

Nahra Gripp Vilas Bôas Borges

**UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO  
ÂMBITO DA FUNDAÇÃO HOSPITALAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS –  
FHEMIG**

**BELO HORIZONTE  
2015**

Nahra Gripp Vilas Bôas Borges

**UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO  
ÂMBITO DA FUNDAÇÃO HOSPITALAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS –  
FHEMIG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Administração Pública da Fundação João Pinheiro – Gestão Pública, do X PROAP, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Área de Concentração: Gestão por Competências

Orientadora: Luciana Silva Custódio

**BELO HORIZONTE  
2015**

## **Agradecimentos**

Agradeço a meus familiares pelo apoio e aos meus colegas de curso pela paciência em todo o período de aulas.

Dedico este trabalho ao meu filho Henrique, que chegou e mudou tudo – desde o princípio.

## Resumo

O presente estudo tem por objetivo oferecer uma análise direta e objetiva acerca da implantação de um sistema de gestão por competências na Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG, uma instituição pública com características, políticas e tradições históricas peculiares, comuns ao setor de saúde, e que, como toda a sociedade, enfrenta os desafios de um mundo moderno e cada vez mais rápido em suas transformações. Este trabalho traz alguns conceitos de competência, apresenta os passos necessários para a implantação de um sistema de gestão por competências eficiente e enumera, em última instância, os ganhos estratégicos esperados para a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais, em caso de implantação dessa moderna ferramenta.

**Palavras-chave:** Competência, Estratégias, Gestão, Administração, Pessoas, Cultura.

## **Abstract**

The present study goals to offer a direct and objective approach about the advantages of establishing a competences management system at Hospitals Foundation of Minas Gerais, a public company with the peculiar characteristics, politics and historical traditions of the public sector, that faces, as the whole society, the challenges of a modern world, fast in its transformations. This essay brings some concepts of competences, points the steps to effectively implement a competences management system and enlists the strategic benefits for the Hospitals Foundation of Minas Gerais, in case of implementing this modern management tool in its Human Resources management.

**Keywords:** *Competences, Strategy, Management, Administration, Business, Human Resources, Culture.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.....	20
---	----

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Necessidades levantadas na gestão de pessoas que justificam o estudo sobre as vantagens da implantação de um sistema de gestão por competências na FHEMIG.....	16
Quadro 2. Quadro comparativo dos conceitos de competência de acordo com autores citados.....	21
Quadro 3. Níveis de competências organizacionais.....	23
Quadro 4. Relação das vantagens apresentadas acerca da gestão por competência com as necessidades da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais.....	41

**ABREVIATURAS**

FHEMIG (Fundação Hospitalar Do Estado de Minas Gerais) .....	11
SUS (Sistema Único de Saúde).....	11
RH (Recursos Humanos) .....	11
FDC (Fundação Dom Cabral).....	33

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 O que são competências.....	18
2.2 Competências organizacionais.....	22
2.3 Gestão por competências.....	24
2.4 Gestão por competências e suas vantagens para a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais.....	26
3 METODOLOGIA.....	30
4 O AMBIENTE DA PESQUISA: A FUNDAÇÃO HOSPITALAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	31
4.1 Análise da Pesquisa.....	34
4.2 Seleção de pessoal em compatibilidade com as habilidades e conhecimentos específicos necessários para execução do trabalho.....	36
4.3 Melhoria da qualidade de entrega de serviço devido ao aproveitamento da mão-de-obra selecionada e contratada.....	37
4.4 Determinação de uma política clara de alinhamento dos objetivos estratégicos com as competências dos servidores.....	38
4.5 Estabelecimentos de padrões de referência para realizar avaliação de desempenho de forma eficaz.....	39
4.6 Definição de uma política de promoção horizontal e vertical pautada em critérios coerentes.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	43
REFERÊNCIAS .....	46

## 1 INTRODUÇÃO

A Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG, criada em 1977, é hoje uma das maiores gestoras de hospitais públicos no país, prestando serviços de complexidade secundária e terciária para o Sistema Único de Saúde – SUS, articulando os hospitais da rede pública do Estado.

Pela própria estruturação do SUS, e baseado em seus princípios de integralidade e universalidade, a responsabilidade da Fundação é imensa, e aumenta dado o estado de carência de grande parte da população mineira, que, em sua grande maioria, não dispõe de recursos para eventuais consultas e/ou tratamentos médicos, e não conta, tampouco, com acesso aos benefícios de um plano de saúde privado, privilégio de classes sociais com perfil econômico-financeiro mais desenvolvido.

Desde sua criação, a FHEMIG vem ampliando tanto sua estrutura física quanto seu quadro de pessoal, visando sempre a melhoria e ampliação do atendimento à população usuária do SUS.

O crescimento da instituição, que vem ocorrendo de forma sistêmica, como um todo, traz como desafio a gestão de seus Recursos Humanos - RH, a manutenção, em seu quadro de pessoal, de servidores qualificados, motivados e capacitados para o desempenho das atividades inerentes ao cargo/função a que estejam designados, como forma de preservar, e até mesmo elevar, a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos do Estado de Minas Gerais.

Por ser uma instituição pública, a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais possui uma cultura organizacional específica, com características semelhantes a de outras empresas do setor público, com funcionários provenientes de concursos públicos e alguns contratados, os quais ocupam cargos diversos após passarem por provas comumente genéricas, não pontuais, que geralmente não se configuram como um filtro

suficientemente capaz de aprovar os candidatos mais capacitados para os cargos que aguardam para serem ocupados.

As habilidades e conhecimentos específicos necessários para as variadas e diversas atividades exercidas dentro da organização frequentemente não são levados em consideração. Assim, o desafio de alocar o servidor, para o aproveitamento adequado da mão de obra selecionada e contratada, é grande, uma vez que as vagas são restritas e nem sempre vão de encontro às experiências anteriores dos novos servidores e nem se encaixam com suas habilidades e conhecimentos adquiridos durante sua formação profissional e acadêmica.

Essa situação acaba por acarretar em servidores ocupando posições incompatíveis com suas competências e capacidade de produção comprometendo a qualidade de entrega de seus serviços aos clientes internos e externos, sendo estes clientes externos nada menos que população do Estado de Minas Gerais, que tem se tornado cada vez mais exigente e participativa, principalmente em se tratando dos serviços de atendimento à saúde.

Para melhor atender aos anseios da população, a Rede FHEMIG conta com um nível organizacional satisfatoriamente estabelecido, tendo já bem definidos sua visão, sua missão, seus valores e seus objetivos. Porém, falta à instituição uma política clara, que contemple o necessário alinhamento desses conceitos com as características de seus funcionários e também de implantação dos mesmos na cultura organizacional.

A prestação de serviços é diretamente impactada, não sendo satisfatória, pela ausência de um balizamento de qualidade e eficiência, o que pode comprometer os resultados, uma vez que os servidores, desconhecendo o padrão de entrega esperado, seguem realizando suas atividades de acordo com suas percepções individuais – muitas vezes equivocadas – do trabalho.

Verifica-se, também, que as formas de gestão de recursos humanos atualmente empregadas na Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais são as mesmas desde a sua inauguração, na década de 70. E é esse estado de quase estagnação que provoca o não acompanhamento, por parte da organização, da natural evolução dos tempos, com o surgimento de novos processos e sistemas, gerados, principalmente, no setor privado, que sob a pressão das crescentes demandas do mercado, bem como das mudanças de cultura da população, está em processo de constante desenvolvimento.

Somente em 2010 foi instituída uma Diretoria de Gestão de Pessoas, responsável por todos os servidores, desde sua seleção até sua alocação, bem como transferências e desligamentos.

Como ferramenta de gestão de pessoas empregada atualmente, pode-se apontar a avaliação de desempenho. Observa-se, porém, que esta ferramenta acaba por se tornar ineficaz e incoerente, uma vez que os líderes enfrentam dificuldades para julgar seus subordinados, por não terem arraigados em sua gestão o conhecimento da importância da ferramenta e padrões estabelecidos de referência para análise, conduzindo os processos com uma avaliação subjetiva e carregada de emoções, que não leva em consideração, de fato, as competências e a capacidade de entrega do servidor.

Por outro lado, os desafios da modernidade têm batido sistematicamente à porta da instituição, com a chegada de novos servidores, de uma geração diferente, que possuem uma visão diferente do Serviço Público. São servidores mais qualificados, com maior grau de escolaridade, e dispostos a buscar ascensão em suas carreiras, de maneira rápida e objetiva.

A inexistência de uma política bem definida, para promoção horizontal e vertical, pautada em critérios coerentes, que prestigie as competências necessárias aos cargos, bem como os níveis de entrega dos colaboradores, tem levado aos servidores uma imagem de descrédito da instituição e desestímulo de continuidade da carreira, provocando exonerações precoces e transferências de servidores para outras instituições.

Diante disso, este trabalho de pesquisa problematiza a questão do gerenciamento de pessoal no âmbito da instituição pública, tendo por objetivo oferecer uma análise direta e objetiva acerca da implantação de um sistema de gestão por competências na Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG, de modo a demonstrar, por meio de referências bibliográficas, como a gestão com foco em competências pode dar subsídios e condições para que a administração de Recursos Humanos da FHEMIG desempenhe seu papel de maneira eficiente, eficaz e efetiva, oferecendo à Fundação as condições necessárias para que ela alcance suas metas estratégicas, conduzindo seus servidores à superação dos desafios aqui apresentados.

Este trabalho tem, ainda, o propósito de trazer fundamentação teórica para uma adequada orientação dos subsistemas de RH, com o desenvolvimento das competências individuais dos funcionários, bem como a criação de ferramentas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e administração de carreiras e movimentações de pessoal em sintonia com seus objetivos e visão que são: *“constituir-se modelo de excelência nos país para promoção da assistência e qualificação hospitalar”* (FHEMIG, 2013).

A elaboração deste trabalho é justificada pela necessidade de profissionalização do Serviço Público, com a aplicação de ferramentas atuais de gestão, de forma a tornar possível alcançar a excelência no atendimento à sociedade, obtendo como resultado final a melhoria da qualidade dos serviços prestados, indo ao encontro das aspirações do cidadão, as quais talvez sejam, a um só tempo, as mais básicas e as mais elevadas.

Espera-se que este estudo contribua para o aprimoramento da gestão dos Recursos Humanos no serviço público. Acredita-se que a pesquisa bibliográfica relativa à Gestão por Competências trouxe conhecimentos importantes, que podem subsidiar a implantação de novas práticas de gestão.

Além disso, este estudo pode funcionar como um instrumento fomentador de novas pesquisas na área de Recursos Humanos no serviço público, prestando preciosa contribuição para o aperfeiçoamento da gestão no âmbito institucional do setor público.

A Gestão por Competências é um modelo moderno de gestão de Recursos Humanos, que busca identificar e gerir os perfis profissionais, visando o alcance dos objetivos da organização alinhando as estratégias do negócio (missão, visão e valores), com as estratégias de RH (seleção, remuneração, alocação).

Entende-se que, com sua implantação, a Administração da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais possa também colher os benefícios trazidos por outras ferramentas oferecidas por esse modelo, pois não basta, não é suficiente proceder a uma boa seleção, oferecer remuneração atrativa e compatível com a capacidade de entrega do servidor, alocar esse servidor conforme suas aptidões.

É preciso planejar e desenvolver meios para direcionar a evolução do servidor, alinhando sua capacidade produtiva aos planos e interesses da FHEMIG, delineando o futuro desse servidor, o qual, em larga medida, representa o futuro da própria Instituição.

Ao se utilizar da Gestão por Competências para identificar e mapear as competências necessárias para os cargos efetivos ou comissionados, espera-se ser possível alocar tais competências com base nas habilidades, conhecimentos e atitudes adequados. Assim, o planejamento e o desenvolvimento das competências, de acordo com os objetivos e estratégias da organização poderão ser realizados com maior probabilidade de êxito.

Para que se promova a efetiva modernização da Administração Pública, é necessário que seus Recursos Humanos recebam um gerenciamento estratégico, dentro de um processo que contemple o mapeamento das competências dos servidores a disposição

do Setor e a alocação e conseqüente aproveitamento desse pessoal de acordo com as respectivas competências. É aí que deve entrar a Gestão por Competências, um Sistema capaz de oferecer ferramentas modernas, para que o Capital Humano da instituição esteja alinhado com sua razão de existência: sua Missão, sua Visão e seus Valores.

A administração de Recursos Humanos é por excelência uma área estratégica em qualquer organização – seja pública ou privada –, e deve ser conduzida conforme a sua importância. No setor público, há alguns estudos a respeito, porém com poucas publicações editadas, possivelmente pela grande complexidade implicada no processo de gestão de pessoas no setor, o qual é regido por legislação específica, que, à semelhança do que ocorre em outras áreas, geralmente não evolui na mesma velocidade em que surgem novas ferramentas de gestão.

**Quadro 1: Necessidades levantadas na gestão de pessoas que justificam o estudo sobre as vantagens da implantação de um sistema de gestão por competências na Fundação Hospitalar Do Estado de Minas Gerais – FHEMIG:**

Necessidades	Habilidades e conhecimentos específicos necessários para as variadas e diversas atividades exercidas pela organização, frequentemente não são levados em consideração no momento da seleção de pessoal.
	Comprometimento da qualidade de entrega de seus serviços aos clientes internos e externos devido ao aproveitamento indevido da mão de obra selecionada e contratada.
	Não possui uma política clara de alinhamento de seus objetivos estratégicos com as características de seus funcionários.
	Avaliação de desempenho realizada de forma ineficaz, subjetiva e incoerente, por não existirem padrões de referência estabelecidos.
	Inexistência de uma política definida de promoção horizontal e vertical pautada em critérios coerentes.

Fonte: elaboração própria

Dadas aqui as primeiras considerações, por meio da introdução deste trabalho, entende-se que a proposta de implantação do Sistema de Gestão por Competência na Rede FHEMIG pode ser realmente de grande valia para a Instituição, levando a esta uma condição mais profissional, mais madura, para lidar com os desafios inerentes à gestão de recursos humanos.

Este trabalho foi dividido em cinco seções. A primeira delas, a Introdução, dedicou-se a apresentação do tema de estudo, problema de pesquisa, hipótese e objetivos. Consta ainda da introdução a justificativa do trabalho.

Na seção 2, foi estabelecido um marco teórico com a eleição de temáticas que pudessem embasar o alinhamento de construtos, sob a ótica acadêmica-científica. A seção 3 apresenta a metodologia do trabalho. A seção 4 traz algumas contribuições analíticas dos construtos, com o delineamento do ambiente da pesquisa. E por último a conclusão na seção 5, com as considerações finais a respeito do estudo realizado.

No próximo capítulo será apresentado o referencial teórico, o qual propõe expor, lado a lado, o estudo bibliográfico consultado, um perfil mais pormenorizado da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG e o desenvolvimento do presente trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atender ao objetivo geral deste trabalho, foram pesquisados autores diversos, de modo a abranger uma gama ampla de pontos de vista, como subsídio indispensável para o enriquecimento do estudo. Após rigorosa análise dos autores pesquisados, fez-se necessário proceder à filtragem do material consultado, alinhando alguns elementos teóricos, dentre os quais podemos destacar: o que são competências, o que é a gestão por competências e quais as vantagens esperadas e previstas para a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais como resultado da implantação do modelo de Gestão por Competências.

### 2.1 O que são Competências

Com o advento do modelo de Gestão por Competências, se fez necessário definir o conceito de competência, que passou a ser amplamente discutido, sendo também ponto determinante em diversos estudos.

Todavia, o início do debate a respeito de competências e de seu significado, segundo Fleury e Fleury (2001), só teve seu *start* em 1973, com a publicação do estudo “Testing for Competence rather than for Intelligence” por McClelland. Ainda de acordo com os autores citados, a partir daquele ponto de partida é que a questão ganhou o merecido espaço entre os estudiosos do assunto.

A definição de competência, assim como tantos outros temas, não é estanque, ou seja, não se esgota em uma única conceituação, passando, portanto, por diversos enfoques. Para Rabaglio (2005), as competências são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se configuram como diferenciais de cada indivíduo, características estas que produzem impacto em seu desempenho e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais a serem atingidos.

Analisando por este ângulo, uma vez que o servidor esteja munido dos conhecimentos e das habilidades necessárias à consecução das tarefas que lhe forem delegadas, este dependerá apenas de fatores motivacionais para que suas atitudes e seu comportamento tragam resultados de excelência, mesmo em situações adversas, como pressão por entrega e recursos escassos.

Não podemos, entretanto, considerar como competência de uma pessoa apenas seu conhecimento específico. Le Boterf (apud FLEURY, FLEURY, 2001, p.187) adverte que a competência está situada numa encruzilhada de três vias, ou três eixos: um formado pela própria pessoa (sua biografia, capacidade de socialização), outro pela sua formação educacional e ainda um último, formado pela sua experiência profissional.

O conhecimento somente se transforma em competência se, e quando, for colocado em prática, pois “as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados” (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 187).

Partindo do conceito de competência como característica própria do indivíduo, inserimos esse indivíduo nas organizações, e chegamos ao conceito de competência nesse contexto. Dessa forma, Zarifan (apud FERREIRA, 2005, p. 37) relaciona competência com a capacidade de reação do indivíduo em face das contingências complexas e desafiadoras do trabalho, trazendo à tona a capacidade do colaborador de agir com proatividade, de saber explorar os recursos disponíveis com eficiência, assumindo responsabilidades, sem temor, diante de novos desafios.

Podemos considerar, também, competências como qualidades para cumprir demandas específicas: “Quando o funcionário possui um elevado perfil de competências, demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões” (CHIAVENATO, 2009, p. 410). Já Dutra (2011) conceitua as competências individuais como patrimônio das instituições, uma vez que as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização.

A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Fleury e Fleury (2001) resumem “do lado da organização, as competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo” (grifo do autor), conforme demonstrado na Figura 1, e concluem que competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 188).

**Figura 1: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização**



Fonte: Fleury, Fleury (2001, p. 188)

Assim, podemos comparar os conceitos de competências analisados aqui, destacando os principais pontos ressaltados por cada autor na construção dos conceitos apresentados. Tal comparativo se encontra relacionado no quadro 2, a seguir:

**Quadro 2: Comparativo dos conceitos de competência de acordo com Autores citados**

AUTOR	DESTAQUE	CONCEITO
Rabaglio (2005)	Conhecimento, Habilidade e Atitude	Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos
Zarifan apud Ferreira (2005)	Capacidade de reação frente aos desafios	Capacidade de reação do indivíduo em face das contingências complexas e desafiadoras do trabalho
Chiavenato (2009)	Qualidades para levar adiante determinadas missões	Quando o funcionário possui um elevado perfil de competências, demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões
Dutra (2011)	Conhecimento, Habilidade e Atitude	As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização
Fleury e Fleury (2001)	Fonte de valor econômico à organização e valor social ao indivíduo	É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo

Fonte: diversos autores pesquisados

## 2.2 Competências Organizacionais

Consolidados os conceitos de competência, é importante observar que as competências não são conferidas somente ao indivíduo, mas também às organizações.

A competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado, temos a organização com um conjunto de competências que lhe são próprias. Essas competências são oriundas da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da instituição no contexto em que ela se insere. (DUTRA, 2011, p. 68).

Diante disso, pode-se compreender que o conceito de Competência Organizacional pode ser construído. Segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006), a competência organizacional deve ser definida como

Um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso” (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006, p. 50).

É importante ressaltar que as competências organizacionais são determinantes para estabelecer a vantagem competitiva da empresa, aquela vantagem que a organização tem em relação às demais que estão presentes no mesmo mercado, pois elas “diferenciam as empresas das demais” (KING; FOWLER, ZEITHAML, 2002, p. 37).

A competitividade da instituição pode ser delineada pela “inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.46). Dessa forma, fica estabelecida de forma clara a vinculação entre a estratégia e as competências organizacionais, bem como explicita a importância para o alcance dos objetivos da organização.

As competências de uma organização se subdividem em diversos níveis. Mills et al (apud FLEURY; FLEURY, 2004) sintetiza tais níveis no quadro 3 a seguir:

### Quadro 3: Níveis de Competências Organizacionais

Competências	Conceitos
Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa
Suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências
Dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança

Fonte: MILLS et al apud Fleury; Fleury (2004, p. 47)

Dentre as competências organizacionais, se destacam as competências essenciais, que podem estar associadas “ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.190) e são “aquelas que a diferenciam [a organização] e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.47).

É importante salientar que as competências organizacionais e individuais se relacionam entre si de forma contínua, e que são os indivíduos os responsáveis por colocar as competências organizacionais em ação.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora dela. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, preparando-a para enfrentar novos desafios. Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimento da organização, **concretizam as competências organizacionais** e fazem sua adequação ao contexto. (DUTRA, 2011, p. 69, destaque nosso)

Da interação entre a organização e o indivíduo surge a necessidade do desenvolvimento de ferramentas de gestão que leve em consideração as competências do colaborador e os objetivos organizacionais da instituição.

Diante desse cenário, a “gestão por competências se propõe a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais, recursos necessários à consecução de objetivos estratégicos” (KALIL PIRES et al, 2005).

### **2.3 Gestão por competências**

Dentre os diversos estudos a respeito do tema “Gestão por Competências”, vários autores destacam suas características e maneiras de aplicação. Segundo Leme (2012), a “gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”, sendo que é extremamente necessário que a organização tenha já definida de forma clara qual é a sua visão, ou seja, aonde ela quer chegar daqui alguns anos.

Por outro lado, Mascarenhas (2001) considera gestão de competências uma forma de integração das competências individuais às competências organizacionais: “De fato, a gestão das competências é um referencial que busca integrar o conceito de competência individual ao conceito de competência organizacional” (MASCARENHAS, 2001, p.177).

Um sistema de gestão por competências confere ao RH um caráter estratégico, uma vez que “proporciona a ligação entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica empresarial” (LOT, 2008, p.5), onde a gestão dos recursos humanos é realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio da empresa, levando

em consideração os resultados atingidos, bem como os conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenho do indivíduo.

Leme (2012) também escreve que gestão por competência é uma forma da organização compreender os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o alcance de seus objetivos:

Isso é gestão por competências, saber os conhecimentos, as habilidades, e as atitudes ou os comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados (LEME, 2012, p. 10).

Mascarenhas (2001) entende que gestão de competências implica em uma forma alternativa e integradora de outras ferramentas de gestão de pessoas, como por exemplo: recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho e desenvolvimento:

Na prática, o desenvolvimento de uma competência organizacional implica o recrutamento e a seleção de indivíduos com certas competências individuais, bem como a remuneração de forma a promover atitudes e comportamentos coerentes com a visão estratégica da organização. O subsistema de movimentação de pessoas deve ser configurado e administrado de forma a refletir as necessidades associadas à construção das competências organizacionais, e a avaliação de desempenho deve ser considerada um instrumento capaz de integrar os interesses da organização aos indivíduos (MASCARENHAS, 2001, p. 196).

As premissas básicas para aplicação do modelo de gestão por competências são destacadas por Gramigna:

1. Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
2. Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.
3. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
4. Percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã (GRAMIGNA apud GRANDO, 2009, p.4).

A implantação do modelo de gestão por competências permite à organização a possibilidade de planejar o desenvolvimento das competências individuais, para que suas estratégias futuras sejam alcançadas. É um método, que além de direcionar as ações de

capacitação e treinamentos para os objetivos da organização, permite planejar o desenvolvimento contínuo das competências, de acordo, com as estratégias futuras da organização e a frequência, que as mesmas precisam ser revistas, para não tornarem-se obsoletas com o passar dos anos.

O desafio, entretanto, consiste na identificação das competências essenciais da organização, diferenciando das competências dos indivíduos que compõem a organização. Quanto mais ligada à cultura e aos valores da instituição, mais sólida será a competência, bem como a vantagem competitiva da empresa. Assim,

As competências ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários são consideradas mais móveis, devido à própria mobilidade dos funcionários. Tais competências podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa. No outro extremo, as competências vinculadas à missão, à cultura ou aos valores da empresa são extremamente fixas. (KING; FOWLER, ZEITHAML, 2002, p. 39).

Além de identificar as competências existentes na organização, se faz necessário que a instituição defina também as competências necessárias para alcançar os objetivos e metas traçados, diretamente vinculadas à missão e visão determinadas pela empresa.

#### **2.4 Gestão por competências e suas vantagens para a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais**

Podem ser enumeradas diversas vantagens para a FHEMIG com a implantação de um sistema de gestão com foco em competências, de acordo com a bibliografia estudada. Primeiramente pode-se citar o alinhamento da missão, visão e valores da instituição com as habilidades requeridas de seus servidores, conforme abordado por Leme:

Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. Para que as metas e objetivos sejam atingidas, é fundamental que a empresa tenha clara e definida qual é sua Visão, ou seja, onde ela pretende estar daqui a alguns anos (LEME, 2012, p.1).

Tal alinhamento permitirá à Fundação seguir rumo aos seus objetivos, fazendo os ajustes necessários à medida que surgirem novos desafios e metas à organização, facilitando a previsão de situações inesperadas com antecedência, e suas eventuais soluções.

Outra vantagem que pode ser obtida é a implantação de ferramentas de recrutamento e alocação de servidores conforme as habilidades necessárias ao desempenho das funções. O objetivo da Seleção por competências é “criar um perfil de competências para cada cargo e elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho” (RABAGLIO, 2005, p.7).

Para que a escolha de profissionais ao cargo possa tornar-se mais coesa com as estratégias organizacionais, conforme afirma Kalil Pires et al. (2005), quando as atividades de recrutamento e seleção forem bem conduzidas, as organizações terão maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados a estratégia da organização.

Apesar das limitações impostas pela legislação na questão do recrutamento de servidores via concurso público, é possível utilizar das informações apuradas no mapeamento das competências necessárias aos funcionários da organização para determinar etapas no certame público, auxiliando na filtragem do perfil dos servidores que ingressarão na instituição.

Constata-se que a gestão de pessoas com foco em competências pode contribuir também como instrumento para que se possa estabelecer uma política de promoção e desenvolvimento de carreira, como citado por Mascarenhas (2001), a gestão por competências substitui paradigmas tradicionais de progressão nas carreiras, que passa a depender do desenvolvimento e do crescimento das responsabilidades e da complexidade da atuação individual.

Tendo isso em vista, foi instituída a avaliação de desempenho dos servidores do Estado de Minas Gerais, na primeira etapa (2003-2006) do intitulado Choque de Gestão,

que foi “a implantação conjunto de medidas de rápido impacto e na criação de novos instrumentos de gestão capazes de contribuir para que as instituições públicas atingissem os resultados pretendidos pela sociedade” (HENDRIKX, MUNIZ, ROQUETTE, 2010, p.3).

Com a implantação da avaliação de desempenho, foi verificado que era necessário modernizar a ferramenta, e a partir de então começaram os estudos para a implantação da avaliação de desempenho por competências.

Foram definidas as Competências Essenciais, aquelas comuns aos servidores do Estado e que seriam objeto da avaliação de desempenho, a saber: Foco no Resultado, Foco no Cliente, Inovação, Comprometimento Profissional e Trabalho em Equipe. A FHEMIG adotou o método de avaliação para o exercício de 2014, porém optou por não realizar o mapeamento das competências essenciais específicas da Fundação, pactuando a avaliação com base nas competências essenciais comuns a todos os servidores do Estado.

Observa-se ainda que o desenvolvimento de um sistema de gestão por competências trará melhorias para a qualidade de entrega dos serviços da Fundação, já que subsidiaria futuros treinamentos e desenvolvimento dos servidores, como afirmado por Leme (2012) a gestão por competências é uma ferramenta que veio auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar em seus colaboradores.

Um treinamento adequado às necessidades da instituição acarretaria em uma melhora na qualidade de execução dos trabalhos, uma vez que “o desenvolvimento dos indivíduos seria entendido como o desenvolvimento de suas competências, vistas como estoque de conhecimentos e padrões entrega” (MASCARENHAS 2001, p.200).

Servidores selecionados, alocados, avaliados e desenvolvidos com base no sistema de gestão por competências diminuiria a rotatividade e insatisfação dos novos profissionais, reduziria o número de exonerações precoces e traria, indiretamente, uma

economia nos gastos financeiros, com publicação de editais e realização de concursos públicos, permitindo à organização investir no desenvolvimento de seus colaboradores, e, ao mesmo tempo, a auxiliando alcançar os objetivos almejados.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de elaboração deste trabalho foi estruturada no levantamento das necessidades e desafios atualmente enfrentados pela Administração da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais no quesito gestão de pessoas e numa comparação analógica destas necessidades e desafios observados com referências e conceitos bibliográficos redigidos por autores e pesquisadores renomados no tema gestão de pessoas.

Estes autores elaboraram conceitos que trazem embasamentos e métodos de trabalho que ajudam a elucidar e prever as vantagens da implantação da gestão por competências no âmbito da FHEMIG.

Dessa forma, a adoção de uma pesquisa descritiva e qualitativa, fundamentada na coleta de dados secundários por meio de levantamento bibliográfico de estudos e experiências brasileiras que relacionam as temáticas em questão, apresentou-se como bastante apropriada para o desenvolvimento deste trabalho.

Embora pesquisas realizadas com base nesse tipo de metodologia possam restringir as possibilidades de replicação e generalização de seus dados, oferecem, em contrapartida, a possibilidade de se destacar os resultados de estudos empíricos, bem como suas contribuições proporcionam a vantagem de uma investigação prévia das relações entre as temáticas pesquisadas.

A propósito de se apresentar uma abordagem mais atual sobre a gestão por competências, utilizou-se como critério selecionar obras contemporâneas, cujos autores demonstram amplo domínio sobre o tema.

#### **4 O AMBIENTE DA PESQUISA: A FUNDAÇÃO HOSPITALAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

A Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG, criada em 1977, é hoje uma das maiores gestoras de hospitais públicos no país.

Constituída por 22 (vinte e duas) Unidades, a FHEMIG se divide em Administração Central (ADC) e 21 (vinte e uma) Unidades Assistenciais, sendo estas assim discriminadas: um Complexo de Urgência e Emergência, composto pelas Unidades Hospital João XXIII (HJXXIII), Hospital Ortopédico Galba Veloso (HOGV), Hospital Maria Amélia Lins (HMAL), Hospital Cristiano Machado (HCM) e Hospital Infantil João Paulo II (HIJPII); um Complexo de Hospitais Gerais, composto pelas Unidades Hospital Júlia Kubtscheck (HJK), Hospital Regional Antônio Dias (HRAD), Hospital Regional João Penido (HRJP) e Hospital Regional de Barbacena (HRB); um Complexo de Especialidades, formado pela Maternidade Odete Valadares (MOV) e pelos Hospitais Alberto Cavalcante (HAC) e Eduardo de Menezes (HEM); um Complexo de Saúde Mental, formado pelas Unidades Centro Hospitalar Psiquiátrico de Barbacena (CHPB), Hospital Galba Veloso (HGV), Centro Mineiro de Toxicomania (CMT), Instituto Raul Soares (IRS) e Centro Psiquiátrico da Adolescência e da Infância (CEPAI); e um Complexo de Reabilitação e Cuidado ao Idoso, que reúne as Casas de Saúde Santa Izabel (CSSI), São Francisco de Assis (CSSFA), Santa Fé (CSSFÉ) e Padre Damião (CSPD).

Integra ainda a Rede FHEMIG o Complexo MG-Transplante, composto por um conjunto de Centros de Notificação, Captação e Distribuição de órgãos, os quais estão presentes em diversos pontos de Minas Gerais, sejam eles: Região Metropolitana de Belo Horizonte, Zona da Mata, Zona Sul, Zona Oeste, Zona Leste e Zona Nordeste do Estado.

Tudo isso, no entanto, pouco representaria para nosso Estado, não fosse a missão, escolhida e levada a termo pela Rede FHEMIG – sempre sob a “batuta” de seu presidente –, que segue prestando serviços de complexidade secundária e terciária para o Sistema Único de Saúde – SUS, sempre apoiada nos pilares norteadores da razão de sua existência, isto é: sua missão, sua visão e seus valores.

Esta proposta, conforme já explicitado, implica uma enorme responsabilidade, pois, levando-se em consideração a condição socioeconômica de grande parte da população mineira, que na sua maioria não dispõe de recursos para eventuais consultas e/ou tratamentos e não conta com acesso aos benefícios de um plano de saúde privado.

A fim de cumprir com sua missão, que é a de **prestar assistência hospitalar de complexidade secundária e terciária, com importância estratégica regional e estadual, participando da formulação da política de gestão para hospitais integrados ao Sistema Único de Saúde (SUS) de Minas Gerais**, a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG segue buscando os meios necessários para a promoção do desenvolvimento profissional de seus servidores, uma vez que deles depende a qualidade da prestação de serviços da Fundação, que, ao final das contas, consiste no atendimento aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS).

Ademais, a visão definida como parâmetro para a FHEMIG – **constituir-se em modelo de excelência no País para promoção da assistência e qualificação hospitalar, tendo como foco: a Prestação de serviços com elevado padrão de qualidade, segurança e humanização; a Realização de pesquisas e formação de recursos humanos; a Participação na formulação e condução da Política de Gestão e qualificação hospitalar para o Sistema Único de Saúde; a Incorporação e difusão de modernas técnicas de gestão** –, impele seus gestores a caminhar em direção ao futuro, atentos a novas ferramentas, a novas formas de gerenciamento do negócio – neste caso, a coisa pública –, de modo a potencializar as capacidades de seus colaboradores e, por conseguinte, maximizar a qualidade da entrega na Instituição.

Nada disso, entretanto, seria viável, ou mesmo pretendido, não houvesse, antes de tudo, o conjunto de princípios que embasam as ações daqueles que detêm o comando da Fundação. São assentados nos valores estabelecidos como diretrizes para a FHEMIG – **Compromisso/Comprometimento; Ética; Excelência; Política de Formação de mão de obra para o SUS; Humanização; Qualidade e Responsabilidade** – que se encontram a motivação, a força, o sentimento da importância de se cumprir os propósitos descritos na Missão e na Visão da Rede FHEMIG.

A Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG, uma das maiores gestoras de hospitais públicos no país, responsável pela prestação de serviços de complexidade secundária e terciária para o Sistema Único de Saúde – SUS, não pode se furtar à busca constante por melhores práticas na gestão de seus recursos humanos, pois, além do capital, além dos equipamentos utilizados para o atendimento de seu público alvo – a população do Estado de Minas Gerais – está o servidor, que é, em última análise, o instrumento que garante o efetivo funcionamento de todos os demais recursos.

Desempenhando seu papel estratégico, preocupada com os objetivos e metas da instituição, os responsáveis pela gestão de Recursos Humanos da FHEMIG vem se mostrando atenta, não só à necessidade de melhorar a gestão de seu de seus recursos humanos no presente, mas também à importância de um planejamento para o futuro.

Diante do iminente esvaziamento de seu quadro de diretores, com a aposentadoria de vários de seus membros, planejou, pôs em prática e concluiu, em 2013, um projeto extremamente ousado.

Em parceria com a Fundação Dom Cabral – FDC, a FHEMIG desenvolveu um curso de Pós-graduação, intitulado “EU POSSO SER DIRETOR”, pautado na administração, no gerenciamento de processos e, sobretudo, de pessoas, visando a continuidade e o aperfeiçoamento de sua gestão.

O programa, que ofereceu aos servidores da FHEMIG a oportunidade de se prepararem para um novo e inédito salto em suas carreiras foi precedido por prova objetiva, testes psicológicos e entrevista, selecionando 38 (trinta e oito) candidatos, que concluíram todas as etapas, sendo diplomados ao término, com a presença do Presidente da Fundação, Dr. Antônio Carlos de Barros Martins; a Diretora de Gestão de Pessoas, Flávia de Queiroz Lima; a Assessora de Comunicação Social, Christina Guimarães Marândola e outras personalidades.

O curso foi bem planejado e, a partir dele, a Rede FHEMIG já vem colhendo frutos, com vários de seus participantes assumindo cargos de confiança em diversas Unidades da Fundação, como Diretorias, Gerências, Chefias de Setores Estratégicos etc..

Desde sua criação, como já mencionado, a FHEMIG vem ampliando sua estrutura física e também seu quadro de pessoal, a fim de melhorar sempre a qualidade no atendimento à população usuária do SUS.

O crescimento da instituição, com o programa de aperfeiçoamento e capacitação de seus colaboradores, e, mais recentemente, com o plano de implantação do Sistema de Gestão por Competência, começa a desenhar um novo horizonte, em que o desafio enfrentado pela Gestão de Recursos Humanos para manter, em seu quadro de pessoal, servidores qualificados, motivados e capacitados para o desempenho das atividades inerentes ao cargo/função a que estejam designados, como forma de preservar, e até mesmo elevar, a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos do Estado de Minas Gerais, já não se apresenta como objeto impossível de ser alcançado.

No próximo capítulo, será apresentada uma análise da presente pesquisa, a qual, com base no material consultado, nos diversos autores estudados, pretende demonstrar a importância de se implantar na FHEMIG o Sistema de Gestão por Competências, elevando a Instituição a um novo patamar, criando um ciclo virtuoso, pelo qual a Fundação investe em seu quadro de recursos humanos, esse pessoal responde com a oferta de melhor entrega, a Instituição se desenvolve mais, reinveste em seus colaboradores, inclusive com possíveis melhorias na remuneração, os servidores se doam mais, e assim por diante.

#### **4.1 Análise da pesquisa**

A partir da metodologia empregada para elaboração deste trabalho, a qual toma como base o levantamento das necessidades da Administração da Fundação

Hospitalar do Estado de Minas Gerais, bem como os desafios enfrentados atualmente pelos seus gestores, sobretudo no que tange a gestão de pessoas, e ainda numa analogia entre essas necessidades e desafios e o que se observa em publicações de autores e pesquisadores renomados, conceituados no tema gestão de pessoas, propõe-se uma análise da presente pesquisa, que se procederá sempre à luz de conceitos elaborados por esses autores, que trazem embasamentos e métodos de trabalho que ajudam a elucidar e prever as vantagens da implantação da gestão por competências no âmbito da FHEMIG.

Tendo-se adotado como estratégia metodológica uma pesquisa descritiva e qualitativa, com coleta de dados por meio de levantamento bibliográfico, foram selecionadas obras contemporâneas sobre o tema, de modo a tornar possível a elaboração de uma abordagem bem atual sobre a gestão por competências.

Embora esta pesquisa tenha sido realizada em fontes diversas, de autores renomados sobre o tema estudado, não se observa, num confronto entre as ideias dos respectivos autores, variações relevantes acerca de seus posicionamentos.

Em referência a avaliação de desempenho, Hendrikx, Muniz e Roquette (2010), citam o Choque de Gestão, cuja primeira etapa se deu entre 2003 e 2006, com a implantação de um conjunto de medidas de rápido impacto, acompanhado pela criação de novos instrumentos de Gestão, a avaliação de desempenho dos servidores do Estado, **“com o objetivo de propiciar que as instituições públicas atingissem suas metas”** (grifo do autor).

Leme (2012), relata que a gestão por Competências compreende o processo pelo qual se torna possível conduzir os colaboradores de uma instituição a atingir as metas e objetivos por ela traçados com base em sua Visão.

Em relação ao Sistema de Gestão por Competências tomado como ferramenta para recrutamento e seleção, Rabaglio (2005), aponta esse recurso como uma

grande vantagem, uma vez, com sua implantação, a instituição ganhará subsídios para criar um perfil de competências específico para cada cargo, o que a tornará mais forte e competitiva no mercado.

Sobre o mesmo ponto, Mascarenhas (2001) afirma que a Gestão por Competências se configura como uma ferramenta alternativa e integradora de outras ferramentas de Gestão de pessoas, permitindo melhor recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho e desenvolvimento de servidores.

Como se pode perceber, os autores são consoantes acerca do tema discutido na presente pesquisa, o que reforça a crença de que a implantação de um Sistema de Gestão por Competência na FHEMIG trará grandes benefícios para a Instituição, representando um significativo avanço para todos envolvidos no processo, ou seja, a própria Fundação, seus colaboradores e, em última instância, para seus clientes externos, os usuários do Serviço Único de Saúde – SUS, a razão precípua da existência da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais.

#### **4.2 Seleção de pessoal em compatibilidade com as habilidades e conhecimentos específicos necessários para execução do trabalho**

Como resultado da implantação de um sistema de gestão com foco em competências na FHEMIG, entende-se que será possível o recrutamento de indivíduos que demonstrem compatibilidade com a organização em termos de habilidades e conhecimentos como orientado por Mascarenhas (2001, p. 101), sendo que para o sucesso desta atividade é sugerido que a Fundação realize o inventário comportamental para mapeamento de competências como indicado por Leme:

O inventário comportamental para mapeamento de competências é uma metodologia desenvolvida por mim que permite que as empresas façam o mapeamento das competências comportamentais, utilizando os recursos da própria empresa, ou seja, sua equipe de RH e gestores. (LEME, 2012, p. 41)

Espera-se que realização do inventário comportamental, segundo as orientações de Leme, permita à FHEMIG – por meio de uma pesquisa com seus colaboradores – identificar as competências comportamentais e as competências específicas para cada função, já que “a identificação dos indicadores de competência é feita pelos próprios colaboradores, o resultado obtido por este processo expressa totalmente a realidade da organização, e com exatidão” (LEME, 2012, p. 46).

Com o resultado obtido, os processos de seleção serão posteriormente facilitados, uma vez identificado o perfil necessário de cada função, e realizada a descrição e análise do cargo. Chiavenato assim explica:

Descrição e análise do cargo é um levantamento dos aspectos intrínsecos e extrínsecos do cargo. Qualquer que seja o método de análise aplicado, o importante para a seleção são informações a respeito de requisitos e características que o ocupante da posição deverá possuir a fim de que o processo de seleção se concentre neles. (CHIAVENATO, 2009, p.117)

Compreende-se então que de posse do inventário comportamental e das competências necessárias a cada função o departamento de recursos humanos da FHEMIG poderá recrutar em seus processos de seleção, servidores que tenham compatibilidade com as habilidades e conhecimentos necessários para as diversas atividades da Fundação, utilizando como ferramenta de seleção a prévia descrição e análise dos cargos, que com a referência do mapeamento comportamental terá mais profundidade.

#### **4.3 Melhoria da qualidade de entrega de serviço devido ao aproveitamento da mão-de-obra selecionada e contratada.**

Por consequência do êxito na seleção de indivíduos que possuem compatibilidade com as habilidades e conhecimentos específicos para o trabalho, espera-se que a Fundação obtenha melhora significativa na qualidade de entrega de seus serviços.

Tal melhora é dada uma vez que profissionais competentes agregam competência organizacional que se converte em vantagem competitiva e capacidades dinâmicas, como descrito por Mascarenhas:

Capacidades dinâmicas dizem respeito à habilidade organizacional de desenvolver novas competências, integrando e regenerando novos e velhos recursos rapidamente e, assim, mudando. Capacidades dinâmicas permitem a sustentação da vantagem competitiva fazendo que a empresa influencie e se adapte continuamente ao dinamismo do mercado. (MASCARENHAS, 2001, p. 107)

A maximização do aproveitamento da mão-de-obra selecionada cria condições que estimulam o comprometimento e o interesse dos funcionários, possibilitando mudança nas atitudes, já que demonstra ao funcionário que ele não é mero executor de ordens de seus superiores, e sim agente do aperfeiçoamento da instituição por meio da qualidade da entrega de seu trabalho.

#### **4.4 Determinação de uma política clara de alinhamento dos objetivos estratégicos com as competências dos servidores.**

Entende-se que ao estabelecer um processo de gestão por competências, a FHEMIG por curso natural, estará alinhando seus objetivos estratégicos com as competências de seus servidores, pois se compreende que em um sistema de gestão com foco em competências as competências individuais devem estar em sintonia com os objetivos organizacionais.

Da forma citada por Dutra (2011), as entregas esperadas das pessoas que asseguram a continuidade e o crescimento da empresa ou do negócio são chamadas de competências essenciais. Tais competências essenciais são identificadas com base em diferentes processos. Todos eles partem da compreensão dos objetivos organizacionais e negociais da organização.

O alinhamento dos objetivos individuais e das equipes às metas da organização pode resultar em maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, no momento em que passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da instituição.

#### **4.5 Estabelecimentos de padrões de referência para realizar avaliação de desempenho de forma eficaz**

Observa-se que ao se utilizar a avaliação de desempenho tendo como bases uma avaliação de competências, esta avaliação de desempenho passa a ter um propósito de desenvolvimento de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Mascarenhas faz uma comparação entre a avaliação de desempenho tradicional e a avaliação de competências que referenda este conceito:

Se a avaliação de desempenho tradicional enfatiza (mesmo que implicitamente) a avaliação e o controle dos comportamentos dos indivíduos (que deveriam adotar os papéis organizacionais que lhes eram prescritos), a avaliação de competências enfatizaria a análise e a promoção do desenvolvimento. (MASCARENHAS, 2001, p. 208)

Verifica-se que também as lideranças e avaliadores passam a ter referências fundamentadas nas habilidades, competências e atitudes dos servidores, que por necessidade de um sistema de gestão por competências deverão estar fundamentadas nos objetivos estratégicos da organização.

Como explanado por Mascarenhas (2001), a avaliação de competências pode ser conceituada como a análise das capacidades dos indivíduos – conhecimentos, habilidades e atitudes – requeridas ao trabalho em determinado contexto.

#### **4.6 Definição de uma política de promoção horizontal e vertical pautada em critérios coerentes**

Acredita-se que a implantação do sistema de gestão por competência na FHEMIG ajudará a fundação a definir uma política de promoção clara e coerente, pois a gestão por competência dará a organização um portfólio de competências essenciais a cada setor e cargo, que poderão servir de critérios promoções, principalmente nas migrações entre carreiras diferentes.

Dessa forma, podemos verificar que “a migração entre carreiras de natureza diferente apresenta muitas dificuldades para a empresa e para as pessoas, enquanto a mobilidade entre carreiras de mesma natureza dá-se de forma mais natural” (DUTRA, 2011, p.110).

Observa-se que o estabelecimento de conhecimentos e competências necessárias para a ocupação de cargos e evolução de carreira servirá como referências para que os servidores projetem seu caminhar dentro da instituição em coerência com suas expectativas e planejamentos individuais.

Dutra (2011), afirma que cada carreira dentro da empresa pode ser caracterizada como um eixo, ou seja, um conjunto de referências que servirá de baliza para que o desenvolvimento de cada pessoa concilie suas expectativas individuais com as necessidades da organização e/ ou comunidade.

Pode-se verificar que a implantação de um sistema de gestão por competências, por si só, dará a FHEMIG informações adequadas para o estabelecimento de uma política para promoção e para a definição das competências para cada cargo e carreira.

Conforme descrito por Dutra (2011), para cada um dos eixos da empresa, devemos definir quais são as principais competências. Teremos para cada eixo um conjunto próprio de competências; algumas delas podem ser comuns e mais de um eixo, mas a ideia é analisarmos quais são as principais entregas em cada eixo.

No quadro 4 descrito em sequência, foram relacionadas as necessidades da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais que poderão ser atendidas, de acordo com os conceitos estabelecidos pelos autores pesquisados.

**Quadro 4: Relação das vantagens da gestão por competência citadas com as necessidades da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais.**

<b>Necessidade</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Autor</b>
Seleção de pessoal em compatibilidade as habilidades e conhecimentos específicos necessários para execução do trabalho.	Requer que os indivíduos recrutados e selecionados demonstrem compatibilidade com a organização em termos de habilidades e conhecimentos.	<b>Mascarenhas (2001)</b>
Melhora da qualidade de entrega de serviço devido ao aproveitamento da mão-de-obra selecionada e contratada.	Auxilia as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar em seus colaboradores. O desenvolvimento dos indivíduos é entendido como o desenvolvimento de suas competências, vistas como estoque de conhecimentos e padrões entrega.	<b>Leme (2012)</b>  <b>Mascarenhas (2001)</b>
Determinação de uma política clara de alinhamento dos objetivos estratégicos com as características dos servidores.	Conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.	<b>Leme (2012)</b>
Estabelecimento de padrões de referência para realizar a avaliação de desempenho realizada de forma eficaz.	Gestão por competências implica avaliarmos a atuação das pessoas segundo critérios de desempenho como etapa fundamental ao desenvolvimento. Ao olharmos atentamente para o desempenho de uma pessoa, verificamos que ele divide-se em três dimensões que interagem entre si. A primeira dimensão é o desenvolvimento, a segunda é o esforço e a terceira é o comportamento.	<b>Mascarenhas (2001)</b>  <b>Dutra (2011)</b>
Definir uma política de promoção horizontal e vertical pautada em critérios coerentes.	Substitui paradigmas tradicionais de progressão nas carreiras, que passa a depender do desenvolvimento e do crescimento das responsabilidades e da complexidade da atuação individual.	<b>Mascarenhas (2001)</b>

Fonte: diversos autores pesquisados

Pode-se considerar, em suma, que a os conceitos definidos pelos diversos autores pesquisados, vão de encontro às necessidades e desafios impostos à Fundação Hospitalar de Minas Gerais, no tocante à gestão dos recursos humanos, alinhando-se ao movimento de transformação e também de modernização exigido pelos cidadãos que são o foco e os destinatários do serviço prestado.

Com os profissionais criteriosamente selecionados, com a capacitação necessária, com desempenho valorizado e bem aproveitado, que tenham a possibilidade de evolução em sua carreira pautada em suas competências, se sentindo valorizados, será possível à Fundação alcançar condição de gerir estrategicamente o seu pessoal, para o alcance dos resultados almejados, tanto em curto, quanto em médio e longo prazos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da proposta inicial, que compreende uma análise da implantação da Gestão por Competências no âmbito da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG, realizou-se ampla pesquisa bibliográfica, pela qual diversos autores foram consultados, sendo confrontadas suas teorias e proposições.

A fim de atender ao objetivo geral deste trabalho – oferecer uma análise direta e objetiva acerca da implantação de um sistema de gestão por competências na Fundação Hospitalar de Minas Gerais – FHEMIG, buscou-se o cruzamento das bibliografias estudadas com o conhecimento que se tem da realidade atual da Fundação, sem, porém, perder de vista a realidade almejada pela sua direção.

Dessa forma, foram apresentados alguns conceitos de competência, os passos básicos necessários para a implantação de um sistema de gestão por competências eficiente, de modo a tornar possível enumerar os ganhos estratégicos esperados para a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais, em caso de implantação dessa ferramenta.

Diante disso, pode-se inferir que a implantação de um sistema de gestão por competências na Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais trará benefícios para o alcance de suas metas e realizações estratégicas desde o início de sua implantação, pois a primazia de um sistema de gestão por competência eficiente passa pela definição, ou às vezes uma redefinição, de sua missão, visão e valores e tal necessidade já trará à sua presidência e direção uma reflexão sobre o real posicionamento da instituição em relação a seus objetivos, capacidade da Fundação e anseios da sociedade.

O processo inicial de definição das competências organizacionais para atender as suas necessidades estratégicas dará a Organização informações e um panorama de como deverá ser sua atuação na estruturação de suas competências

funcionais e individuais, favorecendo a estruturação de um plano de treinamento e desenvolvimento de seus profissionais dentro de sua visão estratégica e da necessidade de atendimento à população.

Os Servidores da Fundação conhecendo competências individuais necessárias para atender aos objetivos funcionais e organizacionais, poderão visualizar sua posição dentro da organização e isto permitirá um planejamento de carreira, prevendo promoções verticais e horizontais de carreira, planejamentos de cursos e treinamentos objetivando seus propósitos pessoais e profissionais.

A elaboração de uma listagem de competência permitirá aos líderes e chefes a realização de uma avaliação de desempenho com referências sólidas e justas e isto favorecerá ranquear o desempenho dos colaboradores com base em critérios objetivos e sem influências de subjetividades e percepções individuais.

A construção de um inventário comportamental permitirá à Fundação formas de avaliar o comportamento de seus servidores em funções diversas, seus pontos fortes e fracos, tendo assim subsídios para realização de programas de desenvolvimento pessoal e melhor aproveitamento nos trabalhos de atendimento ao público interno e externo.

Por fim a implantação de um sistema de gestão por competências, permitirá à Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais alcançar uma posição de vanguarda na administração pública estadual, podendo servir de referência no futuro como modelo de gestão estratégica de recursos humanos, inclusive tendo tal modelo de gestão implantado também em outros órgãos da administração pública.

O trabalho que aqui se apresenta não carrega em seu bojo, em hipótese alguma, a pretensão de esgotar o tema proposto, tão amplo e ainda tão pouco explorado, tão complexo e, ao mesmo tempo, de aplicações tão prementes.

Espera-se, todavia, que o esforço e o empenho para a consecução desta pesquisa sirvam de estímulo, como mais um ponto de partida, para outros estudiosos, que certamente encontrarão muito que avançar nesse campo, de forma que se discuta mais profundamente o assunto e, talvez, sobre ele se possa lançar mais clareza.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022: **Informação e documentação** – Artigo em publicação periódica científica impressa – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. NBR 6023: **Informação e documentação – Referências** – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. NBR 6024: **Informação e documentação – Numeração progressiva das seções de um documento escrito** – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. NBR 6028: **Informação e documentação – Resumo** – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. NBR 10520: **Apresentação de citações em documentos**. Rio de Janeiro, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, jan-mar, 2001. Disponível em < <http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/gestao-competencias-gestao-desempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-mesm>>. Acesso em 29/01/2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. 2013. E-book. Disponível em < <http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/paprh/Arquivos/Contribuicoes2012%5bebook%5d.pdf>>. Acesso em 31/01/2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 edição. São Paulo: Atlas, 2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha Fernandes; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. **Construindo o Diálogo Entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 4, out-dez, 2006. Disponível em < <http://rae.fgv.br/rae/vol46-num4-2006/cons%20truindo-dialogo-entre-competencia-recursos-desempenho-organizacional>>. Acesso em 21/02/2014.

FERREIRA, José. Reflexões sobre o conceito de Competências. In: NERI, Agnaldo, et. al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 4 edição. Campinas: Papyrus, 2005.

FHEMIG. Disponível em <<http://www.fhemig.mg.gov.br/>>. Acesso em 12/09/13.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando Estratégia e Competências**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, jan-mar, 2004. Disponível em < <http://rae.fgv.br/rae/vol44-num1-2004-0/alinhando-estrategia-competencias>> Acesso em 22/02/2014.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia. [S.l.], v.9, n. 1-2, p. 153-180, mai. 2011. Disponível em: < [http : / / editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375)>. Acesso em: 17/11/13.

GRANDO, Jucele. **O Modelo Gestão por Competências na Administração Pública**. 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/o-modelo-gestao-por-competencias-na-administracao-publica/2288/>>. Acesso em 22/11/13.

HENDRIKX, Lilian; MUNIZ, Maria; ROQUETTE, Naide. **Gerir competências para gerar resultados: a experiência da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão na implementação da gestão do desempenho no Governo de Minas Gerais**

KALIL PIRES, Alexandre. et al. **Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Acesso em 17/11/13.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. **Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o Desafio da Gerência Intermediária**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, jan-mar, 2002. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae/vol42-num1-2002/competencias-organizacionais-vantagem-competitiva-desafio-gerencia-intermediaria>>. Acesso em 22/02/2014

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas Por Competências**. 2º edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012

LOT, Paulo Jr. **Posicionamento estratégico: Práticas inovadoras em gestão de pessoas por competências**. 2008. Disponível em <<http://administradores.com.br/producao-academica/praticas-inovadoras-em-gestao-de-pessoas-por-competencias/1236/>>. Acesso em 22/11/13.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1º edição. São Paulo: Cengage Learning, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 5º edição. São Paulo: Educator, 2005.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de janeiro: Qualitymark, 2007.

WOOD, T. Jr. e PICARELLI, V. Filho. **Remuneração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1996.