

# TOP SER HUMANO 2022

Categoria: **Organização**



Modalidade  
**Desenvolvimento**

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE  
PASSO FUNDO

Gerenciamento de Competências:  
**oportunizando desenvolvimento no HCPF**

**Responsável pelo Case**  
Marielem Pazzinatto



## ÍNDICE

<b>SINOPSE</b> .....	
<b>OBJETIVO DO CASE</b> .....	01
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>CASE</b> .....	02
Embasamento teórico .....	02
Objetivos do projeto .....	04
Público - alvo .....	05
<b>ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO</b> .....	05
Etapa 01 - Visita de Benchmarking .....	06
Etapa 02 - Descrição dos cargos e competências .....	06
Etapa 03 - Aquisição do sistema .....	08
Etapa 04 - Realização da Avaliação de Desempenho .....	08
Etapa 05 - Levantamento de Resultados .....	13
<b>RESULTADOS</b> .....	14
<b>CONCLUSÕES</b> .....	19
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	20
<b>INFORMAÇÕES DO(S) AUTORES (s)</b> .....	20

## **1. SINOPSE**

Pensar e valorizar as pessoas que fazem parte da instituição é uma das premissas do Hospital de Clínicas de Passo Fundo. De encontro a isso, a Avaliação de Desempenho por Competência, desde a sua implantação, buscou proporcionar ao colaborador a reflexão sobre a sua função, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Reafirmando os valores institucionais e implantando processos que direcionam os esforços para o desenvolvimento das equipes, o foco em gerenciar pessoas com olhar diferenciado se tornou prioridade, afinal em uma instituição de saúde o cuidado com o ser humano é essencial e diante do colaborador não deve ser diferente. Dessa forma, a Avaliação de Desempenho por Competência passou a ser ferramenta que oportuniza o desenvolvimento individual e de equipe dentro dos setores, sendo instrumento de subsidio a gestão, interligando as ações do planejamento estratégico com o direcionamento aos resultados almejados.

O inicio do processo se deu em 2018 e exigiu muito planejamento, conhecimento das mesmas práticas em outras empresas, aquisição de sistemas operacional, descrição dos cargos e competências, capacitação de gestores, aplicação da ferramenta e análise dos dados. Foi um processo organizacional intenso pelo tamanho da responsabilidade que é estender a mais de 1000 colaboradores um momento de avaliação de suas performances.

As etapas foram desafiadoras para todos envolvidos, principalmente no primeiro ano de aplicação, mas compensatórias ao ver os resultados alcançados com o desenvolvimento e oportunidades proporcionadas aos colaboradores, que se sentiram mais valorizados e com clareza do seu papel dentro da instituição.

## **2. OBJETIVO DO CASE**

O principal objetivo do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competência é ofertar ações estruturadas para avaliação dos colaboradores com base em competências e resultados, a fim de oportunizar autoconhecimento, fortalecimento da cultura de feedback, identificação de talentos, reconhecimento e desenvolvimento, que levam, naturalmente, aos resultados esperados e ao reconhecimento de cada colaborador.

## **3. INTRODUÇÃO**

O Hospital de Clínicas de Passo Fundo é a instituição hospitalar mais antiga da cidade com 108 anos de serviços prestados à comunidade. É centro de referência regional, e tem como missão promover melhorias na qualidade de vida das pessoas, por meio de ações integradas de assistência à saúde, ensino e pesquisa.

No Hospital de Clínicas, o espírito de inovação está sempre presente, por meio do domínio de novos conhecimentos científicos e tecnológicos, para preservação da saúde e da vida das pessoas. Para isso, há alguns anos a instituição está passando por uma fase extraordinária de crescimento, onde destaca-se a edificação de novos prédios, a revitalização das áreas físicas já existentes, a implantação de novas tecnologias e inúmeros avanços no segmento de ensino e pesquisa.

Em 2019 o HC foi Acreditado e no ano de 2022 atingiu o nível máximo de acreditação pela Organização Nacional de Acreditação - ONA. Esta certificação com excelência reflete a melhoria contínua dos processos assistenciais, administrativos e de apoio que são realizados com o foco em proporcionar o melhor aos pacientes.

Aliado as melhorias pensadas nos serviços hospitalares, os processos de gestão de pessoas tornam-se essenciais, pois não a possibilidades dos serviços prestados

serem de qualidade somente com o uso de tecnologias e estruturas adequadas, o papel do profissional também precisa estar alinhado ao foco institucional.

Com o aumento contínuo dos serviços oferecidos, expansão de espaços físicos, disponibilizando atualmente 321 leitos hospitalares, sendo 263 destes destinados ao atendimento através do Sistema Único de Saúde (SUS), a instituição conta cada dia mais com o esforço e dedicação de cada um dos seus 1549 colaboradores.

Assim, vinculado ao planejamento estratégico, desenvolver, avaliar e subsidiar o trabalho de cada colaborador passou ser o foco da gestão de pessoas desde 2018.

Esse processo foi iniciado desenvolvendo a Política de Gestão de Pessoas com o objetivo de balizar todas as ações relacionadas à gestão, condução e administração do capital humano e na sequência as ações foram colocadas em prática.

Através desse planejamento, iniciou-se o processo para a aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências aos colaboradores do Hospital de Clínicas de Passo Fundo, que neste ano terá seu terceiro ciclo de aplicação.

#### **4. CASE**

Nesta seção serão apresentados os itens que compõe a estrutura do projeto de Avaliação de Desempenho por Competência. Inicialmente será realizada a descrição e seu embasamento teórico, incluindo também os objetivos do projeto, o público-alvo além das ações que demonstrem o compromisso com a sustentação e evolução do trabalho. Seguindo serão apresentadas as etapas de implantação, as quais compõem as atividades que evidenciam o trabalho realizado e seus resultados.

#### **EMBASAMENTO TEÓRICO**

Em um momento aonde o mercado de trabalho vem se tornando cada vez mais competitivo, pensar em valorização de recursos humanos torna-se um diferencial. Por muito tempo se pensou que somente oferecer o básico e instituído por lei ao

trabalhador era o suficiente para mantê-lo em sua posição profissional, principalmente pela percepção de que trocas de empregos não eram tão frequentes. O perfil do profissional que nos deparamos hoje mudou muito, a convivência de diferentes gerações no mesmo espaço de trabalho passou a ser uma realidade nas organizações e aos poucos vem provocando mudanças silenciosas que exigem gerenciamento, compreensão e acompanhamento (COMAZZETTO, 2016).

As empresas, acompanhando as mudanças, buscam inovações e melhores resultados financeiros, reorganizam seus processos de trabalho e muitas vezes exigem desempenho acima do normal para conseguir alcançar os resultados planejados. É justamente por questões como essas que se identifica a necessidade da utilização de uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, para saber se de fato elas estão contribuindo para alcançar os resultados necessários das empresas. Nesse modelo empresarial atual, uma metodologia qualquer não serve mais, as empresas necessitam instrumentos que resultem em qualidade e satisfação dos clientes, mas principalmente no nível de motivação dos colaboradores, e que tudo culmine com o sucesso de todos (PONTES, 2022).

De acordo com Brandão et al (2008), no contexto de globalização e busca de maximização de resultados em que vivemos, as ferramentas de gestão de desempenho oferecem a possibilidade de integrar estratégias, competências e indicadores, itens desejados, mas que dificilmente são encontrados nas instituições.

Brandão e Guimarães (2001) ressaltam o quanto é desafiador para as organizações fazerem uso de instrumentos que auxiliam no desenvolvimento de equipes, mesmo sobre aqueles que já oferecem oportunidades de crescimento profissional.

As empresas ainda optam pela comunicação através do julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos ou validos, que normalmente acontecem após

alguma atitude diferenciada do funcionário ao invés de fazer uso da avaliação de desempenho. Essas ações são fatos comuns decorrente da falta de preparo, entendimento e estrutura institucional para avaliação (REIFSCHNEIDER, 2008).

Com o intuito de explicar melhor a avaliação de desempenho e sua importância, Pontes (2022) descreve que esse processo consiste na definição dos resultados esperados, tendo como base o planejamento estratégico, no acompanhamento diário do progresso, na solução contínua dos problemas e na revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras. É uma metodologia capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia a dia do funcionário.

Cabe aqui destacar que os trabalhadores normalmente reconhecem a avaliação de desempenho como uma prática importante, que tem sua necessidade de existência justificada pelo fato de se mostrar como um direcionador do desenvolvimento profissional. No coletivo a avaliação de desempenho é apontada como uma forma de se obter um rumo, ter conhecimento do que é esperado e um meio que pode facilitar o reconhecimento sobre o trabalho desempenhado (PIMENTA, 2012).

A percepção positiva dos colaboradores frente a esse processo é essencial, pois eles são fundamentais na transformação e evolução de questões relacionadas à organização do trabalho. Quando a avaliação de desempenho é bem organizada e alcança efetivamente a participação de todos seus membros, poderá subsidiar tanto o reconhecimento entre as pessoas envolvidas quanto o desenvolvimento destas e da instituição, sendo esse o fato que lhe torna tão enriquecedora. (PIMENTA, 2012).

## **OBJETIVOS DO PROJETO**

### **Objetivo geral**

O principal objetivo do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competência é ofertar ações estruturadas para avaliação dos colaboradores com base em

competências e resultados, a fim de oportunizar autoconhecimento, fortalecimento da cultura de feedback, identificação de talentos, reconhecimento e desenvolvimento, que levam, naturalmente, aos resultados esperados e ao reconhecimento de cada colaborador.

### **Objetivos específicos**

- Oportunizar momentos de reflexão para o profissional sobre seu papel.
- Facilitar o processo de comunicação entre os níveis hierárquicos, proporcionando o alinhamento ao planejamento estratégico institucional.
- Identificar talentos e potenciais perfis para oportunizar crescimento profissional.
- Manter um quadro de colaboradores coeso e capacitado.
- Gerar resultados favoráveis pelos serviços prestados.

### **PÚBLICO-ALVO**

O público-alvo do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências é composto pelos colaboradores com vínculo CLT, onde atualmente conta-se com cerca de 1500 colaboradores. Porém funcionários que estão afastados ou em período de experiência não são avaliados, assim, o número apresentado sofre alterações conforme o novo ciclo de avaliações se inicia, conforme apresentado:

Quadro 1. Público-alvo do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências HCPF

<b>Ciclos de avaliações</b>	<b>Total de colaboradores</b>	<b>Total de participantes</b>	<b>Percentual atingido</b>
<b>Primeiro ano - 2019</b>	1400	1174	84%
<b>Segundo ano - 2021</b>	1480	1261	87%

Fonte: Dados do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências HCPF

### **ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO**

O planejamento das atividades para implantação do projeto foi elaborado de acordo com a figura 01 e serão apresentados detalhadamente a seguir:



Figura 01: Etapas de Implantação do Projeto

Fonte: Dados do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competência – HCPF

### **Etapa 01 - VISITA DE BENCHMARKING**

Com o intuito de entender os processos de gestão de pessoas implantados em outras instituições e como os mesmos aconteciam na prática, buscou-se contato para visita de benchmarking com três empresas que apresentavam um quadro de colaboradores próximo ao do hospital e que já haviam implantado seus processos. As empresas escolhidas foram direcionadas pela consultoria em planejamento estratégico que conheciam as instituições que poderiam servir como base nesse momento e realmente contribuir com a construção que viria a ser feita no HC.

Com as visitas foi possível entender a forma que os processos foram estruturados, como a organização iniciou cada etapa e os resultados obtidos através da nova estrutura, bem como se os modelos utilizados poderiam ser replicados.

Em uma das empresas visitadas, foi possível conhecer uma profissional que desenvolveu os processos de gestão, o que nos proporcionou a possibilidade de consultoria para a organização das etapas descritas a seguir, trazendo da visita de benchmarking um suporte para o planejamento do HC.

### **Etapa 02 - DESCRIÇÃO DOS CARGOS E COMPETÊNCIAS**

A instituição, mesmo com muito tempo de existência, não tinha uma descrição detalhada de cada função, os setores que possuíam algum documento com esse direcionamento não respeitavam um padrão que pudesse ser utilizado. Pensando

nessa necessidade de descrição dos cargos e com o intuito de implantar o Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências, iniciou-se a criação dos documentos que contemplassem as duas questões.

Primeiramente definiu-se o modelo do mapa de competências que seria utilizado e seus componentes essenciais: grupo ocupacional, responsabilidades do cargo, competências essenciais, competências do grupo, competências do cargo, competências técnicas, formação, experiências e requisitos necessários. As competências essenciais são alinhadas aos valores institucionais e chamadas assim por entender que todos os colaboradores precisam apresentá-las, são identificadas como: Comprometimento, Qualidade e Humanização. Competências do grupo são pré-definidas conforme o grupo ocupacional que o cargo se enquadra (diretor, gerente, coordenador, supervisor, especialista, analista, técnico, assistente, auxiliar). Já as competências do cargo são definidas pelos gestores, que baseado em um dicionário de competências disponibilizado pelo setor responsável, define as que se encaixam na função exercida. A formação segue o exigido para o grupo ocupacional e os demais itens são definidos pelo gestor (modelos dos itens citados em anexo).

As competências essenciais, os grupos ocupacionais e a escolaridade mínima para cada um deles foram definidas junto à administração da instituição. A partir desse momento, iniciou-se o treinamento com os gestores para que tivessem subsídios suficientes para construir a descrição das funções em que eram responsáveis. Essa atividade foi construída com o suporte do setor de psicologia organizacional, onde o serviço acompanhou e revisou cada documento quando finalizado pelo gestor.

O documento foi realizado em um formato que subsidia a aplicação da Avaliação de Competências no papel caso algum momento fosse necessário e também teve o intuito de direcionar a familiarização do gestor com a implantação do novo processo.

Nesse período, alguns itens precisaram ser ajustados como funções e salários para que os mesmos pudessem se encaixar dentro da organização e papéis similares.

### **Etapa 03 - AQUISIÇÃO DE SISTEMA**

No momento de adquirir um sistema informatizado que desse suporte a aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências, buscou-se pensar na demanda geral de gestão de pessoas da instituição, pois até o momento havia dois sistemas básicos que eram utilizados, um pelo setor de departamento de pessoal para questões mais administrativas relacionado as registros profissionais de cada colaborador e outro que dava suporte ao Sesmt - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. Dessa forma, buscou-se no mercado sistemas que subsidiassem todas as atividades de gestão de pessoas.

As buscas foram feitas através de trocas de informações com empresas que já tinham sistemas relacionados implantados, com consultorias e de acordo com informações das visitas de Benchmarking e assim definido pela aquisição do Sistema MetaDados que apresentava o suporte para suprir a demanda levantada.

A implantação aconteceu logo na sequência e cada setor da área de gestão de pessoas foi treinado de acordo com os módulos direcionados as suas atividades, bem como todos os dados do mapa de competências foi descrito dentro do sistema.

### **Etapa 04 - REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Com o sistema implantado, os cargos e competências descritos, deu-se início a organização para a realização do primeiro ciclo de Avaliação de Desempenho por Competência, focando nos itens definidos na Política de Gestão de Pessoas:

- Funcionários que estiverem no período de experiência até o fechamento do prazo para avaliação, não são avaliados, pois estão em um período inicial de trabalho, adaptação e passando por avaliação dos 30 e 90 dias.

- Somente colaboradores CLT serão avaliados, terceirizados, estagiários e residentes não estão contemplados nessa atividade, bem como os médicos.
- Gestores no cargo a menos de 90 dias serão auxiliados pelo superior imediato.
- A Avaliação de Desempenho por Competência acontece em formato de 90°.
- A avaliação ocorrerá anualmente por meio de um sistema operacional.

Planejando esse momento, percebeu-se que a quantidade de funcionários avaliados era muito grande e por ser a primeira vez que a atividade estava acontecendo, havia um risco de ser mal conduzido ou fugir do controle das pessoas que estava supervisionando. Dessa forma a avaliação foi dividida em momentos diferentes conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 2. Cronograma do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências HCPF

Ano	Divisão dos grupos	Período de realização
2019	Grupo administrativo	20/03 até 21/05
	Grupo assistencial	22/05 até 23/07
	Grupo enfermagem	24/07 até 24/09
2020	A atividade precisou ser cancelada devido o forte impacto que a pandemia de Covid-19 causou no hospital. De acordo com avaliação do controle de infecção hospitalar todas as atividades que pudessem reunir pessoas, não tinham autorização para acontecer. O foco de todos os colaboradores estava voltado para a assistência e cuidados com a própria saúde.	
2021	Grupo administrativo e assistencial	13/08 até 05/10
	Grupo enfermagem	06/10 até 06/12

Fonte: Dados do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências HCPF

### 1º atividade - Capacitação de gestores

Respeitando o cronograma e a divisão dos grupos, os gestores passaram a ser capacitados para a realização da Avaliação de Desempenho por Competência no portal disponibilizado através do sistema implantado. Na capacitação o foco foi em desenvolvê-los para alguns itens em especial: o que é a Avaliação de Desempenho por Competência e sua finalidade, como realizar no sistema, como se faz um feedback e os cuidados que o mesmo implica, organização do tempo conforme o cronograma

para uma adequada condução da avaliação e orientação quanto a criação de PDIs (Plano de Desenvolvimento Individual).

O administrador da instituição iniciava a capacitação ressaltando a importância dessa atividade, destacando a necessidade do processo ser bem conduzido e justo. Na sequência o setor de psicologia organizacional, responsável por tal atividade, seguia a capacitação tratando dos assuntos descritos acima, explicando através de apresentação de slides os itens imprescindíveis para o momento e pelo acesso a plataforma mostrava-se dentro do sistema como a atividade acontece na prática. Todo o material apresentado é disponibilizado aos gestores como instrumentos de orientação, bem como os responsáveis do serviço ficam a disposição para suporte.

O objetivo desse momento é fazer com que eles assumam da forma mais adequada possível a responsabilidade que o processo exige, sugerindo que saiam da capacitação com um planejamento proporcional a equipe que coordenam.

## **2º Atividade – Realização da Avaliação no Sistema**

A avaliação em um sistema traz mais seriedade para o processo, pois apresenta pontualmente os itens de avaliação, calcula a média final de acordo com percentual equivalente e mantém todos os dados registrados. Na instituição optou-se pela avaliação dos seguintes aspectos e percentuais relacionados: competências essenciais - 35%; competências de grupo - 25%; competências do cargo - 25%; formação - 15%. Os níveis de prontidão são classificados em Desenvolvimento, Aplicação, Otimização e Excelência para poder avaliar as competências. Quanto à avaliação da formação, o item pode ser classificado em Não Atende, Atende Parcialmente, Atende Plenamente ou Supera (conceitos em anexo).

Com as definições feitas a partir do mapa de competências de cada cargo, a avaliação é lançada no sistema pelo serviço de psicologia organizacional e o gestor, após

treinado, está apto a realizá-la. O mesmo inicia esse processo acessando a sua plataforma no computador ou no aplicativo pelo celular e encontra na página inicial uma notificação sobre as avaliações disponíveis para realizar. Ao acessar a aba de avaliações, identificará a listagem completa dos seus colaboradores a serem avaliados e clicando no nome dos mesmos, já tem acesso a avaliação de desempenho do colaborador selecionado.

Conforme registrado no sistema, as competências e a formação definida para o cargo do colaborador selecionado aparecem para avaliação, o gestor só precisa analisar em que nível de prontidão o colaborador se encaixa frente ao item avaliado e clicar nele para ficar selecionado. O sistema ainda dá a opção do gestor salvar o processo antes de finalizar e continuar em outro momento caso tenha algum imprevisto ou dúvida de sua definição. Do contrário, quando completo, o gestor clica em “finalizar” e a avaliação fica concluído.

Também, abaixo dos itens quantitativos avaliados o gestor tem um campo para texto onde deixa registrado as informações de sua avaliação de forma qualitativa, esse item tem o papel de subsidiar a forma de avaliação, dados que não pode deixar de informar no momento de feedback.

### **3° Atividade – Reunião de Feedback**

Após a avaliação realizada e finalizada no sistema que faz a calibragem dos dados, o gestor organiza com o colaborador um momento para realizar o feedback de sua avaliação de desempenho. Cabe ressaltar que antes de iniciar o processo de capacitação dos gestores, os colaboradores são informados sobre o período que participaram da avaliação pela comunicação interna divulgada em murais e e-mails.

No momento em que o gestor esta frente ao colaborador para dar a devolutiva sobre a avaliação realizada, precisa estar seguro de sua conduta e assumir postura adequada conforme treinado a partir do modelo de “Feedback Sanduiche” (anexo).

Iniciará a fala mostrando no sistema como ficou a avaliação geral do colaborador e explicará item por item e seus níveis de prontidão, relatando cada conceito e justificando sua percepção frente a eles. Também relatará as informações que descreveu no campo de texto e por fim, identificará junto ao colaborador itens que o mesmo pode se desenvolver, principalmente se o seu resultado final ficar no nível de prontidão de desenvolvimento. A identificação de formas de desenvolvimento ou formações necessárias será registrada em um campo do sistema que é específico para a criação de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). O PDI criado será acompanhado pelo gestor, colaborador e psicologia organizacional com o intuito de efetivar sua realização.

O PDI é um planejamento essencial para desenvolver as pessoas frente aos pontos de melhorias, comportamental ou de habilidades vinculadas ao cargo desempenhado, com o intuito de designar atividades, cursos e treinamentos para seu desenvolvimento também vinculadas do colaborador (MARINS, 2019).

Para finalizar esse processo, o colaborador precisa entrar em seu portal de funcionário, identificar dentro dele a avaliação realizada pelo gestor conforme lhe foi apresentada e registrar a confirmação que recebeu sua devolutiva da Avaliação de Desempenho clicando em um campo específico para isso.

#### **4º Atividade – Levantamento dos dados e fechamento**

O serviço responsável pela avaliação de desempenho por competência tem o papel de levantar os dados registrados divididos por setor, calcular o indicador de porcentagem de colaboradores que atenderam as competências de forma geral, pelas

competências essenciais, competências do grupo, competências do cargo e formação necessária. Todos esses dados são apresentados através gráficos em formato de slides ao administrador e posteriormente apresentadas aos gestores somente o do seu setor e os resultados gerais da instituição.

### 5° Atividade – Planejamento novo ciclo

A devolutiva feita aos gestores esta prevista como fechamento do ciclo para que os mesmos possam avaliar sua equipe de modo comparativo ao restante do resultado da instituição e principalmente sugerir possibilidades para o próximo ano.

Nesse momento de fechamento, já se inicia a organização para um novo ciclo de avaliações garantindo a continuidade do processo, conforme identificado no quadro abaixo o planejamento para os próximos ciclos:

Quadro 3. Planejamento do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências HCPF

Ano	Divisão dos grupos	Período de realização	Formato
2022	Grupo administrativo e assistencial	06/07 até 06/09	90°
	Grupo enfermagem	12/09 até 11/11	
2023	Grupo administrativo e assistencial	Julho a setembro	180°
	Grupo enfermagem	Setembro a novembro	

Fonte: Dados do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências HCPF

### Etapa 05 - LEVANTAMENTO DE RESULTADOS

O levantamento dos resultados tem a intenção de uma avaliação rigorosa sobre os dados coletados com o intuito de identificar os itens definidos nos objetivos específicos. Esse trabalho minucioso é realizado pelo serviço de psicologia organizacional, em conjunto com o administrador da instituição e gestores das áreas no momento em que os dados são lhes apresentados.

A percepção dos resultados comparados ao desempenho da equipe e a média geral do hospital, traz uma leitura das oportunidades que podem ser oferecidas, bem como os processos de desenvolvimento que precisam ser organizados. Esse momento também é de grande valia como forma de avaliação do próprio gestor através da

condução dele do momento avaliativo e de feedback. Itens como o domínio de gestão, nível de comprometimento, tomada de decisão, preocupação com o desenvolvimento de sua equipe, são perceptíveis na análise dos resultados e demonstra o quanto o papel do líder influencia nos resultados da equipe.

Todos esses dados são possíveis de serem avaliados através dos gráficos apresentados e sustentados por outros indicadores da instituição que norteiam os processos de gestão de pessoas conforme serão vistos no item a seguir.

## **5. RESULTADOS**

Os resultados obtidos são respectivos aos dados coletados a partir do ano onde o Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências começou a ser planejado. Os dados têm o intuito de demonstrar os resultados focados nos objetivos propostos e a comparação dos mesmos a cada novo ciclo. Os principais indicadores acompanhados pela instituição e relacionados ao processo apresentado serão explanados da seguinte forma:

- a) Resultados das Avaliações de Desempenho;
- b) Resultados de capacitações internas
- c) Indicador de oportunidades - seleção interna;
- d) Indicadores de turnover;
- e) Indicadores de absenteísmo;
- f) Indicadores quantitativos da pesquisa de satisfação dos usuários;

Uma das principais evidências buscadas ao colocar em prática a Avaliação de Desempenho por Competências foi à identificação do perfil dos colaboradores, a satisfação dos gestores com sua equipe e principalmente as possibilidades de desenvolvimento que poderiam ser construídas. Assim, ao final de cada ciclo, todos os dados eram avaliados e apresentados detalhadamente aos responsáveis.

Um dos principais dados avaliados é a porcentagem geral de colaboradores que atendem as competências, ou seja, que apresentam resultado do seu desempenho no trabalho dentro do esperado para a função exercida. Esses dados demonstram um aumento de um ano para o outro, passando de 88% (2019) para 90,15% (2021), um resultado importante para a instituição, pois demonstra um índice alto de pessoas que ocupam funções ao qual foram treinadas e estão bem adaptadas.

Em ambos os ciclos de avaliação 73 setores participaram da avaliação, porém com o aumento gradativo de colaboradores, houve uma mudança de 1174 colaboradores avaliados em 2019 para 1261 em 2021.

Com o aumento do público avaliado, os dados gerais apresentaram uma melhora, conforme pode-se perceber no quadro comparativo abaixo:

Quadro 4. Resultados comparativos Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências HCPF

	ANO	DESENVOLVIMENTO	APLICAÇÃO	OTIMIZAÇÃO	EXCELÊNCIA
<b>GERAL</b>	2019	11,72	57,5	30,01	0,75
	2021	9,83%	64,07%	25,85%	0,23%
<b>COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS</b>	2019	11,38	79,42	6,4	2,78
	2021	8,88%	83,50%	6,66%	0,95%
<b>COMPETÊNCIAS GRUPO</b>	2019	13,23	54,97	31,78	0
	2021	11,34%	66,69%	21,33%	0,63%
<b>COMPETÊNCIAS CARGO</b>	2019	11,72	51,51	36,76	0
	2021	9,91%	59,39%	29,97%	0,71%

Fonte: Dados do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências HCPF

No nível de prontidão de Desenvolvimento, critério inferior comparado aos outros níveis, percebeu-se uma queda em todos os itens avaliados em 2021, ou seja, no segundo ciclo os colaboradores estavam mais desenvolvidos, mais alinhados ao esperado e demonstrando progresso. Em contrapartida, no nível de Aplicação todos os índices foram maiores em 2021, possivelmente migrados do item anterior onde apresentaram melhora. Destaca-se ainda que nos dois ciclos de avaliação a maior parte dos colaboradores obteve um resultado final classificado em nível de aplicação, sendo em 2019 uma média geral de 56,76 e em 2021 de 57,07. Embora seja o

segundo item dentro dos níveis de prontidão, sua classificação corresponde a um perfil que já desenvolve, executa e responde por processos com reponsabilidade, sendo possível avaliar que estar com boa parcela dos colaboradores nesse nível é satisfatório frente aos objetivos propostos.

Quanto ao item de Otimização, percebe-se de modo geral uma diminuição, exceto diante das competências essenciais. Estar em otimização eleva a qualidade das competências apresentadas no trabalho e direciona esses perfis a novas oportunidades. Avaliar que este é o segundo item com maiores resultados, reforça a assertividade no investimento interno dos recursos humanos, seja desenvolvendo no momento inicial ou capacitando ao longo da trajetória na instituição.

A Excelência é o índice mais elevado e que exige muito cuidado ao ser enquadrado em alguma competência, pois exprime um perfil capaz de solucionar questões de alta complexidade sendo referência no que faz, com baixa necessidade de ajustes. Por conta disso, não se percebe um índice elevado nesse quesito, os dados ficam em torno de 1% e apresentaram poucas variações entre os ciclos.

Esse é o índice que precisa apresentar crescimento para os próximos ciclos, principalmente em resposta aos programas de desenvolvimento que a instituição vem investindo a cada novo ano. Um fato que afirma essa possibilidade são os resultados do item de Formação dentro da avaliação:

Figura 02: Etapas de Implantação do Projeto



Fonte: Dados do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências HCPF

A formação, seja ela de ensino regular ou específica para a função, sempre foi um diferencial e poder observar no gráfico em média 1,5% não atendem a formação adequada para sua função é entender que o alinhamento de todos os processos de gestão de pessoas está gerando resultados. Pelos dados do último ciclo de Avaliação de Desempenho por Competências, mais de 90% dos colaboradores atendem ou superam o nível de formação exigida para o cargo que ocupam. Isso resulta em qualidade nos processos, mais oportunidades e resultados satisfatórios tanto para a instituição quanto para o colaborador.

Por avaliar esses indicadores que os programas de Educação Permanente e Continuada do HC vêm desenvolvendo novas estratégias (trilhas do conhecimento) e alcançando resultados melhores a cada ano conforme se observa no quadro abaixo frente aos indicadores anuais de horas destinadas a capacitações internas e resultados de avaliação de aprendizagem pós capacitação:

<b>MÉDIA ANUAL</b>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b><i>Aprendizagem das capacitações</i></b>	91,68%	95,21%	96,30%
<b><i>Horas de capacitações</i></b>	855 h	464h	712h

É possível perceber que o índice de aprendizagem das capacitações só vem aumentando, confirmando que realmente os colaboradores absorvem os conhecimentos oferecidos internamente. Cabe ressaltar que se em alguma capacitação essa média ficar abaixo de 60%, os responsáveis precisarão realiza-la novamente, fato que não vem sendo necessário nos últimos anos.

Já as horas de capacitações, apresentam uma média anual que sofreu grande impacto com a pandemia, onde, da mesma forma que o ciclo de avaliação de desempenho, teve vários momentos adiados e impossibilitados pela avaliação do controle de infecção hospitalar. Porém, nos demais anos, percebe-se um bom número

de horas capacitações realizadas, principalmente pelo incentivo da instituição, que subsidia financeiramente cursos externos, gerando uma média anual de R\$15.000,00 em valores gastos com esses investimentos.

É perceptível o quanto o incentivo pelo desenvolvimento/conhecimento gera melhores resultados e conseqüentemente novas oportunidades, conforme identificado nos dados relacionados às oportunidades internas de crescimento profissional oportunizada aos colaboradores que se destacam em suas funções:

<b>SELEÇÃO INTERNA</b>		
	<b>Após 1º ciclo de avaliação 2019 - 2020</b>	<b>Após 2º ciclo de avaliação 2021 - 2022</b>
<b>QUANTIDADE COLABORADORES</b>	41	53

Das possibilidades oferecidas, 80% dos colaboradores que tiveram oportunidade após o 1º ciclo permanecem na instituição e do 2º ciclo que até o momento 97% ocupam as vagas internas conquistadas, não havendo nenhum caso onde o colaborador retornou para função anterior. Boa parte desse processo é assegurado pelas estratégias de Integração Setorial desenvolvidas em parceria com os gestores para garantir a capacitação dos novos colaboradores no setor. Estratégias como essas reforçam que a instituição busca valorizar seu colaborador para mantê-lo vinculado, e a mesma pode ser mensurada pelo Turnover e Absenteísmo:

<b>MÉDIA ANUAL</b>				
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>TURNOVER</b>	1,37	1,37	1,34	1,61
<b>ABSENTEÍSMO</b>	1,01	0,77	0,71	0,52

Os indicadores, comparados às médias nacionais, se apresentam abaixo do normal, mesmo dentro de uma instituição hospitalar que sofreu forte impacto com a pandemia de Covid -19, tanto no afastamento dos colaboradores por contaminação, quanto pela migração para outros empregos em locais de menor risco.

O baixo índice de turnover e absenteísmo trazem outros benefícios, como, por exemplo, bons resultados na Avaliação dos Serviços Prestados aos Pacientes.

Esse indicador é medido através de um formulário disponibilizado para os pacientes e computados mensalmente, conforme os dados apresentados:

<b>SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS</b>				
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>MÉDIA ANUAL</b>	93,95%	92,30%	92,29%	93,91%

A possibilidade de manter um quadro estável de colaboradores e uma equipe coesa facilita o processo de trabalho que chega até o paciente e gera satisfação pelo trabalho que lhe foi oferecido.

Observar esses dados é ter a resposta sobre o trabalho que é entregue ao cliente/paciente e entender que chegar a um índice tão alto de satisfação não seria possível sem investir no colaborador. Quando os mesmos são capacitados, desenvolvidos, valorizados e têm oportunidades, o trabalho bem executado é uma consequência e é com esse foco que a gestão de pessoas do Hospital de Clínicas de Passo Fundo desenvolve seus processos.

## **6. CONCLUSÃO**

Através do referencial teórico apresentado e resultados avaliados, é possível identificar os benefícios da implantação do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências para o colaborador e para a instituição. Dar visibilidade ao desempenho individual e grupal através da sua análise sistemática é oportunizar clareza dos pontos fortes e pontos de melhoria relacionados ao planejado.

Os resultados colhidos com a avaliação demonstram a importância da continuidade desse processo e abre espaço para que estratégias futuras, como a evolução para o modelo de 180°, pois é perceptível que quando a atividade de trabalho passa ter um novo sentido, todos os envolvidos passam a ter maior clareza de seus papéis.

A avaliação trouxe para a instituição a oportunidade de identificar individualmente o trabalho do colaborador, oportunizar para eles um momento de devolutiva do seu trabalho, de investimento dos que muitas vezes eram vistos como não adaptados, a valorização de colaboradores através das promoções, a identificação do perfil de gestão e seus envolvimento com as atividades de planejamento institucional e principalmente a obtenção de melhores resultados nos serviços prestados.

## 7. BIBLIOGRAFIA

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, v. 42, n. 5, p. 875-898, 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.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al. **A geração Y no mercado de trabalho:** um estudo comparativo entre gerações. Psicologia: ciência e profissão, v. 36, p. 145-157, 2016.

MARINS, Kaio Teixeira. **Proposta de abordagem para identificar a efetividade do plano de desenvolvimento individual com base nas avaliações de desempenho,** 2019.

PIMENTA, Amanda Maria Marques; DE PAULA, Patrícia Pinto. **Avaliação de desempenho por competências:** sob avaliação dos empregados. Psicologia em Revista, v. 18, n. 2, p. 316-329, 2012

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos:** Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes. LTr Editora, 2022.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho.** Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, v. 16, p. 47-58, 2008

Disponível em: <http://www.hcpf.com.br/page/is/sobre/ver/2> Acesso em: 30/05/2022.

## INFORMAÇÕES DO(S) AUTORE(S)

Marieleme Pazzinato: Graduada em Psicologia, especialista em Comportamento Humano nas Organizações de Trabalho, atua no Hospital de Clínicas de Passo Fundo como Psicóloga Organizacional a 8 anos.