



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS EM PROFISSIONAIS DE SAÚDE DO RN: UM PASSO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.

Nome do(s) autor(es)¹ Adriel da Silva Rocha, Benjamin Barbosa da Silva Neto, Calebe Antão do Nascimento, Claudio Cosme da Silva, Nayara Katharine de Medeiros Soares, Paula Fernanda de Carvalho Lopes Rocha, Pollyanna Carvalho de Siqueira Gê, Rafaela Araújo da Silva, Renata Lígia Oliveira de Souza, Rosilda Freire de Moura, Ubiracira Damasceno Ferreira.

RESUMO

O presente artigo trata do mapeamento de competências comportamentais, desenvolvido junto à servidores da Secretaria Estadual de Saúde Pública do Estado do Rio Grande do Norte/SESAP, no período compreendido entre os anos de 2019 a 2021 e realizado pelo Comitê de Alteração do Instrumento Avaliação de Desempenho da Saúde. Este trabalho tem como objetivo identificar o alinhamento entre a Missão, Visão, Valores e Estratégia/MVVE adotados pela SESAP com as competências elencadas pelos servidores da instituição e se são passíveis de avaliação. A aplicação do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário, para que a organização possa agir alinhada ao MVVE e, conseqüentemente,

¹Adriel da Silva Rocha/Graduado em Tecnologia em Gestão Ambiental. E-mail: adrietrocha86@gmail.com
Benjamin Barbosa da Silva Neto/Graduado em Tecnologia em Gestão Pública E-mail: netto.barbosa@bol.com.br

² Calebe Antão do Nascimento/Graduado em Tecnologia em Gestão Pública E-mail: antaonascimento777@gmail.com ³ Cláudio Cosme da Silva/Graduado em Administração/Engenharia Civil/Licenciatura em Matemática. E-mail: claudiocosme@hotmail.com. ⁴ Nayara Katharine de Medeiros Soares/Graduada em Administração/ Especialista em Gestão Empresarial/ E-mail: nayarakatharine@hotmail.com
⁵ Paula Fernanda de Carvalho Lopes Rocha/Graduada em Serviço Social/Especialista em Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão do Capital Humano E-mail: paulinhapdf@gmail.com ⁶ Pollyanna Carvalho de Siqueira Gê /Graduada em Psicologia/Mestre em Psicologia. E-mail: pollycsg@gmail.com ⁷ Rafaela Araújo da Silva/Graduada em Geografia - Bacharelado/Especialista em Educação Ambiental e Geografia do semiárido. E-mail: lipietzaraujo39@gmail.com ⁸ Renata Lígia Oliveira de Souza/Graduada em Serviço Social/Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão do Capital Humano/ E-mail: sesaprn.renata@gmail.com ⁹ Rosilda Freire de Moura/Graduada em Ciências, com habilitação em Matemática/Especialista em Administração Hospitalar/ E-mail: rosildafmoura@gmail.com ¹⁰ Ubiracira Damasceno Ferreira/Graduada em Pedagogia/Especialista em Gestão Escolar, Psicopedagogia e em Formação Integrada Multiprofissional em Educação Permanente em Saúde. E-mail: ciradam@yahoo.com.br

*Servidores da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte

**Agradecimento LEME consultoria na pessoa de Renan Sinachi pelo incentivo e apoio na realização deste trabalho.



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



apresentar desempenho satisfatório, foi aplicado a 1344 servidores públicos, contemplando 54,9% dos setores das unidades da SESAP, distribuídos por todo o território do Estado e, a partir das respostas, foi realizada categorização semântica e identificadas as seguintes categorias: cultura da qualidade, capacidade de adaptação e flexibilidade, proatividade, capacidade de articulação, relacionamento interpessoal, ética. Este alinhamento confirma a viabilidade da construção de um instrumento e posterior aplicação da avaliação por competências a profissionais de saúde vinculados a SESAP

Palavras-chave: Mapeamento de competências; profissionais de saúde; avaliação de desempenho.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente artigo é fruto de projeto desenvolvido pela Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD), que visa alterar o modelo de avaliação de desempenho adotado pela Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte (SESAP/RN), para o modelo de avaliação por competência. O referido projeto iniciou em 2019, período após ocorrido o II Seminário de Avaliação de Desempenho, realizado em 2013, em que foram sistematizados pontos de melhorias ao instrumento e metodologia adotada, alinhando assim com a estratégia da gestão da SESAP e as novas tecnologias em gestão de pessoas para o serviço público.

A Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores da Saúde (ADISS) foi regulamentada através do Decreto nº 21.518, de 26/01/2010, visando atender à Lei Complementar nº 333, de 29 de junho de 2006, que institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) dos Servidores da SESAP/RN. A ADISS teve início a partir da criação da Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD) que elaborou as bases conceituais e tecnológicas (sistema eletrônico) do processo de avaliação.

O primeiro processo avaliativo foi realizado em 2010 e, a partir de então, vem ocorrendo anualmente. Durante todo esse tempo, foi identificada a necessidade de aperfeiçoamento da metodologia utilizada, visando adotar modelos de desempenho mais precisos que viessem nortear o exercício das funções desta Secretaria, com vistas ao resultado do trabalho e ao desenvolvimento de carreira dos servidores, de forma a estabelecer relações mais equânimes e de mensurar questões relativas à qualidade do trabalho e às ofertas e consequência da capacitação da força de trabalho, aspirando a melhoria dos serviços prestados aos usuários.

Com esse objetivo, a CAD fez criteriosas análises de algumas metodologias e dos diversos apontamentos existentes e buscou-se um modelo de Avaliação que mais se aproximasse da realidade do serviço público estadual e que fosse viável de ser executado no âmbito da SESAP. Dessa forma, identificou-se na metodologia apresentada por Rogério Leme (2005), de Avaliação por Competência, o formato mais adequado para uma realidade complexa dos serviços de saúde, utilizando as



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



competências como parâmetro para se ter um bom resultado no trabalho, e respondendo com a possibilidade de melhoria aos pontos criticados tanto por servidores, como identificados pela própria Comissão em análise dos resultados, ao longo de 10 anos de avaliação de desempenho, tais como:

1. A baixa correlação entre o resultado da avaliação de desempenho e a avaliação do serviço prestado ao usuário: médias da avaliação de desempenho, de todos os servidores é aproximadamente 8, enquanto a avaliação dos serviços prestados à população, segundo dados da Programa Nacional de Avaliação de Serviços de Saúde/PNASS 2015-2016 sistematizado por Chaves (2021) o Rio Grande do Norte foi classificação no grupo 1: baixo desempenho (nota até 72,01).
2. A avaliação não capta as peculiaridades dos serviços e servidores: considerando o universo de aproximadamente 12.567 servidores lotados na SESAP (média dos participantes da avaliação de desempenho no período de 2019 a 2021), e as diversas unidades que compõem a instituição, a opção por um instrumento único, com as mesmas questões para todos fundamenta-se no princípio da isonomia do SUS, contudo não permite aos avaliadores especificarem aspectos particulares das equipes, viabilizando uma avaliação mais objetiva e eficaz.
3. O despreparo das chefias para dar e receber feedback: o atual modelo de avaliação de desempenho, como também o modelo de avaliação por competências pressupõe uma preparação dos gestores avaliadores para dar e receber feedback, contudo atualmente os servidores relatam pouco diálogo dentro das equipes.
4. A avaliação entendida apenas com finalidade financeira: avaliação de desempenho configura-se pré-requisito para progressão, prevista no PCCR dos servidores da saúde, imprimindo ao processo um caráter monetário, gerando nos avaliadores pressão para avaliações não baseadas no mérito, mas sim distorcidas em função de questões de defasagem salarial das categorias.

A partir dessas análises, foram iniciados estudos mais aprofundados da nova metodologia pela equipe da CAD e em março de 2019, por meio da literatura desenvolvida por Rogerio Leme, tomando por base todo histórico de mudanças e estudos iniciados desde a realização de II Seminário de Avaliação de Desempenho, em 2013, passando pela Consultoria que alterou o modelo para apenas avaliação por competência na então Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH/SESAP/RN), em 2015, quando identificou-se pela Comissão que o modelo utilizado pela SESAP poderia ser ainda mais específico, tratando-se de um formato que avaliasse tanto o desempenho como a competência, conforme a complexidade de cada função.

A capacitação da equipe foi fundamentada com um curso presencial, ministrado pela equipe da Leme Consultoria, em julho de 2019, apresentando à equipe os desafios do mapeamento das competências comportamentais, técnicas e



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



das responsabilidades dos servidores da SESAP e traçando as estratégias para sua nova atuação, atendendo aos preceitos legais e a todas as propostas de melhorias apontadas.

Desta forma, o que este artigo propõe-se a apresentar é o mapeamento de competências comportamentais dos servidores da saúde realizado durante os anos de 2019 a 2021, refletindo assim se a Missão, Visão, Valores e Estratégia existentes estão em consonância com os elencados pelos servidores da SESAP e além de verificar sua correspondência e se são passíveis de avaliação por considerar as competências comportamentais como parte essencial para o bom andamento dos trabalhos conforme explicitado por Brandão (2005, p.181):

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então uma expressão de suas competências.

Resgata-se então o Referencial estratégico da SESAP, ponto de partida para criação do instrumento de avaliação de desempenho e primeiramente do mapeamento das competências:

- Missão: Formular, coordenar e implementar, de forma regionalizada e participativa, a política estadual de atenção à saúde, assegurando à população ações de promoção, vigilância em saúde e o acesso integral, humanizado e resolutivo, conforme princípios e diretrizes do SUS.
- Visão: Instituição gestora de um sistema que contribui para assegurar à proteção à saúde da população e à promoção de uma vida saudável
- Valores: Equidade, universalidade, integralidade, solidariedade, democracia, ética transparência e qualidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

A era da gestão de Pessoas por Competências chega ao serviço público brasileiro, principalmente com a normatização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio da Portaria 5.707 de 23/02/2006. Direcionada a Administração Pública Federal, esta política que teve sua concepção em um paradigma de gestão antes direcionado para instituições privadas, pois o foco era de que as empresas deveriam obter ganhos maiores e para se manterem no mercado necessitariam estar mais preparadas para competir em função de um grupo de profissionais mais qualificados, este diferencial garantiria a sua sobrevivência no mercado competitivo. Contudo no serviço público, em que a ampliação dos níveis de lucratividade, não é o objetivo principal, pode-se resgatar a perspectiva de valorização do trabalho, além de mecanismos de controle e gestão de pessoas mais



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



eficazes, e de estratégias passíveis de serem adotadas em nível nacional como motivadores do uso da Gestão por competências, identificado no trecho abaixo:

(...) os avanços na construção de sistemas de informação, especialmente com o desenvolvimento do Siape, não foram acompanhados por investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento nem pela incorporação de metodologias modernas de planejamento, (...) O investimento em tecnologia da informação privilegiou somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, o que resultou na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de recursos humanos.

(...) surgem dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público: a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos. (PIRES, 2005, p.12)

Neste cenário o conceito de gestão por competência, que pode ter diferentes conotações e não será aprofundado neste artigo, podendo ser melhor compreendido em suas diferentes correntes teóricas e abordagens conceituais, em autores renomados (Fleury e Fleury, 2001, Brandão e Guimarães 2001, Dutra, 2004), busca esclarecer que para este estudo foi compreendida Competência como conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes individuais.

Os Conhecimentos e Habilidades representam as competências técnicas, tais como idiomas, sistemas, ferramentas. Em outras palavras, é aquilo que o profissional precisa ter para ser um especialista em sua área do conhecimento. Já as competências comportamentais é o diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto nos resultados do seu trabalho.(LEME, 2006)

Nesta perspectiva vem se expandindo a adoção da gestão por competência no serviço público em aspectos de seleção de pessoas, dimensionamento da força de trabalho, desenvolvimento de pessoas por meio do aprimoramento das competências, remuneração variável e também o acompanhamento e avaliação de desempenho por competência, este por sua vez entendido como monitoramento de planos operacionais e de indicadores de desempenho individuais e organizacionais, visando identificar eventuais lacunas a serem desenvolvidas, se disserem respeito a dimensões do indivíduo; e corrigidas, caso reflitam resultados organizacionais insatisfatórios.

Segundo Brandão (2005), no processo de gestão por competências, a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição. Desta forma, mapear as competências comportamentais visando a construção de um modelo de avaliação de desempenho por competência para os servidores da



Secretaria de Estado da Saúde Pública apresentou-se como um grande desafio, diante da proporção da instituição e durante um período de pandemia.



Figura 1: Brasil 2015 Guia de Referência Prática para Mapeamento e Avaliação de Competências. p.75

Existem alguns modelos de mapeamento de competências, que em grande parte fundamenta-se inicialmente na análise de documentos oficiais da organização, como Missão, Visão e Valores, planejamento estratégico e legislações que expressem a finalidade da organização; o segundo passo normalmente descrito na literatura é a realização de entrevista, visando identificar as competências relevantes a organização, em alguns casos complementa-se informações por meio da observação in loco do trabalho e das relações entre as pessoas. Contudo o formato mais utilizados pelas empresas é a aplicação de questionários, facilitando assim o acesso aos colaboradores ou servidores da instituição, conforme descrito na figura abaixo:

O modelo de Mapeamento de Competência desenvolvido por Rogerio Leme (2005), fundamenta-se na literatura nacional sobre o tema, contudo apresentou maior aplicabilidade ao contexto da SESAP, ao passo que avalia tanto o desempenho como a competência, conforme a complexidade de cada função, respondendo assim às críticas descritas na introdução deste artigo

Outro fator que merece destaque para a escolha desta metodologia é o fato de não existir padronização na utilização da Gestão por Competências no âmbito do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, sendo uma opção da gestão atual trilhar o caminho de uma Gestão Pública por competência quando em seu Planejamento Estratégico destaca Fortalecer a Gestão do Trabalho como um dos pilares.

A metodologia do Inventário Comportamental (Leme,2005), é disposta em cinco etapas: Mapeamento das competências Comportamentais da organização, Mapeamento das competências Comportamentais de cada função; Avaliação de



15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



competências comportamentais; Plano de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

O presente artigo circunscreve-se a fase de Mapeamento das competências comportamentais desenvolvida junto aos servidores públicos da SESAP, cabendo ao mesmo apresentar a análise dessa etapa, que a posteriori subsidiará a confecção do novo instrumento de avaliação por competências para SESAP.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O mapeamento de competências comportamentais tem como propósito identificar as competências organizacionais e individuais necessárias à consecução dos objetivos da organização. Ao fazer a opção pelo método do Inventário de Mapeamento das Competências, levou-se em consideração, principalmente, o aspecto da construção de todo o modelo de avaliação de desempenho por competência, quando o mesmo parte da seguinte premissa: “Fazer com que a gestão por competências seja acessível a todas as empresas, não importando o tamanho, o número de colaboradores ou o faturamento, e que possa ser implantada com os recursos da própria empresa” (Leme, 2005)

Aliado ao fato desse modelo unir avaliação de desempenho à avaliação das competências, este fator foi decisivo para escolha dessa metodologia, visto que a intenção da SESAP é desenvolver seus servidores e tecnologia sobre avaliação de desempenho de forma que os saberes sejam retidos na organização e pelos servidores, podendo assim ser contextualizado e sistematicamente atualizado pela equipe. Desse modo, seguindo a metodologia do Mapeamento de Competências Comportamentais de Leme (2005) iniciou-se a realização da pesquisa seguindo as etapas:

1. Pesquisa e leitura dos documentos oficiais que normatizam a organização, como o Planejamento Estratégico, analisando especialmente a Missão, Visão, Valores e Estratégia (MVVE) da SESAP;
2. Aplicação de Questionário Comportamental com todas as unidades de saúde, unidades de referência e administrativo da SESAP/RN para Mapeamento de Competências;
3. Entrevista com a alta gestão da Secretaria (Secretário de Saúde, Secretária Adjunta, Diretores e Coordenadores).

Para análise deste artigo, utilizar-se-á apenas a pesquisa e leitura dos documentos oficiais e aplicação do Questionário Comportamental para Mapeamento de Competências, visto que as Entrevistas com Gestores da SESAP encontram-se em fase de categorização de dados.

Amostra

A equipe de alteração da Avaliação de Desempenho iniciou o desenho da pesquisa levando em consideração o universo de aproximadamente 12 mil



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



servidores da Secretaria, lotados nas diversas Unidades de Saúde do Estado (hospitais, unidades de referência, regionais de saúde e nível central), dispersos ao longo dos 52.797 km do Estado do Rio Grande do Norte, e que estariam aptos a responderem ao Instrumento de Mapeamento.

Entretanto, faz-se necessário expor que, devido ao momento em que esta fase de coleta ocorreu, nos anos de 2019 a 2021, vive-se a realidade da pandemia do novo coronavírus, fato este que influenciou no desenho da pesquisa, conforme será descrito melhor no item coleta de dados.

Sendo assim, foi definido como porcentagem segura para cálculo da amostra, aplicá-la a 40% dos setores de cada uma das 54 unidades pertencente à SESAP, totalizando assim 1344 questionários aplicados, distribuídos em 1.274 questionários respondidos no modelo virtual e 70 questionários respondidos presencialmente, o que corresponde a 54,9% da totalidade de setores das unidades da SESAP e 10,68% da população de servidores da Secretaria, garantindo grau de confiabilidade de 95% e margem de erro de 3%, expressando assim o esgotamento das variabilidades de respostas como identificada a posteriori pela repetição das mesmas na categorização.

Instrumento

O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário, para que a organização possa agir alinhada ao MVVE. Este questionário tem como objetivo fazer com que os servidores pensem nas pessoas com que trabalham e se relacionam na instituição, não importando sua relação hierárquica, mas sim os comportamentos das pessoas, separando os comportamentos em Gosto/Não Gosto/O ideal seria.

Segundo Leme (2005), ao refletir sobre uma pessoa, especificamente sobre seus comportamentos e seu jeito de ser, podemos identificar as atitudes que essa pessoa tem que contribuem para o sucesso da organização em que trabalha ou, ainda, os erros ou os problemas dessa pessoa. Essa estratégia de simples aplicação e com liberdade ampla para resposta, mostrou-se adequada enquanto instrumento, visto que foi aplicado aos servidores de diferentes níveis hierárquicos, como também de funções e nível de escolarização diversos.

Coleta de Dados

A Coleta de dados ocorreu de forma híbrida, inicialmente, em 2019 com visitas presenciais a unidades de Saúde do Estado, em que os servidores da CAD e colaboradores do projeto realizaram apresentações, com uma sensibilização junto aos servidores que responderiam ao questionário, explicando todo o cenário da avaliação de desempenho atual, e a necessidade de modificações para um modelo



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



por competências (descritas na introdução), e em seguida aplicavam o questionário, ficando a disposição dos respondentes para sanar dúvidas.

Contudo, com o advento da Pandemia pelo novo coronavírus, a estratégia de coleta de dados necessitou ser remodelada, a princípio fez-se uma pausa para replanejamento da equipe, sendo desenvolvidas apresentações on-line e transportado o questionário do Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria para um formato de Formulário Digital, disponível pela plataforma do Google Forms.

Também foram feitos testes de aplicação e verificada a segurança em termos de dados e catalogação de respostas, assim como verificada a viabilidade da aplicação via reuniões virtuais, por meio da plataforma google meet. Após as devidas adequações, reiniciou-se a coleta de dados neste formato virtual em setembro de 2020 e tendo sido finalizada em Outubro de 2021.

O formato de coleta à distância teve boa aceitação pelos servidores participantes da pesquisa, principalmente em virtude da disseminação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), ocorridas no âmbito da SESAP, que já havia adotado reuniões por videoconferências, facilitando assim a acessibilidade (pode-se chegar a várias unidades dispersas pelo Estado), como também democratizando a participação na medida em que os servidores, com um aparelho celular ou por meio de um computador, puderam estar presentes nas aplicações de forma segura para a saúde de todos os envolvidos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Catalogação e categorização dos resultados foi realizada por todos os membros da comissão de alteração do Instrumento de Avaliação de Desempenho, concomitantemente a aplicação de questionários, devido a amostra de grande tamanho. Os colaboradores da pesquisa participaram de capacitação com integrante da Leme Consultoria, instrumentalizando os profissionais a realizarem a consolidação dos indicadores, seguindo critério de : identificar a frequência e a criticidade do indicador. Desta forma as respostas aos questionários Gosto/Não gosto/Ideal seria foram trabalhadas em pequenos grupos de três a quatro pesquisadores, visando o diálogo e redução de aspectos subjetivos seguindo uma categorização semântica, Bardin (2009) “ O critério de categorização pode ser semântico (por exemplo, todos os temas que significam ansiedade ficam agrupados na categoria ansiedade [...])”.

Dessa forma, foi possível até o momento descrever 45 indicadores, distribuídos em 24 Competências Comportamentais, expressas pelos 1344 participantes, respondentes da pesquisa.

Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências	
Indicadores	Competências



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Capacitar-se continuamente, assegurando a melhoria dos serviços	Aprendizagem contínua
Capacitar-se continuamente, visando o autodesenvolvimento do servidor	
Compartilhar o conhecimento com os colegas de forma clara e respeitosa	Gestão do conhecimento
Tratar em igual nível de respeito e justiça os servidores (pares e chefias)	Equidade
Distinguir relacionamentos pessoais e profissionais.	Ética
Manter a discrição e sigilo de informações pessoais e cadastrais dos usuários, garantindo a segurança dos dados	
Manter a discrição e sigilo com a vida pessoal e dos colegas de trabalho.	
Ter atitude condizente com o cargo e o ambiente de trabalho em relação à sua apresentação e comportamentos.	Comportamento Ético e Profissional
Ter autonomia na realização do seu trabalho, dentro dos parâmetros estabelecidos	Autonomia
Comprometer-se com o grupo na busca de resultados, evitando a sobrecarga dos colegas.	Comprometimento
Repassar informações e atualizações do cotidiano do trabalho para o bom andamento das atividades	Comunicação eficaz e positiva
Responder às demandas do trabalho com clareza e objetividade.	
Dialogar com equipe de forma clara, respeitosa e objetiva na busca de soluções das demandas	
Exercer poder de fala e participação, comunicando suas opiniões e ideias diversas, de forma calma e positiva, sem ser agressivo ou inconveniente	Escuta qualificada
Ouvir com atenção a demanda	
Desenvolver corretamente suas atividades com agilidade e em tempo hábil, utilizando o mínimo de recursos possíveis	Eficiência
Ser flexível para adaptar-se a mudanças e a decisões mesmo que não concorde	Flexibilidade
Ser receptivo a apontamentos e sugestões sobre seu trabalho	
Atender os usuários dos serviços de forma humanizada e resolutiva.	Foco no usuário
Desempenhar seus serviços com qualidade, organização e segurança, atendendo às normas institucionais e parâmetros legais.	
Priorizar atendimento ao usuário em detrimento a outras atividades não relacionadas ao trabalho (reconhecer a importância do trabalho para o usuário)	
Propor ideias inovadoras, com lógica e objetividade, para os processos de trabalho	Criatividade e inovação



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Executar ações criativas de melhorias para os processos de trabalho	
Manter a equipe comprometida com resultados e metas	Liderança
Reconhecer e incentivar as ações desenvolvidas pelos servidores de sua equipe	
Descentralizar decisões e ações	
Gerenciar conflitos	
Conversar pessoalmente, ajudando a corrigir os erros, evitando atitudes autoritárias	
Orientar adequadamente o trabalho dos colegas, sendo cortês na correção de eventuais falhas, quando necessário.	Orientação para resultados
Organizar e zelar pelo ambiente, os equipamentos e materiais da Unidade.	Organização
Realizar as atividades sem necessidade de que alguém solicite.	Proatividade
Ser empático com todos.	Relacionamento interpessoal
Proporcionar clima favorável dentro da organização, tratando todos com respeito	
Ter relacionamento cordial e gentil com usuários e fornecedores.	
Ter relacionamento cordial e gentil com colegas de trabalho.	
Respeitar os pontos de vista e as diferenças individuais.	
Ser resolutivo e solícito no atendimento das demandas	Resolutividade
Ter responsabilidade e zelo com o cargo público.	Responsabilidade
Ter pontualidade e assiduidade no exercício de sua função.	
Negociar com postura apropriada e empática, buscando o melhor para a instituição.	Capacidade Negocial
Colaborar com a equipe, alinhando objetivos setoriais e organizacionais.	Trabalho em equipe
Participar ativamente dos trabalhos, deixando espaço para a participação dos demais	
Trabalhar de forma atenciosa para com os colegas e serviços, sempre buscando a excelência no que faz	
Manter consistência das reações emocionais nas relações de trabalho.	Inteligência Emocional
Tratar as demandas do trabalho preferencialmente dentro do horário do expediente, exceto em demandas urgentes.	Gestão do tempo

Quadro 1: Matriz de competências

Ao analisarmos os indicadores descritos e suas competências identificamos fatores já presentes em pesquisas com profissionais de saúde, realizadas anteriormente Borges e Tróccoli (2005, p.303) sobre significado do trabalho em profissionais de saúde do RN:



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Atributo Valorativo Auto-expressão e Realização pessoal (o trabalho deve oportunizar expressão da criatividade, do sentimento da produtividade, da habilidades interpessoais, da capacidade de tomar decisões e do prazer pela realização das tarefas).

Além do Atributo descritivo:

Auto-expressão (o trabalho como oportunidade de aplicação de opiniões dos participantes e como lugar de influenciar nas decisões, de reconhecimento do que se faz, de sentir-se tratado como pessoa respeitada, de relacionamento, de confiança e de crescimento pessoal) Responsabilidade (O trabalho implicando a necessidade de cumprir com as tarefas previstas, a ocupação e o direito de que a organização cumpra com seus deveres, fazendo os indivíduo sentir-se bem)

Ou seja, as dimensões ou fatores elencados na literatura como constituintes do significado do trabalho, pesquisado entre profissionais de saúde na cidade de Natal, estão ou continuam em consonância com os indicadores e competências comportamentais identificados no presente estudo, demonstrando a consistência dos valores que permeiam a atuação, a expectativa e o imaginário dos profissionais de saúde.

Ao correlacionarmos as competências com os documentos que compõem o MVVE, foi possível identificar alinhamento entre a formulação da estratégia e os princípios valorados pelos respondentes, como podemos identificar no quadro abaixo:

Valores e princípios presentes no MMVE	Competências identificadas após mapeamento comportamental
Equidade	Equidade
Solidariedade	Proteção à saúde da população, Foco no usuário.
Ética	Ética, Comportamento ético e profissional.
Participação	Autonomia, Comunicação eficaz e positiva, Escuta qualificada, Trabalho em equipe
Formular políticas e ações	Criatividade, Inovação, Proatividade.
Coordenar políticas e ações	Capacidade Negocial, Flexibilidade, Liderança.
Qualidade	Aprendizagem contínua, Gestão do Conhecimento, Eficiência, Orientação para resultados, Organização, Resolutividade, Responsabilidade, Comprometimento.



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Quadro 2 - Comparativo das competências do inventário com o MVVE

Verifica-se a relevância do alinhamento entre MVVE e competências comportamentais identificadas pelos servidores no âmbito da SESAP e em perspectiva, para a implementação da avaliação de desempenho por competências, pois segundo Dutra (2011) “A entrega está relacionada ao reconhecimento das competências,, gerando assim conformidade e facilitando a compreensão entre expectativa de desempenho da alta gestão, formuladora das políticas, e o desempenho almejado pelos servidores. Todavia não se configura como determinantes visto que o mesmo autor alerta que “...as pessoas possuem um conjunto de Conhecimentos, Habilidade e Atitudes não é garantia de que agregarão valor à organização”. Neste sentido, o autor define competência como a somatória de duas linhas: as características do indivíduo que auxilia a entregar suas competências (aspectos comportamentais), e a entrega propriamente dita (desempenho).

Não foi objetivo deste trabalho apresentar o mapeamento de competências técnicas, previstas no modelo de avaliação de desempenho de LEME, ateve-se até o momento ao mapeamento das competências comportamentais da organização; e dessa forma ainda não é possível medir o desempenho dos servidores em uma perspectiva de competências, pois o instrumento está em elaboração.

Ressaltamos também que não foram feitas análises de respostas por função, não sendo possível verificar a variação de valores conforme função/atividade desenvolvida pelo servidor, como também as competências elencadas não estão expostas por ordem numérica de ocorrência, mas sim de criticidade do indicador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, os resultados do mapeamento das competências comportamentais da organização SESAP indica coerências entre os documentos que normatizam as políticas e orientam as ações, com os anseios e princípios dos trabalhadores; Esse alinhamento entre dimensões significativas para a gestão por competências, no âmbito desta secretaria, reforçam uma **cultura da qualidade**, entendida aqui como valores que agregam comprometimento e envolvimento das pessoas com os resultados, com ações orientadas para busca contínua da satisfação dos diversos atores do serviço: trabalhadores e usuários atingidos por meio da organização e sistematização do trabalho; **capacidade de adaptação e flexibilidade**, compreendendo uma gestão ágil e dinâmica, em que a mudança faz parte do processo contínuo de aprendizagem envolvido no trabalho; **proatividade**, assumindo o protagonismo inerente a SESAP que tem como função formular e coordenar políticas de saúde do SUS no âmbito regional; **capacidade de articulação**, unindo partes com interesses divergentes em busca de decisões consensuais; **relacionamento interpessoal**, desenvolvendo nos profissionais a empatia, por meio de comunicação assertiva e trabalho em equipe; **ética**, com ações e tomadas de decisões fundamentadas em princípios da equidade e justiça, normatizados pela organização e compartilhados por usuários e servidores.



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Dessa forma, confirma-se a viabilidade da construção do Instrumento de Avaliação de Desempenho por competência em que este apresente fatores enquanto questões fundantes para formulação de assertivas (inventário) e consequente verificação das lacunas/*gaps* (avaliação) entre competências esperadas e desempenho. Todo este esforço empreendido pela Comissão de Alteração do Instrumento ADIS busca mapear as competências inerentes a função para em seguida avaliar o desempenho de cada profissional, desenvolvendo nestes as competências necessárias e na proporção indicada, gerando assim um desempenho satisfatório, tanto no âmbito das expectativas pessoais de cada trabalhador, quanto no anseio da população/usuários.

Como ponto positivo podemos identificar que a construção de um instrumento para Avaliação de Desempenho por Competência, por uma equipe de servidores públicos trouxe a este processo muitos desafios, como também apropriação e legitimidade na condução do mesmo. O apoio da gestão da SESAP e sua visão sistêmica, buscando capacitar os profissionais e manter o capital intelectual na instituição, são valores coerentes com o mapa estratégico da mesma (Criar política de desenvolvimento científico e tecnológico do SUS-RN, Fortalecer a gestão do trabalho e Implantar a Política de Educação Permanente) e denota o compromisso com os princípios do SUS.

Problematiza-se, porém, aspectos identificados na literatura por Brandão (2005) como o grau de causalidade entre a expressão de competências humanas no trabalho e o desempenho organizacional; e a adoção de estratégias de aprendizagem formais e informais no trabalho associadas à melhoria do desempenho. Sugere-se que tais afirmações, ainda necessitam de maior comprovação prática, apenas verificável por meio de implementação de avaliações de desempenho por competências em instituições de tamanhos e natureza variadas, e desenvolvimento de estudos longitudinais da metodologia da avaliação por competências nestas organizações.

REFERÊNCIAS

CHAVES, Lenir Aparecida et al. Programa Nacional de Avaliação dos Serviços de Saúde (PNASS) 2015-2016: uma análise sobre os hospitais no Brasil. **Revista Brasileira de Epidemiologia** [online]. v. 24

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2009.

BORGES, Livia de Oliveira & TROCCOLI, Bartolomeu Torres. O relacionamento dos profissionais de saúde com seu trabalho (299-312). In: Borges, Livia de Oliveira (org) **Os profissionais de saúde e seu trabalho**. São Paulo: CASA DO PSICÓLOGO, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v.56, n 2. p.179-194, 2005



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie-RAM**, São Paulo, v.8, n 3. p.32-49, 2007.

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão e de Regulação do Trabalho na Saúde Prêmio InovaSUS 2012/2013. Valorização de boas práticas e inovação na gestão do trabalho na saúde. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão. Brasília :Ministério da Saúde, 2015. p.225 - 232

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção a Saúde. Brasília:Ministério da Saúde, 2010. p.8-14

DUTRA, Joel Souza Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2011.

GIRALDI, Bruno Maiara; KOHLER; Taise Fernanda; RAMPAZZO, Rosana Marques da Silva. Mapeamento de competências comportamentais: relato de experiência com enfermeiros. **Barbarói**. Santa Cruz do Sul, n 55, p. 137-152, 2019

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2005.

LEME, Rogério . **Avaliação de desempenho com foco em competências**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2006.

PIRES, Alexandre Kalil ... [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo** Brasília: ENAP, 2005.