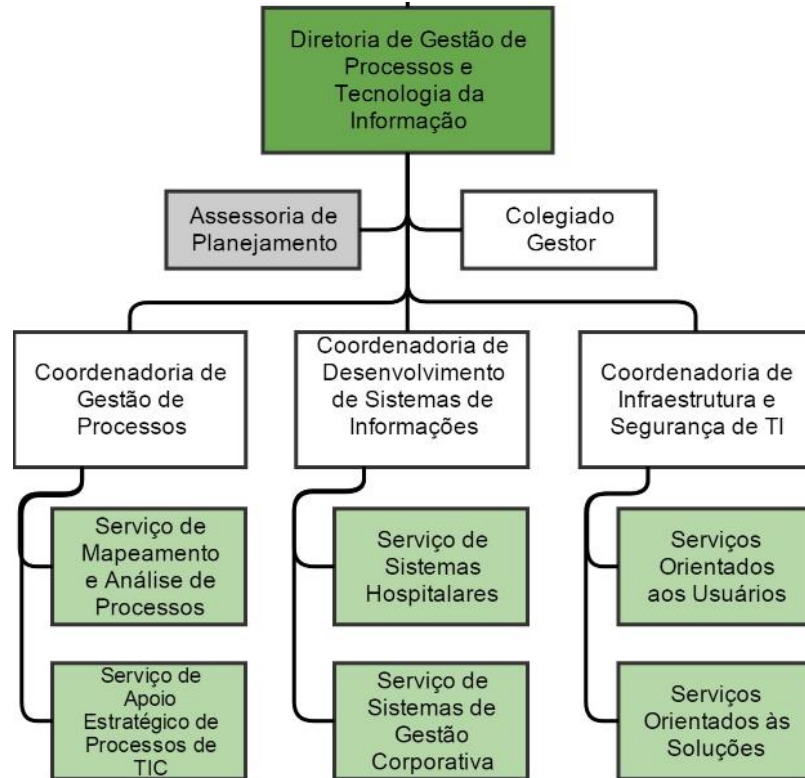


Figura 2: Organograma da Diretoria de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação.
Fonte: Site Ebserh, adaptação da autora.

METODOLOGIA

Segundo Vergara (2000) é de fundamental importância para uma pesquisa empírica que o pesquisador informe o que se pretende investigar e o porquê de tal pesquisa. Também apresentar conceitos e descrever a população, amostra e seleção dos sujeitos dentre outros aspectos relacionados ao desenho da pesquisa.

Portanto, pretende-se descrever a metodologia bem como as técnicas de pesquisa adotada no mapeamento das competências específicas aos profissionais lotados na DGPTI. Buscando responder as seguintes questões: quais as competências específicas os empregados lotados na DGPTI devem possuir para prestar um serviço de qualidade; quais são as competências prioritárias; quais competências apresentam maior lacuna; e quais os conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes para o desenvolvimento das competências.

Para isso realizou-se análise documental do mapa estratégico da Ebserh 2017-2021, do regimento interno e dos processos de trabalho mapeados que fazem parte da cadeia de valor da Diretoria.

Buscou-se com a análise conhecer a área a ser mapeada, possibilitando inferir acerca das competências preliminares para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com objetivo de levantar mais informações realizou-se entrevista semiestruturada com o Diretor e os Coordenadores. Buscou-se garantir o anonimato das declarações e a privacidade, valorizar as participações, respeitar o ponto de vista e garantir que as informações prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade. Todas as entrevistas foram gravadas e as respostas transcritas e analisadas.

Buscando envolver os empregados no processo de mapeamento, obter informações relevantes sobre o tema e agregar a vivência deles no contexto de trabalho aos resultados apontados na análise documental e nas entrevistas. Foram instituídos grupos focais em cada serviço com a participação da chefia e de todos os empregados que estavam dispostos a contribuir.

A metodologia de grupo focal foi utilizada em dois momentos distintos. A primeira após as entrevistas com os gestores e depois na etapa de validação das competências.

Ao todo foram instituídos 12 grupos focais, 6 grupos na etapa após as entrevistas e depois mais 6 grupos na etapa de validação.

Na primeira rodada dos grupos focais, 35 pessoas participaram dos encontros. Antes de iniciar os grupos, um moderador se apresentava e solicitava aos participantes que se apresentassem, eram repassados os principais conceitos sobre o mapeamento de competência, os objetivos e duração do encontro. Além disso, solicitava-se a autorização para gravar o trabalho, garantindo o sigilo, pois o objetivo da gravação era auxiliar na análise dos dados.

Também esclarecia sobre a importância dos participantes em emitir opiniões para enriquecer as competências; a não existência de respostas certas ou erradas; e que todas as opiniões eram bem-vindas. Isso tudo era para estimular a participação de forma espontânea dos integrantes dos grupos.

As respostas dos grupos foram transcritas e analisadas, e juntando tudo o que foi obtido de informações na pesquisa bibliográfica, investigação documental e no conteúdo das entrevistas se descreveu de forma objetiva e sistemática as competências de cada serviço.

Para a descrição das competências procurou-se evitar a utilização de frases longas ou com várias ideias, bem como expressões ambíguas ou negativas. As competências descritas por serviço foram ordenadas buscando eliminar aquelas que possuíam duplicidade ou irrelevância.

Com as competências descritas, uma nova reunião com os grupos focais foi marcada buscando a validação das competências. Desta vez, 37 pessoas participaram dos encontros.

Para enriquecer as competências foram realizados dois exercícios com os integrantes do grupo focal: o primeiro envolvia o título da competência e sua descrição e o segundo aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada competência.

Após compilar os dados discutidos e analisar as respostas, as competências descritas eram submetidas à apreciação de 3 membros da equipe que realizam mapeamento de competências na Ebserh, visando aprimorar a descrição das competências. A partir das contribuições, itens referentes a conhecimento, habilidade e atitudes tiveram a redação aprimorada para facilitar a compreensão e foram reformulados alguns títulos das competências a fim de torná-los mais claros e objetivos.

Chegou-se, então, a 23 competências específicas sendo 6 competências transversais, isto é comum a mais de um serviço da Diretoria.

Após identificar as competências, identificou-se o quadro do estágio de desenvolvimento em que a Diretoria se encontra com relação ao desempenho de seus integrantes, por meio da medida das lacunas de competência.

Para isso, foram elaborados instrumentos denominados Questionário de Levantamento das Lacunas de Competência. Como são 6 serviços, com competências transversais e competências específicas distintas optou-se por construir um questionário eletrônico para cada um dos serviços.

O público alvo do questionário foram os empregados lotados nos serviços.

No início do instrumento havia um texto introdutório com instruções de preenchimento e agradecimento pela colaboração.

O questionário solicitava que os participantes informasse o grau de importância da competência para a realização do seu trabalho e o grau de domínio que ele possuía sobre a competência.

Nessa parte foram utilizadas duas escalas tipo likert de cinco pontos. A escala de importância, que variava de 1 a 5 (nada importante à extremamente importante) e a escala de domínio, que variava de 1 a 5 (não domino a domino totalmente).

Observou-se durante a fase inicial da coleta de dados que empregados de um mesmo serviço não participavam de uma competência em virtude das atribuições de seus cargos ou por desempenharem outras atividades dentro da área. Então, optou-se em incluir um item na resposta da pergunta sobre a importância da competência que era Não Utilizo (competência desnecessária para realização das minhas atividades). Ao escolher este item, o participante era encaminhado para as questões da próxima competência.

Ao avaliar o grau de importância e domínio da competência, o participante iria escolher no rol de conhecimento, habilidade e atitude, no mínimo, três itens importantes para a realização do seu trabalho e atribuir o grau de domínio.

Só que antes da aplicação dos questionários, houve uma etapa de validação semântica e do design dos instrumentos com objetivo de identificar possíveis falhas e solucioná-las antes da disponibilização aos empregados.

Após a realização dos ajustes encontrados e considerados relevantes, os links dos questionários foram encaminhados por e-mail junto com um texto explicativo sobre os objetivos do questionário e o sigilo das informações.

RESULTADOS

Considerando que se trata de um mapeamento de competências específicas. O universo da pesquisa de levantamento das lacunas de competências ficou restrito aos empregados que atuam em cada serviço da DGPTI, um total de 39 pessoas. A taxa de retorno foi de aproximadamente 69,23%.

A maioria dos respondentes é do sexo masculino (77,8%), sendo apenas 22,2% do sexo feminino. 48,15% dos participantes encontravam-se na faixa etária de 31 a 40 anos e tinham como nível de escolaridade curso de pós-graduação *lato sensu* (85,19%). Em relação ao tempo de serviço, 44,44% têm entre 4 e 5 anos na instituição.

A Tabela 1, a seguir, apresenta as 23 competências identificadas como específicas sendo 6 competências transversais.

Tabela 1: Matriz de competência dos serviços da Diretoria de Gestão e Processos de Tecnologia da Informação

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

Gestão dos bancos de dados: gerir os bancos de dados dos sistemas garantindo a segurança e a integridade.

Gestão da demanda: gerir solicitações de tecnologia da informação e comunicações buscando atender, de forma ágil e precisa, as necessidades da área demandante.

Gestão de contratos: planejar, gerir e fiscalizar os contratos de modo a atender as necessidades de soluções de tecnologia da informação e comunicações.

Portais institucionais: criar e manter portais institucionais conforme as solicitações das áreas.

Soluções de sistemas: desenvolver produtos que apoiem a melhoria das atividades institucionais.

Suporte aos usuários: prestar suporte aos usuários viabilizando a melhor utilização dos sistemas.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Serviço de Apoio Estratégico de Processo de TI

Gestão da política de segurança da informação e comunicações: gerir a política de segurança da informação e comunicações orientando o funcionamento da organização e a conduta dos colaboradores.

Apoiar os comitês de segurança da informação e tecnologia da informação e comunicação: apoiar tecnicamente e administrativamente os Comitês de Segurança da Informação e Comunicações, e Tecnologia da Informação e Comunicações.

Avaliação de indicadores: avaliar os indicadores estratégicos oriundos das ações de planejamento de tecnologia da informação e comunicações, dos projetos e das áreas internas.

Serviço de Mapeamento e Análise de Processos

Levantamento de processos: auxiliar o levantamento da situação atual (as is) dos processos de trabalho que são executadas na área de negócio, utilizando as ferramentas de gestão de processo.

Análise de processos: analisar os processos de trabalho da área de negócio, com base nos indicadores e percepção dos atores envolvidos, utilizando as ferramentas de gestão de processo.

Levantamento de soluções: propor soluções para melhoria dos processos de negócio, em conjunto com as áreas envolvidas, utilizando as ferramentas de gestão de processos.

Suporte na implementação de melhorias: apoiar a área de negócio na implementação das melhorias, utilizando as ferramentas de gestão de processos.

Redesenho do processo: elaborar o desenho da situação futura (to be) com base nas melhorias priorizadas durante as fases de análise de processo e levantamento de soluções.

Disseminação da gestão por processo: disseminar a gestão por processo na Rede Ebserh, buscando o aprimoramento da gestão institucional.

Serviço de Sistemas de Gestão Corporativa

Garantia da qualidade: gerir a qualidade dos processos internos buscando a eficiência no desenvolvimento de sistemas.

Serviço de Sistemas Hospitalares

Sistema AGHU: realizar a implantação dos módulos do AGHU, de maneira precisa, na Rede Ebserh.

Serviço Orientado às Soluções

Gestão dos serviços de telecomunicações: gerir os serviços de telecomunicações de forma a permitir excelência nas comunicações internas e externas.

Gestão do backup: gerir as cópias de segurança dos sistemas e diretórios, a fim de evitar falhas e perdas de dados.

Serviço Orientado aos Usuários

Gestão dos sistemas operacionais: gerir os sistemas operacionais da Rede Ebserh de modo a garantir os acessos aos serviços e sistemas de tecnologia da informação e comunicação.

Gestão de infraestrutura da rede: gerir a estrutura da Rede Ebserh de modo a garantir a execução e acessos aos serviços de tecnologia da informação e

comunicações.

Gestão da infraestrutura de TI: gerir a infraestrutura de TI da Ebserh, sistematicamente e tempestivamente, garantindo o seu funcionamento.

Gestão da infraestrutura de segurança: gerir a infraestrutura de segurança mantendo o funcionamento e a segurança da rede e sistemas da Ebserh.

A Figura 4 apresenta um histograma das médias das percepções sobre a importância das competências conforme as respostas dos empregados ao questionário.

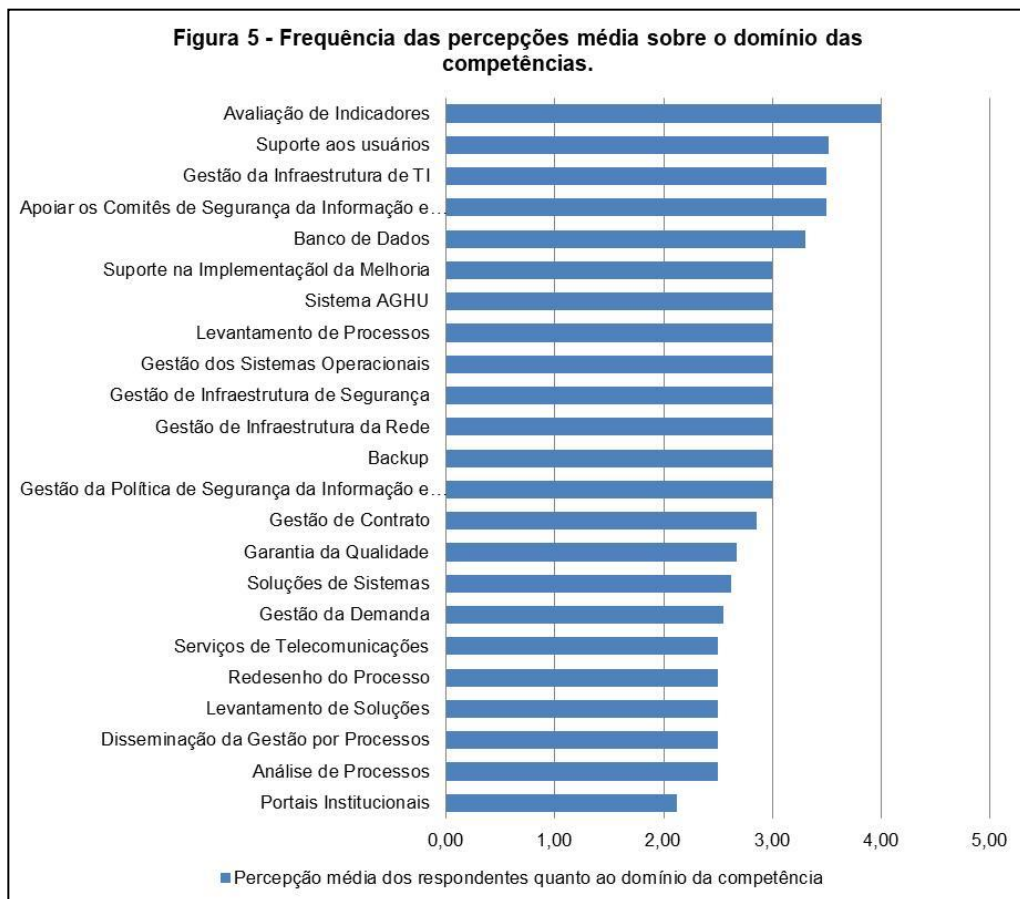


Foi extraída a média aritmética de cada competência, a fim de verificar o grau de importância atribuído pelos entrevistados às competências descritas. 96% das 23 competências avaliadas obtiveram média superior a 3 (ponto médio da escala) na amostra pesquisada. Apenas a competência Portais Institucionais obteve média de 2,88.

57% das competências alcançaram médias superiores a 4,5, o que pode ser, na percepção dos respondentes, um indicativo da essencialidade das competências à prestação de um serviço de qualidade, uma vez que o ponto máximo da escala era 5 (extremamente importante).

A média geral de importância das competências, por parte dos empregados foi 4,32 (muito importante).

A Figura 5 apresenta um histograma das médias das percepções sobre o domínio das competências conforme as respostas dos empregados ao questionário.



Também foi extraída a média aritmética a fim de verificar o grau de domínio. 56,52% das competências avaliadas obtiveram média superior a 3 (ponto médio da escala). O restante, 43,48% das competências, foram indicadas pelos empregados com grau abaixo de 3.

A média geral de domínio das competências, por parte dos empregados foi 2,92 (domínio pouco com tendência para domínio moderadamente).

Comparando com os dados das Figuras 4 e 5, podemos observar que a maior parte das competências foram consideradas importantes para a execução dos trabalhos na Diretoria. Entretanto, os empregados só dominam um pouco mais da metade das competências.

A Figura 6 apresenta um gráfico com os espaços de aprendizagem de cada competência e o nível de internalização das competências pelos respondentes dos questionários (desenvolvimento da competência).



Visto que temos um percentual elevado de competências com grau acima de 3 e um percentual um pouco abaixo da média com domínio inferior a 3. Ao aplicar a fórmula do índice geral de prioridade de capacitação observaram-se altos valores variando entre 13 (espaço de aprendizagem de 65%) na competência *Disseminação da Gestão por Processos* a 5 (espaço de aprendizagem de 25%) na competência *Avaliação de Indicadores*. Logo, todas as 23 competências específicas foram consideradas prioritárias para ações de capacitação.

Tomando como referência a investigação documental, o conteúdo das entrevistas e dos grupos focais, de forma geral, foi possível identificar e validar 113 itens de conhecimentos, 42 de habilidades e 38 de atitudes distintos necessários ao

desempenho dos empregados da DGPTI. Esclarece-se que um mesmo conhecimento, habilidade ou atitude pode fazer parte do rol de itens de mais de uma competência.

Devido ao grande número de itens, optou-se por descrever no presente artigo apenas os conhecimentos, habilidades e atitudes das 3 competências que possuem maior espaço de aprendizagem.

As 3 competências com maior espaço de aprendizagem são do Serviço de Mapeamento e Análise de Processos.

Foi extraída a média aritmética de cada conhecimento, habilidade e atitude, de cada uma das 3 competências, a fim de verificar o grau de domínio.

No que se refere aos resultados, da competência *Disseminação da Gestão por Processo*, pode-se observar, na Tabela 2, a média do domínio dos itens referentes aos conhecimentos, habilidade e atitudes que os empregados afirmaram possuir.

Tabela 2: Conhecimentos, habilidades e atitudes da competência Disseminação da Gestão por Processo.

CONHECIMENTOS	MÉDIA DO DOMÍNIO
Gestão hospitalar	1,00
Saúde pública	1,50
Ensino e Pesquisa	1,50
Técnicas de expressão verbal e corporal	1,67
Noções de disseminação de informação	2,00
Princípios da administração pública	2,33
Gestão de processos de negócio	2,67
Gestão de projetos	3,00
Do funcionamento e estrutura da empresa	3,50
HABILIDADES	MÉDIA DO DOMÍNIO
Falar em público	1,75
Gerir conflitos	2,00
Comunicar-se com clareza	2,50
Saber negociar	2,50
Transmitir uma boa imagem	2,67
Compartilhar conhecimentos	3,00
ATITUDES	MÉDIA DO DOMÍNIO
Manter-se atualizado	2,00
Ter segurança	3,00
Responsabilidade	4,00

Postura ética	4,00
Aprender com os erros	4,00
Proatividade	4,00
Empatia	4,00
Ter autocontrole	4,00
Respeito	4,00
Saber receber críticas	4,00
Ter postura profissional	4,00
Respeitar à opinião dos outros	4,00
Ser tolerante	4,00

Todos os conhecimentos, habilidades e atitudes foram mencionados pelos empregados como importante para realização do seu trabalho. Já que cada entrevistado deveria escolher dentro o rol de itens pelo menos 3 conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para realização do trabalho e atribuir um grau de domínio.

Os empregados afirmaram possuir menos domínio (médias inferiores a 3) em 77,78% dos itens referente aos conhecimentos.

Na dimensão habilidade, os empregados afirmaram possuir menos domínio em 83,33% dos itens referente aos conhecimentos.

Finalmente, na categoria atitudes, apenas um item, corresponde a 7,69%, foi o citado como aquele que os empregados dominam menos.

No que se refere aos resultados, da competência *Redesenho do Processo*, pode-se observar, na Tabela 3, a média do domínio dos itens referentes aos conhecimentos, habilidade e atitudes que os empregados afirmaram possuir.

Tabela 3: Conhecimentos, habilidades e atitudes da competência Redesenho do Processo.

CONHECIMENTOS	MÉDIA DO DOMÍNIO
BSC	1,50
Saúde pública	2,00
Gestão hospitalar	2,00
Indicadores	2,00
Gestão de processos de negócio	2,75
Princípios da administração pública	3,00
Plataforma moodle	3,00
Gestão por resultado	3,00
Gestão de projetos	3,50

HABILIDADES	MÉDIA DO DOMÍNIO
Comunicar-se com clareza	2,00
Saber negociar	2,00
Condução de reuniões/entrevistas	2,00
Visão sistêmica	3,00
BPMN (anotação)	3,00
Capacidade de síntese	3,00
Ter bom relacionamento interpessoal	3,50
Análise crítica	4,00
Solução de problemas	4,00
Saber trabalhar em equipe	4,00
Saber trabalhar com prazos	4,00
ATITUDES	MÉDIA DO DOMÍNIO
Manter-se atualizado	0,00
Ser detalhista	0,00
Resiliência	2,00
Criatividade	2,50
Ser inovador	3,00
Ter autocontrole	3,33
Empatia	3,50
Aprender com os erros	3,67
Responsabilidade	4,00
Postura ética	4,00
Comprometimento	4,00
Ser organizado	4,00
Proatividade	4,00
Perseverança	4,00
Respeito	4,00
Saber receber críticas	4,00

Na categoria conhecimento, os empregados afirmaram possuir menos domínio em 55,56% dos itens.

Na dimensão habilidade, os empregados afirmaram possuir menos domínio em 27,27% dos itens.

Na categoria atitudes, os empregados afirmaram dominar menos 25% dos itens. Duas atitudes, manter-se atualizado e ser detalhista, não foram mencionadas por nenhum respondente, embora tenham sido identificadas nas entrevistas e grupos focais.

No que se refere aos resultados, da competência *Levantamento de Soluções*, pode-se observar, na Tabela 4, a média do domínio dos itens referentes aos conhecimentos, habilidade e atitudes que os empregados afirmaram possuir.

Tabela 4: Conhecimentos, habilidades e atitudes da competência Levantamento de Soluções.

CONHECIMENTOS	MÉDIA DO DOMÍNIO
Design Thinking	1,50
Ferramenta Moodle	2,00
Gestão da Qualidade	2,25
HABILIDADES	MÉDIA DO DOMÍNIO
Realizar benchmarking	1,00
Conduzir reunião/entrevista	1,50
Comunicar-se com clareza	2,00
Gerenciar conflitos	2,00
Saber negociar	2,50
Ter bom relacionamento interpessoal	3,00
Análise crítica	3,00
Solução de problemas	3,00
Visão sistêmica	3,00
Estabelecer prioridades	3,00
Saber trabalhar com prazos	3,00
Ferramentas de gestão de processos	3,00
Capacidade de síntese	3,00
Saber trabalhar em equipe	3,50
ATITUDES	MÉDIA DO DOMÍNIO
Comprometimento	0,00
Assertividade	0,00
Persistência	0,00
Ser inovador	2,00
Responsabilidade	3,00
Ser crítico	3,00
Empatia	3,00
Manter-se atualizado	3,00
Ter autocontrole	3,00
Ser organizado	3,50
Ser detalhista	3,50
Saber receber críticas	3,50
Postura ética	4,00
Proatividade	4,00
Ter autocontrole	4,00
Respeito	4,50

Na categoria conhecimento, os empregados afirmaram possuir menos domínio em 100% dos itens.

Na dimensão habilidade, os empregados afirmaram possuir menos domínio em 35,71% dos itens.

Na categoria atitude apenas um item, corresponde a 7,69%, foi o citado como aquele que os empregados dominam menos. Três atitudes, comprometimento, assertividade e persistência, não foram mencionadas por nenhum respondente, embora tenham sido identificadas nas entrevistas e grupos focais.

Para melhor compreensão dos resultados obtidos apresentam-se, a seguir, a tabela 5 com o resumo por competência dos conhecimentos, habilidades e atitudes com menor domínio na percepção dos empregados.

Tabela 5: Resumo por competência dos conhecimentos, habilidades e atitudes com menor domínio na percepção dos empregados.

COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDES
<i>Disseminação da Gestão por Processo</i>	Gestão hospitalar Saúde pública Ensino e pesquisa Técnica de expressão verbal e corporal Noções de disseminação de informação Princípio da administração pública Gestão de processos de negócios	Falar em público Gerir conflitos Comunicar-se com clareza Saber negociar Transmitir uma boa imagem	Manter-se atualizado
<i>Redesenho do Processo</i>	BSC Saúde pública Gestão hospitalar Indicadores Gestão de processos de negócio	Comunicar-se com clareza Saber negociar Condução de reuniões/entrevistas	Resiliência Criatividade
<i>Levantamento de Soluções</i>	Design thinking Ferramenta moodle Gestão da qualidade	Realizar benchmarking Conduzir reunião/entrevista Comunicar-se com clareza Gerenciar conflitos Saber negociar	Ser inovador

De acordo com resultados, são estes os conteúdos a serem desenvolvidos em cada competência para melhorar o desempenho dos empregados, da Diretoria e, conseqüentemente, da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual desafio das organizações é desenvolver modelos de gestão capazes de lhes garantirem a competitividade como um diferencial. Nessa perspectiva, a Gestão de Competências é fundamental para as organizações, permitindo compatibilizar os objetivos pessoais com os da empresa, otimizando os processos e alinhando as competências às metas da organização. Segundo Brandão e Guimarães (2001), as organizações passaram a atribuir maior relevância à Gestão Estratégica, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais, como instrumento capaz de propiciar vantagens competitivas para si mesmas.

Um serviço público moderno requer servidores com conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com as funções que exercem, bem como com cargos que possam vir a ocupar. As competências agregam valor à organização, e determinam o resultado e, portanto, devem ser continuamente aprimoradas e desenvolvidas.

A gestão por competências tem por fim o aprendizado e o desenvolvimento das competências indispensáveis ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

Por meio dos dados coletos observou-se que há um número expressivo de competências a serem desenvolvidas pelos empregados da DGPTI. Segundo Prahalad e Hamel (1990 apud Brandão, Guimarães e Borges-Andrade, 2002, p.178), para crescer no futuro, a empresa precisa desenvolver competências no presente.

Cabe às organizações ao diagnosticarem necessidades de desenvolvimento de competências, estruturar e implementar ações de capacitação profissional, sob a forma de cursos, palestras, estágios etc., para promover a aprendizagem de seus empregados. (Sonnentag; Niessen; Ohly; 2004 apud Brandão, 2012, p.85).

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), seja qual for o evento de capacitação, sua adoção pressupõe um planejamento, no qual são estabelecidos objetivos organizacionais, conteúdo de ensino, sequência de apresentação, estratégias e meios didáticos, critérios e instrumento de avaliação, entre outros elementos que tradicionalmente compõem a macrodidática de um treinamento.

Institucionalmente, os resultados desse estudo poderão contribuir para nortear o processo de desenvolvimento das competências dos empregados do Serviço de Mapeamento de Processos, pelos conhecimentos, habilidades e atitudes que os empregados possuem menos domínio.

De forma geral, o mapeamento alcançou seus objetivos gerais e estratégicos ao identificar as competências específicas e as lacunas dos empregados da Diretoria de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação.

Outras análises podem ser feitas, considerando, por exemplo, o cruzamento de dados pessoais e profissionais com o domínio de conhecimento, habilidades e atitudes.

Acredita-se que os resultados obtidos neste estudo possam contribuir para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas. E podem orientar diversas ações como recrutamento e seleção, desenvolvimento e gestão do desempenho, desde que haja aprofundamento por meio de pesquisas complementares.

Referências bibliográficas

Borges-Andrade, J. E. Por uma competência política e técnica em treinamento. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 6, n. 2, 1986. p. 6-22.

Borges-Andrade, J. E.; Abbad, Gardênia da Silva; Mourão, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006.

Borges-Andrade, J. E.; Lima, S. V. **Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional**. Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, v. 12, n. 54, 1983. p. 6-22.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, desempenho e competência: um estudo multinível**. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações – PGPSTO, Universidade de Brasília, Brasília.

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, abr./jun.2005. p. 179-194.

Brandão, H.P., Guimarães, T. A. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001. p. 08-15.

Brandão, H.; Guimarães, T. A.; Borges-Andrade, J. E. **Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso**. Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, v. 2, n. 8, 2002. p. 173-190.

Brasil. **Decreto** nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em 10 nov. 2017.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 3023/2013** – TCU – Plenário. 30 out.2013.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B., Vilhene, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

Costa, T. D.; Almeida Junior, J.C.. **Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativo da Universidade Federal do Pará**. XVI Congresso Consad de Administração Pública, 2013, Brasília.

Distrito Federal (Brasil). Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. **Gestão por Competência no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU/ Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**. Brasília: MPDFT, Escritório de Gestão por Competência, 2015.

Durand, M. **Doenças ocupacionais**. São Paulo: Escuta, 2000.

Durand, T. Forms of incompetence. Em **Proceedings of the Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

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

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. Organograma. Disponível em < <http://www.ebserh.gov.br/pt/web/portal-ebserh/organograma>>. Acesso em: 02 nov.2017.

Fleury, A., Fleury, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas. 2001.

Isambert-Jamati, V. O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje*. Em F.Ropé, & L. Tanguy (Orgs.), **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997. p.103-134.

Monteiro, L. B. M. **Competências gerenciais: o caso da Polícia Rodoviária Federal**. Brasília. 2014

Nisembaum, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

Sonnentag, S.; Niessen, C.; Ohly, S. Learning at work: training and development. In: Cooper, C.; Robertson, I. T. (Org). **International Review of Industrial and Organization Psychology**, v.19, p. 249-289. London: John Wiley e Sons, 2004.

Vergara, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

Referências bibliográficas

Rita de Cássia Bittencourt de Araújo Silva, graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (UNB). É Analista Administrativo da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Contato: ritadecassia@gmail.com