



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS CAMPINA GRANDE  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**DANILO DE ARAÚJO FIDELIX**

**POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: UM CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE  
SERVIÇOS HOSPITALARES**

**SÃO BENTO – PB  
NOVEMBRO/2022**

**DANILO DE ARAÚJO FIDELIX**

**POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: UM CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE  
SERVIÇOS HOSPITALARES**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. José Pereira da Silva

**SÃO BENTO-PB  
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F451p Fidelix, Danilo de Araújo.

Política de gestão de pessoas [manuscrito] : um caso da empresa brasileira de serviços hospitalares / Danilo de Araújo Fidelix. - 2022.

29 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância , 2022.

"Orientação : Prof. Dr. José Pereira da Silva , Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Gestão de pessoas. 2. Progressão funcional. 3. Capacitação pessoal. I. Título

21. ed. CDD 351

DANILO DE ARAÚJO FIDELIX

**POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: UM CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em: 30/11/2022.

**BANCA EXAMINADORA**



Documento assinado digitalmente

JOSE PEREIRA DA SILVA

Data: 07/12/2022 18:27:46-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Prof. Dr. José Pereira da Silva (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

GEUDA ANAZILE DA COSTA  
GONCALVES:55434509404

Assinado de forma digital por GEUDA ANAZILE  
DA COSTA GONCALVES:55434509404  
Dados: 2022.12.07 19:13:20 -03'00'

---

Prof. Dra. Gêuda Anazile Costa Gonçalves  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Documento assinado digitalmente

MARY DAYANE SOUZA SILVA

Data: 12/12/2022 13:55:07-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Profa. Dra. Mary Dayane Souza Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer ao Senhor por todas as minhas conquistas, pois sem as suas bênçãos eu não poderia alcançar, quero agradecer também por todas as pessoas que o Senhor me enviou que me ensinaram muito no decorrer da minha vida. Sei que muitas vezes me esqueço de agradecer ao Senhor, por algo de bom que ocorreu no decorrer do meu dia.

Agradeço também a minha família por não me deixarem desistir quando eu acreditava não ter mais forças. Vocês são a base firme para meus sonhos!

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	As três dimensões da competência .....	17
Figura 2 –	Competências específicas/técnicas por área de atuação .....	23
Figura 3 –	Competências de comportamento esperado para o colaborador .....	23

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 –	Identificação dos Gestores por Etapas .....	22
Tabela 2 –	Grupos ocupacionais da EBSEH por nível de escolaridade.....	24

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BM	Banco Mundial
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONJUR	Consultor Jurídico
CPDP	Comitê Permanente de Desenvolvimento de Pessoas
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
GDC	Gestão do Desempenho por Competência
HUFs	Hospitais Universitários Federais
MEC	Ministério da Educação
PCCS	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PDC	Plano de Desenvolvimento por Competência
PHA	Progressão Horizontal por Antiguidade
PHM	Progressão Horizontal por Mérito
Previc	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
REHUF	Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais
RH	Recursos Humanos
RJU	Regime Jurídico Único
SUS	Sistema Único de Saúde
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão de Pessoas.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão de Pessoas no Brasil .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão de Pessoas na Administração Pública .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4</b>	<b>Política de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas .....</b>	<b>16</b>
<b>2.6</b>	<b>Avaliação de Desempenho por Competência .....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1</b>	<b>Classificação e caracterização da pesquisa .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2</b>	<b>Métodos e fontes de dados .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3</b>	<b>Limitação da Pesquisa .....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSE RH .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2</b>	<b>Gestão de Pessoas na EBSE RH .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Administração de múltiplos vínculos .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Efeitos da EBSE RH na Gestão de Pessoas dos HUFs .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Comitê Permanente de Desenvolvimento de Pessoas (CPDP) .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Gestão do Desempenho por Competência – GDC .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Capacitações .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Plano de cargos, carreiras e salários (PCCS) e progressões .....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1</b>	<b>Aspectos positivos da Política de Gestão de Pessoas da EBSE RH .....</b>	<b>27</b>
<b>5.2</b>	<b>Aspecto negativo da Política de Gestão de Pessoas da EBSE RH .....</b>	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>

## **POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES - EBSEERH**

FIDELIX, Danilo de Araújo  
SILVA, José Pereira da

### **RESUMO**

O presente trabalho foi resultado de um estudo acerca da Política de Gestão de Pessoas adotada no âmbito da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, considerada um mecanismo baseado em valores éticos, no acesso a capacitações, na valorização profissional, no fortalecimento da humanização e na contribuição para o alcance dos objetivos da empresa. A sua escolha se justificou pelo fato da EBSEERH adotar uma política de gestão de pessoas inovadora baseada no desempenho por competências voltada aos resultados obtidos pelos empregados e nas suas formas de treinamento e desenvolvimento. Já o objetivo principal desse estudo foi analisar a sua aplicação, identificando a relação existente entre o desempenho pessoal e profissional de seus empregados e o alcance dos objetivos institucionais. De início foi realizada uma abordagem cronológica acerca do entendimento da Gestão de Pessoas, desde a década de 1910 até a década atual; o surgimento desse conceito no Brasil; sua inter-relação com a Administração Pública em prol dos interesses da coletividade e pontos introdutórios da Política de Gestão de Pessoas e sua influência no ambiente de trabalho. Também foram apresentados os fatores de sucateamento e precarização dos HUFs, gerando os motivos que culminaram na criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEERH, através da Lei 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Esse estudo é caracterizado de natureza exploratória, onde se utilizou como pesquisa prévia a bibliográfica, através de material já publicado e no estudo de normativos que regulamentam a autarquia, levantando um trabalho de natureza qualitativa. Para isso, foram realizadas consultas prévias nas normas que regulamentam a política de gestão de pessoas da referida empresa, tais como, a Norma Operacional 02/2015 – Avaliação de Desempenho dos Empregados, Norma Operacional 04/2015 – Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), Norma Operacional de Capacitação, trabalhos desenvolvidos pelo Comitê Permanente de Desenvolvimento de Pessoas e o Regulamento de Pessoas da EBSEERH. Após realizado o estudo, verificou-se a forma como a EBSEERH gerencia suas equipes de trabalho, através de uma Política de Gestão de Pessoas com foco no desempenho por competência, planejando, monitorando a execução das atividades, identificando e corrigindo desvios.

**Palavras-chave:** Progressão, Capacitação, Avaliação.

## ABSTRACT

The present work was the result of a study about the Personnel Management Policy adopted in the Brazilian Hospital Services Company (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH), considered a mechanism based on ethical values, access to training, professional development, strengthening of humanization and contribution to the achievement of the company's objectives. The choice of the theme was justified by the fact that EBSEH adopts an innovative people management policy based on performance by skills focused on the results obtained by employees and their forms of training and development. The main objective of this study was to analyze its application, identifying the relationship between the personal and professional performance of its employees and the achievement of institutional objectives. Initially, a chronological approach about the understanding of people management was carried out, from the 1910s to the current decade; the emergence of this concept in Brazil; its interrelation with Public Administration in favor of the interests of the community and some introductory points of people Management Policy and its influence on the work environment were also considered. The factors of precariousness of the HUFs (Brazilian Federal Universities Hospitals) were also presented, generating the reasons that culminated in the creation of the Brazilian Hospital Services Company – EBSEH, through law 12.550, of December 15, 2011. This study is characterized by an exploratory nature, in which the literature research was used as a previous method, through material already published and in the study of laws that regulate the municipality, raising a qualitative work. For this purpose, prior consultations were held on the standards that regulated the personnel management policy of the aforementioned company, such as operational standard 02/2015 – Employee Performance Evaluation, operational standard 04/2015 – job, career and salary plan (PCCS), operational training standard, work developed by the Permanent Committee for people Development and the EBSEH personnel regulations. After the study, it was verified how EBSEH manages its work teams, through a people management policy focused on performance by skills, planning, monitoring the execution of activities, identifying and correcting deviations.

**Keywords:** Performance, Training, Evaluation.

## **1 INTRODUÇÃO**

No cenário atual, as relações trabalhistas têm passado por várias transformações e por esta razão se faz necessário determinar parâmetros de novas tendências na gestão de pessoas capazes de gerar motivação e comprometimento dos profissionais nas empresas, seja pública ou privada. Busca-se, com isso, criar indivíduos aptos a usar novas tecnologias e desenvolver um melhor perfil emocional.

Desse modo, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, criada pela Lei nº 12.550/2011 e com a finalidade de prestar serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, foi estimulada a criar um modelo de gestão de pessoas baseado em valores éticos, no acesso a capacitações, no fortalecimento da humanização, na valorização profissional e na contribuição para o alcance dos resultados institucionais.

Segundo Chiavenato (1999), "A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais."

Com isso, a política de gestão de pessoas da EBSEH adotou diversos mecanismos de estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados como avaliação de desempenho dos empregados em período de experiência, gestão do desempenho por competências (GDC), plano de cargos, carreiras e salários (PCCS), capacitação, comitê permanente de desenvolvimento de pessoas, normas de registro de frequência, campanhas de prevenção do assédio moral, código de ética, regimento de pessoal e a norma operacional de controle disciplinar.

Além disso, a avaliação do desempenho estimulou a participação dos seus empregados em atividades institucionais e a busca de capacitações na sua área de atuação. A consequência dessa atitude foi uma maior chance de evolução nos níveis e classes do Plano de Cargos e Carreira da empresa.

Esta será a temática a ser discutida e a partir daqui, com base nos resultados de um estudo que teve por objetivo analisar a sua aplicação, identificando a relação existente entre o desempenho pessoal e profissional de seus empregados e o alcance dos objetivos organizacionais, através de pesquisa documental e análise interpretativa.

Também se buscou estudar os efeitos da gestão dos recursos humanos dos Hospitais Universitários Federais que aderiram à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, identificando se a multiplicidade de vínculos contratuais, RJU e CLT, diagnosticada antes da implantação da EBSEH, interferiu na gestão de pessoal, bem como se a EBSEH superou o déficit da força de trabalho, por meio de novas contratações e, ainda, em que medida ocorreu a substituição dos funcionários contratados via Fundações de Apoio.

O referido trabalho se estrutura em referências na área de gestão de pessoas, no surgimento dessa tendência no Brasil e a sua inter-relação com a Administração Pública. Além disso, foram levantadas questões relacionadas ao desenvolvimento e treinamento de pessoas e a importância de uma avaliação de desempenho voltada a obtenção de resultados. Por fim, o estudo levantou aspectos que abrangeram os desafios enfrentados pela EBSEH e as formas adotadas pela empresa para solucionar problemas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A abordagem de Fayol em 1916, descreve o entendimento da Gestão de Pessoas, como funções de treinamento, motivação, remuneração e manutenção de pessoas. Sendo estas funções adotadas com a nomenclatura de Recursos Humanos.

Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada (GIL, 2009).

A expressão Gestão de Pessoas aparece no final do século XX como uma função gerencial que visa a cooperação entre as pessoas, buscando atender interesses pessoais e organizacionais, instaurando-se após a era industrial. Nem sempre as pessoas ou as relações de trabalho foram pontos centrais dos estudos sobre a Administração, no período industrial, a Teoria Científica da Administração promoveu grande mudança na relação entre patrões e operários. As experiências realizadas por Frederick W. Taylor e Henry Fayol estabeleceram novos rumos nos modelos de produção e na utilização de mão-de-obra de operários com o objetivo de aumentar a produção e utilizar menos pessoas nas operações.

Com isso, o antigo setor de Recursos Humanos agora não mais administra os funcionários como se tivessem o mesmo grau de importância dos recursos materiais e financeiros, passando a intitular Gestão de Pessoas (e em algumas empresas Gestão com Pessoas), o antigo departamento de Recursos Humanos, como um espectro de atividades e intervenções nas relações de trabalho, visando mediar os interesses entre patrões e empregados.

Esses mais de cem anos de evolução da Gestão de Pessoas trouxeram aos gestores um papel mais estratégico dentro das empresas. Hoje a preocupação principal dos gestores de pessoas é aliar a qualidade de vida dos colaboradores aos objetivos da empresa, pois se o capital humano é bem cuidado, este trará bons resultados para a organização.

## 2.2 Gestão de Pessoas no Brasil

Os primeiros departamentos de pessoas das empresas começaram a surgir Brasil no século XIX com a ideia de apenas mensurar custos. Ou seja, as pessoas não tinham importância e seu valor era estritamente profissional e contábil para a empresa.

De acordo com Viscaino & Estork (2007):

Nessa fase os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da “gestão de pessoal” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930 (VISCAINO & ESTORK, 200. p7)

O responsável por contabilizar tais registros, principalmente as horas trabalhadas, atrasos e faltas era conhecido como “chefe de pessoal” e ficou conhecido por ser um profissional inflexível, que seguia as leis e era frio no momento de demitir alguém. Até os dias atuais a fato de ser chamado para o departamento pessoal pode ser motivo de medo para alguns funcionários devido às relações que foram instaladas nesta fase clássica (BARRETO et. al., 2012).

A partir de 1943 a evolução da Gestão de Pessoas ganhou força com a sanção da CLT (Consolidação da Leis do Trabalho) pelo então presidente Getúlio Vargas, mesmo sendo um trabalho considerado burocrático, já era levado em conta o termo “Gestão de Pessoas”, e foi a partir desse ponto que as relações das pessoas com as empresas tornaram-se mais próximas.

Já na década de 1970, o capital humano tornou-se extremamente valioso. Com o advento da revolução digital e a facilidade de acesso à informação, as empresas se viram obrigadas a criar estratégias e ações para manter os profissionais motivados e capacitados para o trabalho.

Um pouco mais tarde, com a automação dos processos, a evolução da gestão de pessoas foi bastante beneficiada com o surgimento dos softwares, pois os processos burocráticos foram diminuídos e os profissionais de RH tiveram mais tempo para lidar com questões estratégicas como avaliação de desempenho, gestão de frequência, capacitação e adoção de tarefas como planos de engajamento, atração e retenção de talentos. Isso também permitiu aos gestores reunir um grande número de informações para tomada de decisões mais assertivas.

### 2.3. Gestão de Pessoas na Administração Pública

O termo Administração Pública, segundo Arezzo(1999) engloba um rol de atividades que se interrelacionam de forma direta em busca de realizar atividades em prol da coletividade, ou seja, do interesse público. Ela é formada por órgãos que exercem atividades administrativas, sempre levando em primeiro lugar os interesses da coletividade. Conforme conceitua, Meirelles (2004, p.64), Administração Pública é:

“... é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Assim, as organizações e serviços ligados ao Estado representam a Administração Pública, e nessas, não pode haver o domínio dos interesses individuais sobre os coletivos. Portanto, nas entidades públicas a regra é fazer o que a lei autoriza, enquanto nas particulares é permissível fazer tudo o que a lei não proíbe.

Com o advento da constituição federal de 1988, foram criados princípios aplicáveis à Administração Pública direta e indireta na intenção de orientar as atividades dos administradores públicos, são eles: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Segundo Lima (2007, p. 55-57), tais princípios possuem os seguintes significados:

- Legalidade: os órgãos e as entidades públicas devem obediência estrita à lei.
- Moralidade: a gestão pública deve pautar-se num código moral de aceitação pública.
- Impessoalidade: não admite tratamentos diferenciados, sendo todos exigidos e atendidos da mesma maneira.
- Publicidade: todos os atos e os fatos da Administração Pública são públicos.
- Eficiência: diferentemente da eficiência considerada no setor privado, a eficiência no setor público pressupõe ações e atividades que contribuam para o bem comum, não apenas para a qualidade aliada à redução de custo.

Desse modo, para uma gestão que busca um melhor atendimento das necessidades e anseios da coletividade é necessário que o gestor se baseie nesses princípios.

Um fato marcante nos anos 90, foi a transição, no Brasil, de um modelo de administração burocrática para um gerencial, fazendo com que as instituições deixassem de ser hierarquizadas e estáticas e passassem a se adaptar aos diferentes momentos vivenciados

no país. Tal feito se deve, principalmente à criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, no governo de Fernando Henrique Cardoso, sendo nomeado ministro, o professor Luiz Carlos Bresser-Pereira, no qual promoveu diversas reformas administrativas, políticas e previdenciárias.

Nesse cenário de mudanças surgiram várias ações envolvendo programas e políticas de recursos humanos, como por exemplo a estabilidade no serviço público se tornaria efetiva a partir dos três anos de serviços prestados, onde seria avaliado o desempenho do servidor. Essa alteração na Constituição Federal se deu através da Emenda constitucional nº 19/98.

A valorização do capital Humano durante a década de 1970 e a promulgação da CF de 1988 que promoveu ações de transparência, buscando sempre uma maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, fez surgir a necessidade da aquisição de novas competências e habilidades para suprir as novas demandas que aparecem e, assim como nas empresas privadas, os serviços públicos também manifestam esse interesse por aperfeiçoamento dos seus servidores.

Para Bergue (2012, p. 32): “... gestores públicos, precisamos atentar, não somente para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, mas para a formulação de políticas integradas a gestão de pessoas que relacionem especialmente a carreira (crescimento e valorização pessoal e profissional), remuneração e ambiente organizacional.”

As organizações precisam de gestores que orientem seus profissionais, quanto as suas funções e atividades que devem desenvolver e como devem utilizar suas habilidades para atingir os objetivos das instituições.

O engajamento dentro das relações profissionais, assim como a motivação, visando cooperação dos colaboradores, necessita de uma base que as auxiliem a produzirem os resultados necessários, sendo assim, gestão de pessoas passa a ser utilizada como ferramenta que assessora estas relações profissionais, das pessoas que na realidade são talentos, que necessitam de orientação para produzirem os resultados necessários.

Para Cardoso (2012), em seu artigo Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público, diz que atualmente a administração pública vem sofrendo uma maior cobrança para utilização de ferramentas já empregadas no setor privado. Para Chiavenato (2008), em seu artigo, indica que na Era da Informação o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Desse modo, o detentor desses conhecimentos são as pessoas e cada vez mais as organizações devem avaliar como motivar habilidades individuais, e como manter a satisfação em seus ambientes de trabalho, como aponta Dagnino (2012, p. 51), uma organização seria formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros; ou seja, se caracterizaria como a combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum.

No Serviço Público a gestão de pessoas precisa ser tratada de maneira estratégica, pois é através dela que se busca um melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis na organização e considerando o atual cenário de mudanças, cada vez mais vem sendo cobrado que as organizações públicas utilizem as ferramentas de gestão e gerenciamento empregados presentes no setor privado como instrumentos de aperfeiçoamento para obtenção de uma melhor qualidade na prestação de serviços no setor público. Para Bergue (2012, p. 32), as particularidades para os gestores públicos precisamos atentar, não somente para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, mas para a formulação de políticas integradas de gestão de pessoas, sabemos que quando falamos da administração pública suas especificidades diferem e muito das organizações privadas e que essa diferenciação tem fortes impactos no comportamento de seus servidores.

Já Cardoso (2012) aponta que, a gestão de recursos humanos no serviço público tem como objetivo adequar ideais da administração pública gerencial à realidade dos servidores públicos, mas sabemos que no setor público existe a acomodação dos servidores devido a sua estabilidade funcional, e conforme apontado por Bergue (2012, p. 71), as pessoas nesses casos e situações acabam conformando-se com as atividades e os métodos de trabalho vigentes, desconsiderando muitas vezes a possibilidade e a necessidade de mudança.

Conforme indica Camões (2010, p. 12): “A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem.” Sendo assim torna-se fundamental e vital uma correta gestão dos recursos humanos disponíveis para as organizações, ainda segundo Cardoso (2012) aponta que entre os desafios, é possível citar, dentre outros, a implantação de planos de carreira específicos que sejam compatíveis com as necessidades do Estado e daqueles que para ele trabalham, mas como aponta Chiavenato (2009, p. 81), quase sempre, os objetivos organizacionais se contrapõem aos objetivos individuais das pessoas.

## **2.4 Política de Gestão de Pessoas**

A política de gestão de pessoas em qualquer entidade visa criar um ambiente baseado no respeito à individualidade e ao coletivo, no desenvolvimento das pessoas e de sua instituição, na compatibilização com as estratégias do negócio e no incentivo a trajetórias profissionais que incorporem vantagens competitivas para a Companhia.

Ela também pode ser entendida com um conjunto de estratégias ou políticas específicas adotadas pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar - Previc para gerir seus servidores, visando agregar valor aos processos, atingir a excelência e alcançar a missão organizacional. Definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização e são referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e processo de tomada de decisão, que tratem de pessoas. São operacionalizadas por meio dos processos de cadastro e pagamento e das políticas de: recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional, gestão do desempenho, qualidade de vida e bem-estar no trabalho (Política de Gestão de Pessoas da Previc).

Para Chiavenato, a importância da política de gestão de pessoas consiste em olhar para o trabalhador como parceiro, como indivíduo que oferece conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o principal aporte para as organizações, sejam elas públicas ou privadas: a inteligência, que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do trabalho.

Desse modo, o trabalhador é capaz de ser tornar um sujeito ativo capaz de transformar o ambiente no qual está inserido. Para tanto, é necessário um processo de comunicação adequado entre gestores e colaboradores e, também, um processo de treinamento adequado para cada cargo.

## **2.5 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

No cenário atual no qual a competição entre as empresas está cada vez mais acirrada, onde o crescimento e, até mesmo, a sobrevivência dependem das formas que elas encontram para se diferenciar dentro da área de atuação. Nesse contexto, aderir a um processo voltado às pessoas, diante da valorização das suas competências se torna necessário para a manutenção da vantagem competitiva. Diante dessa necessidade, a preparação do capital humano denominada como treinamento e desenvolvimento de pessoas é, sem dúvidas, um investimento cada vez mais inevitável no gerenciamento das organizações.



Apesar de treinamento e desenvolvimento utilizarem técnicas semelhantes, não possuem o mesmo significado, uma vez que “[...] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento consiste em um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O desenho consiste ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação refere-se à execução e condução do programa de desenvolvimento. E a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Ele ainda ressalta que:

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Chiavenato (2010, p. 373).

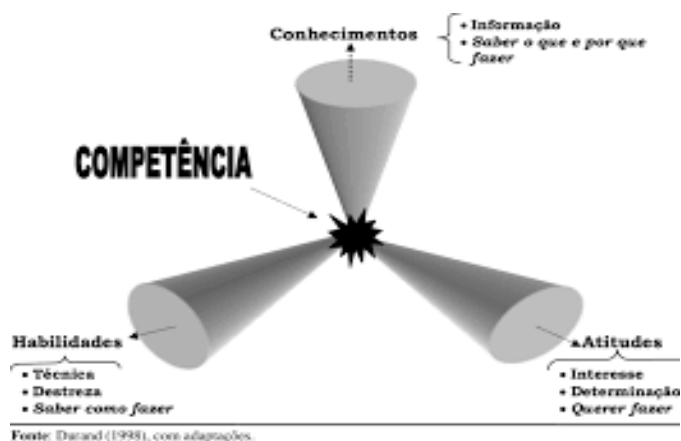
O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. Chiavenato (2010, p. 409).

## 2.6 Avaliação de Desempenho por Competência

Para Araújo (2006), avaliar o desempenho dos colaboradores é vital para o crescimento da organização, pois evita que colaboradores que não estão preparados e não apresentam um desempenho de acordo com o esperado pela organização sejam recompensados com aumentos de salários e promoções em detrimento dos colaboradores melhor preparados e mais bem-adaptados aos objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho por competência é uma forma inovadora que os profissionais da área de gestão de pessoas estão utilizando de forma cada vez mais frequente. Para entender esse método, precisamos conhecer três elementos conhecidos como CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes). Conhecimento é adquirido com a formação educacional do indivíduo, é um conhecimento fundamentalmente teórico. Já habilidade está ligada ao prático, a aplicação do conhecimento no dia a dia de uma determinada atividade. A atitude é basicamente o comportamento humano, os valores e sentimentos das pessoas envolvidas (MENDES, 2013).

**Figura 1** – As três dimensões da competência.



**Fonte:** Durant(2000), apud BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001, p.10

Nesse modelo de Gestão, os colaboradores conseguem identificar seus pontos fortes e fracos, seus conhecimentos e suas habilidades com o objetivo de fornecer à empresa respostas corretas que correlacionam ao seu crescimento profissional, pessoal e o encontro de um ponto em comum capaz de satisfazer os objetivos pessoais e organizacionais

Segundo Chiavenato (2006), a gestão por competências deve ser realizada de forma sistematizada, para, dessa forma, poder definir perfis dos profissionais necessários para uma vaga específica, proporcionando maior produtividade do funcionário para o cargo em questão, buscando identificar os pontos de excelência do funcionário e os pontos de melhoria, para suprir as lacunas de desenvolvimento profissional e agregando conhecimento, tendo como base para esse desenvolvimento, critérios que possam ser mensurados.

Dessa forma, não é suficiente apenas fazer com que a gestão do desempenho por competência seja corretamente implementada, também é necessário fazer a avaliação das competências exigidas dos empregados para desempenhar suas funções na empresa, na busca de adequar as melhorias no desempenho esperado.

### **3 METODOLOGIA**

Este tópico possui a finalidade de tratar dos aspectos ligados aos procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização do estudo. De início, será apresentada a classificação e caracterização da pesquisa, logo após serão evidenciados os métodos e as fontes de dados e, por fim as limitações da pesquisa.

#### **3.1 Classificação e caracterização da pesquisa**

Retomando o objetivo central da pesquisa, que foi analisar a aplicação da Política de Gestão de Pessoas no âmbito da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, identificando a relação existente entre o desempenho pessoal e profissional de seus empregados e o alcance dos objetivos institucionais, pode-se considerar que ela é considerada qualitativa e documental com análise interpretativa.

Considerando a abordagem qualitativa, Richardson (1989), descreve que a abordagem qualitativa se caracteriza pelo estudo da complexidade do problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando assim, os processos vividos por grupos sociais.

Para Gil (2009), a pesquisa documental se baseia na análise de conteúdo de diversos formatos de documento ou de um determinado tipo específico, tais como fichas, mapas, formulários, cartas, bilhetes, fotografias, entre outros, com o objetivo de desenvolver respostas quantitativas ou qualitativas acerca de um fenômeno específico.

#### **3.2 Métodos e fontes de dados**

Para o desenvolvimento do estudo foi utilizado, como fonte principal de pesquisa, material já elaborado, constituído principalmente de artigos científicos, livros e pesquisas na internet de maneira geral, com a finalidade de revisão literária de temas pertinentes ao problema estudado. A escolha por esta metodologia visa um aprofundamento na discussão da política de gestão de pessoas utilizada pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH.

Para a elaboração do presente trabalho foi utilizada a Pesquisa Documental desenvolvida com base em material já elaborado, constituída principalmente de artigos científicos, livros e pesquisas na internet de maneira geral, com a finalidade de revisão literária de temas pertinentes ao problema estudado. A escolha por esta metodologia visa um

aprofundamento na discussão da política de gestão de pessoas utilizada pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH.

### **3.3 Limitação da Pesquisa**

Um dos fatores limitantes da pesquisa foi o local de sua realização, por abranger apenas uma empresa pública federal, inviabiliza um comparativo com outras estatais de mesma natureza.

Outra limitação diz respeito a técnica de pesquisa, por não ter acontecido a realização de entrevistas junto aos gestores da empresa, impediu que fossem levantados dados sobre a cultura organizacional e o clima de trabalho, assim como a percepção dos seus clientes internos.

Quanto ao período delimitado para o estudo, foi compreendido o período de 2015, ano de publicação da Norma Operacional 02/2015, que trata dos procedimentos de Avaliação do Desempenho dos empregados EBSEH, até este ano de 2021, no qual aconteceu a última avaliação do desempenho. Desse modo, a pesquisa realizada nesse período, permitiu uma maior captura de informações dos trabalhos já realizados sobre a temática e de ações realizadas no âmbito da empresa, mais especificamente na área de Gestão de Pessoas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH**

Desde a década de 90, os HUFs vinham sendo sucateados e precarizados pela falta de investimentos e restrições orçamentárias, redundando em uma crise manifesta nos déficits de recursos financeiros, tecnológicos e de recursos humanos, com repercussões negativas sobre o volume e a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Essa crise, além de sucatear a infraestrutura, reduzir o número de leitos, levou ao elevado endividamento e à insuficiência de pessoal, provocada pela não contratação de novos servidores através de concursos públicos, como previsto no Regime Jurídico Único (RJU).

Durante um certo período de tempo, os hospitais universitários foram manchetes de jornais por todo o país, pela situação precária em que os mesmos se encontravam, com cancelamentos de cirurgias, leitos fechados, falta de medicamentos e redução nos atendimentos.

Em articulação com o Ministério de Educação (MEC), o Banco Mundial elaborou um diagnóstico situacional dos Hospitais Universitários Federais e constatou, segundo o relatório do Banco (GRAGNOLATI et al, 2013), que as instituições realizam procedimentos de altos custos, alta complexidade e tecnologia voltados para a medicina curativa; possuem uma má gestão, apresentam déficit nos recursos humanos somado a um contrato rígido de trabalho (Regime Jurídico Único); deterioração dos equipamentos e de todo campo tecnológico e da infraestrutura. Assim, fundamentado nesse diagnóstico, o BM apresentou, como melhor opção, para recuperar e sanar a crise dos HUF's a sua reestruturação (CISLAGHI, 2011), ou seja, o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais –REHUF, elaborado pelo BM com apoio do MEC e, posteriormente, a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH). Esse Programa que destina recursos para a reestruturação e revitalização dos Hospitais das Universidades Federais integrados ao Sistema Único de Saúde (SUS), foram colocados sob a responsabilidade da EBSEH

Diante dessa realidade de sucateamento, foi criada a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), por meio da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011,

como uma empresa pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com a finalidade de prestar serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como prestar às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública.

Trata-se da maior rede de hospitais públicos do Brasil. Suas atividades unem dois dos maiores desafios do país, educação e saúde, melhorando a qualidade de vida de milhões de brasileiros, por meio da atuação de uma rede que inclui o órgão central da empresa, situado na capital federal, e 40 Hospitais Universitários Federais (HUFs), em todo o território nacional, contando com 38.362 empregados pertencentes ao quadro próprio e 2.555 cargos comissionados ocupados por servidores estatutários (Dados – Portal da Transparência), que exercem a função de centros de referência de média e alta complexidade e um papel de destaque para a sociedade. Vale ressaltar que ela não se equipara a uma Organização Social ou Fundação Pública do ponto de vista de gestão, mas de uma empresa estatal 100% dependente da União e cumpre o seu dever de prestar serviços de assistência à saúde de forma integral e exclusivamente inseridos no âmbito do SUS.

## **4.2 Gestão de Pessoas na EBSEH**

### **4.2.1 Administração de múltiplos vínculos**

Os vínculos de trabalho inicialmente existentes nos HUFs abrangeram diferentes relações trabalhistas e diferentes comando nesses colaboradores. De acordo como estudos da própria EBSEH, a maioria do HUFs, apresentaram três vínculos distintos de trabalho, a saber: empregados EBSEH, regidos pela CLT; os servidores estatutários RJU e os terceirizados, também regidos pelo regime privado. Atualmente todos os hospitais tiveram a completa substituição dos funcionários terceirizados por empregados EBSEH.

O fato de terem existidos vínculos de RJUs e Celetistas EBSEH, tem ocasionaram conflitos e fragmentação na classe trabalhadora, dividindo-a em dois principais blocos: celetistas EBSEH e RJU's. Essas diferenças legal-trabalhistas dificultou a composição de escalas de trabalho, uma vez que as jornadas de trabalho possuem carga horária diferentes e, também, relacionado ao pagamento da insalubridade e do ticket alimentação.

Esses fatores em paralelo com um modelo de gestão focado na produtividade e nos resultados, ocasionaram conflitos, disputas, competitividade e uma distorção sobre a visão, de modo que houve a perda da identidade por parte do servidor público estatutário em relação à instituição, tendo sido criado um estereótipo negativo dos servidores, vistos pelos funcionários EBSEH como trabalhadores descompromissados, improdutivos e resistentes à mudança, o que trouxe consequências negativas, que incluem aumento dos casos de adoecimento desses funcionários.

### **4.2.2 Efeitos da EBSEH na Gestão de Pessoas dos HUFs.**

Antes de adentrar nos efeitos positivos que da Gestão de Pessoas praticada pela EBSEH proporcionou nos HUFs por ela geridos, é importante destacar que a tendência para o desenvolvimento das pessoas foi considerada, também, pelas instituições públicas, uma vez que, atualmente, a administração pública brasileira está se adequando aos pressupostos do New Public Management, um movimento iniciado pela corrente teórica americana e inglesa, na década de 1980 (Hondegem, Horton & Scheepers, 2006).

Segundo Hondegem, Horton e Scheepers (2006), o New Public Management é uma forma de gestão, que enfatiza a competência, como elemento-chave para a adequação do indivíduo as contínuas mudanças enfrentadas pelo setor público.

Quando mencionado o quadro de pessoal da EBSEH, constatou-se a existência de uma heterogeneidade muito acentuada, uma vez que a equipe englobava profissionais da área de assistência (composta por técnicos em enfermagem, enfermeiros, médicos e demais profissionais da saúde) e profissionais da área administrativa (formada por profissionais do campo da gestão), onde sua forma de ingresso aconteceu através de concurso público de provas ou de provas e títulos, sob o regime celetista, podendo ter contratos por tempo indeterminado e temporário, desde que a soma dos 2 (dois) períodos não ultrapasse 5 (cinco) anos (Arts.10 e 11 da Lei nº 12.550/2011). É importante destacar que os concursos foram destinados a unidades hospitalares específicas, mas isso não impediu que, diante da necessidade ou interesse da Empresa, pudesse haver a transferência para outra filial da EBSEH. Desse modo, quanto aos recursos humanos e particularmente às formas de contratação, observou-se que este foi um dos pontos chave para a avaliação dos resultados alcançados pela EBSEH.

#### **4.2.3 Comitê Permanente de Desenvolvimento de Pessoas (CPDP)**

O Comitê Permanente de Desenvolvimento de Pessoas (CPDP) é uma instância consultiva e de deliberação colegiada, de caráter permanente e autônomo, vinculado administrativamente à Divisão de Gestão de Pessoas, tem por finalidade apoiar os processos de desenvolvimento dos colaboradores e terá seu funcionamento regulamentado por este Regimento Interno em consonância com a Lei Federal e com a Ebserh.

Dentre as suas atribuições, o CPDP aprecia e emite parecer dos recursos impetrados nos processos de avaliação de desempenho, de progressão funcional e de pós-graduação; acompanhar, trimestralmente, os planos de desenvolvimento individual dos colaboradores até a próxima avaliação de desempenho e auxiliar a área de gestão de pessoas, na elaboração do plano de desenvolvimento de competências. A sua composição por regra é de 07 (sete) membros titulares e respectivos suplentes a serem indicados pelas diversas áreas do HUF, para mandato de 1 (um) ano, podendo ser reconduzidos por uma única vez por igual período.

Essa instância reúne-se ordinariamente uma vez a cada mês, mas poderá se reunir extraordinariamente sempre que necessário. Geralmente participavam das reuniões membros titulares e suplentes, porém os últimos possuíam direito de voto apenas na ausência dos titulares. Por fim, o coordenador, de acordo com a necessidade, poderia convidar empregados e servidores da EBSEH, cuja presença fosse julgada imprescindível pelos membros efetivos do Comitê, que detinham informações relevantes ou cujos assuntos constassem da pauta de discussão e fossem pertinentes à sua área de atuação.

#### **4.2.4 Gestão do Desempenho por Competência - GDC**

A Gestão de desenvolvimento por Competência implementada pela EBSEH visou o desenvolvimento das competências individuais dos seus colaboradores, buscando alcançar resultados organizacionais e atender às necessidades dos usuários dos serviços de saúde.

Para Zarifian, 2001,

Existe uma relação direta e interdependente entre gestão por competências e gestão do desempenho, tendo em vista que o desempenho expressa a competência da pessoa revelada em suas ações, isto é, quando a pessoa mobiliza suas capacidades nas situações de trabalho.

A GDC no âmbito da EBSE RH foi composta pelas seguintes etapas:

1. Planejamento: pactuação do Plano de Trabalho do colaborador (metas das equipes e responsabilidades do colaborador para o alcance das metas e identificação das competências necessárias ao desempenho);
2. Monitoramento: acompanhamento sistemático do desempenho do colaborador; e
3. Formalização: identificação das lacunas de competências, do alcance das metas de equipe e da contribuição do colaborador para o resultado das metas.

Na primeira etapa, os gestores criaram as metas para sua equipe e as encaminharam para aprovação das chefias superiores, logo após foram homologadas e tais metas direcionadas ao plano de trabalho de cada membro da equipe. O processo para criação dessas metas envolveram três fases distintas. São elas:

**Quadro 1** – Identificação dos Gestores por Etapas

<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Etapa</b>
Gestor Nível I	Criação das Metas
Gestor Nível II	Aprovação e sugestão de alteração de metas
Gestor Nível III	Homologação e rejeição das metas

**Fonte:** Manual – Etapa de Planejamento, 2022, p.05.

Gestor Nível 1: gestor habilitado para verificar e incluir no sistema as metas da equipe. Corresponde aos chefes de Serviço, Unidade e Secretária-Geral.

Gestor Nível 2: gestor que está acima do gestor nível 1. Os gestores das lotações identificadas com esse tipo de grupo estarão habilitados para aprovarem ou sugerirem alterações nas metas criadas por um gestor nível 1. Aqui se enquadram os chefes de Setor e Divisão.

Gestor Nível 3: gestor que está acima dos gestores de nível 1 e 2. Os gestores das lotações identificadas com este tipo de grupo estarão habilitados para homologarem ou rejeitarem as metas aprovadas por um gestor nível 2. Essa categoria corresponde ao Auditor, Ouvidor, Chefe de Gabinete, Coordenador da CONJUR, Diretor, Gerente, Superintendente e Presidente.

Após a criação das metas, passaram-se a elaboração dos Planos de Trabalhos dos membros da Equipe, sendo considerada a última ação referente ao Planejamento da Avaliação do Desempenho. Nesta fase, os gestores juntamente com cada membro da equipe criaram seus planos para o período avaliativo do plano, incluindo competências transversais, gerenciais e específicas/técnicas. Sendo as:

Transversais: são as competências que todos os colaboradores da EBSE RH necessitam possuir;

Gerenciais: são as competências necessárias para atuação do gesto;

Específica/Técnicas: são as competências necessárias para os colaboradores executarem suas atividades na área de atuação.

As competências específicas/técnicas foram separadas por área de atuação e desdobramento da área.



indeferi-lo. Caso julgasse necessário o Comitê poderia convocar as partes envolvidas ou mesmo outro colaborador para prestar esclarecimentos. A área de gestão de pessoas daria ciência do resultado ao colaborador e ao avaliador até dez dias úteis após o recebimento do recurso.

É importante destacar que a Avaliação de Desempenho seria formalizada com base nos registros efetuados ao longo do ano. Nesse momento também ocorreria a definição das ações de aprendizagem que visassem eliminar ou minimizar as lacunas de competências que tenham sido identificadas durante o processo avaliativo.

#### 4.2.5 Capacitações

Considerando que o ensino a distância é uma modalidade que vem crescendo no nosso país, a EBSEH criou e disponibilizou um ambiente de aprendizagem online e completo a todos os empregados, de forma a disseminar o conhecimento e informação a um número cada vez maior de pessoas em todo o território no qual ela está presente. Através dos avanços trazidos pelas novas tecnologias da informação e Comunicação – TICs, o treinamento por e-learning tem se mostrado uma ferramenta eficaz da gestão de pessoas, tanto no ganho da produtividade, quanto na gestão do conhecimento, desempenho e desenvolvimento do empregado. Esta plataforma de ensino, que antes era considerada uma aposta, tornou-se uma ferramenta de grande importância para a aprendizagem dos colaboradores, tendo atualmente cadastrados cerca de 39.987 colaboradores em diversos cursos.

Além dessa plataforma de ensino, as filiais EBSEH solicitavam às unidades organizacionais, a cada ano, os levantamentos das necessidades de capacitação para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).

As diversas unidades organizacionais possuíam iniciativas para capacitações internas, devendo elaborar o projeto básico da capacitação contendo a justificativa, objetivos, conteúdo programático, carga horária, metodologia, público-alvo, o local de realização e instrutores. Cabendo à área de gestão de pessoas para fins de acompanhamento e registro. Já para capacitações externas seria verificado a geração de custos para EBSEH, como pagamento de passagens, diárias e inscrições e a real necessidade da capacitação.

#### 4.2.6 Plano de cargos, carreiras e salários (PCCS) e progressões

A estrutura de cargos e carreiras da Empresa encontrava-se organizada em: grupo organizacional, classe e nível salarial.

Os grupos ocupacionais da EBSEH estavam organizados de acordo com o nível de escolaridade, o cargo e a classe da carreira, sendo que o nível superior subdividido em duas carreiras – CME e S, de acordo com o quadro abaixo:

**Quadro 2** – Grupos ocupacionais da EBSEH por nível de escolaridade

<b>CARREIRA MÉDICO E ENFERMEIRO – CME</b>	<b>CLASSE</b>
Enfermeiro	CME 1 CME 2 CME 3 CME 4
Médico	CME 5 CME 6 CME 7
<b>CARREIRA NÍVEL SUPERIOR - S</b>	<b>CLASSE</b>
Profissional de Educação Física, Pedagogo, Psicólogo e Tecnólogo	S-1 S-2 S-3 S-4
Analista Administrativo, Assistente Social Biólogo, Biomédico, Farmacêutico, Fisioterapeuta,	S-2 S-3 S-4 S-5



Fonoaudiólogo, Jornalista, Nutricionista, Terapeuta Ocupacional	
Analista de Tecnologia da Informação, Cirurgião Dentista	S-3 S-4 S-5 S-6
Advogado	S-4 S-5 S-6 S-7
Arquiteto, Engenheiro, Físico	S-5 S-6 S-7 S-8
<b>CARREIRA NÍVEL TÉCNICO - T</b>	<b>CLASSE</b>
Técnico, Técnico Administrativo, Técnico em Enfermagem, Técnico em Saúde, Técnico em Radiologia	T-1 T-2 T-3 T-4
<b>CARREIRA NÍVEL MÉDIO - M</b>	<b>CLASSE</b>
Assistente	M-1 M-2 M-3

**Fonte:** Manual – Plano de Cargos Carreiras e Salários, 2020, p.03.

O desenvolvimento do empregado nos cargos de provimento efetivo do Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS da EBSE RH ocorreria mediante Progressão Horizontal e Progressão Vertical. Na progressão horizontal, o empregado passava de um nível salarial para outro imediatamente superior, dentro de uma mesma classe, compreendendo as modalidades mérito (levando-se em consideração a nota do GDC) e antiguidade (Tempo de serviço prestado a empresa).

Para concorrer a progressão horizontal por mérito, o empregado deveria possuir, no mínimo 01(um) ano de efetivo exercício até 31 de dezembro do ano par corrente, ter cumprido o interstício mínimo de 1 (um) ano de permanência no mesmo nível salarial até 31 de dezembro do ano par corrente, não ter obtido PHM na progressão horizontal anterior, não estar concorrendo à PHA e ter obtido pontuação mínima de 80 (oitenta) no resultado da avaliação de desempenho para progressão por mérito. Aqui foi levado em consideração todo o processo de avaliação do desempenho das atividades desenvolvidas pelo empregado, sendo a mesma realizada através do preenchimento do Questionário de Avaliação do Empregado que terá pontuação máxima de 100(cem), que constitui o instrumento do processo de avaliação, no qual representava a soma dos pontos da avaliação realizada pela chefia imediata, que corresponderia a 60% da pontuação, a média dos pontos da avaliação realizada por seus colegas de equipe ou subordinados, que corresponderá a 20% da pontuação e da autoavaliação, que corresponderá a 20% da pontuação.

Já na Progressão Horizontal por Antiguidade, o empregado deveria possuir no mínimo 02 (dois) anos de efetivo exercício até 31 de dezembro do ano par corrente, - cumprimento de interstício mínimo de 02 (dois) anos de permanência no mesmo nível salarial até 31 de dezembro do ano par corrente, não ter sido contemplado com a PHM, no ano corrente e não ter obtido PHA, na última progressão horizontal. Os empregados seriam classificados de acordo com o maior tempo de serviço no nível salarial atual, em ordem decrescente, até o limite do orçamento destinado para esse fim. Em caso de empate, a classificação dos empregados seria efetuada a partir dos critérios de maior tempo de serviço no cargo atualmente ocupado na EBSE RH e maior idade, conforme a data de nascimento

Por último, temos a Progressão Vertical que possibilitava a passagem do empregado do nível salarial de uma classe para o primeiro nível salarial da classe imediatamente superior. Concorreria nos anos ímpares, devendo ser cumprido o interstício mínimo de permanência na mesma classe até 31 de dezembro do ano ímpar corrente, período avaliativo, maturidade, definida pela qualificação profissional do empregado, participação em atividades, cursos e

eventos de capacitação cujos conteúdos seriam compatíveis com as atribuições do cargo, com as atividades da EBSEH ou com as competências fundamentais e a disponibilidade orçamentária. Nesta progressão foi levado em consideração o nível de maturidade do empregado, conforme sua qualificação profissional que incluiu: o cadastro das informações que comprovavam a qualificação profissional requerida para fins de Progressão Vertical e a análise dos diplomas, títulos, certificados, registros, atestados e demais documentos que comprovem a qualificação profissional do empregado e avaliação da adequação das atividades, cursos e eventos de capacitação às atribuições do cargo efetivo e atividades da EBSEH, seu conteúdo e duração.

Além disso, o empregado poderia, no prazo de até 3 (três) dias úteis contados da publicação do resultado preliminar com a classificação dos empregados que seriam contemplados com a PHM, PHA ou Progressão Vertical, impetrar recurso, devidamente justificado, por escrito, dirigido ao Serviço de Capacitação e Avaliação de Desempenho, da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, da Diretoria de Gestão de Pessoas, na sede, ou à Divisão de Gestão de Pessoas, nos HUFs

Por ser uma empresa pública as progressões seriam concedidas mediante a disponibilidade orçamentária para aquele exercício, em conformidade com a Resolução nº 09, de 8 de outubro de 1996, do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - CCE, na qual determinou que o impacto anual com as progressões deverá ser limitado a 1% (um por cento) da folha salarial, não gerando qualquer direito para o próximo exercício. Tal valor seria dividido proporcionalmente entre os cargos de nível superior e os cargos de nível médio/técnico, considerando a folha anual salarial para esses cargos. Desse modo, não seria possível definir com exatidão o quantitativo de profissionais que progrediriam a cada ano, passando a ser condicionado às notas dos GDCs, as pontuações obtidas a partir das atividades e cursos realizados no âmbito ou fora da empresa e a disponibilidade orçamentária.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da segunda década do século XX, surgiu as primeiras definições acerca das funções dos recursos humanos, limitados exclusivamente ao treinamento, motivação, remuneração e manutenção de pessoas. Com o passar do tempo, mais precisamente no final do referido século, surgiu a expressão Gestão de Pessoas como uma função gerencial que visa a cooperação entre as pessoas, buscando atender interesses pessoais e organizacionais em um ambiente de constantes mudanças e transformações em aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e culturais, nos quais foram incorporadas novas abordagens no comportamento e na estrutura das organizações que influenciaram diretamente na evolução histórica da administração dos recursos humanos, passando a integrar o trabalhador no contexto das organizações.

Nesse novo ambiente, a importância principal deixava de estar focado no capital financeiro para o capital intelectual, sendo preciso um alinhamento entre as estratégias da empresa com as de gestão de pessoas. Desse modo, tornava-se imprescindível a uma moderna gestão de pessoas cuidar de seus colaboradores, incentivando o aprendizado, o reconhecimento, a valorização e o desenvolvimento social e profissional do indivíduo.

A problemática desta pesquisa levou em consideração o questionamento: O que uma Gestão do Desempenho por Competência, baseada nos resultados e na produtividade, poderia agregar no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados de uma empresa?

Uma Política de Gestão de Pessoas adotada, que faz uso de instrumentos que priorizam o bom desempenho do empregado e sua qualificação pessoal e profissional, é capaz de criar equipes de alto desempenho e torna-se um diferencial neste intenso ambiente competitivo.

## **5.1 Aspectos positivos da Política de Gestão de Pessoas da EBSEH**

De maneira geral, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, dispõe de uma gama de características que favorecem a sua sustentabilidade e a busca de um trabalho eficiente e voltado para o cumprimento de seus objetivos.

Em primeiro lugar a empresa foi criada para sanar a crise dos HUFs e as suas atividades precisaram unir dois dos maiores desafios do país, educação e saúde, duas áreas carentes de serviços de boa qualidade e que a atuação com foco nos resultados geraria uma maior prestação de serviços aos seus usuários e, ao mesmo tempo, contribuiria nos serviços de apoio ao ensino.

Segundo, a empresa conta uma estrutura de gerir recursos humanos bastante atualizada e alinhada às novas tendências de gestão, como por exemplo, um comitê permanente que tem por finalidade apoiar os processos de desenvolvimento de pessoas, principalmente no que tange a Gestão do Desempenho por Competência - GDC. Essa instância deliberativa, presta apoio a todas às unidades hospitalares e, também, se caracteriza como a mais alta instância recursal, no âmbito administrativo, tendo a função de corrigir possíveis distorções nas avaliações anuais dos empregados.

Terceiro, a empresa dispõe de GDC, como já mencionado, com foco nos resultados e no aperfeiçoamento pessoal e profissional dos empregados. Suas metas proporcionam maior integração do trabalho em equipe, uma vez que são definidas conjuntamente as competências individuais e as coletivas. Além disso, cada colaborador conta com seu plano de trabalho no qual são incluídas as competências para o trabalho em equipe e as competências necessárias para os colaboradores executarem suas atividades na área de atuação. Tal distinção das metas e competências, permite um maior controle das atividades por parte de toda a equipe, além de possibilitar uma melhor decisão para corrigir desvios.

Por fim, e não menos importante, tem o fato que a empresa dispõe de uma plataforma de ensino voltada para a capacitação de seus empregados, tendo atualmente cadastrados quase quarenta mil empregados em diversos cursos. O acesso a essa plataforma permitiu a disseminação do conhecimento, a todos os empregados, em todo o território nacional em que a EBSEH está presente

## **5.2 Aspecto negativo da Política de Gestão de Pessoas da EBSEH**

O aspecto negativo se refere a forma como ocorre as progressões para fins de evolução salarial. O fato de a EBSEH ser uma empresa, condicionam as suas progressões a disponibilidade orçamentária, fazendo com que muitos empregados perdessem o estímulo para se qualificar e, muitas vezes, desistissem de seguir a carreira na empresa. O fato é que pouquíssimos empregados progridem e os modos de avaliação, em algumas situações, são cometidas de injustiças não sanáveis pelo Comitê Permanente de Desenvolvimento de Pessoas. Com isso, o clima organizacional ruim se instaura e o ambiente de trabalho passa a ser percebido com maior insatisfação, tendo por consequência uma queda no desempenho das atividades

Desse modo, conclui-se que a Política de Gestão de Pessoas no âmbito da EBSEH, ligada principalmente ao desempenho do empregado e seu desenvolvimento pessoal e profissional, é ideal para ambientes dinâmicos de trabalho. Essa política muitas vezes não se restringe a normas e regramentos criados, fazendo-se necessário que os gestores estejam empenhados em avançar de forma eficaz e comprometida dando a equipe instrumentos para lidar com decisões não programadas.

## REFERÊNCIAS

- ACADEMIA EDU. Projeto de Pesquisa – Gestão de Pessoas. 2015. Simone da Cunha Justem. Disponível em <  
[https://www.academia.edu/36769333/PROJETO\\_DE\\_PESQUISA\\_Gest%C3%A3o\\_de\\_pessoas](https://www.academia.edu/36769333/PROJETO_DE_PESQUISA_Gest%C3%A3o_de_pessoas) > Acesso em 11 mai. 2022.
- ADMINISTRADORES.COM. Evolução da gestão de pessoas nas organizações do rígido ao flexível. Valdevino Antonio dos Santos. Belo Horizonte/MG, 2020, v. 1. Disponível em Acesso em: 10 mai.2022
- ALBUQUERQUE, L. O papel estratégico de recursos humanos. São Paulo: FEA/USP, 1987. MARCONI, N. 2003.
- ARAUJO, Luis César G. de. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- AVELAR, J.V.R. Disputa de Frames e Hibridismo Organizacional um conteúdo de caso de um Hospital Universitário Federal. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo –UFES. Vitória/E. S, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/8895> Acesso: 20 novembro 2018
- BARRETO, Magda Dei Tós, et. al. Gestão com pessoas. Centro Universitário de Maringá. Maringá, 2012.
- BRASIL, EBSEH. CARTILHA DE PERGUNTAS E RESPOSTAS. Disponível em [http://www.ebserh.gov.br/web/portalebserh/cartilhas//asset\\_publisher/p9AuovSiacSG/document/id/112496](http://www.ebserh.gov.br/web/portalebserh/cartilhas//asset_publisher/p9AuovSiacSG/document/id/112496) Acesso: 30 /05/2018.
- BRASIL. Lei 12.550 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a Empresa Pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares –EBSEH. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso: 15/04/2018.
- CAMÕES et al. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- CARDOSO, Iara Pinto. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. Revista eletrônica EJE. n. 5 ano 2, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato – 7 ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- EBSEH. Legislação e Normas de Gestão de Pessoas. Brasília/2022, V. 2. Disponível em Acesso em 15 de mai.2022.

ESCOLA EBSEH DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA – 3EC – Disponível em: < <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/plataformas-e-tecnologias/3ec> > Acesso: 20 outubro 2022.

FLORIANÓPOLIS: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2012. CAMÕES et al. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 57, n. 2, p. 241- 258, 2006. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/198>>. Acesso em: 20 outubro 2022.

LONGO, F. Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007. BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento organizacional. 2. ed. reimp.

MANUAL - GDC Planejamento e Monitoramento, Brasília: Maternidade Escola Januário Cicco, 2018. Disponível em:< <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/mejc-ufrn/links/manual-gdc-planejamento-e-monitoramento.pdf/@download/file/Manual%20-%20GDC%20Planejamento%20e%20Monitoramento.pdf>>. Acesso em 20 outubro 2022.

POLÍTICAS INTEGRADAS DE RECURSOS HUMANOS PARA O SETOR PÚBLICO. Disponível em < <http://www.top.org.ar/Publicac.htm> >. Acesso em 12 mai. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. Análise de turnover na química Brasil LTDA. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Monografia. Disponível em:< <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 maio 2012.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorezon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração. Garça. Ano VII, nº 13. 2007.

XERPAY BLOG. Evolução da gestão de pessoas: conheça os principais avanços na área. São Paulo/SP, 2019, v.1. Disponível em Acesso em 11 mai. 2022.