

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

Ana Cristina de Albuquerque Lima

**DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS
DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO
NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO**

Porto Alegre

2010

Ana Cristina de Albuquerque Lima

**DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS
DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO
NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Porto Alegre

2010

Ana Cristina de Albuquerque Lima

**DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS
DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO
NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. FERNANDO DIAS LOPES

Prof. MARIANA BALDI

DEDICATÓRIA

À Maria Izabel

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho, seja ninando Maria Izabel desde seus vinte dias de nascida para eu escrever: Fabio, mãe, pai e Vilma; seja cuidando de nós de alguma forma: Janete, Izabel, Priscila, Karen, Anderson, e Tânia;

Seja apoiando: Dr. Assis, Juliana, Ana, Daniele; seja contribuindo profissionalmente: Ivete Stempkowski, Dr. Assis, Celso, Gilca, Danilo, Cleide, Paulo Sergio e Marcio.

RESUMO

Este trabalho foi uma proposta de identificação das competências necessárias ao assistente em administração no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, com o objetivo de auxiliar um futuro mapeamento de competências e negociações para redistribuição funcional. Primeiramente foi introduzida uma breve apresentação da Instituição e o contexto atual desses servidores no Hospital. Em seguida, após a apresentação da proposta e objetivos da pesquisa, foi realizada uma revisão da bibliografia existente sobre gestão e mapeamento de competências e negociação nas organizações, relacionando-as com o objeto de estudo – além de abordar o contexto atual sobre as necessidades de competências no serviço público em geral e no Hospital Universitário, seu plano de carreira e a negociação como ferramenta para realocação estratégica de servidores. Para a pesquisa no local foi escolhido o estudo de caso exploratório de natureza qualitativa, aplicando-se um questionário com as chefias de alguns setores das Divisões que exercem atividades administrativas, para votação das competências desejadas nos assistentes em administração, utilizando a *escala de Osgood* determinando os graus de importância de cada uma delas. Além disso, utilizaram-se sete perguntas abertas em cada questionário para identificar tipos de treinamento e idéias para argumentação na negociação para a redistribuição. As respostas foram analisadas à luz da bibliografia utilizada, e mostraram o desejo de um assistente pró-ativo e comprometido com a Instituição. Já em relação a negociação, como prática interna, precisa ser mais difundida e a idéia amadurecida para ser utilizada como excelente ferramenta de relacionamento e crescimento institucional e profissional.

Palavras-chave:

mapeamento de competências – capacitação – negociação – redistribuição estratégica

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Construção de sistema de indicadores.....	18
Figura 2 - Setores para Amostragem.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Votação classificada por grupos de competências.....	35
Tabela 2	Votação classificada do grupo Relacionamento.....	36
Tabela 3	Votação classificada do grupo Comunicação.....	36
Tabela 4	Votação classificada do grupo Carreira.....	37
Tabela 5	Votação classificada do grupo Autocontrole.....	37
Tabela 6	Votação classificada do grupo Ação.....	38
Tabela 7	Votação classificada do grupo Institucional.....	38
Tabela 8	Votação classificada do grupo Negociação.....	39
Tabela 9	Votação classificada do grupo Legais.....	39
Tabela 10	Votação classificada do grupo Conhecimentos Específicos.....	40
Tabela 11	Treinamentos ideais (sugeridos)	40
Tabela 12	Vantagens do setor.....	41
Tabela 13	Desvantagens do setor.....	41
Tabela 14	Vantagens do setor e seus itens atrativos.....	41
Tabela 15	Argumentos para negociação.....	42

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	10
1	IDENTIFICAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	13
1.1	ABORDAGEM SOBRE OS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO.....	13
1.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	15
1.2.1	Conceituando competência.....	16
1.2.2	Como identificar as competências necessárias?.....	17
1.3	NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	19
1.4	NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO.....	21
1.5	APROVEITANDO O INCENTIVO DO PLANO DE CARREIRA.....	23
1.6	REALOCANDO OS SERVIDORES ESTRATEGICAMENTE.....	25
1.6.1	Como negociar esta realocação?.....	26
1.7	ALOCANDO OS NOVOS SERVIDORES.....	31
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
2.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	33
2.2	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS.....	35
3	O QUE AS CHEFIAS ESPERAM DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO.....	43
3.1	AS COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO.....	44
3.2	COMPETÊNCIAS RELACIONADAS À NEGOCIAÇÃO E ARGUMENTOS PARA REDISTRIBUIÇÃO.....	49
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
	APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO.....	55
	GLOSSÁRIO.....	64

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, os Hospitais Universitários vem sendo alvo de discussões envolvendo questões gestoras que, em geral, apontam para soluções orçamentárias. Pouco se fala em melhorar o que já se tem, trabalhar com os recursos já disponíveis. Entendemos que soluções orçamentárias são um caminho a ser explorado, mas porque não falarmos também em novas formas de utilizar estrategicamente o quadro de recursos humanos já existente?

O Hospital Universitário Clementino Fraga Filho da Universidade Federal do Rio de Janeiro (HUCFF-UFRJ), chamado popularmente de Hospital do Fundão (situado à Ilha do Fundão-RJ), é um dos hospitais universitários, autarquia federal pertencente ao Ministério da Educação, com convênios com o Ministério da Saúde. Instituição de tradição e nome, reduto de grandes doutores e professores, que tem como objetivos principais, respectivamente, Ensino, Pesquisa e Atendimento, passa ao longo dos seus mais de 30 anos, por inúmeros ajustes gerenciais e orçamentários, tendo seus gestores a difícil tarefa de manter viva a excelência de seus serviços.

Após algum tempo de trabalho na Instituição, percebemos que um dos grandes problemas que o Hospital enfrenta é de cunho funcional: seu quadro de pessoal vem sendo reduzido ao longo dos anos – como no setor público em geral – implicando em soluções de curto prazo como contratação de mão-de-obra terceirizada para atividades meio e fim.

No *quadro de pessoal permanente dos técnico-administrativos assistentes em administração*, a defasagem quantitativa dos servidores ligados diretamente a atividades administrativas é comprovada quando pensamos nas várias aposentadorias imediatas; na quantidade de pessoal com idade avançada; e na quantidade de pessoas com pouca qualificação. Mas esta defasagem é confrontada com situações aparentemente imutáveis, tais como: servidores qualificados desenvolvendo atividades aquém de sua capacidade – seja por vontade própria, seja por má alocação –; ou servidores com habilidades a serem colocadas em prática, que, por vezes, necessitam apenas de qualificação e oportunidades.

O fato é que o pessoal existente no Hospital pode ser mais bem preparado e aproveitado para a Instituição. Reconhecemos os esforços do setor de Recursos Humanos, que vem tentando esta tarefa difícil – somada aos inúmeros acompanhamentos e atribuições que já possui. Quem sabe, o conhecimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias a cada setor, possa auxiliá-los de forma estratégica, a melhorar o desempenho do pessoal, valorizando os recursos humanos já existentes, e criando uma base para os que estão por vir.

Então, este trabalho tem como objetivo, identificar as competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias aos setores diretamente ligados às atividades administrativas do Hospital, através da seguinte questão:

Quais as competências funcionais necessárias aos **servidores** diretamente ligados às atividades administrativas do Hospital, para embasar futuras verificações de necessidade de treinamento e alocação de servidores?

E para responder tal questionamento, procuramos focar a pesquisa nos setores ligados diretamente às atividades administrativas, sendo eles: Assessoria para Assuntos Legais e Serviço de Licitações e Contratos (ambos da Direção Geral), Serviços Gerais (da Divisão de Atividades Gerenciais), Faturamento (da Divisão de Finanças) e Serviço de Atendimento de Pessoal (da Divisão de Recursos Humanos); com as seguintes etapas:

- a) Identificação de quais as competências necessárias aos assistentes em administração, para que as atividades administrativas sejam realizadas de forma adequada, **na percepção das chefias**;
- b) Definição da quantidade de pessoal necessário a estes setores;
- c) Definição do tipo(s) de treinamento seria essencial para o servidor daquele setor;
- d) Definição das vantagens e desvantagens de se trabalhar no setor; bem como seus atributos funcionais para possível negociação de realocação futura.

Para muitos, a identificação de competências pode parecer perigosa caso venha a “mexer com a inércia cultural” da imagem muitas vezes ruim que o servidor público tem. Mas ao contrário disso, nosso objetivo é desenvolver e valorizar o que já existe dentro das pessoas, dentro do trabalhador – e entre eles sim, o servidor público: a capacidade de evoluir. Mas esta evolução, quando funcional, se torna mais inteligente se direcionada para as necessidades da Instituição, fazendo do próprio servidor seu “braço forte” para cumprir seu papel, além de motivá-lo.

Para o quadro de pessoal já existente, o estudo pretende auxiliar na identificação de necessidade de programas de qualificação específicos. E quanto à renovação e crescimento deste quadro, pretende oferecer base para uma alocação inicial condizente com as necessidades estratégicas da Instituição.

Portanto, o projeto é de grande relevância não só para a Instituição, mas também para o Governo, para que o orçamento com pessoal seja gasto de forma eficaz; como também para

a sociedade, mostrando que o dinheiro público pode ser bem utilizado; para o usuário do Hospital, que pode ter seus serviços melhorados através do bom desempenho técnico-administrativo; e para o servidor, que pode ter valorização de suas Competências, assim como inserção nas oportunidades de crescimento através da qualificação e utilização desta.

No Capítulo inicial é feita uma relação da literatura existente com o problema investigado e as questões a ele envolvidas, tais como, Gestão, Mapeamento e Desenvolvimento de Competências, assim como apresentaremos sugestões para possível negociação no momento da realocação funcional baseada em Competências.

No segundo Capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa, e no Capítulo três, a análise destas respostas com base no estudo de literatura feito no primeiro Capítulo. Ao final, são feitas considerações sobre a pesquisa, seus resultados expectativas.

1 IDENTIFICAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

1.1 ABORDAGEM SOBRE OS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO

Sempre ouvimos que o Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (HUCFF ou Hospital do Fundão) necessita de maior quantidade de servidores. Grande Instituição, conhecida pela excelência de seus serviços, continua a oferecê-los, apesar de inúmeras dificuldades, devido à coragem e dedicação de grande parte de seu corpo funcional.

Mas o fato é que, com o passar do tempo, grandes especulações e estudos sobre o quadro funcional público, como um todo, trouxeram o adjetivo “inchaço” para descrever a máquina pública, principalmente com relação à quantidade de seus servidores. Então, como vários outros órgãos, a Universidade Federal do Rio de Janeiro, por anos, não teve novos funcionários providos por concurso público, o que resultou em um estacionamento em seu número de funcionários, alastrando-se o problema, obviamente, para suas unidades, como foi o caso do HUCFF.

De acordo com AMARAL (2006, p.553)

Governos nem sempre têm a consciência do papel estratégico dos saberes e conhecimentos de seus servidores para o sucesso das políticas governamentais. Com base em diagnósticos equivocados, como os que vimos nos anos recentes no Brasil, em que se atribuía ao funcionalismo público a causa do endividamento público e a má prestação de serviços, governantes atrasaram a própria construção da nação.

Soma-se a este problema, o fato de o Hospital do Fundão ter sido inaugurado há mais de 30 anos, o que nos traz a certeza da existência de muitos funcionários já aposentados e outros prestes a aposentar-se.

AMARAL (2006, p.553) cita em seu artigo, publicado há quase 4 anos atrás:

Dos cerca de 550 mil servidores civis ativos na administração direta federal, 41,8% possuem nível de escolaridade superior. Um dos grandes desafios do presente é a idade média elevada desses servidores – 46 anos – que pode ser ainda maior em certas categorias. Nos próximos 11 anos, aproximadamente 70% dos atuais servidores ativos terão condições de se aposentar, gerando problemas e oportunidades de renovação dos quadros.

Concursos mais recentes para assistentes administrativos, a serem lotados nas unidades da UFRJ na cidade do Rio de Janeiro, foram realizados em 1997, 2004 e 2008, mas as vagas autorizadas foram divididas pelos locais de necessidade (Escolas, Divisões, etc.), e

algumas delas, contemplaram o Hospital. Como alguns outros locais, este não recebera a quantidade de servidores desejada, ou bem dizendo que necessitava, para completar seu quadro de forma satisfatória para melhor funcionamento.

A governabilidade está diretamente ligada ao investimento nos seus recursos humanos, e AMARAL (2006, p.553) diz que “o não-investimento regular nos quadros da administração pública reduziu a capacidade de governo”, que precisou apresentar uma contratação emergencial, como os terceirizados, criando um ciclo vicioso.

Não bastasse isso, o bom andamento do serviço público ainda tem de enfrentar as barreiras culturais – não só ditas pela sociedade em geral, como a forma de encarar o servidor, mas também a imagem negativa construída por ele próprio, muitas vezes verdadeira. Muitos funcionários recebem os novos concursados como quem vai substituí-los, mesmo sem haver aposentadoria, como uma “substituição de servidor não aposentado”, sem somar as forças de trabalho, sem haver a preocupação da aprendizagem visando o futuro.

E ainda, o corrompimento *dons bons costumes*, da boa vontade de trabalho, do dinamismo e da eficácia; pois muitas vezes os servidores são tomados pelo desânimo vendo casos (mesmo que isolados) de avaliação de desempenho propositalmente equivocadas devido ao clientelismo em serviço.

Como também, servidores antigos em sua função, super experientes mas muitas vezes limitados pela dependência do trabalho de colegas, que não fluem como deveriam, como um processo contínuo; ou pessoas muito capazes e com conhecimento das atividades, mas desanimadas de coloca-los em prática por acharem, devido a experiências passadas, que todo seu esforço será em vão, pois todos deveriam pensar assim para melhorar o trabalho como um todo; ou que focam em exemplos negativos do alto escalão da administração pública.

Como resultado, temos, em nosso caso, um grande abismo entre as idades funcionais dos assistentes em administração, o que faz uma lacuna nas questões de aposentadoria, ou seja, há poucos para deter os conhecimentos dos que vão se aposentando; e um choque cultural entre os antigos servidores e os mais novos – que, muitas vezes passaram por empresas privadas antes de ingressar no serviço público, trazendo uma cultura de trabalho mais dinâmica e por isso alguns acabam por receber uma carga maior de trabalho mesmo sem perceber.

E na maioria das vezes, os novos servidores que entram para o serviço público com vontade de trabalhar, sem vícios de trabalho e podendo ser treinados, mas muitas vezes condicionados a atividades aquém de sua capacidade, por um não planejamento de sua melhor alocação.

Mas, como já dissemos, apesar de tudo há aqueles que se unem, “vestem a camisa” da Instituição, e juntamente com profissionais de outras áreas, garantem um bom funcionamento do Hospital, ainda que de forma desgastante para eles. Além disso, os esforços atuais da Divisão de Recursos Humanos do Hospital procuram administrar tais problemas funcionais da melhor forma, com poucos recursos financeiros, buscando investigar as necessidades de treinamento de cada setor).

1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Com tantas variáveis contrárias (falta de recursos, falta de vagas para novos servidores, e futuras aposentadorias), acreditamos na motivação do quadro atual dos assistentes em administração; e por que não aproveitá-lo melhor através da Gestão por Competências, vendo nova maneira de utilização dos recursos humanos, através do desenvolvimento a partir do mapeamento de competências?

A Gestão por Competências é feita com base na formulação da estratégia da Organização, de acordo com sua missão, o que ela prevê para o futuro e seus objetivos. Daí então BRANDÃO e BAHRY (2005, p.181) orientam para que sejam “definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos” em um processo contínuo. Por isso, a Gestão por Competências tem aplicação na seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho¹.

Definidos os indicadores, faz-se o mapeamento de competências, que, de acordo com BRANDÃO e BAHRY (2005, p.181): “objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização” e para o mapeamento, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização – etapa que é o foco deste Trabalho.

Os autores² ainda afirmam que a eficiência e a eficácia das Instituições derivam cada vez mais de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais. E (BITENCOURT, 2004) cita Leonard-Barton (apud Drejer e Riis, 1999) dizendo que é difícil pensar em competências individuais, já que as pessoas estão em constante processo relacional, e que esta relação humana serve de base para a construção de competências, em procedimentos formais e informais de aprendizado.

¹ AMARAL (2006, p.554)

² (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Então, as competências estão longe de significar apenas o conhecimento formal e engessado, devendo ser vistas com mais abrangência, já que, acordo com AMARAL (2006, p.554):

a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho. As competências, sabemos, só são constatadas quando utilizadas em situação profissional, a partir da qual são passíveis de validação. Nesse sentido, cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir.

(BRANDÃO; BAHRY, 2005) ainda dizem que, o ambiente de que fazem parte as Organizações exige cada vez mais a inovação das competências. Portanto, a Gestão por Competências precisa ser exercida constantemente, e o mapeamento realizado periodicamente, para que as competências necessárias e aquelas presentes internamente à Organização não fiquem obsoletas.

1.2.1 Conceituando Competência

O conceito clássico de competências é o que chamamos de C.H.A.: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; mas podemos, de acordo com outros autores, explorá-lo mais:

FLEURY e FLEURY (2001, p.185) resumem competências como um “conjunto de capacidades humanas que justificam um alto desempenho” e “estoque de recursos, que o indivíduo detém”; e a associa aos verbos “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”³. Citando (Zarifian,1999)⁴ os autores apresentam competência como uma inteligência prática que se apóia nos conhecimentos adquiridos, mas com uma gradação: quanto mais complexa a situação, maior a força dessa inteligência. E ainda citam (Mirabile, 1997)⁵, que descreve um conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões, onde aptidão é um “talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado”; habilidades como uma “demonstração de um talento particular na prática”; e “o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa”.

³ FLEURY e FLEURY (2001, p.187)

⁴ *idem*

⁵ FLEURY e FLEURY (2001, p.184)

BRANDÃO e BAHRY (2005, p.180), focando a definição nas atividades funcionais, descrevem competência como “desempenho expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados.” Tal definição nos chama atenção por citar as realizações e resultados, que podem ser chamados também, de *entrega*, pois para a eficiência e eficácia da Instituição não é proveitoso o fato de o indivíduo possuir todas estas qualidades do conjunto, se não houver a realização final, a *entrega* propriamente dita; a finalização do conjunto concretizada em resultados.

Para AMARAL (2006, p.556) Competência pode ser definida como o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade”.

Os autores (FLEURY; FLEURY, 2001) enfocam ainda, que as competências precisam agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. E (BACON, 99) ressalta que hoje são vistos com grande importância os atributos mais gerais (flexibilidade, visão e focalização no usuário) e menos importância os mais específicos (ex: perícia técnica; gerenciamento das tecnologias de informação), trazendo-nos a conclusão de que as organizações esperam determinados comportamentos de seus funcionários, podendo os conhecimentos específicos ser adquiridos com treinamento para o desenvolvimento direcionado.

1.2.2. Como identificar as competências necessárias?

A Gestão por Competências orienta o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias de acordo com os objetivos da organização. Ela promove o gerenciamento das lacunas de competências (entre as já disponíveis na organização e o desejado), para sua redução máxima. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Como já dissemos, a identificação deve ser baseada nos objetivos organizacionais e com relação aos métodos de mapeamento, BRANDÃO e BAHRY (2005, p.182) dizem que:

[...] dos métodos e técnicas aplicados ao mapeamento de competências, o mais indicado, segundo Carbone e outros (2005), é descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho.

As pessoas mais indicadas para descrever tais competências são as mais experientes e conhecedoras dos fluxos de trabalho e práticas organizacionais.

Vejamos o quadro de (BRANDÃO; BAHRY, 2005), que representa o fluxo da Gestão por Competências:

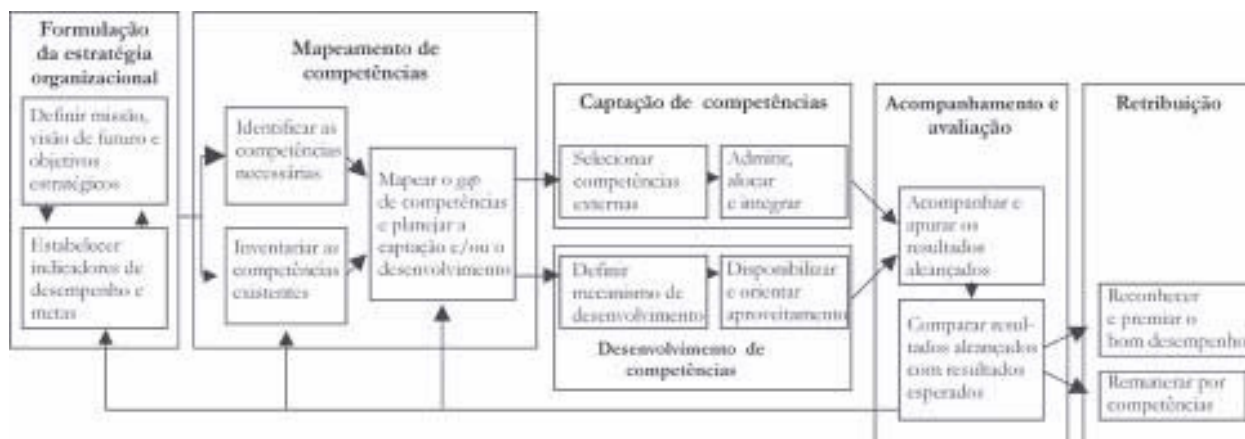


Figura 2 – Construção de sistema de indicadores

A Captação diz respeito à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional. Em nosso exemplo de assistentes administrativos da UFRJ (incluindo o HUCFF), só o concurso público pode fazê-lo. Mas vem sendo tão eficaz na captação de competências esperadas? Vejamos o exemplo das disciplinas informática e português, cobradas no concurso. A informática, essencial para o trabalho é cobrada no concurso a um nível bem alto de dificuldade – acreditamos que seja pelo fator eliminação, já que a relação candidato x vaga é sempre muito grande. Mas diariamente, um assistente administrativo não necessita saber utilizar a informática naquele nível de dificuldade da prova – necessita em níveis menores.

A fase do Desenvolvimento é o aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, quando se nota a distância da lacuna entre estas e as competências desejadas. Pode ser feito através de treinamento em cursos de capacitação, participação em projetos, forças-tarefa para resolução de problemas, etc.

Nesta fase o treinamento é a ferramenta mais utilizada quando observada a sua necessidade, e deve estar focado nas competências desejadas e ainda não presentes. Para esta identificação, as pessoas a serem entrevistadas para a identificação de tais competências devem ser “aquelas que possuem maior conhecimento da organização” e “as competências como práticas observadas no ambiente de trabalho”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005) e (BITENCOURT, 2004).

BRANDÃO e BAHRY (2005, p.186) ressaltam a importância de

verificar a frequência com que cada competência é mencionada nas entrevistas, visto que o número de menções realizadas a respeito de determinado item é um indicativo da sua relevância, conforme sugerem Brandão e outros (2002).

No Acompanhamento e na Avaliação monitoram-se a execução dos planos com os indicadores de desempenho, para identificar e corrigir eventuais desvios; comparando resultados alcançados com os esperados.

BRANDÃO e BAHRY (2005, p.182):

Aprendizagem, portanto, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu.

Já a Retribuição, é reconhecimento, por parte da organização, das pessoas e equipes que mais contribuíram para o alcance dos objetivos planejados. Esta retribuição poderia ser na forma de remuneração diferenciada, para estimular o comportamento almejado. E neste ponto nós esbarramos no engessamento de nossas políticas remuneratórias, já que estamos falando de autarquia federal (HUCFF), com plano de carreira pré-definido, como todas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e com sérios limites orçamentários. O que oferecer? Se não há como separar uma parte do orçamento para esta afinidade, as recompensas poderiam ser não monetárias, como por exemplo, as folgas.

1.3 NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Nos EUA o governo definiu as principais competências para executivos públicos, como AMARAL (2006, p.557) descreve:

capacidade de liderar mudanças; capacidade de liderar pessoas; orientação para resultados; conhecimentos em gestão de pessoas, capacidade de gestão financeira e gestão de tecnologia de informação; e capacidade de construção de alianças e comunicação.

E no Reino Unido: “empregar a experiência e novas idéias para melhorar resultados; e pensamento estratégico para atingir objetivos.”⁶ No Canadá valorizam-se as competências intelectuais (capacidade cognitiva e criatividade) e foca-se o desenvolvimento futuro de competências; e ainda, as competências de gestão, a consciência organizacional, o trabalho em equipe, competências sobre relações interpessoais e comunicação, competências individuais

⁶ AMARAL (2006, p.557)

(resistência ao estresse, ética e valores, personalidade, flexibilidade comportamental e autoconfiança) e o desenvolvimento de parcerias. E no Brasil, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) tem grande parceria com a Escola Canadense do Serviço Público, mantendo a mesma linha de pensamento⁷.

Segundo AMARAL (2006, p.552) “Os problemas sociais e econômicos, sobretudo o acentuado grau de desigualdade da nossa sociedade, colocam responsabilidades maiores sobre a boa governança” e a melhoria do serviço público tem relação direta com o aperfeiçoamento dos seus servidores. Ela diz ainda que esta capacitação é estratégica para a Nação.

A mesma autora (2006, p.549) comenta:

É uma necessidade, quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual. (...) uma economia dinâmica depende de eficiência de seu setor público.

Anteriormente a este estudo, atribuíamos o problema de capacitação (abrangendo as competências do servidor e principalmente a falta de concretização destas representada na *entrega*), à antiga prática da entrada no serviço público sem concurso. Mas o problema da não capacitação estratégica do servidor envolve todos – mesmo os concursados recentes, pois envolve planejamento por parte da Instituição, financiamento e parceria, além do próprio interesse do servidor, motivação, sua visão de futuro e senso de dever para com o país.

AMARAL (2006, p.554) comenta, sobre a nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas: Decreto no 5.707, de 23/02/2006: “Ela visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos.”

Então, o serviço público brasileiro necessita hoje de “servidores capazes de agir, tomar decisões e melhorar a gestão pública no país⁸”; de futuros líderes entre os atuais servidores, tendo sentimentos de dedicação e amor ao serviço, mesmo com gratificação financeira limitada.

BRANDÃO e BAHRY (2005, p.184) citam também o endomarketing para estimular o autodesenvolvimento dos servidores públicos. O endomarketing é a propaganda da empresa direcionada ao próprio funcionário, para sua motivação ao crescimento funcional, competitividade, admiração à própria instituição e orgulho de se trabalhar nela. No caso da organização pública, o servidor tem este sentimento se motivado por dedicação e admiração aos objetivos da Instituição pública.

⁷ *idem*

⁸ AMARAL (2006, p.559)

Segundo (FLEURY; FLEURY, 2001), o foco da motivação e desenvolvimento não deve estar mais só no indivíduo e sim, na interação indivíduo x organização – sendo que esta encontra-se em constante mudança provocada pelo ambiente. E como organização pública, deve estar atenta e alinhada às necessidades do ambiente (funcionários, governo, sociedade, e mundo).

1.4 NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO

Falando especificamente do HUCFF, é preciso chegar à ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Para isso, consideremos a visão e a missão do HUCFF.

O Hospital⁹ tem como Visão ser um centro de excelência em assistência, ensino e pesquisa, e sua Missão é desenvolver ações de ensino e pesquisa em consonância com a função social da universidade, articulada à assistência, à saúde de alta complexidade e integradas ao Sistema Único de Saúde (SUS), promovendo ao seu público atendimento de qualidade e de acordo com os princípios éticos e humanísticos.

Seus Objetivos Institucionais são descritos da seguinte forma: atuar como hospital de nível terciário, inserido no sistema de referência e contra-referência do Sistema Unido de Saúde (SUS) e do Sistema Suplementar; operar de forma articulada, atendendo às demandas técnico-científicas das unidades de saúde do SUS e do Sistema Suplementar; servir de campo de treinamento para o ensino de graduação das profissões de saúde no que se refere à assistência de média e alta complexidade; propiciar a realização de cursos de pós-graduação e de especialização das unidades docentes, enfatizando os programas de Residência Médica e Residência Interdisciplinar, atividades educacionais de responsabilidade do HUCFF; treinar pessoal de nível médio e auxiliar com vistas ao aprimoramento da qualidade dos próprios serviços e no Sistema de Saúde e à manutenção de bons padrões de rotina de atendimento; propiciar um ambiente de estímulo à pesquisa, dando ênfase à integração nos diversos setores de ciências da saúde; contribuir para a formação da equipe de saúde, graças ao trabalho conjunto e à co-participação nas responsabilidades, dentro do respeito às normas do exercício profissional.

⁹ www.hucff.ufrj.br

Com as previstas aposentadorias e poucos servidores da nova geração, faz-se uma grande lacuna de idades funcionais, e o Hospital precisa se preparar para, no futuro, manter a excelência dos serviços prestados, preparando líderes.

No que se refere à liderança, BACON (1999, p.81) comenta que

O setor público também tem o desafio de desenvolver e cultivar líderes, apesar das limitações específicas com que tem que lidar no gerenciamento dos seus recursos humanos (..) remunerações, (..) recrutamento dos servidores e seus planos de carreira, (..) restrições que os políticos podem impor.

Tais práticas têm sido observadas no topo da Administração Pública brasileira, sendo este curso de Especialização em Negociação Coletiva, um grande exemplo disso. Mas nas pontas, nos extremos que lidam com o público e que executam serviços públicos de base – como a atendimento à saúde da população, por exemplo –, parece que a própria cultura do servidor não nos deixa viver este pensamento. As pessoas diariamente, voltam-se muito para si, e para o aqui e agora, sem a visão da sua importância no funcionamento do país, e de futuro. Neste caso, a desconstrução dessa cultura é essencial, jogando fora as práticas que não são boas para a eficácia do serviço, e que muitas vezes são mantidas sem uma reflexão – ou, refletidas e mantidas com base no “sempre fizemos assim”, como verdadeiros vícios de trabalho que precisam ser interrompidos.

“A aprendizagem organizacional também envolve tensão criativa e momentos de “desconstrução”, com a necessidade de desaprender para aprender .” (BITENCOURT, 2004)

FLEURY e FLEURY (2001, p.193) citam Lyles (1999), que

diferencia dois níveis de aprendizagem: o nível mais baixo, ou (..) explícito, resultante de repetições e rotinas; é o conhecimento que pode ser explicado e codificado. O conhecimento de nível mais alto envolve o ajustamento de crenças e normas, o que resulta em novos quadros de referência, novas habilidades, chegando mesmo um momento de desaprender coisas que fizeram sucesso no passado e que hoje não têm mais razão de ser. (..) As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional.

Quanto à formação de líderes, pensando num futuro próximo ou distante, não é uma tarefa somente do setor de Recursos Humanos das instituições, mas uma tarefa dos atuais líderes de cada setor. São eles que trabalham no dia a dia com os servidores, que os observam. É preciso que os líderes atuais “reconheçam a necessidade de dedicarem muito mais tempo e atenção ao desenvolvimento das capacidades”.¹⁰ E isto ultrapassa a simples participação em

¹⁰ (BACON, 99, p. 83)

cursos de capacitação, mas o monitoramento de testes durante o trabalho, a rotatividade de funções, a ampliação e diversificação de tarefas e a participação em projetos especiais.

BACON (1999, p.86) lembra que

Freqüentemente, os responsáveis dirigem-se ao mesmo grupo de pessoas de capacidade já comprovada, para resolver uma crise (...). Embora isso possa tranquilizar o dirigente, faz com que perca uma valiosíssima oportunidade de testar e desenvolver competências de liderança em outras pessoas. A ação dos organismos públicos deve fundamentar-se num duplo pressuposto: as qualidades de liderança são pouco difundidas no seu âmbito e é pouco provável que possam ser encontradas no mercado do trabalho externo. Conseqüentemente, devem-se aproveitar todas as oportunidades de oferecer aos servidores existentes possibilidades de desenvolvimento prático da liderança, para aumentar o número de dirigentes competentes nas instituições públicas.

É claro que, partindo para nossa realidade local, é imprudente colocar nas mãos de pessoas capazes, mais inexperientes, a resolução de problemas que necessitem de rapidez quanto à resolução e que sempre dizem respeito à responsabilidade sobre seres humanos. Mas pode-se formar forças-tarefas mescladas, com pessoas experientes na rotina, nos problemas e responsáveis legalmente, juntamente com servidores (antigos ou novos) identificados como oportunidades de liderança futura.

Mas o desenvolvimento de lideranças não depende só das chefias ou do RH, mas também do próprio servidor. Sair da área de acomodação não é fácil. Isso acontece, ou por motivação de status – que logo pode desaparecer quando se alcança, ou vir junto com ausência de cuidados e sensibilidade –; ou pelo desenvolvimento da autoconsciência do servidor, de como ele gostaria de ver a instituição no futuro. E incentivos monetários são sempre bem-vindos, apesar da baixa gratificação atual das chefias; ou ainda, benefícios intangíveis.

1.5 APROVEITANDO O INCENTIVO DO PLANO DE CARREIRA

O Plano de Carreira das IFES oferece a possibilidade da progressão horizontal na tabela de 3 níveis, por Capacitação. A cada nível desses o servidor ganha cerca de 5% a mais no salário. Fora isso, há de 18 em 18 meses, a avaliação de desempenho que possibilita a progressão vertical na tabela, e o incentivo monetário é igual ao da progressão horizontal. E ainda temos os acréscimos percentuais ao salário base, referentes à qualificação, sendo: graduação, pós-graduação e mestrado, cada um correspondendo a 10%, 27% e 54% respectivamente, e não cumulativos.

Aproveitando este incentivo legal presente no Plano de Carreira, os cursos feitos para obtenção do diploma e conseqüente ganho percentual, podem ser estrategicamente oferecidos de acordo com o mapeamento de competências. A livre escolha do servidor quanto ao curso a ser feito é um direito supervisionado pela Pró-Reitoria de Pessoal da UFRJ, para que o conteúdo seja condizente com o cargo (assistente em administração), mas por que não oferecer o curso mais adequado ainda? E o mapeamento de competências também auxilia esta escolha direcionada do curso de capacitação, porque norteia a orientação profissional, a avaliação de desempenho, e o planejamento de carreira, como comentam (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Já a capacitação em serviço vem para acrescentar ainda mais eficácia ao treinamento, pois, como BACON (1999, p.83) considera,

as competências de liderança necessárias no futuro não podem ser adquiridas numa sala de aula. Devem ser cultivadas por meio de um leque de experiências práticas, acumuladas com a resolução de problemas reais encontrados por organizações reais.

Nada melhor do que aprender vivenciando a situação, observando e praticando com orientação. Mas este treinamento tão específico pode custar caro e nem sempre as organizações públicas tem verba para isso – até que se programem e consigam uma parte em seu orçamento por meio de economia e ajustes, leva tempo.

Comentam BRANDÃO e BAHRY (2005, p.184), que

ao assessorar o mapeamento de competências em um órgão público, Bruno-Faria e Brandão (2003) (...) verificou-se que, se o processo de desenvolvimento dos servidores ficasse limitado a ações formais de capacitação, as quais estavam sujeitas a limitações orçamentárias, dificilmente a secretaria conseguiria concretizar a sua visão de futuro.

Mas sendo para a eficácia do serviço final, do excelente funcionamento da Instituição, uma ótima solução citada por BRANDÃO e BAHRY (2005) seria o estabelecimento de parcerias com a sociedade civil organizada e o segmento empresarial. Afinal, poderia ser de interesse de todos – seja por puro marketing institucional, seja pelo alcance do bem estar social.

E muito além do diploma de capacitação, as competências desenvolvidas devem ser observadas e medidas, verificando se há uma resposta de que a pessoa aprendeu; e como resultado daquela aprendizagem, tem-se a *entrega*. Essa entrega nem sempre é concreta, um objeto, mas principalmente, um comportamento que reflete o desenvolvimento daquela

competência. “Os Conhecimentos (..) não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados.”¹¹

Mas não há como mostrar o que se aprendeu, ou ser observado se não houver oportunidades para que isso seja realizado. E muitas vezes estas oportunidades estão em um outro tipo de trabalho; diferente do qual o servidor executa todos os dias, mas que faz parte do rol de suas aptidões, e desenvolvido na capacitação.

Para monitorar o desempenho e efetuar os ajustes necessários é preciso que o servidor exerça aquilo para o qual foi destinado a aprender – sempre de acordo com o mapeamento de competências.

BRANDÃO e BAHRY (2005, p.190) comentam que

constitui também um desafio para as organizações públicas assumir um papel “qualificante”, no sentido de apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional, criar um ambiente que seja propício à aprendizagem e oferecer aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira.

Sair de sua área habitual ou mesmo testar em grupos, forças-tarefa, aquilo que aprendeu, faz não só o servidor progredir, como a instituição como um todo.

1.6 REALOCANDO OS SERVIDORES ESTRATEGICAMENTE

A realocação seria, com base no mapeamento e desenvolvimento de competências, recolocar o servidor em um setor condizente com o que foi desenvolvido ou condizente com sua competência já existente. Sabemos que para isso deve haver um estudo maior na instituição, como mapeamento de todos os setores e com conhecimento das atuais condições dos servidores, como num banco de dados. Mas a idéia é real e pode ser eficaz quanto ao melhor alcance dos objetivos e melhor utilização das competências.

A mobilidade pode ajudar os indivíduos a ampliarem sua compreensão do trabalho, dos processos, dos problemas e dos atores¹². Pode tornar o servidor uma pessoa mais compreensiva com o trabalho como um todo, e mais altruísta quanto à missão da instituição; pode “proporcionar-lhes a oportunidade de ampliar suas competências e aptidões, ao contribuírem para a resolução de problemas reais enfrentados por sua organização”¹³

¹¹ FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187

¹² BACON (1999, p. 84)

¹³ idem

Mas essa mobilidade não deve ser feita por insensatez ou insatisfação do servidor com características como, horário de trabalho e chefia. Esses detalhes devem ser estudados para ver se realmente causam tantos transtornos ao servidor para que não exerça com satisfação suas funções, mas ele precisa ser honesto o bastante para perceber quando a situação torna-se egoísta ou não. Se estas questões forem minúcias em sua vida, elas precisam deixar de ser o foco na vida profissional (de visão a curtíssimo prazo) para dar lugar à mobilidade por busca do conhecimento. Aqui esbarramos na mudança de lotação muitas vezes tão temida por “perder o lugar” ou “ir para um lugar pior” com horário ruim, chefe que exige demais. Quem sabe essas mudanças não vem para acrescentar e fazê-lo enxergar as coisas de outra maneira.

Ou ainda, a mobilidade temporária pode ser uma idéia mais flexível, menos temida. Pode ser destinada só para o aprendizado, para ser usado como conhecimento, para visão holística da organização.

1.6.1 Como negociar esta realocação?

Após o mapeamento de competências e a identificação dos locais de trabalho ideais para um certo perfil de servidor (ou mesmo a identificação da necessidade desta arrumação por locais de trabalho devido à proporcionalidade entre volume de trabalho X número de servidores ali lotados), pode ser feita esta realocação. Mas se o servidor não quiser esta troca ele pode rejeitá-la, a menos que seja uma ordem formal da Direção da instituição, caso seja imprescindível esta realocação. Mas a verdade é que a indisposição causada por esta atitude pode ser pior, resultando em um serviço ineficaz para ambos os lados. Como diz FREITAS (1994), a coerção pode integrar o processo de negociação, mas pode dificultar o relacionamento entre as partes no futuro. E a confiança entre elas ficaria muito prejudicada, pois esta resulta, como a autora continua a dizer, principalmente do comportamento durante o processo. Então, só em haver a abertura para o processo de negociação (principalmente neste caso de realocação), demonstra a vontade de a autoridade se entender com o servidor.

Além disso, segundo a cultura do “cada um por si”, raramente o “coletivo” falaria mais alto ao servidor, fazendo-o ir trabalhar em uma tarefa, ou um setor que ele não queira, mas que, devido às suas competências, traria benefícios aos objetivos institucionais. Mas a verdade é que os objetivos da organização precisam ser priorizados. Então tanto a Instituição quanto o servidor precisam querer melhorar, transformar a eficiência do trabalho. Afinal, “um acordo é produto da vontade das partes envolvidas” (FREITAS, 1994)

Neste caso vemos clara a necessidade da habilidade de “perceber a situação do outro e se colocar em seu lugar, como comenta FREITAS (1994, p.16):

“perceber a situação do outro e se colocar em seu lugar (...) ajuda na busca de alternativas de solução que sejam possíveis de ser operacionalizadas conjuntamente. (...) Os ganhos podem ser mútuos e fortalecerão o relacionamento e a confiança entre as partes”

Um servidor pode rejeitar a mobilidade de setor por vários motivos, entre eles: dificuldade de se relacionar com os outros colegas ou com a chefia daquele setor; se o tipo do serviço não lhe agrada; se o horário de trabalho é diferente do que ele está acostumado, ou do que gostaria; se as atividades não lhe trazem motivação; se o tempo gasto no trabalho o impedir de exercer outras atividades ou estudo; se a função exige mais responsabilidade; se houver insegurança na função; etc. Ele, por algum desses motivos pode simplesmente rejeitar o pedido de mobilidade e rejeitar uma negociação com a Instituição, e ao mesmo tempo, ela pode simplesmente ordenar a ele que o faça sem haver qualquer possibilidade de negociação. Nestes dois casos há uma retirada da situação sem mesmo que haja negociação. E a parte que se retira, geralmente tem poder de sobrevivência: seja o servidor, sendo intolerante e se fazendo incorrigível para que seja desejado em qualquer setor da organização; seja a Instituição, com a ordem sem levar em consideração as razões do servidor, criando uma relação ruim. De qualquer jeito os dois perdem, e a prestação de o serviço local perde, assim como o serviço público.

FREITAS (1994) propõe uma situação fictícia, onde um casal quer tirar férias juntos, e a mulher escolhe ir para o campo, e o homem, para a praia. Com o impasse, cada um abre mão, a contragosto. Ou, cada um decide marcar firme a sua posição e tenta convencer o outro. Das duas formas, a idéia de gozar boas férias é perdida. Ou ainda, o impasse pode ser tão grande que o casal decide não tirar férias: os dois saem perdendo. O exemplo parece tão óbvio e corriqueiro mas a verdade é que pode ser aplicado em nosso objeto de estudo: o servidor não pode trabalhar sozinho (sem a Instituição), isolado dos objetivos institucionais – ele é o funcionário ali lotado. Ao mesmo tempo, a Instituição não pode ignorá-lo a ponto de deixá-lo totalmente de lado, esquecido num canto porque foi “mau funcionário”, como se rasgasse seu registro funcional. Ele existe; ele está ali; é mais uma força de trabalho (sem falar das relações humanas envolvidas). Esta situação torna-se irracionalidade, como a autora cita no exemplo, e é “um ponto que deve ser evitado, sob risco de comprometer o futuro, é o famoso “ou tudo ou

nada”. (...) o foco deve ser concentrado na resolução do problema e que as posições podem ser modificadas”.¹⁴

Ou inversamente, o servidor pode dizer aceitar prontamente à mobilidade de setor por representar maior oportunidade de crescimento; se for um desafio; se já admirava as atividades; caso se identifique com a função; ou ainda, caso goste das pessoas que ali trabalham, ou goste do horário de trabalho ou da chefia; ou do tipo de atividades exercidas.

A verdade é que dependendo do setor, se com fluxo de trabalho mais ou menos intenso, de maior ou menor responsabilidade, com horário mais ou menos flexível, haverá certa aprovação ou rejeição de se trabalhar nele. É neste ponto que entra o pensamento estratégico, o mapeamento de competências e a união de recursos para fazer os setores mais equânimes possíveis, na questão da distribuição funcional. Obviamente, um setor que possui uma carga de trabalho menor, com horário mais flexível e de atividades com menor responsabilidade não poderá ter muitos servidores amontoados - principalmente se ali houver servidores super capacitados para exercer funções de maior responsabilidade. Em contrapartida, o setor que possui maior rejeição por parte do servidor devido à grande responsabilidade nas atividades e um fluxo de trabalho maior, terá mais dificuldades em recrutar os funcionários que ali queiram trabalhar, se não houver uma motivação diferenciada – raramente, intrínseca do servidor, em vivenciar desafios; ou, a motivação deverá ser provocada, por intermédio da negociação interna.

Nos exemplos citados acima, falamos hipoteticamente do setor mais desejado pelos funcionários, por possuir facilidades de trabalho devido à natureza das tarefas; e do setor menos desejado, por ter dificuldades também, devido à natureza de suas tarefas. Mas como a Instituição poderia negociar que, servidores capacitados façam treinamento para adquirir competências necessárias a este setor, e que lá fiquem lotados?

FREITAS (1994) defende a idéia de que as organizações modernas não podem mais lidar com seus conflitos internos usando apenas a hierarquia, a autoridade. E que o poder torna-se questionável a partir do momento que as sociedades se tornam mais abertas. Além disso, “Ser negociador são traços permanentes do homem. Negociar é uma atividade cotidiana.”¹⁵ Porque não tornar esta prática mais usual dentro da própria organização pública – o que já é de costume fora dela, através de reivindicações, negociação, greves, juntamente às autoridades competentes – entre chefia e funcionários; servidores e Direção; setores e Recursos Humanos, antes de se necessitar chegar à utilização da ordem definitiva.

¹⁴ FREITAS (1994, p.16)

¹⁵ FREITAS (1994, p.13)

Negociar internamente pode vir a mostrar uma valorização funcional e desejo maturidade das partes, como um novo olhar para as relações – desde que represente um ganho para a Instituição. Sobre esta mudança de olhar, FREITAS (1994, P.14) comenta que

mediar a mudança social que ocorre com a falência de estruturas e padrões tradicionais, resultante da alteração das circunstâncias, modificação das necessidades e transformação das relações (...) Neste sentido podemos entender melhor o papel dos sindicatos brasileiros, isto é, a passagem do vilão/agitador/fazedor de greves para um interlocutor que não pode mais ser ignorado no processo decisório nas organizações, inclusive o Estado.

Com a negociação também se constrói uma relação de confiança, que vai a tornando cada vez mais viável. “Se a confiança entre as partes é presente, a possibilidade do uso de táticas como blefes, ameaças ou sabotagem de informações é reduzida”¹⁶ e o respeito mútuo é crescente. Mas, de acordo com FREITAS (1994), quando uma parte concede sem quase negociar, abre mão de tudo sem haver trocas, o sentimento desta é ter sido incompetente. Ao mesmo tempo que, se uma parte marca firme sua posição sem ceder de qualquer maneira, o impasse pode se prolongar. Assim, barganhar significa elevar o nível de ganhos mútuos ou reduzir os prejuízos conjuntos. Por isso a autora afirma que confiar é ter a certeza de que um lado não explorará intencionalmente a fraqueza ou vulnerabilidade do outro. E as relações crescem e amadurecem.

Nos dias de hoje, o servidor precisa entender que nenhuma das partes conseguirá, ao final do processo, ter todas as suas questões atendidas.

Quanto ao oferecimento de recompensas remuneratórias, acredita-se ser de difícil prática pelos vários motivos já citados (plano de carreira definido, pouco ou nenhum lugar disponível no orçamento), mas se o setor for de grande importância estrategicamente, para os objetivos da organização; se for um setor chave, alvo de problemas constantes na Instituição, vale a pena se fazer um planejamento para que se possa oferecer alguma gratificação (sempre Legal) diferenciada, mesmo que pequena. Porque o próprio processo de negociação precisa ser uma atividade planejada.

Mas se as recompensas monetárias forem realmente impossíveis, alguns benefícios podem ser apontados. As pessoas envolvidas num processo de negociação têm emoções, e se agarram a valores – sejam estes monetários, ou não. A barganha, o ganha-ganha é o que move a negociação, mesmo que sejam valores altruístas.

Como exemplo de recompensas não monetárias podemos citar: um número determinado de folgas por semestre, flexibilidade de horários, escala de trabalho (cumprindo

¹⁶ FREITAS (1994, p.15)

o número de horas obrigatório), flexibilidade de horário para a participação em cursos de escolha pessoal, treinamento para o trabalho que seja aceito para a tabela da Carreira, acompanhamento psicológico durante a permanência no novo serviço, rotatividade de função para testar os futuros líderes do setor, oportunidades de crescimento caso o funcionários atinja níveis pré-estipulados de desempenho, e oportunidade de mudar de idéia e voltar atrás.

Grande parte dos servidores, quando a carga horária de trabalho o permite, exerce outras atividades laborais (ou de simples desenvolvimento) fora do local de trabalho. Pensamos ser isto o resultado da inércia provocada por anos de estabilidade funcional. Podemos ver o exemplo de pessoas que estudam tanto e fazem muitos concursos, dos mais variados possíveis para entrar no serviço público, buscando a tão sonhada estabilidade; e quando a conseguem sentem aquele vazio profissional.. Não que não gostem, mas acabam sentindo falta da busca incessante por algo, por um objetivo. Este sentimento no servidor também pode ser explorado nesta negociação. Ao invés do servidor buscar o desenvolvimento fora da Instituição, porque não ser oferecido este desenvolvimento para exercer atividades internas? Por que não o desafio de fazer parte de uma equipe que tenha grandes e ótimas responsabilidades em suas tarefas? Por que não estudar e se capacitar para desenvolvimento naquele setor, que pode representar algumas das atividades mais importantes da Instituição? Por que não participar de grupos especiais de resolução de problemas?

Além disso, a maioria dos servidores do Hospital (ou seus parentes) utiliza seus serviços, e se ninguém fizer parte dos setores estratégicos ou não quiser participar de equipes para seu melhor funcionamento, daqui a alguns anos, será que alguém poderá usufruir destes serviços? Existiriam ainda? Ou com que qualidade seriam prestados? Neste sentido, o “coletivo” deve falar mais alto, fazendo com que a possibilidade de ceder um pouco para que o futuro seja favorável a si mesmo, como considera FREITAS (1994, p.15 e 16):

“Ceder num momento para garantir uma posição futura, é uma alternativa que sempre está em consideração (...) Fazer concessões não é sinal de fraqueza, mas de abertura, de confiança, de comprometimento com a busca de solução. Quando uma parte faz uma concessão, espera, e até exige, uma reciprocidade. Negar essa reciprocidade é entendido como má-vontade, abuso ou exploração, podendo alterar o comportamento do parceiro para uma posição mais rígida e intransigente.”

No caso em estudo, o nível dos resultados de uma parte depende da outra: a Instituição depende o servidor e o servidor, mesmo que às vezes pense o contrário, depende da Instituição. E a qualidade de seu relacionamento no processo de negociação resultará no nível futuro de cooperação. E na negociação, envolvendo valores de interesses das partes, como os

benefícios oferecidos ao servidor pela realização da mobilidade de setor podem trazer um trabalho eficaz sem onerar demais a Instituição, como um bom índice de custoXbenefício.

Se, o que estiver em jogo for muito importante para a Instituição (como um bom trabalho em um setor imprescindível, por exemplo), a energia em que investirá na negociação será muito grande, pois seu grau de sobrevivência não é tão elevado: como vimos, ao forçar um servidor corre-se o risco de perder sua eficácia laboral. Ao mesmo tempo que o grau de sobrevivência do servidor também não é tão grande: ele tem o dever de cumprir as ordens dadas, sob risco de processo disciplinar. É neste sentido que pode ser aplicado o comentário de FREITAS (1994, p.18):

“a energia que é investida na disputa e na busca de solução é função do poder relativo (grau de sobrevivência, quantidade e qualidade dos incentivos que podem ser oferecidos ao outro lado, potencialidade de fazer alianças, disponibilidade psicológica) de cada parte, bem como a importância que é dada ao objeto do conflito, isto é, os custos e benefícios. (...) “quando o que está em jogo é muito importante para A e ele tem poder relativo grande, o grau de determinação será grande, ou seja, tenderá a ter um comportamento competitivo ou colaborador”

Como vemos, negociar pode ser a melhor solução.

1.7 ALOCANDO OS NOVOS SERVIDORES

A lotação estratégica dos novos servidores pode ser mais fácil que dos antigos, mas não menos trabalhosa. Ela também depende do mapeamento das competências, do conhecimento do que cada setor necessita; e do perfil do servidor.

È claro que o concurso público faz a triagem de candidatos, e uma vez aprovados, classificados e nomeados, não podem ser negados pelas Unidades, a menos que se tenha motivo expresso em lei, como é o caso da não aprovação no Estágio Probatório.

Bom, quando nomeados, os novos servidores escolhem a Unidade que querem trabalhar, de acordo com sua colocação no concurso e a disponibilidade de vagas apresentadas. Ao se apresentarem na Unidade, no nosso caso, o Hospital, o setor de Recursos Humanos pode escolher o setor a serem apresentados, de acordo com as vagas pré-existentes.

Mas como descobrir seus talentos antes de começarem a trabalhar? Antes de serem enviados para este ou aquele setor? Porque o concurso nivela os candidatos pelos quesitos das provas, mas pode ser que tenham algo mais a ser aproveitado em determinado serviço; algo que não fora testado no concurso – principalmente aptidões.

Por exemplo: O Setor de RH e o Setor de Faturamento estão com vagas abertas para novos servidores que chegarem. Então, foram enviados os concursados A e B, bem

classificados para o cargo de assistente em administração, de nível médio. Suas colocações no concurso os permitiram escolher o Hospital para trabalhar, junto à Reitoria. Mas pode ser verificado na entrevista inicial, já no HU, sobre estudos atuais, ou a realização de teste de aptidão. Descobre-se que A estuda Matemática na faculdade e B, psicologia. Logo de início vemos que não seria uma escolha inteligente alocar A no RH e B no Faturamento! E isso ficaria ainda mais completo se o HU já tiver noção do que cada serviço precisa. Por isso a importância da verificação das competências necessárias. E cada serviço diferencia-se do outro, talvez não nas competências gerais, básicas; mas nas mais específicas. – E até nas básicas, o grau de importância pode ser mais para uma, e menos para outra.

BRANDÃO e BAHRY (2005, p.190) lembram que

algumas questões parecem permanecer sem respostas: (...) Como realizar concursos públicos com base nas competências mapeadas? (...) Esses e outros aspectos ainda precisam ser mais bem estudados e discutidos.

Agora, após rever a literatura pertinente, apresentaremos a forma da Coleta de Dados utilizada para verificação das Competências necessárias.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Escolhemos o estudo de caso exploratório de natureza qualitativa, como estratégia de pesquisa; pois pretendíamos realizar um levantamento das competências necessárias aos servidores dos setores ligados diretamente às atividades administrativas, sendo eles: Assessoria para Assuntos Legais e Serviço de Licitações e Contratos (ambos da Direção Geral), Serviços Gerais (da Divisão de Atividades Gerenciais), Faturamento (da Divisão de Finanças) e Serviço de Atendimento de Pessoal (da Divisão de Recursos Humanos); e as apresentamos para embasamentos futuros, de possibilidade e necessidades de treinamento e alocação de funcionários.

Para coleta dados escolhemos o método Questionário, *adaptado do questionário de verificação de competências proposto como Modelo 1 no artigo de BRANDÃO e BAHRY (2005, p.187), onde cada competência possui uma escala de Osgood, com numeração de um a seis (1 á 6) representando graus de importância, onde “1” representa “nem um pouco importante” e “6”, “extremamente importante” (numeração par para que não fosse admitida a neutralidade dos entrevistados).*

Algumas descrições de competências foram adaptadas do site www.catho.com.br, e organizadas todas, foram divididas em nove (9) áreas, sendo elas: Relacionamento, Comunicação, Carreira, Auto Controle, Ação, Institucional, Negociação, Legais e Conhecimentos Específicos. Utilizamos ainda no Questionário, 7 (sete) perguntas abertas, relacionadas à possibilidade de Negociação, para ser de aproveitamento futuro da Instituição, caso haja necessidade de mobilidade de servidores entre os setores, de acordo com as competências identificadas.

Delimitamos a pesquisa direcionando-a às competências dos **assistentes em administração do quadro permanente**, utilizando assim, como campo, 4(quatro) Divisões do Hospital, que possuem em sua maioria, setores administrativos:

- Direção Geral (DG);
- Divisão de Finanças (DFN);
- Divisão de Atividades Gerenciais (DAG); e
- Divisão de Recursos Humanos (DRH).

Delimitando mais o campo de pesquisa, utilizamos um(1) Setor de cada Divisão, e dois(2) da Direção Geral, assim:

<u>Divisão</u>	<u>Setor</u>
Direção Geral (DG)	Assessoria para Assuntos Legais
Direção Geral (DG)	Serviço de Licitações e Contratos
Divisão de Finanças (DFN)	Faturamento
Divisão de Atividades Gerenciais (DAG)	Setor de Serviços Gerais
Divisão de Recursos Humanos (DRH)	Serviço de Administração de Pessoal

Figura 2 – Setores para Amostragem

Como o objetivo era identificar o que o setor necessita em um servidor (suas competências), os questionários foram preenchidos pelos Diretores de cada Divisão e os chefes dos respectivos Setores.

A coleta de dados foi realizada pela aplicação dos questionários após a explicação dos objetivos da pesquisa. O material permaneceu cerca de vinte (20) dias nas mãos de cada entrevistado, para que cada um deles tivesse tempo suficiente para analisar as opções, estando o pesquisador a disposição para o caso de dúvidas.

Cada Diretor de Divisão e Chefe de Setor tinham a opção de compartilhar o questionário com chefes anteriormente na função, sendo permitido, num limite máximo de 3(três) questionários adicionais para cada 1(um) chefe atual. Isso porque a chefia podia estar a pouco tempo na função, sentindo a necessidade (ou não) de compartilhar suas opiniões e somá-las a opiniões de pessoas que já estiveram naqueles cargos, e tenham passado por experiências diferentes – mas tal opção não fora utilizada.

Quanto à análise dos dados, classificamos as competências em ordem importância, de acordo com as respostas dos respondentes, respeitando as nove áreas de classificação. As respostas abertas foram comparadas, e evidenciadas aquelas que se acharam repetidas, e citadas as demais.

Com base nestes dados fizemos as conclusões pertinentes, analisando o que os chefes dos Setores da amostra consideram como competências essenciais para o assistente em administração, e fazendo comparação delas com os Objetivos do Hospital Universitário.

2.2 RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Foram questionadas nove pessoas que ocupam cargos de chefia em áreas administrativas do Hospital. Destas nove pessoas, duas não responderam ao questionário. As sete pessoas que responderam e seu respectivo tempo da função foram: a chefe de Gabinete da Direção Geral, 8 meses; o chefe da Assessoria para Assuntos Legais, 168 meses ou 14 anos na função; a chefe do Serviço de Licitações e Contratos, 36 meses; o chefe do Setor de Administração de Pessoal, 8 meses na função; o diretor da Divisão de Atividades Gerenciais, 8 meses; o chefe do Setor de Serviços Gerais, 6 meses na função; e o diretor da Divisão Financeira, há 9 meses na função.

O questionário pode ser encontrado no Apêndice A deste trabalho, e lembramos que as características desejáveis em um servidor foram agrupadas em 9 áreas: Relacionamento, Comunicação, Carreira, Auto Controle, Ação, Institucional, Negociação e Conhecimentos Específicos.

Classificamos os grupamentos que tiveram suas competências consideradas mais importantes, e as ordenamos até a 4ª posição:

	DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN
1º	Institucional	Ação	Ação	Ação	Institucional	Institucional	Institucional
2º	Autocontrole	Relacionamento	Autocontrole	Institucional	Ação	Autocontrole	Autocontrole
3º	Ação	Carreira	Institucional	Autocontrole	Autocontrole	Relacionamento	Ação
4º	Comunicação	Comunicação	Conhecimentos Específicos	Relacionamento	Relacionamento	Ação	Legais

Tabela 1 – Votação classificada por grupos de competências

Onde:

DG - Direção Geral

AAL - Assessoria para Assuntos Legais

SLC - Serviço de Licitações e Contratos

SAP - Setor de Administração de Pessoal

DAG - Divisão de Atividades Gerenciais

SEG - Setor de Serviços Gerais

DFN - Divisão Financeira

Os setores que tiveram as competências ligadas à Instituição mais votadas como “extremamente importante” foram Direção Geral, Divisão de Atividades Gerenciais, Setor de Serviços e Divisão de Finanças (mas neste caso, este grupo esteve quase empatado com Autocontrole).

O grupo de competências denominado “Ação”, que traz características da proatividade do servidor, também ocupa lugar de destaque nesta apuração de dados, pois ficou

em primeiro lugar para a Assessoria para Assuntos Legais, Serviço de Licitações e Contratos e Setor de Administração de Pessoal.

Notemos que o grupo “Conhecimentos Específicos” aparece como importante (e em 4ª posição) apenas para o Serviço de Licitações e Contratos, justamente por seus servidores necessitarem de alto conhecimento na legislação específica no dia a dia do trabalho.

Vejamos agora o resultado para cada grupo de competências, separadamente:

No grupo Relacionamento, a competência que obteve maior pontuação foi relacionada à interação com a diversidade de pessoas.

Relacionamento		DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN	média
5	Ótima interação com a diversidade de pessoas (sexo, idade, cor, instrução)	6	6	6	6	6	6	6	6
2	Saber trabalhar em equipe e pensar em meios de colaborar com ela mesmo antes de ser solicitado	5	6	6	6	6	6	6	5,857
1	Facilidade de relacionamento com os colegas de trabalho	6	6	6	6	6	6	4	5,714
4	Saber trabalhar em equipe e ter aptidão para lidera-la	4	6	6	6	6	6	4	5,429
3	Saber trabalhar em equipe e simplesmente colaborar com ela quando solicitado	3	6	3	4	6	6	5	4,714

Tabela 2 – Votação classificada do grupo Relacionamento

No grupo Comunicação ficaram em empate as características que dizem respeito ao bom atendimento do público externo e interno.

Comunicação		DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN	média
7	Capacidade de lidar com cliente interno (colegas que muitas vezes dependem do nosso trabalho para desenvolver outras atividades)	6	6	6	6	6	6	5	5,857
8	Capacidade de lidar com o cliente externo (público em geral)	6	6	6	6	6	6	5	5,857
6	Capacidade de comunicação (saber ouvir e falar; compreender e se fazer compreendido)	6	6	6	6	5	6	5	5,714

Tabela 3 – Votação classificada do grupo Comunicação

O grupo Carreira não ocupa lugar de destaque, de acordo com a tabela geral de classificação por grupos, tendo como competência mais votada a que liga a carreira ao trabalho na Instituição.

	Carreira	DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN	média
11	Estar sempre em busca de conhecimento útil ao trabalho, à vida profissional e ao crescimento pessoal	6	6	6	6	6	6	6	6
12	Motivação para crescimento profissional dentro da Instituição	6	6	6	6	6	6	6	6
13	Unir seus objetivos funcionais aos Institucionais	6	6	6	3	6	6	5	5,429
9	Gostar da competitividade no trabalho	4	6	6	2	5	5	5	4,714
10	Almejar status profissional	3	6	6	1	6	5	5	4,571

Tabela 4 – Votação classificada do grupo Carreira

No grupo Auto-Controlle notamos que as três primeiras competências dizem respeito ao uso da eficiência quanto ao tempo, e à atenção no serviço.

	Autocontrole	DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN	média
21	Sensibilidade em classificar e lidar com a urgência dos assuntos em suas mãos	6	6	6	6	6	6	6	6
17	Muita atenção no serviço	6	5	6	6	6	6	6	5,857
20	Respeito e atenção aos prazos e urgências documentais	6	6	6	6	6	6	5	5,857
18	Organização de seu ambiente de trabalho	6	4	6	6	6	6	6	5,714
16	Bom gerenciamento do seu próprio trabalho	6	5	6	6	6	5	5	5,571
14	Capacidade de raciocinar e agir, mesmo sob pressão	6	5	6	6	5	5	5	5,429
15	Atenção difusa: presta atenção em várias coisas ao mesmo tempo	5	5	6	5	6	6	4	5,286
19	Organização de suas tarefas	6	4	6	6	6	6	6	4,857

Tabela 5 – Votação classificada do grupo Autocontrole

As duas características do grupo Ação mais votadas dizem respeito ao aprendizado ligado à informação – talvez pelo fato de haver embasamento ao agir. Quanto às tarefas, vemos um empate na sua execução com várias ao mesmo tempo, e sequencialmente.

Neste grupo, com 13(treze) características, o 5º (quinto) lugar foi ocupado pela que diz respeito à iniciativa de o próprio funcionário melhorar seu trabalho.

É estranho notarmos o empate nas características “*Procurar sempre a inovação na resolução de problemas*” e “*Procurar sempre experiências anteriores na resolução de problemas*” (nºs 25 e 26)., porque elas são exatamente o oposto.

Ação		DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN	média
22	Facilidade em aprender o serviço, perguntando quando houver dúvidas	6	6	6	6	5	6	6	5,857
31	Capacidade de buscar informações (legais e experimentais) que dêem embasamento para agir corretamente	6	5	6	6	6	6	6	5,857
29	Capacidade de lidar com várias tarefas ao mesmo tempo	6	6	6	6	6	5	5	5,714
30	Capacidade de terminar as tarefas, sequencialmente	5	5	6	6	6	6	6	5,714
32	Observação e iniciativa de propor idéias para a melhoria da sua rotina de trabalho (e de seu setor)	5	6	6	6	6	5	5	5,571
33	Presteza em suas atividades funcionais	5	5	6	6	6	6	5	5,571
28	Cuidadoso com detalhes	5	6	6	6	5	5	5	5,429
34	Postura pró-ativa e realizadora	5	5	6	6	5	6	5	5,429
25	Procurar embasamento conceitual para resolver problemas	6	4	5	6	6	5	5	5,286
26	Procurar sempre a inovação na resolução de problemas	4	6	6	5	5	4	4	4,857
27	Procurar sempre experiências anteriores na resolução de problemas	5	6	4	4	6	4	5	4,857
23	Possuir certa impulsividade para agir	4	5	6	1	5	5	5	4,429
24	Possuir certa hesitação para agir	5	4	6	2	5	2	3	3,857

Tabela 6 – Votação classificada do grupo Ação

As três primeiras características obtiveram notas iguais, dizendo respeito ao compromisso com a Instituição (até mesmo a que fala de horário). A característica de n 37, 2ª mais votada, traz a importância do compromisso do servidor com a Instituição.

Já a característica n 38, que achávamos importantíssima para a visão holística da Instituição e entendimento do seu funcionamento, ficou na última posição, juntamente com a que fala desta visão, e com relação à higiene no trabalho (que acreditamos ter ficado assim colocada por se esperar que seja naturalmente cumprida).

Institucional		DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN	média
36	Comprometimento com a melhoria da qualidade no atendimento interno e externo, na Instituição	6	6	6	6	6	6	5	5,857
37	Mesmo se trabalhar em outro local (com horário compatível), ou ter o objetivo de prestar outros concursos, manter o compromisso com a eficiência de trabalho na Instituição.	6	5	6	6	6	6	6	5,857

41	Respeito e atenção aos horários de trabalho	6	5	6	6	6	6	6	5,857
35	Comprometimento com a melhoria da qualidade de vida na Instituição	6	5	6	6	6	6	5	5,714
39	Noção de hierarquia no serviço	6	4	6	6	6	6	6	5,714
40	Observância cumprimento das normas Institucionais	6	4	6	6	6	6	6	5,714
38	Noção de funcionamento Institucional (a partir da apresentação, estudo e conhecimento do Organograma da Instituição)	6	5	6	6	5	6	5	5,571
42	Visão holística da Instituição para compreender a importância do seu papel nela	5	5	6	6	6	5	6	5,571
43	Comprometimento com a higiene e segurança no trabalho	6	4	5	6	6	6	6	5,571

Tabela 7 – Votação classificada do grupo Institucional

No grupo Negociação só há duas competências porque as perguntas complementares foram feitas de forma descritiva, que comentaremos mais adiante. Mas é interessante notar que os setores que marcaram as duas como “extremamente importante”, foram o Serviço de Licitações e Contratos e a Divisão de Atividades Gerenciais.

Negociação		DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN	média
44	Poder de argumentação para negociar tempo em resolver as questões que necessitem de maior avaliação	5	5	6	6	6	5	5	5,429
45	Poder de persuasão para negociar (dentro da lei) situações vantajosas para a Instituição, que beneficie funcionários e usuários	5	5	6	4	6	6	5	5,286

Tabela 8 – Votação classificada do grupo Negociação

As competências relacionadas à parte Legal do trabalho do servidor, e à legalidade de sua posição junto à sociedade, apesar de ter sido votada de forma mediana à boa, não foi das mais votadas, como vimos na Tabela 1.

Legais		DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN	média
49	Zelar pela economia do patrimônio público	6	5	6	6	6	6	6	5,857
46	Conhecer, entender e praticar os direitos e deveres do servidor	6	5	6	6	6	6	5	5,714
47	Entender a responsabilidade de ser servidor público	6	5	4	6	6	6	6	5,571
48	Praticar a cidadania em seu local de trabalho	5	5	4	6	6	6	6	5,429

Tabela 9 – Votação classificada do grupo Legais

No grupo Conhecimentos Específicos a competência mais votada representa realmente boa parte do trabalho da maioria dos assistentes em administração. Por mais que as atividades entre os setores sejam diferenciadas, sempre há documentos como consequência do trabalho. No segundo e terceiro lugares estão as competências relacionadas ao serviço de secretaria. As demais obtiveram menor votação devido à especificidade das atividades.

Conhecimentos Específicos		DG	AAL	SLC	SAP	DAG	SEG	DFN	média
52	Noções de fluxo e regras documentais	6	4	6	6	6	4	5	5,286
57	Planejamento, organização e coordenação de serviços de secretaria	6	4	6	5	5	5	5	5,143
55	Noções de secretariado	6	3	5	5	6	5	3	4,714
50	Noções de compras e licitações	4	4	6	3	5	5	5	4,571
54	Noções de nomenclatura de materiais hospitalares	3	2	6	3	6	5	5	4,286
51	Noções de estatística	4	2	4	5	5	5	4	4,143
56	Noções de sistemas de estoque	3	2	6	3	5	5	4	4
53	Noções de matemática financeira	3	3	3	5	5	4	3	3,714
58	Outro:			6	6				1,714

* **

* noções de leis de licitações

** conhecimento de legislação e movimentação de documentos

Tabela 10 – Votação classificada do grupo Conhecimentos Específicos

Vemos bastante especificação também no treinamento informado como essencial, pesquisado através de pergunta descritiva:

Treinamento ideal:

DG	informática, relações humanas, aperfeiçoamento em português
AAL	informática, legislação envolvidas com as atividades
SLC	conhecimento em compras públicas, suas leis e decretos
SAP	noções de legislação de pessoal no serviço público federal, qualidade no atendimento, humanização, fluxo de processos
DAG	administração hospitalar, vigilância, limpeza, transporte resíduos e segurança geral
SEG	administração hospitalar
DFN	conhecimento do SIAFI (Sistema de Administração Financeira), noções de organização

Tabela 11 – Treinamentos ideais (sugeridos)

Quanto ao número de servidores ideal no setor, obtivemos as seguintes respostas: Gabinete da Direção Geral, 5 servidores; Assessoria para Assuntos Legais, 3; Serviço de Licitações e Contratos, 11 servidores; Setor de Administração de Pessoal, 20; Divisão de Atividades Gerenciais, 6 servidores (referentes ao setor de Serviços Gerais); Setor de Serviços Gerais, 6; e a Divisão Financeira, 25 servidores.

Quanto às questões descritivas relacionadas à Negociação, perguntamos sobre as vantagens e desvantagens de se trabalhar em cada setor, pois no caso de uma negociação o servidor e o gestor deverão levar tais características em consideração. Então, citamos como exemplos de vantagens, o aprendizado, as oportunidades de carreira, o horário flexível quando necessário e a visão holística da Instituição; e as respostas ficaram assim descritas:

DG	aprendizado, papel de destaque na Instituição
AAL	aprendizado, oportunidades de carreira, horário flexível quando necessário, visão holística da Instituição
SLC	capacitação em licitação, oportunidades de carreira
SAP	aprendizado, (oferecer) atendimento com qualidade, qualidade no uso de equipamentos, organização e limpeza na confecção de documentos
DAG	aprendizado e visão holística da instituição
SEG	aprendizado no que diz respeito à gerência hospitalar
DFN	aprendizado, oportunidades e horário flexível

Tabela 12 – Vantagens do setor

Quanto às desvantagens de se trabalhar no setor, apresentamos os exemplos: grande carga de trabalho, horário de trabalho superior ao formal, impossibilidade de mobilidade de atividades; e obtivemos as seguintes respostas:

DG	grande carga de trabalho, local muito visado da Instituição
AAL	grande carga de trabalho, horário de trabalho superior ao formal, impossibilidade de mobilidade de atividades
SLC	grande carga horária devido ao grande fluxo de trabalho
SAP	grande carga de trabalho
DAG	não vejo desvantagem. Quem ali trabalha tem muito a aprender
SEG	desvantagens?
DFN	carga de trabalho, se é que podemos considerar isto uma desvantagem

Tabela 13 – Desvantagens do setor

Após questionarmos sobre as desvantagens perguntamos quais seriam os itens de atração para se trabalhar no setor, mas as respostas poderiam ser as mesmas das vantagens, notando assim, que a pergunta tornara-se repetitiva. Talvez, no momento de sua formulação estivéssemos pensando no item de atração como chamariz para o trabalho, sendo utilizado dentro de uma possível negociação para redistribuição de funcionários. Organizamos as respostas dos itens de atração (“atr”) juntamente com o quadro de vantagens (“v”), assim:

DG	v	aprendizado, papel de destaque na Instituição
	atr	prestígio junto a Direção
AAL	v	<i>aprendizado, oportunidades de carreira, horário flexível quando necessário, visão holística da Instituição</i>
	atr	<i>reconhecimento por parte das chefias e oportunidade de capacitação</i>
SLC	v	capacitação em licitação, oportunidades de carreira

	atr	a capacitação em um setor com mercado muito restrito e poucas pessoas com conhecimento na área
SAP	v	<i>aprendizado, atendimento com qualidade, qualidade no uso de equipamentos, organização e limpeza na confecção de documentos</i>
	atr	<i>a satisfação de atender com presteza, uma vez que os servidores aqui lotados um dia também estarão do outro lado aguardando um bom atendimento</i>
DAG	v	aprendizado e visão holística da instituição
	atr	atividades de grande responsabilidade e importância para público, servidores e pacientes
SEG	v	<i>aprendizado no que diz respeito à gerência hospitalar</i>
	atr	<i>todos, desde que estejam comprometidos com os interesses da DAG</i>
DFN	v	aprendizado, oportunidades e horário flexível
	atr	importância do trabalho, diversidade no aprendizado

Tabela 14 – Vantagens do setor e seus itens atrativos

Questionamos aos gestores como a ida dos servidores para seus setores poderia ser negociada. Eis as respostas:

DG	com justificativa de grande carga de trabalho e local de serviços complexos
AAL	pode ser negociada pela Direção Geral do HUCFF diretamente com a Diretoria de Recursos Humanos
SLC	trocando com os extra-quadro atualmente lotados no Serviço (o que não é adequado)
SAP	substituição aos que vierem a se aposentar
DAG	de forma simples, já que é por concurso público
SEG	concurso público
DFN	solicitação à Divisão de Recursos Humanos --> Reitoria --> Ministério do Planejamento

Tabela 15 – Argumentos para negociação

E por último, resumimos aqui, que todos os gestores que responderam ao questionário deram uma resposta afirmativa quando perguntamos se os setores administrativos, poderiam ser preenchido de forma estratégica demonstrando interesse na melhoria qualitativa de sua equipe.

3 O QUE AS CHEFIAS ESPERAM DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

Neste capítulo faremos a análise geral dos dados coletados. Primeiramente comentaremos a classificação dos grupos de competências de acordo com a resposta dos entrevistados. De acordo com os autores BRANDÃO e BAHRY verificar a frequência com que cada competência é mencionada, nos ajuda a identificar a relevância de cada uma delas.

Os setores que atribuíram maior importância às competências ligadas à Instituição foram aqueles que lidam com assuntos menos específicos e mais genéricos, ligados ao Hospital como um todo, como é o caso da Direção Geral. E uma das características funcionais escolhidas por sua representante foi “*Comprometimento com a melhoria da qualidade no atendimento interno e externo, na Instituição*”, que reflete a preocupação com o tratamento no atendimento das pessoas.

Já a Divisão de Atividades Gerenciais trabalha zelando pela administração da estrutura do Hospital e serviços que dão suporte ao seu funcionamento, como Almoxarifado, Elevadores, tratamento de resíduos, etc. Desta Divisão faz parte também o Setor de Serviços Gerais - que zela pela conservação e limpeza do Hospital. Então, dois exemplos de competências apontadas como mais importantes na DAG e no SEG são, respectivamente, "Comprometimento com a melhoria da qualidade de vida na Instituição" e "Comprometimento com a higiene e segurança no trabalho".

Na Divisão de Finanças onde as competências do grupo *Institucional* quase empataram em grau de importância com o grupo *Auto-Controle*, temos como exemplo de características necessárias, a “*Visão holística da Instituição para compreender a importância do seu papel nela e Muita atenção no serviço*”, devido à natureza das atividades. A característica visão holística da instituição coincide justamente com a característica *consciência organizacional*, valorizada como competência pela escola canadense do serviço público e por sua parceira, a escola nacional de administração pública brasileira (ENAP).¹⁷

É interessante ressaltar também, que este desejo que tais características estejam presentes no servidor acaba por coincidir realmente com os objetivos da Instituição, pois um destes objetivos é justamente “*treinar pessoal de nível médio e auxiliar com vistas ao aprimoramento da qualidade dos próprios serviços e manutenção de bons padrões de rotina de atendimento*”. E a correlação das características com os objetivos institucionais precisa ser

¹⁷ AMARAL (2006, p.557)

planejada e provocada conforme indicam BRANDÃO e BAHRI, dependendo disto a eficiência e eficácia das instituições.

Notemos que três setores (Assessoria para Assuntos Legais, Serviço de Licitações e Contratos e Setor de Administração de Pessoal) em que o grupo *Ação* ficou em primeiro lugar, são locais em que o trabalho é um pouco mais específico e lida com públicos diferenciados em serviço. O primeiro, a AAL, é um setor que trata de assuntos envolvidos com a Justiça, demandas judiciais como processos, contratos e perícia. O segundo, o SLC trabalha com licitações e contratos, com relacionamento com fornecedores e compras. O terceiro, o SAP, atende e trata todos os dias, casos de pessoal como aposentadoria, admissão, benefícios, etc. Todos os três necessitam de servidores ativos, com atenção e esforços voltados para a melhoria das atividades.

O fato de o grupo “Conhecimentos Específicos” ser apresentado como importante apenas para o Serviço de Licitações e Contratos, não significa que os outros setores não necessitem que seus servidores os tenham; mas isso corrobora com o pensamento de que o trabalhador público – principalmente o assistente em administração, que já não é contratado como um especialista – precisa ter certas competências mais ligadas às suas habilidades e atitudes que aos conhecimentos. Pensamento do qual compartilha AMARAL (2006) dizendo que as competências não significam apenas o conhecimento formal, mas a combinação dele juntamente com o saber fazer, a experiência e os comportamentos em um contexto específico.) Talvez porque o conhecimento possa ser adquirido ao longo dos anos, e para isso, necessite primeiramente de personalidade aberta para o aprendizado e vivência.

3.1 AS COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO

Neste item serão abordadas as competências como foram classificadas no questionário, separadas pelos grupamentos Relacionamento, Comunicação, Carreira, Auto Controle, Ação, Institucional, Negociação e Conhecimentos Específicos, e entendidas pelos gestores como mais importantes.

No grupo *Relacionamento* acreditamos que a competência “*Ótima interação com a diversidade de pessoas (sexo, idade, cor, instrução)*” obteve maior pontuação no grupo Relacionamento devido à natureza dos serviços da Instituição: um hospital, que recebe todos

os dias centenas de pessoas das mais variadas classes sociais, nível de instrução e opção religiosa. Esta observação corrobora com a idéia de AMARAL (2006, p.552), que diz que o acentuado grau de desigualdade de nossa sociedade traz mais responsabilidade sobre a boa governança e que esta tem relação direta com o aperfeiçoamento de servidores públicos.

Merece destaque também, a importância ao *trabalho em equipe e ao relacionamento com os colegas*, (também características importantes para a ENAP)¹⁸ que são características mais ligadas à personalidade¹⁹ – podendo algumas vezes, ser moldada com o tempo e acompanhamento de uma chefia interessada em formar equipes competentes.

É interessante notarmos também que *Saber trabalhar em equipe e pensar em meios de colaborar com ela mesmo antes de ser solicitado; Saber trabalhar em equipe e simplesmente colaborar com ela quando solicitado e Saber trabalhar em equipe e ter aptidão para liderá-la* diferem-se quanto à postura da participação na equipe. A primeira mostra um integrante interessado em participar de seus trabalhos, e pró-ativo, enquanto que a segunda mostra um servidor mais apático quanto à participação na equipe, esperando. O interessante também, é que terceira mostra um líder da equipe, e que pelos resultados, esta liderança não é sempre esperada pela chefia – talvez pelo motivo de nem todos terem aptidão para isso, ou, pelo fato de as equipes necessitarem de menos líderes do que liderados. Mas de acordo com BACON (1999, p.86) deve-se aproveitar todas as oportunidades para o desenvolvimento prática da liderança, aumentando assim o número de dirigentes competentes nas instituições públicas.

Ao tratarmos da *Comunicação*, o empate entre as opções *atenção aos públicos interno e externo* reflete a importância não só do atendimento ao público em geral, mas também aos próprios servidores, colegas de trabalho que muitas vezes são clientes dos serviços internos. AMARAL (2006, p.554) comenta justamente o aprimoramento de nossa capacidade em atender mais e melhor, como um dos objetivos da nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas (decreto 5707, de 23 de fevereiro de 2006).

O fato de o grupo *Carreira* não estar ocupando lugar de destaque (quando vimos a votação geral classificando-a por grupos) não significa que não seja de alguma preocupação das chefias. Mas o fato é que no nível médio, como é o caso dos assistentes em administração públicos, a carreira talvez ainda seja vista mais como um escalonamento salarial que um crescimento profissional propriamente dito, mesmo que este não venha acompanhado de valores monetários. Talvez esta cultura da visão da carreira do servidor ainda esteja sendo moldada, uma vez que percebemos atualmente, muitos esforços para que seja incentivado o

¹⁸ AMARAL (2006, p.557)

¹⁹ idem

crescimento profissional e pessoal do servidor, com o objetivo de suprir suas próprias necessidades de auto-realização, além do aprimoramento da eficiência em serviço. Aqui percebemos isto, pois as características mais votadas, que dizem respeito à carreira, são justamente àquelas ligadas à carreira dentro da Instituição, vindo depois, as que dizem respeito ao indivíduo propriamente dito. BACON (1999) lembra que devem ser criadas oportunidades para o indivíduo ampliar suas competências ao contribuir para a resolução de problemas reais enfrentados por sua organização. E BRANDÃO e BAHRI (2005) trazem esta responsabilidade a instituição quando citam o endomarketing para estimular o auto desenvolvimento dos servidores públicos, motivando-os a competitividade, crescimento funcional, e admiração pela instituição de que fazem parte.

No grupo *Auto-Controle*, o fato de as três competências mais escolhidas pelos respondentes dizerem respeito ao *cuidado com o tempo nas tarefas* é muito interessante, pois combate a cultura da morosidade e erros tão falados do serviço público, e vimos que é uma preocupação das chefias. BITENCOURT (2004) lembra da desconstrução como aprendizagem organizacional, sendo um processo de desaprender para aprender, que se aplica ao combate desta cultura. O auto-gerenciamento também vem a ser notado como uma característica importante do servidor, pois nem sempre a chefia estará ali para indicar o que deve ser feito, sem falar dos momentos em que a pessoa precisa ter segurança e iniciativa para agir²⁰, principalmente quando falamos em atendimento de saúde pública.

A característica *atenção difusa* pode ser boa ou ruim dependendo da natureza das atividades. Notamos que ela foi muito importante para o Serviço de Licitações e Contratos, talvez porque trabalhando com compras, os funcionários tenham que lidar com vários fornecedores ao mesmo tempo, além de seus clientes internos (professores, médicos, assistentes, diretores, estoquistas) – sem falar que cada servidor do setor é responsável pela compra de dezenas de produtos diferentes. Geralmente com urgência, e precisa prestar atenção em suas especificações técnicas diferenciadas. Já a Divisão de Finanças votou a característica com nota 4, ou seja, nem tão importante assim, pois no setor financeiro é necessário o foco de atenção no que se está fazendo no momento, devido a análise de vários números. Já a Divisão de Atividades Gerencias, juntamente com seu Setor de Serviços Gerais, deram mais importância atenção difusa, talvez pela demanda no atendimento da administração predial.

²⁰ Competência *auto confiança* também apreciada pela Escola Canadense do Serviço Público e a nossa ENAP, de acordo com AMARAL

No grupo *Ação* é interessante notar mais uma vez que a Divisão de Finanças novamente dá preferência à *execução seqüencial de tarefas*, e não à *execução de várias tarefas ao mesmo tempo*. Já a Direção Geral e sua Assessoria para Assuntos Legais tiveram como mais importante o *tratamento de tais tarefas ao mesmo tempo*, provavelmente pela quantidade de casos no atendimento diário.

O fato de ser dada importância à *iniciativa do próprio funcionário melhorar seu trabalho* mostra que a inércia não é bem vinda – se é que é bem vinda em alguma situação das atividades laborais –, pois é latente a necessidade de agirmos ao invés de esperarmos que os outros melhorem as condições do nosso trabalho (e mais uma vez lembramos de BITENCOURT (2004) que traz a necessidade do processo de desconstrução).

Apesar de já termos comentado bastante a respeito do grupo *Institucional*, anteriormente o fizemos de forma abrangente, e vale a pena detalhar um pouco mais ao nível das competências. Os objetivos do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho elevam muito a importância ao atendimento, pesquisa e ensino. Os assistentes em administração estão presentes nestes objetivos de forma intrínseca, como oferecendo suporte administrativo aos profissionais da saúde – suporte este muito necessário, pois sem o serviço da Divisão de Atividades Gerenciais, por exemplo, como estariam acomodados pacientes e funcionários? E sem o atendimento dos servidores do Gabinete da Direção Geral, como estaria a qualidade das informações institucionais aos pacientes, além das Resoluções e Atos Administrativos? Sem a Divisão Financeira e o Serviço de Licitações e Contratos, como estaria o estoque de insumos do Hospital? Sem o Setor de Administração de Pessoal os funcionários teriam seus recursos pessoais para trabalhar? E sem a Assessoria para Assuntos Legais, como ficariam as demandas judiciais, perícias e os próprios contratos de prestação de serviços e aquisição? Então, o assistente em administração precisa entender o papel importante que ocupa dentro da Instituição, fazendo parte de sua cadeia de funcionamento, mesmo sem trabalhar diretamente com atividades de saúde.

A elevada escolha da característica *Mesmo se trabalhar em outro local (com horário compatível)*, ou ter o objetivo de *prestar outros concursos, manter o compromisso com a eficiência de trabalho na Instituição*, mostra a preocupação das chefias com os servidores que querem progredir na carreira através de concurso para outras instituições, mas que, enquanto estiverem no Hospital, possam manter o compromisso com as atividades que desenvolvem. A idéia de que o servidor está ali, mas tem vontade de não estar, para receber um salário melhor ou crescer em outra carreira pode ser um pouco frustrante para aqueles que querem desenvolver seus subordinados e formar servidores experientes e eficientes, além de líderes.

Ao mesmo tempo que não se pode condenar o servidor por querer evoluir – porque às vezes não há mais espaço para ele crescer ali, ou o espaço oferecido não está a altura de suas expectativas –, não se pode condenar a hesitação da chefia em dar mais responsabilidades a esse funcionário. O ideal é que ele mantenha realmente o compromisso com a Instituição – assim, mantendo o compromisso com o serviço público onde quer que esteja –, havendo diálogo e bom relacionamento com a chefia. Por isso o oferecimento de condições para que o servidor se desenvolva dentro da Instituição é muito importante. Mesmo que não haja altos salários envolvidos, se o servidor estiver fazendo o que gosta, pode sim, estar satisfeito com o seu trabalho.

As competências relacionadas à parte *Legal* do trabalho do servidor e à legalidade de sua posição junto à sociedade, não apareceram muito entre as respostas. Sabemos da importância de o servidor público entender quem ele é e qual o seu papel. Mas o fato é que as chefias precisam comandar todos os dias, também, os contratados temporários, administrando situações diárias de vínculo, privilégios, benefícios, colocação profissional e perspectivas de futuro completamente diferentes entre as duas classificações de trabalhadores. Então, o foco na natureza do servidor acaba mesmo tendo que ficar em segundo plano – sem perder é claro, a devida importância – cedendo espaço para a preocupação com a eficiência do serviço prestado no setor.

Ao unirmos o grupo *Conhecimentos Específicos* e as respostas dadas quanto ao *Treinamento Ideal* notamos que, fora os conhecimentos *Noções de fluxo e regras documentais* e *Planejamento, organização e coordenação de serviços de secretaria*, os outros citados são mais específicos, como por exemplo *estatística, nomenclatura de materiais hospitalares, administração hospitalar, vigilância e licitações*. E a alta rotatividade dos servidores entre estes setores seria prejudicial ao investimento no treinamento especializado porque, uma vez treinados, seria desperdício de tempo e dinheiro se estes trocassem rapidamente de setor sem desenvolverem tais atividades e crescerem com elas. Por isso a importância do mapeamento de competências, como comenta BRANDÃO E BAHRI (2005) que também auxilia a escolha direcionada do curso de capacitação, e depois pode-se realocar o servidor de acordo com a necessidade do local de trabalho. Os autores também lembram que esse tipo de treinamento constitui um desafio para as organizações públicas, pois elas assumem um papel qualificante.

3.2 COMPETÊNCIAS RELACIONADAS À NEGOCIAÇÃO E ARGUMENTOS PARA REDISTRIBUIÇÃO

No grupo *Negociação* é interessante notar que os setores que marcaram as duas características (“*Poder de argumentação para negociar tempo em resolver as questões que necessitem de maior avaliação*” e “*Poder de persuasão para negociar (dentro da lei) situações vantajosas para a Instituição, que beneficie funcionários e usuários*”) como “extremamente importante”, foram DAG e SLC, respectivamente. A Divisão de Atividades Gerenciais trabalha muito com prazos e precisa estabelecer prioridades em seus serviços, nas requisições de todo o Hospital, então realmente o servidor deve necessitar do que chamamos de “jogo de cintura”. Já o Serviço de Licitações e Contratos, obviamente precisa usar muito estas características no seu dia a dia, lidando com usuários, fornecedores e compras. Talvez os demais não julguem tais assuntos tão importantes, mas eles não podem ser desprezados, pois o servidor pode encontrar-se em outras situações futuras, necessitando negociar benefícios para a Instituição ou até para si mesmos, em questões pessoais ou coletivas. Talvez seja cultural pensar que a negociação está presente apenas nos sindicatos e não dentro do próprio ambiente de trabalho – e lembramos que FREITAS (1994) defende a idéia de que as organizações modernas não podem mais lidar com seus conflitos internos usando apenas a autoridade.

Nas perguntas descritivas relacionadas à Negociação, (para o caso de uma possível troca de servidores pelos setores), a maioria dos entrevistados citou o *aprendizado* como a grande vantagem dos setores. Fora isso, há outras, que seriam interessantes dependendo dos objetivos de cada funcionário, como por exemplo, as *oportunidades de carreira* dentro do Serviço de Licitações e Contratos; ou o *horário flexível* da Divisão de Finanças e da Assessoria para Assuntos Legais – caso a pessoa tenha outros compromissos pessoais que demandem tempo. A Direção Geral apresenta a vantagem *papel de destaque na Instituição*, que é interessante para o servidor que quer tornar-se conhecido para perseguir outras oportunidades no Hospital; e ainda, a *visão holística da Instituição e gerência hospitalar*, apontadas pela Divisão de Atividades Gerenciais, pela Assessoria para Assuntos Legais e pelo Setor de Serviços Gerais, que seriam úteis no trabalho em qualquer outro setor do Hospital. Já o Serviço de Administração de Pessoal apresenta *vantagens mais altruístas*, no que dizem respeito ao beneficiamento de todos mais do que de si mesmo.

A maioria dos entrevistados destacou a *grande carga de trabalho* como sendo a maior desvantagem do setor. Esta causa é advinda da imagem criada em relação à vida do servidor:

que experimenta um trabalho fácil recebendo um bom salário; e que o torna motivo de críticas da população e é muitas vezes vivida de fato. Mas a verdade é que sempre há muito trabalho a ser desenvolvido, mas dependendo do setor, não se faz muito dele: deixa-se para os outros fazerem, ou simplesmente não são feitos. Mas alguém sempre sofre as conseqüências, seja outro servidor, seja o público atendido. Não há como se comparar, por exemplo, a carga de trabalho de um setor administrativo do Hospital como a Direção Geral com uma Secretaria de especialidade médica. As Secretarias em geral, têm menor carga de trabalho, desproporcional com um elevado número de servidores; sem falar da distância geográfica de suas salas com as chefias de Divisão, ficando assim, os servidores mais a vontade para trabalhar em horário menor que o oficial e/ou necessário. Não é nosso objetivo pregar sobrecarga de trabalho ou equiparação de ritmos com a empresa privada, mas seria mais justo uma equalização de número de pessoal de acordo com a carga de trabalho pelo menos, para que não haja tanta sobrecarga em alguns setores.

É claro que diferenciais de atividades e condições de trabalho pesam muito na decisão de um servidor aceitar ou não / concordar ou não, trabalhar em um determinado setor. Por isso questionamos os gestores para buscar uma forma de negociar a ida de servidores para outros setores:

A resposta da Direção Geral mostra *relação de autoridade no assunto provimento* de servidores, pois as necessidades do serviço se sobrepõem à vontade do servidor. As respostas do Serviço de Administração de Pessoal, da Divisão de Atividades Gerenciais, do Serviços Gerais e da Divisão de Finanças cita o *provimento de servidores por concurso público*, já que é a única forma de ingresso. O Serviço de Licitações e Contratos mostra a necessidade da *substituição dos temporários por servidores de carreira* e o chefe da Assessoria para Assuntos Legais, que parece entender o teor da pergunta, traz a *responsabilidade de tal negociação para o setor de Recursos Humanos*.

Algumas respostas não atingiram o objetivo esperado através da pergunta realizada, outras chegaram quase nele. Estes gestores, muito capazes em seus trabalhos e, digamos, grandes “heróis” na administração pública representam uma amostra da grande massa de servidores e chefias, e podemos perceber que a cultura de negociação dentro das Instituições ainda precisa ser melhor difundida. A autoridade no momento da redistribuição funcional (obedecendo às necessidades do serviço) é Legal e competente, mas não é utilizada (e muitas vezes deveria ser pelo menos como último recurso, desde que de forma eficaz) justamente por causa da destruição dos relacionamentos entre chefias e subordinados, ou Recursos Humanos e demais setores. Tal destruição acaba por prejudicar o bom andamento dos serviços – sem

falar no prejuízo ao relacionamento pessoal, trazendo graves conseqüências na convivência das chefias X subordinado, no rodízio feito a cada gestão de novos Diretores.

Desenvolver argumentos e vantagens para se negociar tal redistribuição inteligente é inovador, saudável e necessário; e a retribuição é o reconhecimento²¹ por parte da organização, das pessoas e equipes que contribuíram para o alcance dos objetivos planejados. Neste caso, a negociação traz a responsabilidade da eficácia da administração não só para os gestores, como também para cada servidor – além de lhe dar o poder de escolha para sua própria satisfação profissional. E seu resultado, a mobilidade entre os setores, pode ajudar os servidores a ampliarem sua compreensão da instituição, dos seus problemas, dos atores²², e de seu papel nela como indivíduo, contribuindo para um futuro de crescimento.

²¹ BRANDÃO e BAHRI (2005)

²² BACON (1999, p. 84)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias aos assistentes em administração do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho. O grau de importância das competências foi definido por gestores de áreas administrativas do Hospital, e estes entrevistados mostraram através de suas respostas, saber o que desejam dos seus servidores.

Foi notória a relevância atribuída às competências relacionadas à Instituição e postura do assistente, revelando o desejo por um servidor ativo, aplicado na melhoria de seu trabalho e muito comprometido com o Hospital. E após os gestores sugerirem os treinamentos essenciais, notamos que o assistente precisa ser cada vez mais generalista em seus conhecimentos, salvo para atividades muito específicas que requerem aprendizagem e vivência, como é o caso do Serviço de Licitações e Contratos.

Esta definição de competências essenciais viria para embasar futuras identificações da lacuna (*gap*) daquelas que já existem nos servidores e as necessárias no setor para possíveis treinamentos e até redistribuição funcional, tornando os serviços mais equânimes em número e capacitação de funcionários. Essa redistribuição deveria vir acompanhada de negociação para amadurecimento das relações internas e retribuição (com conseqüente motivação) pelos trabalhos mais árduos, mas ao abordar o assunto vantagens e desvantagens de se trabalhar no setor para a criação de argumentos de atração de servidores, os resultados não atingiram bem os objetivos – talvez não tenhamos sido bem entendidos, ou tenhamos explicado de maneira não inteligível. Ou ainda, a atividade de negociação seja pouco difundida em algumas organizações, sendo vista apenas aos limites da negociação sindical, e no ambiente externo à instituição.

Finalizando, acreditamos que este trabalho, apesar de sua simplicidade, pode trazer grandes contribuições para o serviço do assistente em administração do HUCFF, pois ele pode dar início a um mapeamento estratégico de competências. Como sugestão, deixamos o passo seguinte, que seria a identificação das lacunas de competências, através do confronto dos resultados aqui obtidos (competências necessárias) e as existentes, para levantar necessidades de treinamento e redistribuição dos servidores. Tal redistribuição não seria tarefa fácil para a Instituição, se esta quiser manter o bom relacionamento com seus servidores – já tão acostumados e acomodados às situações antigas de trabalho –, mas absolutamente necessária para um serviço mais eficiente. Então para facilitar tal redistribuição sugerimos a criação de argumentos para negociação, embasados nas vantagens e desvantagens de trabalho em cada

setor, pois a recompensa faz parte do grau de motivação de qualquer trabalhador. Negociar antes de ter que ordenar a redistribuição poderia ser uma forma de criar maturidade das partes, além de estabelecer laços de respeito e colaboração mútua entre líderes e liderados, Instituição e servidores, rumo a uma parceria de trabalho crescente.

Além disso, percebemos que as chefias têm muito a dizer e a colaborar com a melhoria do serviço dos assistentes, e talvez faltem somente as formas de se colocar suas sugestões em prática, como por exemplo, uma reciclagem com os servidores mais antigos, mostrando a importância de sua contribuição para o Hospital ao longo dos anos, mas requerendo continuidade de seu trabalho com a renovação de seus ânimos. E quanto aos que ainda virão, as necessidades demonstradas pelas chefias poderiam até mesmo estar mais presentes nas questões dos concursos, cobrando de alguma forma, a presença de conhecimentos, habilidades e atitudes desejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração. Brasília, *Revista do Serviço Público*, n.57, v.4 p.549-563, Out./Dez. 2006.

BACON, Kevin. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. Brasília, *Revista do Serviço Público*, Ano 50, n.4, p.81-91, Out.-Dez. 1999.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n. 1, p. 58-69, Jan./Mar. 2004.

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

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

FREITAS, Maria Ester de. Organização: um espaço de negociação. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n. 5, p. 13-20, Set./Out. 1994.

http://www3.catho.com.br/testes_online/questionarios/teste.php?teste_id=71 – Questionário de Perfil de Competências Catho – QPCC: Testes Online – Avaliações de conhecimento profissional (acesso em 10/set./2010)

<http://www.hucff.ufrj.br/> (acesso em 13/set./2010)

APÊNDICE

Apêndice A: Questionário

Questionário

O que o Setor necessita em um servidor (assistente em administração)?

Objetivo:

- para verificar necessidades de treinamento
- para alocação estratégica de futuros servidores

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação (UFRGS) da servidora Ana Cristina Albuquerque, siape 1531199;

<http://lattes.cnpq.br/5924602466123000>; que pesquisa as Competências necessárias ao assistente em administração no HUCFF.

Identificação do Entrevistado:

1. Nome: _____

2. Cargo/Função:

- Diretor
- Chefe
- Diretor anterior (opcional)
- Chefe anterior (opcional)

3. Divisão/Setor

- Direção Geral / Assessoria para Assuntos Legais
- Direção Geral / Seção de Licitação e Contratos
- Divisão de Finanças / Faturamento
- Divisão de Atividades Gerenciais / Serviços Gerais
- Divisão de Recursos Humanos / Serviço de Atendimento de Pessoal

4. Tempo na Função (em meses) (atual ou pregresso): _____

5. Data do preenchimento do Questionário: ____ / ____ / 2010

***O que o Setor necessita em um servidor
(assistente em administração)?***

Relacionamento

Competências	Escala – Graus de Importância
1. Facilidade de relacionamento com os colegas de trabalho	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
2. Saber trabalhar em equipe e pensar em meios de colaborar com ela mesmo antes de ser solicitado	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
3. Saber trabalhar em equipe e simplesmente colaborar com ela quando solicitado	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
4. Saber trabalhar em equipe e ter aptidão para liderá-la	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
5. Ótima interação com a diversidade de pessoas (sexo, idade, cor, instrução)	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

Comunicação

Competências	Escala – Graus de Importância
6. Capacidade de comunicação (saber ouvir e falar; compreender e se fazer compreendido)	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
7. Capacidade de lidar com cliente interno (colegas que muitas vezes dependem do nosso trabalho para desenvolver outras atividades)	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
8. Capacidade de lidar com o cliente externo (público em geral)	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

Carreira

Competências	Escala – Graus de Importância
9. Gostar da competitividade no trabalho	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
10. Almejar status profissional	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
11. Estar sempre em busca de conhecimento útil ao trabalho, à vida profissional e ao crescimento pessoal	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
12. Motivação para crescimento profissional dentro da Instituição	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
13. Unir seus objetivos funcionais aos Institucionais	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

Autocontrole

Competências	Escala – Graus de Importância
14. Capacidade de raciocinar e agir, mesmo sob pressão	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
15. Atenção difusa: presta atenção em várias coisas ao mesmo tempo	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
16. Bom gerenciamento do seu próprio trabalho	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
17. Muita atenção no serviço	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
18. Organização de seu ambiente de trabalho	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
19. Organização de suas tarefas	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
20. Respeito e atenção aos prazos e urgências documentais	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
21. Sensibilidade em classificar e lidar com a urgência dos assuntos em suas mãos	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

Ação

Competências	Escala – Graus de Importância
22. Facilidade em aprender o serviço, perguntando quando houver dúvidas	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
23. Possuir certa impulsividade para agir	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
24. Possuir certa hesitação para agir	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
25. Procurar embasamento conceitual para resolver problemas	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
26. Procurar sempre a inovação na resolução de problemas	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
27. Procurar sempre experiências anteriores na resolução de problemas	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
28. Cuidadoso com detalhes	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
29. Capacidade de lidar com várias tarefas ao mesmo tempo	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
30. Capacidade de terminar as tarefas, sequencialmente	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
31. Capacidade de buscar informações (legais e experimentais) que dêem embasamento para agir corretamente	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
32. Observação e iniciativa de propor idéias para a melhoria da sua rotina de trabalho (e de seu setor)	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
33. Presteza em suas atividades funcionais	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
34. Postura pró-ativa e realizadora	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

Institucional

Competências	Escala – Graus de Importância
35. Comprometimento com a melhoria da qualidade de vida na Instituição	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
36. Comprometimento com a melhoria da qualidade no atendimento interno e externo, na Instituição	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
37. Mesmo se trabalhar em outro local (com horário compatível), ou ter o objetivo de prestar outros concursos, manter o compromisso com a eficiência de trabalho na Instituição.	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
38. Noção de funcionamento Institucional (a partir da apresentação, estudo e conhecimento do Organograma da Instituição)	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
39. Noção de hierarquia no serviço	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
40. Observância cumprimento das normas Institucionais	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
41. Respeito e atenção aos horários de trabalho	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
42. Visão holística da Instituição para compreender a importância do seu papel nela	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
43. Comprometimento com a higiene e segurança no trabalho	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

Negociação

Competências	Escala – Grau de Importância
44. Poder de argumentação para negociar tempo em resolver as questões que necessitem de maior avaliação	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
45. Poder de persuasão para negociar (dentro da lei) situações vantajosas para a Instituição, que beneficie funcionários e usuários	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

Legais

Competências	Escala – Grau de Importância
46. Conhecer, entender e praticar os direitos e deveres do servidor	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
47. Entender a responsabilidade de ser servidor público	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
48. Praticar a cidadania em seu local de trabalho	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
49. Zelar pela economia do patrimônio público	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

Conhecimentos Específicos

Competências	Escala – Grau de Importância
50. Noções de compras e licitações	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
51. Noções de estatística	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
52. Noções de fluxo e regras documentais	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
53. Noções de matemática financeira	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
54. Noções de nomenclatura de materiais hospitalares	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

Conhecimentos Específicos (continuação)

Competências	Escala – Graus de Importância
55. Noções de secretariado	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
56. Noções de sistemas de estoque	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
57. Planejamento, organização e coordenação de serviços de secretaria	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante
58. Outro: _____ _____	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) (6) Extremamente importante

A. Quantos assistentes em administração seriam necessários neste setor, para seu bom funcionamento?

B. Qual seria o treinamento essencial para os assistentes em administração aqui alocados?

C. Quais as vantagens o servidor tem, de trabalhar neste setor? (ex: aprendizado, oportunidades de carreira, horário flexível quando necessário, visão holística da Instituição, etc.)

D. Quais as desvantagens o servidor tem, de trabalhar neste setor? (ex: grande carga de trabalho, horário de trabalho superior ao formal, impossibilidade de mobilidade de atividades, etc.)

E. Quais seriam os itens de atração para se trabalhar neste setor, que podem superar as possíveis desvantagens?

F. Este setor poderia ser preenchido de servidores, futuramente, de forma estratégica (com conhecimentos, habilidade e atitudes)?

G. E como a vinda destes servidores para este setor poderia ser negociada?

GLOSSÁRIO

HUCFF: Hospital Universitário Clementino Fraga Filho

IFES: Instituições Federais de Ensino Superior

UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro