



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TAIS ANSELMINI

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS PARA O SETOR LABORATÓRIO DE UM HOSPITAL DA REGIÃO
OESTE CATARINENSE**

CHAPECÓ

2016

TAIS ANSELMINI

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS PARA O SETOR LABORATÓRIO DE UM HOSPITAL DA REGIÃO
OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Anselmini, Tais

Gestão por competências:: Uma proposta de mapeamento de competências para o setor laboratório de um hospital da região oeste catarinense/ Tais Anselmini. -- 2016. 130 f.

Orientador: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de ,
Chapecó, SC, 2016.

1. Gestão por competências. 2. Organização hospitalar. 3. Mapeamento de competências. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

TAIS ANSELMINI

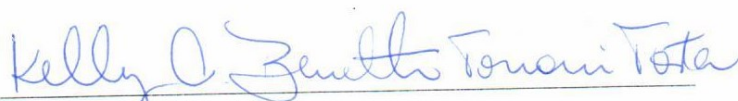
**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS PARA O SETOR LABORATÓRIO DE UM HOSPITAL DA REGIÃO
OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para a obtenção de título de Bacharel em Administração.

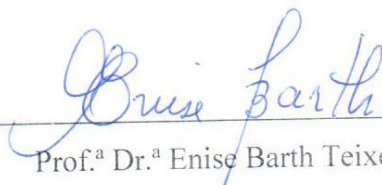
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 15/06/2016

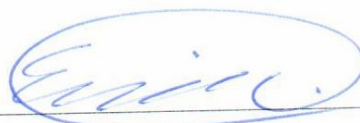
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS



Prof.^a Dr.^a Enise Barth Teixeira – UFFS



Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio – UFFS

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, por me conceder saúde, força e coragem para superar as dificuldades encontradas durante o processo de formação acadêmica e por todas as oportunidades que destes ao longo de toda minha caminhada.

Aos meus pais Clóvis e Ivete que nunca mediram esforços para o alcance dos meus sonhos. Por todo amor e carinho dedicado, pelas palavras de apoio e incentivo e pelos votos de confiança que depositaram em mim. A todos meus familiares pelos exemplos de vida e por compreenderem os motivos de minha ausência. Vocês são minha base, meu porto seguro e serei eternamente grata.

Aos anjos também chamados de amigos que conheci durante esta caminhada e que tornaram meus dias mais alegres e coloridos. Aos meus colegas de trabalho e as minhas colegas de apartamento, por aturarem meus momentos de ansiedade, angústia e nervosismo me incentivando a acreditar na realização dos meus sonhos.

A todos os professores por ensinarem com empenho e dedicação os conhecimentos necessários para a carreira de Administradora, em especial a professora e minha orientadora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, por despertar através de suas aulas, o desejo de seguir na área de Gestão de Pessoas e por todo apoio e suporte que destes na realização deste trabalho.

À Universidade Federal da Fronteira Sul por conceder a oportunidade de fazer parte de uma instituição que preza não só pela qualidade, pelo ensino público, mas também pela formação cidadã de seus acadêmicos.

Ao hospital por reconhecer a importância deste estudo e por se dedicarem e disponibilizarem seu tempo para que este trabalho pudesse ser concretizado.

Por fim, a todos que de alguma forma contribuíram e me acompanharam na conclusão de mais esta etapa da minha vida.

Muito Obrigada!

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível” (CHARLES CHAPLIN).

RESUMO

Com base na abordagem de gestão por competências e em estudos sobre competências e mapeamento de competências, o presente estudo desenvolve-se sobre a lógica de que a gestão por competências emerge como alternativa aos modelos gerenciais tradicionais pois, sugere o alinhamento de esforços de forma que as competências humanas possam dar amparo as competências organizacionais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Neste contexto, a pesquisa tem como objetivo geral desenvolver o processo de mapeamento de competências em um hospital da região oeste catarinense. Para seu alcance, se fez uso de uma metodologia com abordagem qualitativa para a análise de discurso das entrevistas das quais foram extraídas as competências organizacionais e para a aplicação dos questionários com os sujeitos de pesquisa com o intuito de mensurar as competências dos cargos e propor uma matriz de competências final. A pesquisa é caracterizada, quanto aos fins como descritiva e aplicada. Quanto aos meios, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Os dados foram coletados através de uma pesquisa documental que permitiu levantar os documentos internos da organização e por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas individualmente com os dois supervisores encarregados pelo setor Laboratório, do qual os 11 cargos existentes foram descritos e mapeados, uma psicóloga responsável pelo processo de recrutamento e seleção da organização e a coordenadora da área de recursos humanos. Com o apoio do manual de cargos do hospital, analisou-se a descrição de cada um dos onze cargos e dele foram extraídos as atividades e os conhecimentos que já estavam pré-estabelecidos. As habilidades e atitudes foram sugeridas pela autora, com base nas tarefas que cada indivíduo deve desempenhar para ocupar determinado cargo. Após descritos, esses conhecimentos, habilidades e atitudes foram agrupados de acordo com sua similaridade para a elaboração do questionário para mensurar o grau de competências e posterior aplicação com o público alvo. Os graus de importância foram avaliados através de um questionário com escala do tipo Likert aplicado com os sujeitos da pesquisa que elencaram os graus para cada indicador de acordo com sua percepção. Estabeleceu-se ainda a nota de corte com a finalidade de mensurar os graus mais relevantes e permitir a validação da matriz de competências de cada cargo. Conclui-se que, em todos os cargos descritos as competências funcionais mensuradas como fundamentais, puderam ser amparadas pelas competências organizacionais identificadas o que demonstra consenso e alinhamento entre ambas. Compreende-se assim, a efetividade do modelo de mapeamento de competências proposto, que pode vir a ser aplicado aos demais setores futuramente para que se dê continuidade ao processo de gestão por competências.

Palavras-chave: Gestão por competências. Organização Hospitalar. Mapeamento de competências.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ganhos do conceito de competência para a gestão de pessoas.....	20
Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e organização.....	27
Figura 3 - Competências individuais e organizacionais.....	29
Figura 4 - Identificação do <i>gap</i> de competências.....	34
Figura 5 - Classificação das competências do cargo de atendente de um hospital.....	37
Figura 6 - Exemplos de condições e critérios associados a competências.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Desdobramento do CHA.....	25
Quadro 2 - Agrupamento de competências comportamentais.....	40
Quadro 3 - Método de coleta de dados para cada objetivo específico.....	47
Quadro 4 - Competências organizacionais do hospital.....	54
Quadro 5 - Competências organizacionais extraídas das entrevistas.....	55
Quadro 6 - Grupos de competências similares.....	59
Quadro 7 – Escala para medição das competências.....	60
Quadro 8 – Matriz de competências do cargo de Coordenador de Laboratório.....	61
Quadro 9 – Matriz de competências do cargo de Bioquímico II.....	63
Quadro 10 – Matriz de competências do cargo de Bioquímico I.....	65
Quadro 11 – Matriz de competências do cargo Técnico em Laboratório II.....	67
Quadro 12 – Matriz de competências do cargo de Técnico em Laboratório I.....	69
Quadro 13 – Matriz de competências do cargo de Assistente Operacional de Laboratório....	71
Quadro 14 – Matriz de competências do cargo de Auxiliar de Laboratório.....	73
Quadro 15 – Matriz de competências do cargo de Analista Administrativo de Laboratório....	74
Quadro 16 – Matriz de competências do cargo de Assistente Administrativo de Laboratório	76
Quadro 17 – Matriz de competências do cargo de Auxiliar Administrativo de Laboratório....	78
Quadro 18 – Matriz de competências do cargo de Auxiliar de Atendimento de Laboratório..	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 GESTÃO HOSPITALAR	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	17
2.3 COMPETÊNCIA.....	21
2.3.1 Escolas da gestão por competências.....	22
2.3.2 Noções sobre competências	26
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	30
2.4.1 Mapeamento e mensuração de competências	35
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
3.2 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	44
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	45
3.4 COLETA DE DADOS	45
3.5 ANÁLISE DE DADOS	47
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	50
4.1 A EMPRESA.....	50
4.2 POLÍTICAS ATUAIS DE RECURSOS HUMANOS	51
4.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	53
4.4 MAPEAMENTO E MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS CARGOS.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os supervisores.....	92
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com a coordenadora do RH e a psicóloga	94
APÊNDICE C – Descrição dos cargos e competências identificadas	96
APÊNDICE D – Questionário para mensurar o grau de competência.....	105

ANEXO A – Manual de descrição de cargos do hospital da região oeste catarinense.....121

1 INTRODUÇÃO

Frente ao cenário atual, a competitividade e as constantes transformações tanto no âmbito social, econômico, político e cultural exigem da organização um olhar mais cauteloso para a maneira com que realizam a gestão de pessoas da empresa. Benetti et al. (2007) apontam que as pessoas são a principal razão da existência de qualquer tipo de organização, e portanto, existem para elas e trabalham por meio delas. Assim, para que uma organização funcione efetivamente, é necessário direcionar pessoas aos objetivos. É preciso que exista um objetivo comum e que os esforços de todos estejam alinhados para o seu alcance, função da área de gestão de pessoas.

Trabalhar com um modelo de gestão que combata a ineficiência organizacional que deixe claro os objetivos que norteiam o sucesso da organização e que permita entender seus desejos e desafios, surge como uma alternativa para as empresas se adequarem a esse tipo de ambiente (MOURA, 2003).

O modelo tradicional de gestão de pessoas proposto por Frederick Taylor, cujo propósito consiste em achar a pessoa certa para o lugar certo, começa a perder espaço a partir da década de 60 visto que, não se adequava às expectativas das organizações e dos seus colaboradores. É no início do anos 80 a partir de diversos fatores que o modelo de gestão de pessoas passa a ter sua perspectiva alterada. Começou-se a buscar uma gestão mais flexível capaz de atender com maior rapidez as exigências do mercado e da concorrência (DUTRA, 2004).

Nesta perspectiva, Zarifian (2008) traz a concepção de que as ideias em torno desse novo processo de gestão de pessoas começaram a ganhar forma na década de 90, quando os gestores passam a perceber que a tomada de decisões sobre seus colaboradores deve ser feita em função de sua agregação de valor para o meio em que a empresa encontra-se inserida.

Se no passado as empresas distinguiam-se das demais pelas máquinas, equipamentos, instalações e estrutura física, atualmente com o advento da globalização o que as difere é o capital intelectual que possuem representado pelos seres humanos e os conhecimentos que estes detêm e colocam à disposição da organização, agregando valor e proporcionando maior competitividade. O ser humano que até então era tratado como um recurso qualquer, passou a ser tratado como uma fonte de vantagem competitiva (LIMONGI-FRANÇA, 2011). Assim, qualidades advindas do ser humano como agilidade, dinamismo e eficiência passam a ser valorizadas nas empresas uma vez que o colaborador é considerado o principal atuante da

ação organizacional.

Mediante esta realidade, Bohlander e Snell (2011) afirmam que essa vantagem competitiva é garantida as companhias que souberem atrair, selecionar, utilizar e desenvolver talentos. Silva, Mello e Torres (2013, p. 686) afirmam que “É nesse cenário que emerge a gestão por competências como estratégia de eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com as necessidades da gestão organizacional.”

Em um momento que as empresas buscam atrair e reter talentos, este modelo se destaca como importante fator de sucesso, pois ao aderir às práticas de gestão por competências, o gestor tem subsídios para mapear quem são os profissionais com as qualificações adequadas para a vaga em aberto, assim como quem são aqueles que necessitam de um complemento na formação para ocupar uma futura posição na empresa (DALMAU; TOSTA, 2009).

A preocupação com a gestão por competências nas organizações é evidente e as dificuldades enfrentadas por elas advindas da implantação desse modelo de gerenciamento também. Uma dessas complicações é a identificação ou mapeamento de competências pois, como afirmam Fleury e Fleury (2004), a identificação de competências tanto em âmbito organizacional, quanto funcional e humano é uma tarefa altamente complexa e criativa, uma vez que, faz-se necessário considerar a opinião da alta gerência, dos clientes, de fornecedores e, especialmente, de gestores e colaboradores da empresa em todos os seus níveis. É a etapa que exige maior dedicação por parte dos gestores, afinal é o resultado dela que fundamentará todos os demais processos. Portanto mapear as competências segundo Dalmau e Tosta (2008) não pode ser considerada uma tarefa simples.

Nesta perspectiva, considerando-se a atividade de mapeamento de competências um meio estratégico para a tomada de decisão nos diversos processos de recursos humanos da organização uma vez que, agrega valor aos profissionais, otimiza o desempenho dos colaboradores e direciona a empresa a investir em suas lacunas que impendem muitas vezes o alcance dos resultados e de um diferencial competitivo, questiona-se:

Como se deve configurar o mapeamento de competências do Setor Laboratório de um Hospital da Região Oeste Catarinense?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Propor o mapeamento de competências do Setor Laboratório de um Hospital da Região Oeste Catarinense.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as estratégias e competências organizacionais;
- b) Descrever as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos da organização;
- c) Descrever as competências dos cargos da empresa; e
- d) Validar uma matriz de competências dos cargos com os sujeitos da pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em uma pesquisa se faz necessário justificar os critérios de importância, oportunidade e viabilidade ou seja, apresentar as razões para sua existência, conforme salienta Roesch (2012).

A importância desse trabalho é entendida como a relevância do tema e suas contribuições, e esta se dá tanto no âmbito da empresa quanto da comunidade acadêmica.

Saber aonde se quer chegar com o negócio e ter foco no futuro é fundamental para que se consiga estabelecer um modelo de gestão eficaz. De forma a direcionar essa gestão, o mapeamento de competências de um hospital de região oeste catarinense torna-se de extrema importância pois, servirá como elemento de ajuda para traçar políticas e ações futuras e fornecer assim subsídios para a tomada de decisões nos diversos processos de recursos humanos objetivando a excelência dos serviços prestados pela organização. Visa ainda, agregar valor aos profissionais pois otimizará o desempenho dos colaboradores permitindo que esses profissionais mantenham-se competitivos no mercado.

Cabe destacar ainda que, por intermédio do mapeamento de competências, o gestor terá subsídios que o permitirá saber exatamente quais competências não estão sendo utilizadas ou não apresentam diferencial para a organização. Terá também, plenas condições para

determinar o que deve ser melhorado e mais utilizado.

O mapeamento de competências bem como os demais subsistemas do processo de gestão por competências são vistos por Dalmau e Tosta (2009) como pilares estratégicos da área de recursos humanos considerados fundamentais porque, possibilitam que a empresa foque no recrutamento e seleção que é a porta de entrada dos funcionários, nas recompensas que diz respeito a manutenção dos mesmos, de seu aperfeiçoamento através do treinamento e desenvolvimento com objetivo de criar e fortalecer as competências exigidas, bem como da avaliação de desempenho, ou seja, das ações de controle e orientação profissional em função da análise dos resultados.

Na mesma linha de pensamento, Carvalho, Passos e Saraiva. (2008) veem a gestão por competências como ponto de partida para a definição de políticas e de operações dos diversos subsistemas envolvidos na gestão de pessoas. Dessa forma, “a gestão por competências se desdobrará em práticas de remuneração, de desenvolvimento, de carreira, de avaliação e de seleção, cujo objetivo é proporcionar à organização o conjunto de saberes necessários à criação de vantagens competitivas sustentáveis” (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 48).

Gramigna (2002) aponta as principais vantagens proporcionadas pela adoção da gestão por competências nas organizações, sendo elas: definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade, foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários, priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente, gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados e a conscientização dos funcionários sobre a importância de assumir a responsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Ao considerar o âmbito da comunidade acadêmica, a importância está pautada na contribuição para os levantamentos teóricos já existentes, mediante um aprofundamento nos estudos sobre o tema. Dessa forma, procura-se colaborar tanto para os debates atuais acerca do assunto, quanto abordar aspectos que possam interessar a pesquisas futuras. À acadêmica, o processo de desenvolver um mapeamento de competências é de grande valia em termos de prática acadêmica e profissional.

Em referência a oportunidade, o ambiente é oportuno para mapear, identificar e lapidar as competências organizacionais, dos cargos e implantar futuramente o processo de gestão por competências, visto que, trata-se de um modelo de gestão cujo hospital já pretendia

desenvolver e implantar futuramente. Assim, justifica-se a ação do mapeamento nesse contexto, como uma forma de iniciar os estudos e a prática de implantação do modelo de gestão por competências, de forma a familiarizar os indivíduos sobre o tema, auxiliar no planejamento de programas de treinamento e desenvolvimento e nas diretrizes da gestão de pessoas dessa instituição.

Por fim, a viabilidade deste estudo esteve pautada em um prazo suficiente para sua realização e em recursos financeiros operacionalmente viáveis. Além disso, as informações necessárias para o estudo foram alcançadas através de dados primários, entrevistas e questionários aplicados ao público alvo da empresa. Diante disso, leva-se em consideração o critério de acessibilidade, uma vez que, a acadêmica trabalha na empresa há cerca de dois anos e possui assim maior facilidade para obtenção de informações necessárias para o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atingir o propósito do estudo, apresenta-se a seguir o referencial teórico com o intuito de proporcionar base conceitual para os posteriores apontamentos deste trabalho. Desse modo, serão explorados temas referentes a Gestão Hospitalar, Gestão de Pessoas, Competências bem como, a Gestão por Competências, o Mapeamento e Mensuração de Competências.

2.1 GESTÃO HOSPITALAR

Considerada de grande importância tanto no contexto nacional quanto internacional, as ações realizadas pelas Organizações Hospitalares e Sistema de Saúde provocam repercussões nos ambientes econômico, político, social e cultural. Sua capacidade em empregar os recursos de forma eficiente e eficaz está diretamente relacionada aos resultados obtidos e a sua capacidade de sobrevivência no mercado (BORBA, 1991).

Inseridas em um contexto que envolve muita competitividade, exige-se das organizações contemporâneas constante desenvolvimento e elevada capacidade de adaptação. Para adequar-se as mudanças exigidas, as Organizações Hospitalares passaram a adotar processos mais complexos que englobam diagnósticos e análises gerenciais que permitem pensar e agir de forma estratégica frente aos constantes desafios, além de desenvolver competência técnicas e gerenciais que possibilitem identificar e apresentar soluções aos problemas com os quais se defrontam (VIEIRA; NEVES, 2008).

Pressionadas pela melhoria dos produtos e serviços prestados aos cidadãos que estão cada vez mais exigentes, as organizações passam a buscar novos modelos de gestão que atendam às suas necessidades. Carbone et al. (2005) aponta a gestão por competências como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados nas organizações. O modelo de gestão por competências propõe o alinhamento de esforços de forma que as competências humanas possam dar suporte as competências organizacionais para que os objetivos estratégicos da organização consigam ser alcançados.

Atualmente, os hospitais são considerados parte integrante de uma organização médica e social, cujo papel é desempenhar e fornecer assistência curativa e preventiva as população, mas nem sempre foi assim. No Brasil, os primeiros hospitais surgiram após seu descobrimento em 1543 com a vinda de marujos e forasteiros e com a necessidade de acolhê-

los (MAUDONNET, 1988).

De acordo com o autor supracitado, com o decorrer do tempo novos hospitais foram surgindo e com eles novos modelos, aos quais destacam-se: a) Tradicional, inspirado na caridade; b) Assistencial, dirigido por associações privadas mas sem fins lucrativos; c) Público, federal, estadual ou municipal, destacava-se pela prática de atividades de atendimento emergencial e laboratorial a doentes e d) Privado, com finalidade lucrativa, seus produtos eram vendidos sob fiscalização estatal.

Semelhante a uma empresa no que se refere as funções administrativas, as organizações hospitalares apresentam-se como instrumento de intervenção terapêutica com o intuito de promover a cura de doentes (GURGEL JUNIOR; VIEIRA, 2002)

A administração hospitalar é vista por Mintzberg (1995) como burocrática do ponto de vista estrutural, uma vez que, o setor operacional tem importância e concentra o poder da organização. Sob a mesma perspectiva, Gurgel Júnior e Vieira (2002) consideram-nas complexas pela nobreza e amplitude de sua visão, por trabalhar com uma equipe multidisciplinar com alto grau de autonomia para dar assistência à saúde, além de ser um espaço de prática de ensino-aprendizagem e produção científica.

Assim sendo, a amplitude das mudanças ocorridas e a complexidade das organizações passam a exigir uma gestão de pessoas por competências de forma a contribuir para o desenvolvimento profissional equiparado às estratégias organizacionais (VIEIRA; NEVES, 2008). Diante desse contexto, apresenta-se a seguir as principais mudanças ocorridas no âmbito da gestão de pessoas com o surgimento da temática de competências.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre empresas e pessoas, no modo como as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do próprio mercado, fazem com que a gestão de pessoas passe por constantes transformações (DUTRA, 2011).

De acordo com Gil (2012) as empresas vêm sofrendo desafios de âmbito organizacional e/ou ambiental como a globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade, desde meados da década de 80. Muitas das empresas não conseguiram se ajustar aos novos desafios impostos e as que sobreviveram passaram por experiências como a reengenharia, terceirização e o downsizing, que trouxe

consequências significativas para todo seu pessoal.

Complementa Dutra (2011) que as ondas de globalização somadas a grande turbulência tecnológica e ao nível cada vez maior de exposição das organizações provocaram mudanças profundas nas práticas organizacionais dessa época, tendo início no sistema financeiro e atualmente no sistema de produção. Esse contexto passou a exigir maior flexibilidade das empresas para se adequarem à instabilidade do ambiente e maior grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos e negócios da empresa.

Cenário totalmente distinto do presenciado durante o começo da Era Industrial. Segundo Dalmau e Tosta (2009), o mercado dessa época apresentava muita mão de obra disponível diante de uma escassa oferta de empregos, assim as atividades desenvolvidas eram totalmente operacionais e repetitivas o que tornava os funcionários substituíveis. Estes trabalhadores eram vistos como meras peças de engrenagem, tratados como custos fixos e gerenciados de forma burocratizada.

O ser humano que até então era tratado como um recurso qualquer, passou a ser tratado como uma fonte de vantagem competitiva (LIMONGI-FRANÇA, 2011). Assim, o capital intelectual representado pelos seres humanos torna-se fator de diferenciação, qualidades como agilidade, dinamismo e eficiência passam a ser valorizadas nas empresas uma vez que o colaborador é considerado o principal atuante da ação organizacional.

As novas concepções entendem que as pessoas são parceiras das empresas, uma vez que, fornecem as empresas conhecimentos, habilidades, inteligência e capacidades. A medida que são entendidas e reconhecidas deste modo, passam a ser tratadas como parceiras do negócio e conseqüentemente se sentem mais valorizadas. De acordo com Gil (2012), é com essa proposta de parceria entre organização e colaboradores que surge a gestão por competências e cabe portanto à gestão de pessoas as tarefas de selecionar, desenvolver, remunerar, monitorar e aplicar as pessoas na organização.

Diante disso, Dutra (2011, p. 17) conceitua a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

A orientação de Fisher (2001) é no sentido de que o modelo de gestão de pessoas reflete o modo pelo qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho através de princípios, estratégias, políticas e processos de gestão definidos por ela.

As organizações passam a investir na gestão de pessoas com uma intensidade cada vez maior ao considerar a nova amplitude dessa área. Suas funções vão além de selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e da folha de pagamento pois passam a incorporar também uma visão ampla do negócio, participação no planejamento estratégico, desenvolvimento e sustentabilidade de forma a trabalhar pelo crescimento da organização como um todo (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011).

Bitencourt (2010) chama a atenção para a definição da estratégia, pois ela condicionará o desenho organizacional e o perfil das pessoas a serem contratadas. Se a estratégia for baseada em liderança e em custo requer-se um perfil específico de pessoas e um desenho organizacional mais centralizado. Por outro lado, se a estratégia for baseada em diferenciação, o perfil requerido das pessoas será outro, bem como o desenho organizacional pois, terá que ser mais descentralizado.

Sob a mesma perspectiva, Carbone et al. (2009, p.70) destacam o quão importante é possuir uma estratégia organizacional definida pois:

A partir da estratégia organizacional, a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2009, p.70).

Portanto, o grande desafio das organizações está em garantir o alinhamento das pessoas, competências e desempenho individual às estratégias e objetivos organizacionais e para que isso ocorra a gestão de pessoas conta com alguns princípios que a norteiam como a gestão por competências, através da captação, desenvolvimento e remuneração adequada de talentos (FISCHER apud FLEURY; FLEURY, 2008).

Na mesma linha de pensamento, Pontes (2010) afirma que o grande desafio está em atrair e reter talentos, ou seja, encontrar a pessoa certa para a organização. Assim, a busca por pessoas com talento, poder de realização, flexíveis e capazes de resolver os problemas da organização e enfrentar os novos desafios que emergem desse cenário torna-se fundamental.

Bitencourt (2010) corrobora ao afirmar que profissionais competentes e comprometidos são vitais para sobrevivência e prosperidade das organizações e é preciso compreendê-los, o que torna a busca e a manutenção de pessoas talentosas um constante desafio. Ao reconhecer que a qualidade de seu pessoal torna-se um diferencial frente aos concorrentes fica claro a importância que o sistema de gestão de pessoas assume.

Nesse sentido, tanto Chiavenato (2010) quanto Gramigna (2007) ressaltam o quão

importante e desafiador é gerir e liderar os novos talentos uma vez que, pessoas competentes fazem total diferença para os negócios pois, agregam valor aos processos e aos resultados obtidos.

Com uma gestão de pessoas alinhada às expectativas e necessidades das organizações e dos indivíduos, muitos ganhos podem ser alcançados com o uso do conceito de competência, conforme pode ser observado na figura a seguir:

Figura 1 – Ganhos do conceito de competência para a gestão de pessoas.

Para as organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidade, flexibilidade e transparência. • Otimização de recursos e da massa salarial. • Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional. • Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. • Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia. • Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.
Para as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos. • Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado. • Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação. • Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras

Fonte: Dutra (2001, p. 42).

Porém, a responsabilidade pela gestão de pessoas deve ser compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional, conforme explica Bitencourt (2010). No entendimento da autora, embora exista a área de recursos humanos formalmente constituída na organização, a gestão de pessoas não deve ser vista como uma atribuição exclusiva dessa área, mas sim de todas as demais, ou seja, deverá ser distribuída por todos os gestores cabendo a área de RH a formulação de políticas que equilibrem as práticas de gestão de pessoas.

A autora supracitada ressalta ainda que:

Todo gestor também é um gestor de pessoas na medida que deve ser responsável por selecionar pessoas para trabalhar em sua área, motivar essas pessoas, desenvolvê-las, avaliar seu desempenho, aconselhá-las e recompensá-las, promovendo um clima organizacional propício ao desenvolvimento do potencial de seus subordinados (BITENCOURT, 2010, p. 83).

Sendo assim, ao considerar que nenhuma organização funciona sem as pessoas e que estas são a razão de sua existência, uma organização será bem sucedida a medida que dedicar

seus esforços para selecionar, desenvolver, remunerar monitorar e aplicar os novos talentos na organização. Diante de uma nova proposta baseada na parceria entre organização e colaboradores surge a competência, termo que será conceituado a seguir.

2.3 COMPETÊNCIA

Utilizada na área de administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, a expressão competência surgiu inicialmente com um sentido distinto do atual. No final da idade média, o termo era associado à linguagem jurídica que remetia a faculdade concedida ao indivíduo ou a alguma instituição, de julgar certas questões. Posterior a isso, o conceito de competências passou a designar o reconhecimento do profissional ao desenvolver suas capacidades em relação à determinada questão (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Zarifian (2008), a temática da competência surgiu com maior ênfase nas empresas em meados dos anos 80 onde pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela. É a partir da compreensão das diversas transformações ocorridas na sociedade que impactaram as economias industrializadas na década de 1980 que se pode entender a relevância dos estudo sobre competência para as organizações (BITENCOURT, 2010).

Diante de um contexto de grandes mudanças como a aceleração da concorrência, a atividade de serviços, o trabalho informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades e a crise nas associações sindicais de trabalhadores da época que, o conhecimento sobre competência começa a ser moldado. O foco é conduzido cada vez mais para os resultados e responsabilidade do que para a tarefa propriamente dita (RUAS, 2005).

Sob essa perspectiva Carbone et al. (2005) afirmam que um novo sentido pôde ser construído. O foco passou a privilegiar não só a capacidade mas também o desempenho dos indivíduos, envolvendo os comportamentos adotados bem como as realizações por ele proporcionadas.

Assim, movidos pela crescente competitividade e a necessidade de prestar serviços que condizem as expectativas da sociedade, as organizações passam a compreender que o fator que as difere das demais é a maneira como usufruem das capacidades das pessoas que as compõem e isso é fruto de um processo evolutivo (DALMAU; TOSTA, 2009).

Porém, Zarifian (2008) destaca que, a emergência do modelo de competências só pode

ser compreendida através de uma retrospectiva histórica, ou seja, analisar dentro do contexto, o trabalho, as mutações vividas e como ele é visto e avaliado. Portanto, discute-se a seguir os principais enfoques das escolas contribuintes para a atual definição de competências.

2.3.1 Escolas da gestão por competências

De forma a contextualizar as noções de competências, apresenta-se a seguir os principais enfoques das escolas americana, francesa e brasileira destacadas por Dalmau e Tosta (2009) como contribuintes para a atual definição de competências.

Conforme os autores supracitados, é dos estudos da escola americana que provém a origem do conceito de competência. Iniciada por McClelland na década de 1970, o psicólogo norte-americano questionava o uso de testes de inteligência e aptidão nos processos de avaliação dos candidatos a emprego. Porém, estes testes foram consagrados por ele como insuficientes para prever o desempenho dos indivíduos na execução do seu trabalho.

Embora não tenha conceituado o termo competências, McClelland deixou indicativos sobre a necessidade de medir amostras de comportamento do trabalho, na prática, tendo em vista que não apenas os aspectos técnicos eram importantes, mas também os comportamentais (RODRIGUES, 2006). O aspecto inovador de seus estudos é portanto, o foco no comportamento e não somente na parte técnica.

Na teoria desenvolvida por McClelland, todo ser humano possui três necessidades básicas, em maior ou menor grandeza, e ambas devem ser satisfeitas. Sendo elas:

Realização: a necessidade de realização nos diz que as pessoas precisam executar tarefas desafiadoras, elevando-se um nível superior. **Afiliação:** também precisam de certa afiliação, isto é, procuram relacionar-se cordial e afetuosamente, procuram ser aceitas. **Poder:** por fim, há a necessidade de poder, isto é, de exercer influência (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 29).

Essas três necessidades juntas, motivam as pessoas a desenvolver-se. Em contrapartida, caso não sejam satisfeitas, geram sentimento de frustração. Portanto, se a competência é contextualizada ao ambiente do indivíduo e pode ser desenvolvida por meio de treinamentos, da própria prática laboral e das experiências adquiridas segundo McClelland, cabe ao ambiente de trabalho suprir tais necessidades. Dalmau e Tosta (2009) apontam que o trabalho que este pioneiro desenvolveu, levou outros autores a disseminar as ideias sobre competência e a moldar seu conceito tornando-a aplicável com base nas necessidades de gestão.

Cabe destacar ainda a importância dos trabalhos de outros autores norte-americanos como Boyatzis e Spencer & Spencer que contribuíram significativamente para que a utilização do conceito de competência no contexto organizacional ganhasse maior força, tornando-se juntamente com McClelland, precursores dos estudos relacionados ao tema na literatura americana (PARRY 1996 apud FLEURY; FLEURY, 2008).

Embora o foco de análise seja o indivíduo, Fleury e Fleury (2001) chamam a atenção para o fato de que a referência que norteia o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo, ideia defendida por diversos autores americanos da época, destacada na literatura acadêmica e nos textos que fundamentam a prática administrativa. Portanto, alinhar as competências às necessidades dos cargos ou posições existentes nas organizações, torna-se extremamente importante.

Já no que diz respeito a escola francesa, o conceito de competência surge do desenvolvimento de capacidades que embora pouco previsíveis, podem ser mobilizadas em determinados eventos. Frente a essa perspectiva, torna-se necessário entender o conceito de eventos, destacado por Zarifian (2008) como um imprevisto, uma determinada situação que faz com que o indivíduo comporte-se de forma diferente da maneira que está acostumado a agir, levando-o a interagir com novos processos organizacionais.

A corrente que surge da literatura francesa em meados dos anos 90, tem Zarifian e Le Boterf como seus principais representantes. De acordo com Zarifian (1999 apud FLEURY; FLEURY 2001), a emergência do modelo de competências justifica-se pela ocorrência de três principais mudanças no mundo do trabalho, sendo:

A noção de **Incidente**, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho. **Comunicação**: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão. **Serviço**: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental (ZARIFIAN 1999, apud FLEURY; FLEURY 2001, p. 186).

Assim, Fleury e Fleury (2001) afirmam que o trabalho deixa de ser o conjunto de tarefas associadas ao cargo e torna-se o prolongamento direto da competência que, o indivíduo faz uso frente a uma situação profissional cada vez mais complexa e que torna o imprevisto cada vez mais recorrente.

Na mesma linha de pensamento, Zarifian (2008) aponta a construção de uma nova qualificação que fomenta a lógica da competência, ao considerar que, o trabalho não é apenas um rol de atividades associadas ao cargo, mas sim a uma forma do indivíduo ampliar suas competências e mobilizá-las no ambiente profissional.

Portanto, é consenso na escola francesa que a competência está relacionada à natureza do trabalho e das atividades que o compõe o que a torna um elemento situacional, ou seja, ninguém é plenamente competente ou incompetente. “Essa condição posiciona a Competência como um conceito estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com a sua formação contínua”. Assim, a cada indivíduo é concedido a oportunidade para melhorar ou adaptar suas competências de acordo com o que lhe é exigido em determinado momento do exercício de seu trabalho (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 31).

Complementa Zarifian (2008) ao explicar que o conceito de competência relaciona-se com o desenvolvimento do sujeito e com a sua aprendizagem contínua portanto, as pessoas sempre poderão aprimorar, refinar e adaptar suas competências. Ao considerar que a competência sempre se manifestará no trabalho, pois relaciona-se à natureza do trabalho e as tarefas que a compõe, uma pessoa no exercício de determinada função pode ser considerada extremamente competente, e em outras não. Em virtude disso, a competência é um elemento situacional, porque uma pessoa não é plenamente incompetente ou competente, tudo é inerente ao trabalho ou a situação que se depara (BARBOSA, 2003; RUAS, 2005).

Uma ação competente se constrói quando recursos são combinados. A competência é portanto, o saber combinar esses recursos (LE BOTERF 2003 apud DALMAU; TOSTA, 2009).

De acordo com os estudiosos da escola francesa, a competência é composta por um conjunto de saberes que inclui o saber, o saber fazer e o saber ser. Dessa forma, o indivíduo considerado competente será aquele capaz de mobilizar seus conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e comportamentos (saber ser) no seu cotidiano (DALMAU; TOSTA, 2009).

Benetti et al. (2007) complementam que neste conjunto de componentes, o saber compreende as competências teóricas, o saber fazer são as competências práticas e o saber ser são as competências sociais e comportamentais, que justificam o elevado desempenho.

Na escola brasileira, este debate emerge da discussão acadêmica fundamentada na escola francesa, a qual teve maior aceitação. Entretanto, algumas alterações foram precisas para adequá-lo à sua realidade. O saber foi interpretado por esta escola como conhecimento, o

saber fazer como habilidade e o saber ser como atitude (DALMAU; TOSTA, 2009).

Na mesma linha de pensamento, Rabaglio (2004 apud DALMAU; TOSTA, 2009, p. 27) complementa que, “o conhecimento é o saber, ou seja, o que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática; a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre; e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se sabe”.

Gramigna (2007) expressa seu conceito através da “árvore das competências”. De acordo com a autora, sua raiz corresponde às atitudes, ou seja, o conjunto de valores, crenças e princípios adquiridos ao longo da vida, o tronco equivale ao conhecimento e este diz respeito ao rol de informações que o indivíduo armazena e utiliza quando necessário, e por fim, a copa (frutos, flores e folhas) que são às habilidades correspondentes ao agir com talento, capacidade e técnica de forma a obter resultados consideráveis.

Leme (2005) amplia os conceitos de Rabaglio e Gramigna, ao afirmar que o conhecimento e as habilidades são tidos como competência técnica, ou seja, o que o indivíduo precisa saber e o como fazer para poder desenvolver seu trabalho, já a atitude é tida como competência comportamental, ou seja, tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como diferencial competitivo (o querer fazer). Esta classificação parte do desdobramento do CHA conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 1 – Desdobramento do CHA.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Adaptado de Leme (2005, p. 8).

Roque (2004) segue essa conceituação ao propor que o “Saber” refere-se aos conhecimentos, ao saber teórico adquiridos na educação formal e informal. O “Saber ser” diz respeito aos valores e atitudes dos indivíduos, suas características pessoais e culturais. Por fim, o “Saber fazer” está relacionado ao ato de pôr em prática esses conhecimentos, que refletem nas habilidades como resultado das competências adquiridas.

Neste sentido, as competências manifestam-se em conjunto. Trata-se do agrupamento das competências técnicas e comportamentais atribuídas pelo julgamento do indivíduo (LEME, 2005).

A partir desta base, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) chamam a atenção para o fato

de que conhecimentos e habilidades podem ser adquiridos ou desenvolvidos. As atitudes por sua vez, se tornam muito mais difíceis de serem moldadas em função dos interesses da organização pois envolvem desejos, crenças e valores que são produto de toda uma história de vida.

Portanto, desenvolver um trabalho com qualidade depende do grau de envolvimento e comprometimento dos empregados, de como irão de posicionar frente a determinadas situações. Trata-se de tomar a iniciativa e assumir responsabilidades por parte dos indivíduos, questões que serão melhor trabalhadas no tópico a seguir.

2.3.2 Noções sobre competências

Compreender o conceito de competência demanda entender primeiramente que, de um lado existe a organização com seu conjunto próprio de competências, e de outro as pessoas, com seu conhecimento que pode ou não ser aproveitado pela empresa. Essa troca de competências só ocorre quando organização e pessoas caminham juntas, no sentido de que de um lado a empresa prepara as pessoas para enfrentarem novas situações, tanto profissionais quanto pessoais, internas ou externas à organização e do outro, as pessoas que retornam para a empresa os conhecimentos adquiridos, preparando-a para futuros desafios (PARRY apud FLEURY; FLEURY, 2008).

Dutra (2011) afirma que:

Ao colocarmos organizações e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2011, p. 23).

O autor supracitado ressalta ainda que, a definição de competência individual está vinculada a capacidade de entrega do indivíduo, seu comprometimento considerando as necessidades da organização. Portanto, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não garantem vantagens a organização. Nesse sentido, Dalmau e Tosta (2009) salientam a importância de compreender que, ter muito conhecimento de nada adianta se não souber aplicá-lo a realidade profissional, raciocínio este, válido também para as habilidades e atitudes.

Zarifian (2008, p. 68) corrobora ao afirmar que “A competência é ‘o tomar a

iniciativa’ e ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Nesse sentido, tomar a iniciativa diz respeito a começar algo novo, seja na escolha de melhores ações ou na tomada de atitudes frente a determinadas situações, enquanto que o assumir responsabilidades, remete assumir competências e responsabilizar-se pela tarefa.

Gramigna (2007) trata a atitude como principal item da competência, pois se relaciona com o “querer ser e o querer agir”. Nesse sentido, os indivíduos só direcionarão seus esforços para desenvolver mudanças se acreditarem que podem transformar seu ambiente de trabalho, caso contrário, manterão uma postura conformista, sem ação.

Neste contexto, Carvalho, Passos e Saraiva (2008), consideram que tomar iniciativa e assumir responsabilidades reforçam o papel que as atitudes tem dentro do ambiente de trabalho portanto, a qualidade do desempenho dos empregados depende do seu envolvimento e de como este irá se posicionar frente a determinada situação. Porém, tomar iniciativa e assumir responsabilidades dependem não só dos conhecimentos e habilidades, mas principalmente dos desejos, crenças e valores, estes que são responsáveis por definir o significado que é atribuído pelos indivíduos ao trabalho.

Sob essa perspectiva, a noção de competência surge associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica e propõe que as competências devem agregar tanto valor econômico para a organização, quanto valor social para o indivíduo, conforme pode ser observado na figura a seguir:

Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e organização.



Competência é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30).

Pressupõe-se que, a competência só existirá de forma efetiva se agregar algum valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para isso, os autores supracitados definem sete competências profissionais: (1) Saber agir, no sentido de saber o que faz e por que faz, saber julgar, escolher e decidir. (2) Saber mobilizar os recursos e competências para o alcance da sinergia entre eles. (3) Saber comunicar, compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, de forma a permitir o entendimento da mensagem pelos outros. (4) Saber aprender com o intuito de desenvolver-se, trabalhando o conhecimento e a experiência. (5) Saber comprometer-se com os objetivos da organização, empreender e correr riscos. (6) Saber assumir responsabilidades, e ser reconhecido pelos riscos assumidos e pelas consequências de suas ações. Por fim, (7) ter visão estratégica, conhecer e entender o negócio da empresa, seu ambiente, para que se possa identificar oportunidades e encontrar alternativas.

Ressalta-se que não basta possuir conhecimento ou saber como utilizá-lo, é preciso que o indivíduo esteja disposto a aplicá-los na realização do trabalho. Para isso, faz-se necessário que este perceba algum valor ao colocá-los a disposição da empresa, da mesma forma que a empresa só vai se propor a incentivar a criação de competências se perceber o valor que o resultado delas pode agregar (DALMAU; TOSTA, 2009).

Dutra (2004) amplia essa concepção ao afirmar que a competência é o agrupamento das competências técnicas e comportamentais atribuídas pelo julgamento do indivíduo, ou seja, manifestam-se em conjunto. Os indivíduos devem se doar a organização, e em contrapartida, receber as recompensas por tal entrega. Para isso, faz-se necessário mensurar a capacidade de entrega das pessoas para a organização.

Como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que a noção de competência pode ser relacionada a duas dimensões: individual, onde encontra-se incluída a dimensão gerencial; e, organizacional, voltada para uma dimensão mais estratégica.

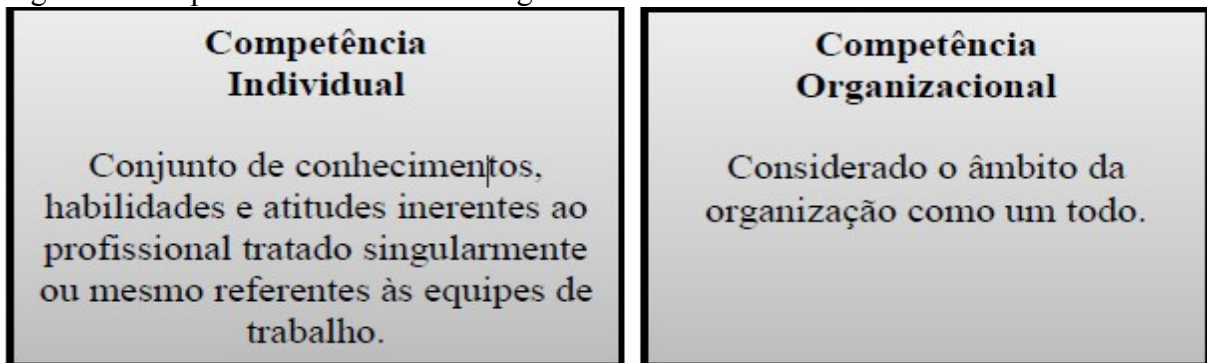
Baseado nessa sintonia de valores entre indivíduo e empresa, salienta-se a importância de desenvolver as competências individuais e organizacionais objetivando o desenvolvimento de ambas as partes. Ao considerar que, competências humanas e competências organizacionais comportam-se de maneira vinculada, ou seja, um nível influencia o outro de

tal maneira que as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas, Brandão e Guimarães (2001) conceituam competências individuais como aquelas relacionadas à pessoa ou equipe de trabalho e as organizacionais aquelas que se referem à organização como um todo.

Compartilha dessa visão Ruano (2003), ao afirmar que existe uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais pois as organizações não vivem sem a conhecimento dos indivíduos e estes sem os da organização. Essa afinidade permite a construção de valor para os indivíduos e vantagens competitivas para as empresas.

Nesse sentido, a proposta da gestão por competências está em administrar as relações entre as competências organizacionais e as individuais vinculadas às exigências do cargo. (DALMAU; TOSTA, 2009).

Figura 3: Competências individuais e organizacionais.



Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 47).

Complementa Ruas (2005) que a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão, intenção estratégica. A noção de competência individual refere-se à mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação.

Chiavenato (2010) conceitua competências como as características dos indivíduos que sustentam as vantagens competitivas. Essas características segundo o autor, quando direcionadas à gestão organizacional e profissional ajudam na organização e no alcance do objetivo estratégico do negócio. Mas para que isso ocorra é preciso clareza das metas e resultados a serem atingidos disseminados entre os colaboradores de forma que, a empresa esteja apoiada em sua missão, valores e visão.

Portanto, o desafio da gestão por competências está em gerir as relações entre as competências organizacionais e as individuais, caracterizadas e relacionadas às exigências do

cargo (DALMAU; TOSTA, 2009). Dessa forma, são apresentados a seguir as definições da gestão por competências, as ferramentas necessárias a sua implantação bem como seus benefícios para a organização.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As transformações organizacionais advindas das rápidas mudanças ocorridas no ambiente, representam um dos fatores que impulsionam a adoção de gestão por competências. A necessidade de possuir diferencial competitivo fez com que, ao longo dos anos esse modelo de gestão fosse se desenvolvendo e ganhando força. Muitas organizações passaram a adotar esse novo modelo de gestão, cujos esforços são orientados para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos seja nos níveis individual, grupal ou organizacional (CARBONE et al., 2009).

Considerada parte de um sistema maior de gestão organizacional, a partir das estratégias da organização a gestão por competências “direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Corroborando Gramigna (2007) ao definir a gestão por competências como um grupo de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos direcionados para a gestão estratégica de pessoas. Para um desenvolvimento eficaz dessa ferramenta de gestão bem como de sua implantação, a autora destaca que a gestão por competências baseia-se em alguns indicadores organizacionais, sendo eles:

- a) Negócio – o ambiente determina as demandas e a organização se posiciona conforme seu desejo de espaço;
- b) Missão institucional - tem por objetivo definir a razão de existir do negócio, indicando o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos;
- c) Visão de futuro - sua essência está na ideia de como a organização quer ser vista pelos seus consumidores, fornecedores, parceiros e colaboradores, norteando ações para a busca de resultados e compartilhando-os com toda organização; e,
- d) Valores e crenças - normas e princípios aceitos pelo grupo que conduzem o

comportamento das pessoas, contribuindo para a formação da cultura organizacional.

Nesse sentido, para que os objetivos da organização sejam alcançados, esta que é a principal finalidade do modelo de gestão por competências, a visão, missão, valores e estratégia da organização precisam estar bem definidas de forma que o líder, ao conhecer as competências de sua equipe de trabalho, possa conduzi-las para o caminho desejado. Nesse sentido, Leme (2005), afirma que, desenvolver um modelo de gestão por competências sem a definição da missão, visão, valores e estratégia, é impossível considerando a importância desses fatores para a validação do modelo de gestão. “Não é possível concluir que uma empresa precisa de criatividade, por exemplo, se não estiver claro o porquê da sua existência ou qual o seu papel, fato que pode ser checado na missão da empresa” (LEME, 2005, p. 27).

Por outro lado, Fischer (2001) destaca a importância da participação e do comprometimento dos profissionais para com os objetivos e metas organizacionais, fator preponderante e de responsabilidade da organização que deve buscar criar um ambiente propício ao crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Por sua vez, Gramigna (2007) afirma que todo o líder é um gestor de pessoas, portanto é essencial que a organização conte com líderes que de fato conheçam as competências de sua equipe de trabalho, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, é fundamental a participação da diretoria na implantação da gestão por competências por ser decisiva ao desenvolvimento do projeto, além de definir o perfil de competências desejáveis.

Rabaglio (2008) apresenta um conjunto de subsistemas da gestão por competências, a saber: Mapeamento do perfil de competências organizacionais; Mapeamento e mensuração do perfil de competências de cargos e funções; Seleção por competências; Avaliação por competências; Treinamento e desenvolvimento de competências; Avaliação de eficácia das competências a serem desenvolvidas; e, Remuneração por competências.

Na visão de Dalmau e Tosta (2009) estes subsistemas são vistos como pilares estratégicos da área de recursos humanos, considerados fundamentais porque possibilitam que a empresa foque no recrutamento e seleção, que é a porta de entrada dos funcionários, nas recompensas que diz respeito a manutenção dos mesmos, de seu aperfeiçoamento através do treinamento e desenvolvimento com objetivo de criar e fortalecer as competências exigidas, bem como da avaliação de desempenho, ou seja, das ações de controle e orientação profissional em função da análise dos resultados.

Os subsistemas destacados por Dalmau e Tosta (2009) e Rabaglio (2008) vão de encontro com o que Carvalho, Passos e Saraiva (2008) propõem ao mencionarem a gestão por competências como ponto de partida para a definição de políticas e de operações dos diversos subsistemas envolvidos na gestão de pessoas. Dessa forma, “a gestão por competências se desdobrará em práticas de remuneração, de desenvolvimento, de carreira, de avaliação e de seleção, cujo objetivo é proporcionar à organização o conjunto de saberes necessários à criação de vantagens competitivas sustentáveis” (CARVALHO, PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 48).

Para a implementação efetiva da gestão por competências Leme (2005) aponta algumas etapas essenciais, sendo elas: Sensibilização, onde os motivos que justifiquem a implantação de uma gestão por competências devem ser esclarecidos de forma a promover um maior envolvimento de todos e motivar as pessoas para que percebam seus benefícios; Definir as Competências, etapa na qual o autor supracitado subdivide-a e em duas categorias, a primeira diz respeito a definição das competências organizacionais enquanto que a segunda trata da definição das competências de função que envolvem a construção dos perfis de cada função existente na empresa; Identificar as Competências dos Colaboradores através do uso do método de avaliação focado em competência que permite identificar as competências dos colaboradores de modo a saber quais suas possíveis contribuições e o quanto necessitam aprender. Por fim, para o plano de desenvolvimento dos colaboradores, busca-se Identificar as Deficiências Individuais, com o intuito de treinar e desenvolver estes indivíduos adequadamente. Os treinamentos nesse caso, acabam sendo mais objetivos, focados, precisos e assertivos.

Cabe destacar ainda, as principais vantagens proporcionadas pela adoção da gestão por competências nas organizações. Gramigna (2002) aponta:

- a) A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- b) Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;
- c) A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- d) O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados; e

- e) A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a responsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Porém, a aplicação de um modelo de gestão por competências conforme resalta Girardi (2009) não é capaz de resolver sozinha os problemas da organização. Para que o modelo proporcione todos os benefícios a que se propõe faz-se necessário a criação de políticas voltadas para o desenvolvimento das pessoas.

As competências podem ser vistas como parâmetros de desempenho que maximizam comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da organização. Mas para isso seja possível, Brandão e Guimarães (2001) ressaltam que a área de recursos humanos precisa ter uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa, que permita mostrar resultados de maneira prática e com linguagem organizacional apropriada.

Dutra (2004) corrobora com os estudos ao afirmar que um dos maiores desafios relacionados à gestão por competências é identificar de forma precisa as competências requeridas pela empresa e sociedade de forma a garantir vantagens competitivas e foco nos processos educativos. Por outro lado, efeitos como a desarticulação conceitual em relação à prática, a exploração do trabalhador, o descolamento estratégico do modelo adotado, e a desarticulação com as pessoas devem buscar ser evitados.

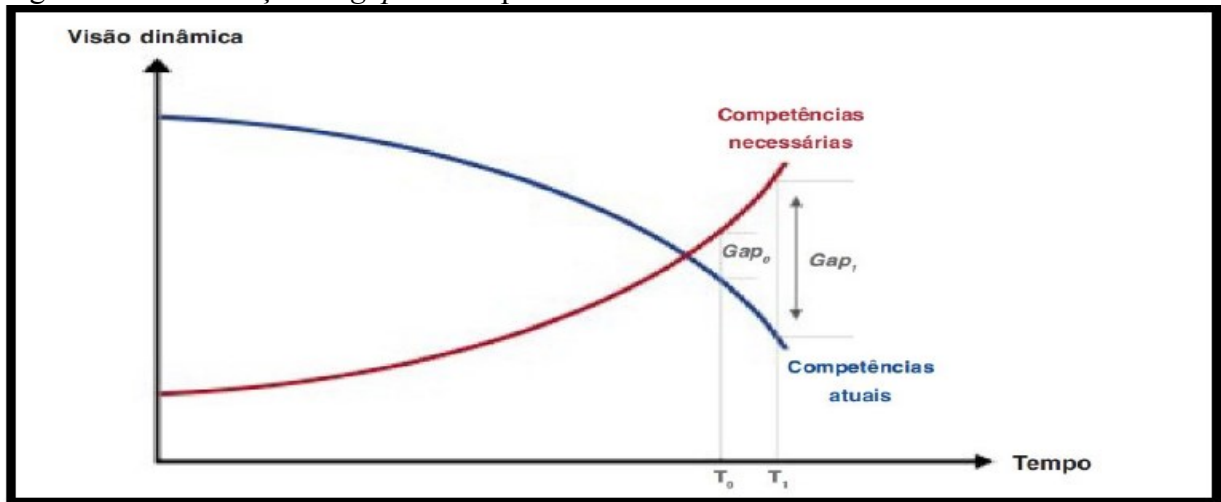
Cabe destacar ainda que, o modelo de gestão por competências surge como uma alternativa frente aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Entre suas propostas está gerenciar o *gap*, também conhecido como lacuna de competências que implica em reduzir ao máximo a disparidade entre as competências necessárias para o alcance da estratégia proposta e as competências internas já disponíveis na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

O passo inicial consiste em identificar o *gap*, para isso faz-se necessário estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados de acordo com a estratégia da empresa e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias para a obtenção desses objetivos e as competências internas disponíveis a empresa (IENEGA, 1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na concepção de Brandão (2012), os *gaps* são interpretados como necessidades de treinamento e capacitação e consistem na diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já existentes na organização.

Visão esta que pode ser melhor compreendida na figura a seguir:

Figura 4 - Identificação do *gap* de competências.



Fonte: (IENAGA 1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O ponto em que as duas curvas se cruzam é o estado ideal para uma organização, pois indicará a inexistência de *gap* de competências, portanto entende-se que a organização dispõe de todas as competências necessárias para o alcance de seus objetivos. O autor supracitado contribui ainda ao afirmar que, uma curva ascendente representa as competências desejadas pela organização, que tendem a aumentar em virtude de novas necessidades de competências, e uma curva descendente representa as competências atuais, que tendem ficar obsoletas com o passar do tempo.

A dinâmica e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas fazem com que novas competências sejam constantemente exigidas. Nesse sentido, Dalmau e Tosta (2009, p. 50) afirmam que:

Com o passar do tempo, a política de gestão de uma organização pode mudar, as pessoas podem mudar, enfim, tudo pode mudar. Sendo assim, o *gap* é o que nos mostra a diferença entre esse ideal e a realidade atual. É essa diferença que move a Gestão de Competências e nos faz trabalhar para suprir o que deve ser desenvolvido e em que nível, sempre em busca do ideal (DALMAU; TOSTA 2009, p. 50).

Com o *gap* já identificado, o próximo passo conforme afirma Ienaga (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) é realizar o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, com vista a minimizar essa lacuna. Para isso, deve fazer uso dos diversos subsistemas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho.

Na concepção de Brandão e Bahry (2005), a redução ou eliminação de possíveis

lacunas de competências estará submetida ao mapeamento das competências necessárias ao alcance das estratégias da organização. Ao desenvolver esse mapeamento, a empresa pode realizar um diagnóstico através do uso de diversas técnicas de pesquisa que permitirá não apenas identificar o *gap* de competências mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional.

Sendo o foco do trabalho o mapeamento de competências faz-se a seguir um arcabouço teórico sobre o mapeamento de competências organizacionais e o mapeamento das competências dos cargos.

2.4.1 Mapeamento e mensuração de competências

Considerado etapa fundamental da gestão por competências, o mapeamento de competências direciona as ações organizacionais para a captação e/ou desenvolvimento de competências consideradas pertinentes a organização. Portanto, faz-se necessário elaborá-lo com rigor metodológico e precisão através do uso de técnicas e instrumentos específicos (BRANDÃO, 2012).

É a etapa que exige maior dedicação por parte dos gestores, afinal é o resultado dele que fundamentará todos os demais processos. Portanto mapear as competências segundo Dalmau e Tosta (2008) não pode ser considerada uma tarefa simples. Sob a mesma perspectiva, Ruas (2005) salienta a complexidade ao mapear as competências uma vez que, trabalha-se com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas.

Ao mapear as competências, as organizações podem fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa que auxiliam para a formação de um diagnóstico. Dentre elas, Carbone et al. (2009), destaca: Análise Documental, Observação, Questionário, Entrevista e *Focus Group*.

O passo inicial para desenvolver o mapeamento das competências é identificar as competências necessária para o alcance dos objetivos da organização. De acordo com Rabaglio (2008, p. 10) “as competências de uma empresa devem ser extraídas do seu universo cultural com base nos indicadores da empresa para expressar sua identidade”. Complementa Carbone et al. (2009) que o passo inicial é realizar uma análise documental que inclui análise de conteúdo da missão, visão, objetivos e documentos que se referem a estratégia da empresa de forma que as competências organizacionais e humanas necessárias para a execução dos objetivos da empresa possam ser identificadas.

Essas informações adquiridas da análise dos documentos da estratégia organizacional em geral são definidas durante a execução do planejamento estratégico e não mudam com facilidade uma vez que refletem a essência da organização. Nesse sentido, ao considerar os benefícios Dalmau e Tosta (2009) destacam a importância do planejamento estratégico para realização do processo de mapeamento de competências organizacionais. Caso a organização não o tenha será preciso defini-las, mas não será necessário fazer todo o planejamento estratégico antes, se a empresa dispor de uma definição clara da missão, visão, valores e princípios a necessidade do mapeamento será atendida da mesma forma.

Outra técnica de pesquisa aplicada ao mapeamento de competências é a entrevista, nela o entrevistador seleciona os indivíduos com maior conhecimento acerca dos processos, estratégia, cultura e negócios organizacionais, e aplica um rol de questionamentos semiestruturado que permitirá conhecer as competências necessárias para que o trabalho seja satisfatoriamente executado. O modelo auxilia ainda na obtenção de informações e permite realizar mudanças, caso seja necessário, na estrutura dos questionamentos para a obtenção de informações mais detalhadas (DALMAU; TOSTA, 2008).

A realização de entrevistas demandam disponibilidade de tempo por ambas as partes. Uma técnica que pode auxiliar, caso pesquisador e objeto de estudo não possuem tempo disponível é realizar uma entrevista coletiva, também denominada de grupo focal ou *focus group*. A discussão realizada pelo grupo com participação de 8 a 12 pessoas deve ser transcrita e analisada de forma a identificar as competências destacadas pelos entrevistados como relevantes à organização (CARBONE et al., 2009).

Na técnica de observação, observa-se os indivíduos e a forma como executam suas funções são em seu espaço de trabalho de forma a conhecer o comportamento que reflete as competências requeridas. Essa técnica embora não necessite de paralização das atividades e permita maior veracidade dos dados, pode ser considerada um método inadequado para a análise de tarefas complexas (DALMAU; TOSTA, 2008).

Outra alternativa é a aplicação de questionários, preenchido pelo ocupante do cargo essas questões devem ser elaboradas de forma simples e direta com um roteiro de questões abertas ou fechadas e uso de escalas que facilitem a compreensão do respondente (CARBONE et al., 2009).

Independente da escala de avaliação utilizada, Pasquali (1997 apud CARBONE et al., 2009) ressalta a importância de realizar a validação do questionário antes de sua aplicação de forma a verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento de pesquisa são facilmente

compreendidos pelos respondentes.

Para que os respondentes do questionário possam avaliar o grau da importância das competências destacam-se duas possíveis técnicas. Em sua pesquisa, Brandão, Guimarães e Andrade (2001) fazem uso da escala de avaliação Osgood.

Constituída de seis pontos (numerados de 1 a 6), utilizando-se em seus extremos duas expressões de significados opostos (nem um pouco importante e extremamente importante) para classificar cada competência. Dessa forma, quanto mais próxima do ponto 1 a resposta, menor a importância atribuída pelo respondente à competência, e quanto mais próxima do ponto 6, maior a importância da competência para a qualidade do atendimento (BRANDÃO; GUIMARÃES; ANDRADE, 2001, p. 69).

Outra escala para avaliar o grau de importância das competências relacionadas no questionário é a do tipo Likert, na qual “todos os pontos recebem rótulos específicos, como, por exemplo: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Razoavelmente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante (CARBONE et al., 2009, p. 63).

Após identificar a missão visão e os valores da organização Dalmau e Tosta (2009) destacam que o próximo passo consiste em derivar essas informações e classificá-las então em conhecimentos, habilidades e atitudes, para que futuramente possam ser empregadas na construção das Competências Individuais.

De forma a tornar o processo mais claro, os autores supracitados sugerem a elaboração de um quadro e que nele sejam elencados os conhecimentos, habilidades e atitudes extraídos de cada cargo com base nas derivações da missão, visão e valores da organização conforme pode ser verificado na figura a seguir:

Figura 5 – Classificação das competências do cargo de atendente de um hospital.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Conhece os procedimentos de atendimento hospitalar (M)	- Administra as angústias dos pacientes (M)	- Procura atender os clientes prontamente (M)
X	X	- Respeita os momentos de cada cliente (M)

Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p. 91).

Em cada frase encontra-se sinalizada com a letra “M”. De acordo com os autores esse símbolo servirá como um marcador que permitirá identificar que essas características são oriundas do mapeamento de competências organizacionais ao construir o cargo de atendente

de um hospital.

Com a conclusão dessa etapa, o gestor disponibilizará de um mapeamento de competências organizacionais que lhe permitirá observar se o ocupando do cargo mapeado apresenta as características exigidas para o alcance dos objetivos da organização. Dessa forma, poderá desenvolver planos de aperfeiçoamento caso identifique que estas características não estão em um nível desejável. Porém, o gestor só terá plena convicção após mapear também as competências individuais (DALMAU; TOSTA, 2009).

Com as competências necessárias para a consecução das estratégias organizacionais já identificadas, cabe ao gestor mapear e mensurar o perfil de competências dos cargos que lhe permitirá futuramente elaborar ferramentas para selecionar pessoas com as competências exigidas pelo cargo mapeado. Rabaglio (2008) elenca o passo a passo para realização do mapeamento das competências profissionais e será esta a base utilizada para o desenvolvimento deste estudo:

- a) Encontrar os indicadores de competências do cargo;
- b) Extrair as competências técnicas e comportamentais dos indicadores de competências do cargo;
- c) Relacionar as competências técnicas, organizar as competências comportamentais em grupos de competências similares e nomear os grupos de competências similares;
- d) Justificar a necessidade de cada grupo de competências similares para o cargo;
- e) Mensurar as competências.

Desenvolver o mapeamento de competências requer realizar um levantamento dos indicadores de competências para que, todas as informações sobre o cargo sejam copiladas, os conhecimentos, habilidades e atitudes e cada informação de uma descrição de cargo indicará várias competências. Nesse contexto, segundo Rabaglio (2004) os conhecimentos e habilidades são compreendidos como competências técnicas do cargo, já as atitudes, como competências comportamentais.

Complementa Dalmau e Tosta (2009) que toda informação disponível sobre a organização e o cargo é relevante. Dentre algumas fontes de informação destacam-se a missão, visão e valores da organização bem como da área requisitantes, a descrição dos cargos, requisitos técnicos e culturais para o cargo e os erros cometidos com frequência nos

cargos. Portanto, é preciso encontrar os conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o exercício de cada cargo, pois a identificação desses indicadores permitirá extrair tanto competências técnicas, quanto as comportamentais.

Ao descrever as competências profissionais, ou seja, inerentes da descrição dos cargos, Carbone et al. (2005) elencam alguns cuidados a serem considerados, pois quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a utilizar a definição que melhor lhes convém. O recomendado é descrever as competências profissionais sob a forma de comportamentos objetivos e possíveis de serem observados no ambiente de trabalho da organização.

Na mesma linha de pensamento, Brandão e Bahry (2005) apontam que a descrição deve apresentar alguns critérios tais como um desempenho esperado que indique o que o profissional é capaz de fazer utilizando-se nesse caso um verbo e de um objetivo de ação, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra e um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório. Esse método pode ser melhor observado na figura a seguir:

Figura 6 - Exemplos de condições e critérios associados a competências.

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.183).

Os autores citados anteriormente, destacam ainda alguns fatores que devem ser evitados ao descrever as competências, tais como: Descrições muito extensas e o uso de termos técnicos que dificultam a compreensão das pessoas; Ambiguidade, ou seja, que é incerto e possui mais de um sentido e que dá margem a dupla interpretação; Irrelevâncias na descrição do que é obvio; Abstrações que sugerem ideias que resolvam divergências e a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta.

A etapa seguinte consiste em relacionar as competências técnicas, organizar as competências comportamentais em grupos de competências similares e nomeá-los. Conforme Rabaglio (2008) devem-se organizar as competências comportamentais em grupos de comportamentos similares. Sua afirmação parte do princípio que nenhum comportamento é

exibido isoladamente e sempre que um comportamento é exibido, carrega com ele uma série de outros comportamentos similares ou que sejam requisitos para que aquele comportamento possa existir.

Corroborando Dalmau e Tosta (2009) que a frequência com que os indicadores de competência se repetem em cada indicador analisado é fator relevante para a formação do agrupamento das competências similares e permite criar melhores ferramentas de seleção de pessoal na organização.

Rabaglio (2008) expõe um exemplo de agrupamento das competências comportamentais extraídas dos indicadores em grupos de competências similares de forma a tornar o processo mais claro, conforme pode-se verificar no quadro a seguir:

Quadro 2 – Agrupamento de competências comportamentais.

Grupo I	Grupo II
Agilidade	Comunicação
Atenção	Relacionamento
Organização	Interpessoal
Planejamento	Flexibilidade
Pró-atividade	Criatividade
Foco em Resultados	Foco no Cliente
	Empatia
	Entusiasmo
	Saber Ouvir
	Disseminação de Informações

Fonte: Rabaglio (2008, p. 22).

O Grupo I conforme a autora supracitada, pode ser nomeado de competências orientadas para os resultados uma vez que, é formado pelas competências necessárias para a realização das atividades operacionais administrativas, ou seja, voltadas para a entrega de resultados eficazes. Já o Grupo II, nomeado de competências orientadas para o cliente, possui as competências de interatividade e comunicação eficaz com o clientes internos e externos, pré-requisitos para a excelência no atendimento aos clientes.

Por fim, nomeiam-se os grupos de competências similares. Cabe destacar que, nessa etapa um cargo pode ter quatro ou cinco grupos de competências similares. Ao se tratar de cargos mais operacionais tem-se uma quantidade menor, já os cargos mais complexos que possuem uma quantidade de responsabilidades e competências maior podem chegar a um número maior (RABAGLIO, 2008).

Corroborando Dalmau e Tosta (2009, p. 67) que para a definição de grupos de competências similares “deve-se reunir-se com pessoas que já trabalharam ou ainda trabalham com o cargo em específico para detalhar quais competências são mais importantes, as menos

importantes, enfim, definir o rol de competências necessárias para o exercício da função.”

O passo seguinte consiste em justificar a necessidade de cada grupo de competências similares. Trata-se do fechamento do raciocínio de forma que permita uma visão completa e compreenda-se a importância das competências para a realização das tarefas do cargo. O quinto e último passo proposto consiste em mensurar as competências dos cargos com base no número de vezes que determinada tarefa apresenta uma competência do grupo chave (RABAGLIO, 2008).

Cabe destacar que, para a medição do grau que cada competência é requerida nos cargos existe a possibilidade de utilizar a Escala Likert conforme mencionado anteriormente. Para uso dessa ferramenta os gestores precisam atribuir um grau de importância para cada competência supostamente relevante a determinado cargo da organização (BRANDÃO, 2012).

Constata-se, que são diversas as metodologias disponíveis para realizar o mapeamento de competências e cada uma delas pode ser aplicada nas organizações de forma separada ou em conjunto. Portanto, sua aplicação possibilita conhecer e propiciar um espaço de aprendizagem de competências, de tal modo que tanto organização quanto colaboradores compartilhem os benefícios advindos deste modelo de gestão.

3 METODOLOGIA

Ao desenvolver uma pesquisa científica se faz necessário o uso de um método que consista em técnicas e instrumentos que direcionem ao caminho pelo qual se atinge um determinado objetivo, ou seja, é o modo de proceder em um processo de pesquisa (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

Portanto, todo trabalho científico deve estar fundamentado em métodos de forma a viabilizar o alcance dos objetivos propostos em uma pesquisa e conferi-lhe rigor científico. É de fundamental importância que essa seja uma das principais preocupações do pesquisador e este deve optar pela neutralidade, rigidez científica e pela ética.

Assim, com o intuito de obter respostas ao problema de estudo e o alcance dos objetivos propostos apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa bem como os meios utilizados para a realização da pesquisa, desde sua caracterização, definição das unidades de análise, coleta e análise dos dados e limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas referem-se aos mais diversos objetos e perseguem objetivos distintos. Portanto, é natural classificá-las (GIL, 2010).

Ao considerar que a pesquisa qualitativa busca compreender e interpretar profundamente determinado tema (FLICK, 2009), enquanto método, o presente estudo se caracterizou predominantemente como qualitativo pelo fato de buscar explorar e entender o leque de características de um fenômeno específico – as competências organizacionais e funcionais de um hospital da região oeste catarinense. Além disso, não fez uso de métodos quantitativos para elaboração da fundamentação teórica, para avaliar as entrevistas com o público alvo tampouco para extrair as competências dos cargos da organização em estudo.

Nos estudos qualitativos o pesquisador observa as pessoas e as correlações entre elas, participa de atividades seja entrevistando pessoas, conduzindo estudos de caso e/ou analisando documentos já existentes (GUIMARÃES; MARTINS; GUIMARÃES, 2004). Segundo os autores, esse tipo de estudo possui maior flexibilidade, pois verifica através de análises abertas os processos e tendências que justificam o como e por que de cada coisa.

Gibbs (2009) complementa que os dados qualitativos não se relacionam a contagens e

medidas, mas a praticamente todas as formas de comunicação humanas, sejam elas por comportamento, símbolos ou artefatos culturais.

No que tange os tipos de pesquisa, optou-se por utilizar os delineamentos de pesquisa proposto por Vergara (2013) que subdivide as tipologias de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como: descritiva e aplicada. Em relação aos meios: bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Descritiva, pois para Gil (2010) este tipo de pesquisa tem por finalidade, descrever características de determinada população e identificar possíveis relações entre variáveis. Serve de base para a explicação dos fenômenos descritos mas não visa explicá-los, somente descrever (VERGARA, 2013).

Mattar (2011) complementa que os objetivos de uma pesquisa descritiva, tendem a ser bem definidos e estruturados e seguem procedimentos formais com o intuito de solucionar problemas ou avaliar alternativas. Nesse contexto, a pesquisa classificou-se como descritiva pois fez um levantamento acerca das informações sobre a empresa, tais como, suas estratégias organizacionais, missão, visão, valores, as competências organizacionais e funcionais identificadas nos cargos da organização bem como das informações acerca da gestão e do mapeamento de competências a fim de compreender e permitir sua validação.

Sobre os preceitos da pesquisa aplicada, esta tem finalidade prática pois “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não” (VERGARA, 2013, p. 42).

Para Roesch (2012), esse tipo de pesquisa é destinado a compreender a natureza e a fonte de problemas humanos e através da formulação de programas e intervenções, contribuir para teorias que podem ser empregadas para resolução de problemas.

Nestes termos, configurou-se como descritiva pois objetivou responder ao seguinte problema: “Como se deve configurar um processo de mapeamento de competências para um hospital da região oeste catarinense” e se propôs a validar uma matriz de competências com o público alvo da pesquisa, dado a ausência de um processo de mapeamento de competências com uma metodologia adaptada e plausível de aplicação.

Quanto aos procedimentos técnicos, o desenvolvimento deste trabalho se iniciou por meio de pesquisa bibliográfica através do uso de bibliografias tornadas públicas quanto ao tema abordado. Esse tipo de pesquisa busca colocar o investigador em contato com o que já foi produzido a respeito do tema que será por ele trabalhado (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Assim, a fundamentação teórica da pesquisa foi elaborada acerca dos temas de Gestão Hospitalar, Gestão de Pessoas, Competências, Gestão por Competências e Mapeamento por Competências e fez uso de publicações de livros, teses, monografias e artigos científicos.

Diante do exposto, o estudo tomou por base ainda a pesquisa documental uma vez que, fez uso de dados disponibilizados pela organização acerca de suas estratégias, missão, visão, valores e das competências dos cargos. Para Flick (2009), configura-se como pesquisa documental as pesquisas que recorrem a fontes de dados sem tratamentos analíticos, disponibilizadas pela organização e demais materiais publicados que servem de base para este estudo.

O presente estudo se enquadrou também como pesquisa de campo, pois os dados foram coletados a partir da realidade do hospital através de um encontro direto por parte do pesquisador, com o público alvo da pesquisa. A aplicação desse tipo de pesquisa é comum em pesquisas exploratórias e descritivas e exige um encontro mais direto por parte do pesquisador com a população pesquisada para que possa reunir informações a serem posteriormente documentadas (GONSALVES, 2011).

Tratou-se por fim, de um estudo complexo e exaustivo acerca da organização com o intuito de obter um amplo e detalhado conhecimento do objeto (GIL, 2008). Desta forma a pesquisa classifica-se como um estudo de caso pois, permitiu um amplo e detalhado conhecimento do objeto ao realizar um estudo profundo acerca da organização, de suas competências e das competências necessárias a cada cargo de determinado setor com o intuito de validar uma matriz de competências com o público alvo da pesquisa.

3.2 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com a finalidade de estabelecer limites para a investigação ao considerar o porte da organização em estudo, delimitou-se a pesquisa ao setor Laboratório do Hospital onde os 11 cargos existentes foram mapeados, sendo eles: coordenador do laboratório, bioquímico I, bioquímico II, técnico em laboratório I, técnico em laboratório II, assistente operacional de laboratório, auxiliar de laboratório, analista administrativo de laboratório, assistente administrativo de laboratório, auxiliar administrativo de laboratório e auxiliar atendimento de laboratório.

Com o intuito de desenvolver um modelo de mensuração de competências, optou-se por mapear as competências de apenas um determinado setor. Caso a organização manifeste

interesse, este modelo poderá ser aplicado aos demais setores futuramente. Cabe destacar que, a escolha do setor Laboratório pode ser justificada pela fácil obtenção das informações necessárias para realização do estudo e pela disponibilidade dos dois supervisores do setor em participar das entrevistas como público alvo da pesquisa.

Por questões internas estabelecidas pela organização em estudo e por meio do termo de consentimento livre e esclarecido elaborado pela autora e assinado pelos sujeitos da pesquisa, ficou assegurado o sigilo das informações obtidas através das entrevistas e entendidas pelos participantes como necessárias, bem como da divulgação do nome da organização.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos de pesquisa da organização foram os dois supervisores encarregados pelo setor Laboratório, do qual os 11 cargos existentes foram descritos e mapeados, uma psicóloga responsável pelo processo de recrutamento e seleção da organização e a coordenadora da área de recursos humanos.

A primeira etapa da pesquisa consistiu na coleta dos dados primários com o intuito de identificar as estratégias de curto e longo prazo, missão, visão e valores, bem como as competências consideradas pelos sujeitos da pesquisa como relevantes à consecução dos objetivos da organização. Para isso, foram analisados os documentos da organização e realizado entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

A etapa seguinte foi a descrição das competências dos cargos da organização. Uma vez descritas as competências, os sujeitos entraram em ação para atribuir graus para todos os indicadores das competências observadas contribuindo para a validação da matriz de competências dos cargos.

3.4 COLETA DE DADOS

Aplica-se nessa etapa, os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas com o intuito de reunir os dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2010). Diante das características já expostas ao longo da metodologia, apresenta-se a seguir a sistematização dos processos que foram necessários para a coleta de dados e realização da pesquisa.

Independentemente do tipo de instrumento utilizado para a coleta de dados, Júnior,

Pereira e Pereira Filho (2007) apontam a necessidade de realizar um pré-teste de forma a verificar a coerência do instrumento com os objetivos da pesquisa e reformular se necessário o conteúdo. Contribui Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009) ao afirmar que as entrevistas para pré-teste são realizadas com o propósito de identificar e eliminar defeitos existentes no roteiro de entrevista elaborado. Portanto, o pré-teste do instrumento de coleta de dados do presente estudo foi realizado com dois professores da área de gestão de pessoas e dois acadêmicos cujo trabalho de conclusão de curso seguem o mesmo tema proposto nesta pesquisa.

O contato inicial para apresentação da pesquisa com os sujeitos se deu através de e-mail e contatos telefônicos. Destacam-se a seguir as etapas pertinentes ao desenvolvimento e realização da pesquisa.

Primeiramente, realizou-se a pesquisa documental para levantar os documentos internos da organização sobre sua visão, missão, valores, estratégias, competências organizacionais e funcionais, com a finalidade de identificar as competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja seus objetivos. Para isso o pesquisador fez uso de entrevista semiestruturada realizada individualmente com os sujeitos como técnica de coleta de dados da pesquisa. A partir da coleta identificou-se as competências organizacionais extraídas das falas dos sujeitos da pesquisa e dos documentos da organização.

A etapa seguinte apoiou-se no manual de cargos do hospital já existente para descrever e mapear as competências dos cargos, dele foram extraídos as atividades de cada cargo e os conhecimentos que já estavam pré-estabelecidos. As habilidades e atitudes foram levantadas e sugeridas pela autora, com base nas tarefas que cada indivíduo deve desempenhar para ocupar determinado cargo.

Após descritos, esses conhecimentos, habilidades e atitudes foram agrupados de acordo com sua similaridade para a elaboração do questionário para mensurar o grau de competências e posterior aplicação com o público alvo. Os graus de importância foram avaliados através de um questionário com escala do tipo Likert aplicado com os sujeitos da pesquisa que elencaram os graus para cada indicador de acordo com sua percepção. Estabeleceu-se ainda a nota de corte com a finalidade de mensurar os graus mais relevantes e permitir a validação da matriz de competências de cada cargo.

Para atender cada um dos objetivos é exposto no quadro a seguir os métodos de coleta de dados.

Quadro 3 - Método de coleta de dados para cada objetivo específico.

Objetivos específicos	Abordagem	Coleta de dados
Identificar as estratégias e competências organizacionais.	Qualitativa	Documental.
Descrever as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos da organização.	Qualitativa	Documental e entrevista com os sujeitos da pesquisa.
Descrever as competências dos cargos da empresa.	Qualitativa	Documental (manual dos cargos).
Validar uma matriz de competências dos cargos com os sujeitos de pesquisa da organização.	Qualitativa	Questionário aplicado com os sujeitos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com o intuito de atender ao objetivo de: (a) Identificar as estratégias e competências organizacionais. (b) Descrever as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos da organização, entrevistas com os sujeitos foram realizadas de forma a obter informações acerca das estratégias, missão, visão e valores da organização bem como das competências organizacionais. Para o alcance do objetivo (c) Descrever as competências dos cargos da empresa, foram analisados a descrição de cada cargo, suas tarefas e responsabilidades identificadas no manual de cargos do Hospital para levantamento das competências requeridas. Por fim, o objetivo (d) Validar uma matriz de competências dos cargos com os sujeitos de pesquisa da organização foi atingido mediante realização de um questionário com escala Likert aplicado com os sujeitos de pesquisa para validar a matriz de competências dos cargos da organização.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados propõe-se fundamentalmente a condensar uma grande quantidade de dados brutos de forma que se permita interpretá-los e mensurá-los com clareza. Consiste na “categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados” (KERLINGER, 1980, p. 353).

A abordagem qualitativa de pesquisa busca descrever os significados e opiniões de forma a compreender a realidade uma vez que parte da perspectiva do participante e não do pesquisador (ZANELLA, 2009). Para atender este objetivo e tratar os dados de uma pesquisa qualitativa, são inúmeras as técnicas de análise disponíveis e estas de diferem por estar fundamentadas em correntes, pensamentos e/ou abordagens diversas.

A análise dos dados deste estudo deteve-se a técnica de análise de conteúdo dos documentos da organização e das entrevistas, de forma a evitar que as análises se restringissem a apenas o olhar do pesquisador.

Esta técnica esteve calcada na proposta de Zanella (2009) que a descreve como uma

técnica que trabalha com materiais textuais escritos, tanto texto resultantes das transcrições de entrevistas e dos registros de observação, como textos que foram produzidos fora do ambiente de pesquisa, ou seja, documentos internos e externos das organizações.

Para desenvolver este tipo de análise qualitativa, orienta Zanella (2009) que o pesquisador deve se organizar a partir de três fases fundamentais: a pré-análise; a descrição analítica do conteúdo e a interpretação dos resultados.

Pré-análise: A partir do que o pesquisador procura e espera encontrar é que se faz a escolha e organização do material. Portanto, essa fase norteia-se no problema e nos objetivos de pesquisa. Após reunir as informações obtidas nas entrevistas, nos documentos e nas anotações, resultado das observações inicia-se o processo com uma leitura geral.

Descrição analítica do conteúdo: é orientada pela pergunta de pesquisa, pelos objetivos e referencial teórico-metodológico e permite assim, um estudo mais aprofundado acerca do material.

Interpretação dos resultados: Deve-se correlacionar nessa etapa, o conteúdo do material com a base teórica referencial a fim de torná-los significativos e válidos tomando por base de apoio os resultados obtidos.

Contudo, a pré-análise desta pesquisa teve início a partir dos dados obtidos na entrevista realizada com os sujeitos da pesquisa que objetivou levantar documentos e informações acerca das estratégias, missão, visão, valores e das competências organizacionais do hospital. Após a obtenção dos dados, o manual de cargos do hospital também foi analisado com o intuito de descrever cada um dos cargos e elaborar um questionário como ferramenta para mensurar e validar uma matriz de competências.

A descrição analítica do conteúdo foi composta por uma análise aprofundada dos documentos internos e externos da organização, das entrevistas que permitiram extrair as competências já existentes na organização e aquelas consideradas importantes para o alcance de seus objetivos e do manual de cargos utilizado para a descrever cada cargo e identificar seus indicadores (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Por fim, a etapa de interpretação dos resultados desta pesquisa buscou relacionar os dados oriundos da análise dos materiais e da validação das competências dos cargos com as bases teóricas do referencial, de forma a validar o estudo e torná-lo significativo.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo limitou-se a um hospital da região oeste catarinense utilizado como estudo de

caso. Logo, não se pode generalizar os resultados deste estudo a outros casos, mesmo que semelhantes. A partir da problemática de pesquisa, o estudo limitou-se a mapear apenas as competências organizacionais e as competências dos cargos do setor Laboratório, não contemplando as competências individuais, permitindo este, ser tema de pesquisas futuras. Ademais, não foram abordados aspectos referentes à implementação efetiva dos mapeamentos propostos, tampouco analisado sua aplicabilidade.

Cabe destacar ainda como limitação, a não existência de um planejamento estratégico formalizado, a organização dispõem apenas de uma definição clara da missão, visão e valores. Nesse sentido, Dalmau e Tosta (2009) explicam que, para mapear as competências organizacionais não será necessário fazer todo o planejamento estratégico antes, se a empresa dispôr de uma definição clara da missão, visão, valores e princípios pois a necessidade do mapeamento será atendida da mesma forma. Complementa Rabaglio (2008) que todas as ações voltadas para estratégias da empresa e nivelamento de cultura organizacional são um indicador de competências.

Assim, os resultados obtidos a partir da realidade da empresa, no tocante às competências organizacionais e as requeridas a cada cargo, são restritos a realidade da mesma.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa são apresentados os dados da pesquisa coletados mediante pesquisa dos documentos da organização, entrevista realizada com os dois supervisores, coordenadora do RH e a psicóloga da empresa e da descrição dos cargos. Dessa forma, apresenta-se a história da empresa e as políticas atuais de recursos humanos, bem como os resultados da pesquisa que são: as competências dos cargos identificadas e a proposta de uma matriz de competências.

4.1 A EMPRESA

Criada e constituída legalmente em 20 de fevereiro de 1992, o hospital da região oeste catarinense surgiu com um futuro promissor. Com a aspiração e o ensejo de mudar a história da assistência médico-hospitalar da região, o hospital contava com 86 médicos e aproximadamente 11 mil clientes. Atualmente, conta com mais de 250 médicos e um quadro funcional superior a 700 colaboradores para atender a quase 40 mil beneficiários de planos de saúde. Além do hospital, conta com um moderno laboratório de análises clínicas e um avançado centro de diagnóstico por imagem, com equipamentos de tomografia computadorizada, ultrassom, densitometria óssea, mamografia, raio-x, endoscopia, colonoscopia e broncoscopia.

Sua trajetória é marcada por inúmeros avanços desde sua fundação. Além do pioneirismo em exames e procedimentos, o hospital contribuiu fortemente para ampliação e modernização do sistema de saúde da região oeste, estimulando a vinda de profissionais de diversas especialidades e priorizando constantes investimentos em tecnologia de ponta e aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores.

O compromisso de cada profissional integrante da organização é pautado no respeito pela vida. Prevenir e diagnosticar com a máxima precocidade, para oferecer tratamento de qualidade e de fácil acesso estão entre as metas da organização. O resultado é o bem-estar dos usuários e a conquista da qualidade de vida, pois essa forma de ver o mundo traz as recompensas que o hospital busca: sorrisos estampados em rostos cheios de saúde e vida.

4.2 POLÍTICAS ATUAIS DE RECURSOS HUMANOS

Uma das principais características da área de recursos humanos é a implementação das políticas de recursos humanos, fundamentais para o bom andamento e conquista de grandes resultados em qualquer organização. As políticas de recursos humanos são todos os preceitos, regras e normas estabelecidas pela empresa com o objetivo de levar os colaboradores a exercerem seus cargos de forma satisfatória, segundo as expectativas almejadas pela empresa contratante. Elas surgiram com a finalidade de alinhar a atuação dos profissionais de acordo com os planos e estratégias da organização em questão, visando o crescimento e desenvolvimento corporativo.

Destaca-se como principais políticas desenvolvidas pelo hospital, a organização e condução dos processos, uma vez que, métodos e rotinas organizacionais são desenvolvidos a fim de controlar os processos internos e administrar o comportamento dos profissionais do hospital. Nesse sentido, cabe destacar o manual do colaborador no qual os colaboradores têm acesso a um manual de normas e direitos que determina a postura que o profissional deverá adotar de acordo com as exigências e expectativas do hospital.

O treinamento e desenvolvimento também está entre as políticas de recursos humanos da empresa. Com o objetivo de qualificar e capacitar os colaboradores de forma a gerar os resultados almejados, o hospital realiza palestras e treinamentos constantes nas mais diversas áreas.

A melhoria do clima organizacional é outra política adotada pelo recursos humanos do hospital pois, um clima tranquilo e harmonioso é fundamental para o bom desempenho dos profissionais e, principalmente, para manter os colaboradores satisfeitos, motivados e comprometidos com os objetivos do hospital. Nesse sentido, destaca-se o reconhecimento profissional e financeiro, plano de cargos e salários, crescimento organizacional e benefícios como o plano de saúde, seguro de vida, refeitório próprio, vale transporte, bolsa de estudos e participação nos lucros.

Cabe destacar ainda o recrutamento e seleção, uma vez que, realizar o recrutamento e contratação dos profissionais de forma assertiva, para os cargos oferecidos pelo hospital, evita a rotatividade. O processo de recrutamento e seleção do hospital inicia com a abertura e sua necessidade surge por substituição ou por nova vaga. A demanda por pessoas passa pela aprovação de uma comissão, assim a solicitação de pessoal chega ao gestão de pessoas já formalizada. O requisito da vaga é montado com base no que consta na descrição do cargo em

conjunto com as necessidades que o solicitante da vaga considera importante. A partir disso, divulga-se a vaga com prazo de recebimento de currículos estipulado, assim, com o término do prazo, filtram-se os currículos de acordo com o requisitos da vaga e se inicia o processo de avaliação.

Os candidatos são chamados a realizar, primeiramente a prova técnica com média seis para aprovação. Aos que atingem a média para aprovação, seguem para a próxima etapa que consiste na avaliação psicológica, ou seja, um conjunto de testes que visam analisar o raciocínio, atenção, inteligência, personalidade e comportamento dos candidatos. Do teste seguem para a entrevista de forma a conhecer, confirmar e tirar dúvidas a respeito da vaga e para que o solicitante da vaga conheça um pouco mais sobre o posicionamento do candidato, este que é o foco da entrevista. Após corrigem-se os testes utilizando-se também das falas da entrevista e tudo é repassado ao coordenador da área.

Por fim, o coordenador faz a entrevista final de forma a conhecer seus potenciais candidatos e definir o candidato que melhor se adequa as necessidades do setor. Fechando a vaga, o gestor de pessoas direciona os candidatos para os exames admissionais e entrega da documentação. Cabe destacar que, dependendo da vaga alguns exames admissionais também podem ser eliminatórios. Inicia-se então os trabalhos com o programa de integração do candidato onde são apresentados a história da empresa bem como suas rotinas diárias, direitos e deveres do pessoal, normas e regulamentos internos e benefícios. Algumas vagas exigem certo treinamento antes do candidato dar início aos trabalhos, como exemplo as vagas de enfermagem. Após a integração esses colaboradores seguem por mais três dias de treinamento com uma enfermeira responsável pela educação continuada e após isso podem dar início as atividades do setor.

Cabe mencionar ainda, que todos os colaboradores contratados passam por avaliações 45 dias e 90 dias após o início das atividades de forma a receber um *feedback* do desempenho percebido pela empresa, bem como ouvir seu posicionamento e trabalhar possíveis dificuldades encontrados tanto pela percepção do colaborador quanto pela percepção da empresa para que após a avaliação dos 90 dias esse colaborador possa ser de fato efetivado.

Contudo, o hospital da região oeste catarinense busca atrair, reter e desenvolver colaboradores capazes de garantir a continuidade e o crescimento da organização e por intermédio do mapeamento de competências, o gestor terá subsídios que o permitirá saber exatamente quais competências não estão sendo utilizadas ou não apresentam nenhum diferencial para a organização. Terá também, plenas condições para determinar o que deve ser

melhorado e mais utilizado. Justifica-se ainda a ação do mapeamento nesse contexto, como uma forma de iniciar os estudos e a prática de implantação do modelo de gestão por competências, de forma a familiarizar os indivíduos sobre o tema, auxiliar no planejamento de programas de treinamento e desenvolvimento e nas diretrizes da gestão de pessoas dessa instituição.

4.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Alcançar os objetivos da organização é a principal finalidade do modelo de gestão por competências, mas para que isso aconteça, visão, missão, valores e estratégia da organização precisam estar bem definidas de forma que o líder, ao conhecer as competências de sua equipe de trabalho, possa conduzi-las para o caminho desejado. Nesse sentido, Leme (2005), afirma que, desenvolver um modelo de Gestão por Competências sem a definição da missão, visão, valores e estratégia, é impossível considerando a importância desses fatores para a validação do modelo de gestão.

Complementa Rabaglio (2008) que todas as ações voltadas para estratégias da empresa e nivelamento de cultura organizacional são um indicador de competências. Assim, de forma a identificar as competências dos cargos e propor uma matriz de competências cabe descrever primeiramente a identidade organizacional do hospital.

Cabe destacar que o hospital da região oeste catarinense não possui um planejamento estratégico formalizado mas dispõem de uma definição clara da missão, visão e valores da organização. Dalmau e Tosta (2009) explicam que, para as organizações que não possuem planejamento estratégico definido, cabe defini-lo considerando sua importância e as vantagens que traz para a organização, mas para mapear as competências organizacionais não será necessário fazer todo o planejamento estratégico antes, se a empresa dispor de uma definição clara da missão, visão, valores e princípios pois a necessidade do mapeamento será atendida da mesma forma.

Nesse sentido, com base nas informações adquiridas da análise dos documentos da estratégia organizacional pode-se extrair a seguinte missão **“Prestar serviços de assistência à saúde para a comunidade, com foco na medicina baseada em evidências, promovendo a disseminação do conhecimento fundamentado nas boas práticas, com qualidade, segurança e acessibilidade, norteada pelos princípios cooperativistas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.”** Sua visão é **“Ser uma cooperativa de trabalho**

médico referência estadual e nacional, através de investimentos em tecnologia, infraestrutura, ensino e pesquisa, com reconhecida excelência em gestão” e os valores “Valorização do Cooperado, Assistência segura, humanizada, integrada e de qualidade; Satisfação dos clientes, foco do hospital; Cooperativismo, como norteador das ações; Melhoria contínua em todos os processos; Receitas e Despesas, transparentes e controladas; Investimentos, com estudo de viabilidade; Desenvolvimento de pessoas, para retenção de talentos; Desenvolvimento sustentável, nas esferas social, ambiental e econômica; Ética e Honestidade, em todos os atos e Imagem Institucional, preservada.”

O público alvo foi questionado mediante entrevista sobre as competências que o hospital possui e as que avaliam como necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas. Em conjunto com a identidade organizacional do hospital pôde-se extrair as seguintes competências:

Quadro 4 - Competências organizacionais do hospital.

Indicador de competências	Competências extraídas
Missão: Prestar serviços de assistência à saúde para a comunidade, com foco na medicina baseada em evidências, promovendo a disseminação do conhecimento fundamentado nas boas práticas, com qualidade, segurança e acessibilidade, norteadora pelos princípios cooperativistas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.	Foco em qualidade. Foco no serviço; Foco no cliente; e Empreendedorismo.
Visão: Ser uma cooperativa de trabalho médico referência estadual e nacional, através de investimentos em tecnologia, infraestrutura, ensino e pesquisa, com reconhecida excelência em gestão.	Foco em inovação; Gestão e desenvolvimento de pessoas; e Comprometimento com resultados.
Valores: Valorização do Cooperado, Assistência segura, humanizada, integrada e de qualidade; Satisfação dos clientes, foco do hospital; Cooperativismo, como norteador das ações; Melhoria contínua em todos os processos; Receitas e Despesas, transparentes e controladas; Investimentos, com estudo de viabilidade; Desenvolvimento de pessoas, para retenção de talentos; Desenvolvimento sustentável, nas esferas social, ambiental e econômica; Ética e Honestidade, em todos os atos e Imagem Institucional, preservada.”	Visão sistêmica; Foco no serviço; Foco no cliente; Ética e transparência; Foco em qualidade; Foco em inovação; e Gestão e desenvolvimento de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Após identificadas as competências organizacionais da missão, visão e valores através da análise dos documentos da organização, cabe extrair também as competências da análise de discurso obtida através de entrevistas realizadas com os dois supervisores, a psicóloga e a coordenadora do RH aos quais identifica-se sem ser na respectiva ordem, Colaborador I, Colaborador II, Colaborador III e Colaborador IV. Cabe destacar que, os trechos citados a

seguir foram extraídas das entrevistas realizadas, mediante análise e interpretação das falas por parte da autora conforme pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 5 - Competências organizacionais extraídas das entrevistas.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Indicador de Competências	Competências Relevantes
Com a conquista da acreditação hospitalar após ter sido considerada excelência nos serviços prestados, a busca na melhoria de todos os processos mantêm-se constante pois um dos objetivos do hospital hoje é atingir o próximo nível da acreditação e ser reconhecida internacionalmente (Colaborador I).	
A diretoria traz muito na prática do dia a dia o foco em qualidade, atendimento humanizado e pensar no resultado final, ou seja, que o cliente saia daqui com um atendimento excelente com segurança e com o resultado que ele veio buscar. (Colaborador IV)	Foco nos serviços; Foco no cliente;
Com todo investimento e com a infraestrutura que a empresa tem, com o foco voltado para a qualidade, segurança nos atendimentos, atendimento diferenciado e cuidado mais humanizado faz com que as pessoas queiram aderir aos serviços de todo o complexo (Colaborador III).	Foco em qualidade; Foco em inovação; e
Uma das preocupações do hospital hoje é com o crescimento, ou seja, ampliação do espaço, investimento em tecnologia e infraestrutura e o alinhamento e controle que a direção tem em relação aos investimentos, pois hoje a parte financeira e contábil é muito bem mapeada e direcionada (Colaborador IV).	Comprometimento com resultados.
Há uma preocupação constante com a infraestrutura do hospital e com a qualidade dos materiais. Mesmo com um valor alto a ser pago, prioriza-se a compra dos melhores materiais possíveis sempre pensando na qualidade e bem estar do paciente (Colaborador I).	
Trabalha-se muito o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos profissionais através de treinamentos e capacitações bem como, a melhoria constante dos processos. Prioriza-se a organização, o comprometimento e a responsabilidade de forma a transpassar maior confiabilidade aos clientes e obter assim qualidade e excelência nos serviços prestados (Colaborador I).	
O foco do hospital está na qualidade e agilidade nos serviços prestados obtido por meio dos profissionais qualificados com os quais o hospital conta. Trabalha-se muito o desenvolvimento e a capacitação desses profissionais uma vez que se espera deles serviços realizados com precisão e excelência (Colaborador II).	
O lado comportamental é avaliado e trabalhado no período de experiência onde é reforçado o comportamento que a empresa espera desse colaborador. Entende-se que após esse período ele deva manter isso, caso deixe de atender esse comportamento esperado um acompanhamento funcional, uma advertência e até mesmo uma medida disciplinar caso for necessário (Colaborador III).	
Foco no conhecimento técnico, pois o comportamento do indivíduo será filtrado no processo de seleção. Portanto, o investimento em melhoria hoje é no conhecimento técnico, o hospital conta com uma responsável por realizar ações de educação continuada onde são fornecidos treinamentos, palestras e capacitações constantes (Colaborador IV).	Gestão e desenvolvimento de pessoas; Pró-atividade; Empatia;
Para o resultado acontecer tem algumas coisas internas que o gestão de pessoas acompanha, que são os processos de uma conduta ética, seguir as normas e regras institucionais, desde o uso de uniformes, o controle do ponto, ou seja, toda essa questão comportamental que a empresa também presa (Colaborador III).	Resiliência; e Empreendedorismo.

Continua...

Continuação

<p>Trabalha-se o lado comportamental dos indivíduos com <i>feedbacks</i> e acompanhamentos buscando a melhoria constante nesse sentido. Ao trabalhar na área da saúde, lida-se com vidas portanto o comprometimento e responsabilidade são fundamentais mas além disso, é preciso que se desenvolva o lado humano nas pessoas, ou seja, que elas possam colocar-se no lugar do outro e ter essa preocupação com o bem estar do paciente (Colaborador I).</p>	
<p>Alguns colaboradores mesmo não sendo líderes, desenvolvem atividades de um líder e coordenam a equipe, pois possuem atitude, iniciativa e organização, são pró ativos e possuem uma comunicação clara. Esses colaboradores auxiliam na solução de problemas com ideias criativas que vão agregar o todo da organização e não só a sua atividade (Colaborador III).</p>	
<p>Preza-se por um atendimento seguro e humanizado, mas para isso faz-se necessário um bom comportamento baseado na ética do colaborador, em sua postura e capacidade de lidar com adversidades, na comunicação e empatia, buscando a eficiência e a eficácia, o desenvolvimento e a qualidade (Colaborador III).</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme observado, é notória a preocupação com a qualidade e excelência dos serviços prestados pela organização. Essa busca se dá através de profissionais extremamente qualificados, e para isso, realiza-se treinamentos e capacitações constantes. O comprometimento e responsabilidade que estes profissionais empregam ao desenvolverem seu trabalho contribuí para o alcance da qualidade e embora não muito trabalhado internamente, o lado comportamental dos colaboradores também é visto pela maioria como fundamental pois, ao trabalhar com a área da saúde exige-se das pessoas um atendimento mais humanizado voltando-se para o bem estar do paciente.

A infraestrutura que o hospital possui hoje condiz com os resultados que vem conquistando e com os objetivos que pretende alcançar. Atualmente, o hospital é certificado pelo nível 2 da Acreditação Hospitalar. Trata-se de uma certificação de qualidade, como a ISO por exemplo, mas exclusiva para instituições de saúde. Todos os processos são monitorados em busca de melhoria contínua. Composta por três níveis: 1 segurança; 2 processos e 3 excelência no atendimento a Acreditação Hospitalar traz algumas vantagens a quem conquista o selo como o estímulo à melhoria contínua da qualidade; valorização na imagem da instituição; redução de desperdícios; redução de custos dos procedimentos; aumento da segurança dos clientes; além de ser um sistema de gestão reconhecido nacionalmente.

A Acreditação Hospitalar foi conferida ao hospital da região oeste catarinense em dezembro de 2009 e, desde então, a instituição trabalha intensamente para atender aos requisitos propostos por todas as etapas. Atualmente, a instituição possui o certificado de acreditação hospitalar nível II onde avaliou-se a gestão por processos dentro do complexo.

Buscou-se identificar como cada unidade do hospital contribui para o cuidado e a segurança do paciente. Cabe destacar ainda que, a metodologia estabelecida pela ONA - Organização Nacional de Acreditação, prevê visitas periódicas a cada oito meses, para avaliação da continuidade dos trabalhos desenvolvidos durante o processo de certificação. Os profissionais responsáveis pela avaliação fazem parte de uma equipe multiprofissional com experiência em hospitais de grandes centros de referência nacional. Portanto, a busca pela melhoria em todo os processos é contínua.

As competências organizacionais identificadas foram: Foco em qualidade, Foco no cliente, Foco em serviços, Comprometimento com os resultados, Foco em inovação, Gestão e desenvolvimento de pessoas, Pró-atividade, Empatia, Resiliência e Empreendedorismo.

De forma a compreender melhor a interpretação da autora, segue definição das competências identificadas:

Foco em qualidade: entende-se a capacidade em promover e manter elevados padrões de qualidade em todos os processos da organização. Desenvolver e consolidar uma cultura de qualidade focada na segurança dos serviços prestados e na satisfação do cliente, por meio da excelência dos serviços, melhoria contínua dos processos de forma a elevar os padrões de qualidade exigidos.

Foco no Cliente: trata-se da capacidade em compreender e atender de forma plena as necessidades demandadas pelos clientes, sejam elas atuais ou futuras. Além disso preocupa-se em exceder as expectativas ao oferecer serviços de qualidade capazes de surpreender e fidelizar os clientes.

Foco em Serviços: diz respeito ao gerenciamento eficiente e eficaz de todos os processos da organização, todos os setores trabalham de forma integrada e a busca pela melhoria é contínua.

Comprometimento com os resultados: o trabalho é orientado para o alcance das metas e objetivos no qual pessoas e processos são mobilizados para realizá-los. O desafio de manter a excelência desafia as pessoas e organização a assumirem responsabilidades, serem comprometidas e determinadas na busca pelos resultados.

Foco em inovação: trata-se do desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços e da melhoria contínua das já existentes. Envolve a exploração de novas ideias e a criação de novos processos organizacionais, novas formas de atender as necessidades dos clientes e novos meios de competir e cooperar no ambiente empresarial de forma a agregar valor para o negócio.

Gestão e desenvolvimento de pessoas: entende-se pela capacitação dos funcionários, através de cursos e treinamentos cujo objetivo é qualificá-los para o desempenho eficiente e eficaz de determinada função e como forma de desenvolver competências para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores com o intuito de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Pró-Atividade: diz respeito a capacidade de antecipar situações, de tomar a iniciativa, prever tendências e desenvolver ações preventivas.

Empatia: É a capacidade de um ser humano colocar-se no lugar do outro, sentir o que eles sentem, entender o que estão passando e pensar como seria se a situação fosse com ele.

Resiliência: é a capacidade de conseguir adaptar-se a novas situações e lidar com problemas e obstáculos que surgem pelo caminho, manter seus padrões de produtividade e de qualidade, bem como sua estabilidade física e emocional enquanto buscam alcançar objetivos.

Empreendedorismo: entende-se como a capacidade em considerar o ambiente em que se está inserido e auxiliar no processo decisório, identificar novas oportunidades, ter visão empreendedora, iniciativa e persistência.

Com as competências organizacionais identificadas cabe analisar a descrição dos cargos de forma a extrair os indicadores para mensurar as competências, processo que é melhor detalhado no tópico a seguir.

4.4 MAPEAMENTO E MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS CARGOS

Uma vez definidas as competências organizacionais, para desenvolver o mapeamento de competências faz-se necessário ainda realizar um levantamento dos indicadores de competências para que, todas as informações sobre o cargo sejam copiladas, os conhecimentos, habilidades e atitudes e cada informação de uma descrição de cargo indicará várias competências. Nesse contexto, Rabaglio (2004) considera os conhecimentos e habilidades são compreendidos como competências técnicas do cargo, já as atitudes, como competências comportamentais.

Ao conhecer a abrangência dos cargos existentes no hospital em estudo, buscou-se desenvolver o método para mapeamento das competências com base nos cargos existentes do setor Laboratório (ANEXO A). Foram extraídos do manual de cargos do hospital as tarefas já existentes de cada um dos 11 cargos, dos quais identificou-se o CHA (Conhecimentos,

Habilidades e Atitudes) necessários para a realização das atividades resultando em uma pré-matriz dos cargos (APÊNDICE C).

Com o levantamento das tarefas e a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes realizado, o próximo passo foi alocar as competências de acordo com sua similaridade para que os indicadores de cada grupo pudessem se definir e a mensuração das competências realizada. A seguir apresentam-se os conceitos de cada grupo de competências que foram extraídas dos cargos, sendo que alguns cargos apresentaram todas as competências e outros não.

Quadro 6 - Grupos de competências similares.

Competência	Definição	Competência-mãe
Organização Empreendedorismo Tomada de decisão Poder de negociação Autoconfiança Atitude Percepção	Esse grupo de competências corresponde a capacidade de o indivíduo saber se organizar, ou seja, dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. Saber planejar, ter iniciativa e coragem para assumir riscos, identificar e aproveitar as oportunidades, ser criativo e saber buscar soluções, saber expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação a fim de chegar a conclusões produtivas. Trata-se ainda da capacidade de analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas.	Organização
Foco no cliente Foco em resultados Foco na excelência e qualidade dos serviços Comprometimento Determinação Agilidade	Esse grupo de competências refere-se a capacidade e disposição do indivíduo para direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados a fim de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade. Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência, assegurando que estes clientes sejam ouvidos e recebam um serviço de qualidade de forma a suprir suas necessidade e expectativas e promover diferencial competitivo para a organização garantindo o sucesso dos negócios.	Foco em resultados
Postura e ética profissional Imparcialidade Responsabilidade	Esse grupo de competências induz o saber agir com integridade e transparência, manter sigilo das informações resguardando os interesses dos clientes bem como da organização priorizando a honestidade e verdade, a decência e respeito para com todos. Trata-se ainda da capacidade de manter-se imparcial na resolução de conflitos a fim de tomar decisões baseado na ação justa e com responsabilidade independente de sua opinião pessoal ou de opiniões alheias.	Responsabilidade
Coerência Clareza e Objetividade Comunicação verbal e escrita	Esse grupo de competências corresponde a capacidade de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone. Quando realizada de forma efetiva, favorece o envolvimento e comprometimento do colaborador com os princípios e valores da organização a fim de alcançar os resultados almejados.	Comunicação
	Esse grupo de competências consiste na capacidade de gerir e investir em desenvolvimento de equipes, fornecendo condições para que as pessoas possam	

Continua...

Continuação...

Foco em pessoas Liderança	desenvolver seus talentos e habilidades na busca pela melhoria contínua no trabalho e para o alcance dos objetivos. Requer ainda conhecimentos acerca de técnicas de motivação para valorizar as ações positivas, e de condução de forma a induzir os colaboradores as mais altas aspirações e expectativas tornando-os comprometidos e dedicados a excelência de suas tarefas e funções.	Liderança
Empatia Relacionamento interpessoal	Esse grupo de competências diz respeito a capacidade do ser humano relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las. Trata-se da habilidade para entender as necessidades, os sentimentos e os problemas do próximo, pondo-se em seu lugar e respondendo corretamente às suas reações afetivas. Um bom relacionamento interpessoal, traz mais confiança as pessoas e demonstra maturidade e o desenvolvimento de quem faz parte da equipe. Quanto menos conflito maior é o crescimento individual, levando a coletividade a um patamar satisfatório tanto para parte gerencial, quanto a parte do relacionamento das pessoas.	Empatia
Resiliência Flexibilidade Equilíbrio emocional Pró-atividade	Esse grupo de competências corresponde a capacidade de o indivíduo considerar o ambiente em que está inserido e adaptar-se a ele frente a situações de conflito. Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho, manter seus padrões de produtividade e de qualidade, bem como sua estabilidade física e emocional enquanto buscam alcançar objetivos.	Flexibilidade

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com os grupos similares definidos, elaborou-se um questionário para mensurar o grau de cada indicador de competências, ou seja, para cada grupo de competências similares definido, indicadores de conhecimento, habilidades e atitudes foram levantados dentro de cada um dos onze cargos que o estudo se propôs a mapear.

Os graus de importância foram avaliados através de um questionário com escala do tipo Likert (APÊNDICE D). Inventada por Rensis Likert em 1932 e bastante usada em questionários para pesquisas de opinião, Mattar (2011) explica esta escala como composta por diversas afirmações em relação ao objeto pesquisado, onde o respondente não apenas concorda ou discorda da afirmação, mas indica o grau de concordância ou discordância. Cada um dos graus desta escala possui um significado como pode ser observado a seguir:

Quadro 7 – Escala para medição das competências.

5 Muito Forte	4 Forte	3 Média	2 Fraca	1 Muito Fraca
Existe uma necessidade muito forte da competência investigada.	Existe uma necessidade forte da competência investigada.	Existe uma necessidade média da competência investigada.	Existe uma necessidade fraca da competência investigada.	Existe uma necessidade muito fraca ou nenhuma necessidade da competência investigada.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os sujeitos da pesquisa elencaram os graus para cada indicador de acordo com sua percepção. Uma média aritmética foi calculada para que se chegasse ao grau de cada um dos indicadores de competências necessários para o cargo e como nota de corte, estabeleceu-se os graus abaixo da média 4 com a finalidade de mensurar os graus mais relevantes. Obteve-se então a matriz de competência de cada cargo bem como, a respectiva média de cada grupo de competências como pode ser observado a seguir:

Quadro 8 – Matriz de competências do cargo de Coordenador de Laboratório.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>Competência de organização C: Domínio de técnicas de planejamento e controle. C: Domínio de técnicas de negociação. H: Ter controle sobre suas atividades. H: Ser capaz de monitorar e controlar as atividades realizadas por sua equipe. H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Saber analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas. H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação. H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades. A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades e correr riscos. A: Ser criativo e buscar soluções.</p>	4,8
<p>Competência de foco em resultados C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais. C: Domínio sobre evolução tecnológica. C: Noções sobre gestão da qualidade. C: Noções sobre gestão de recursos. H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados. H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade. H: Saber criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados. H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência. A: Ser racional. A: Ser comprometido.</p>	4,6
<p>Competência de responsabilidade H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização. H: Saber agir com integridade e transparência. H: Ser capaz de manter-se imparcial na resolução de conflitos a fim de tomar decisões baseado na ação justa e com responsabilidade. A: Ser honesto. A: Ser verdadeiro. A: Ser responsável. A: Ser discreto. A: Ser imparcial.</p>	4,8
<p>Competência de comunicação C: Domínio de informática. C: Domínio da língua portuguesa. C: Domínio de técnicas de redação e comunicação. C: Domínio de técnicas de atendimento ao cliente.</p>	

Continua...

Continuação...

<p>H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.</p> <p>H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.</p> <p>H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpretá-las como construtivas.</p> <p>A: Ser claro e objetivo.</p> <p>A: Ser coerente.</p>	4,6
<p>Competência de liderança</p> <p>C: Domínio de técnicas de gestão de equipe e processos.</p> <p>H: Ser capaz de gerir equipes e fornecer condições para que as pessoas desenvolvam talentos e habilidades.</p> <p>H: Saber motivar, valorizar e integrar pessoas.</p> <p>H: Ser capaz de ouvir ideias, argumentar, persuadir e influenciar a equipe para o alcance dos objetivos.</p> <p>A: Ser exemplo.</p>	4,6
<p>Competência de empatia</p> <p>H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.</p> <p>H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.</p> <p>H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.</p> <p>H: Ser capaz de ouvir e identificar necessidades, tanto de clientes internos quanto externos, para a busca das melhores soluções possíveis.</p> <p>A: Ser paciente.</p> <p>A: Ter respeito.</p>	4,6
<p>Competência de flexibilidade</p> <p>H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.</p> <p>H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.</p> <p>H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.</p> <p>A: Ser compreensivo.</p> <p>A: Ser proativo.</p> <p>A: Ser determinado.</p>	4,4

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ao mensurar as competências do cargo de Coordenador de Laboratório, pôde-se perceber que há concordância por parte dos sujeitos da pesquisa quanto a necessidade dos indicadores elencados pois, a maioria deles receberam graus de “muito forte” ou “forte” de acordo com a escala proposta (APÊNDICE D).

É notório que alguns grupos de competências como “competência de organização” e “competência de responsabilidade” se destacam com médias superiores dos demais. Da mesma forma, dentro de cada grupo alguns indicadores se sobressaem pois, receberam dos quatro participantes da pesquisa grau máximo, como é o exemplo do indicador “ter controle sobre sus atividades”, “saber analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas”, “ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação”, “ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades e correr riscos”, “ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização”, “ser honesto” e “ser responsável”.

Cabe destacar ainda indicadores como “ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência” e “ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone” que embora pertençam a grupos de competência com menor destaque, também receberam grau máximo dos sujeitos de pesquisa.

Atrelados aos indicadores do cargo acima destacados, estão as competências organizacionais de foco no serviço, foco em qualidade, foco no cliente e comprometimento com os resultados, extraídos da identidade organizacional do hospital e das falas dos sujeitos de pesquisa entrevistados que podem ser melhor observadas nos quadros 4 e 5.

Alguns dos indicadores do cargo de coordenador de laboratório apresentaram médias abaixo do grau de corte estabelecido e foram exclusas, sendo: “ser ágil”, “domínios de técnicas de recrutamento e seleção”, “ser simpático” e “ter compaixão” (APÊNDICE D).

Ressalta-se que, algumas competências e seus respectivos indicadores podem pertencer a mais de um cargo simultaneamente como pode ser verificado na descrição dos demais cargos. De acordo com Dalmau e Tosta (2009) cada cargo possui um conjunto próprio de competências mas é o conjunto das diferentes competências que irá definir o perfil ideal de cada ocupante do cargo.

Quadro 9 – Matriz de competências do cargo de Bioquímico II.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>Competência de organização C: Domínio de técnicas de planejamento e controle. H: Ter controle sobre suas atividades. H: Ser capaz de monitorar e controlar as atividades realizadas pelas equipes (na falta do coordenador). H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Saber analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas. H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação. H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades. A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades e correr riscos. A: Ser criativo e buscar soluções.</p>	4,5
<p>Competência de foco em resultados C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais. C: Domínio sobre evolução tecnológica. C: Domínio com técnicas de automação laboratorial e microscopia. C: Serviço de hemoterapia e agência transfusional. C: Noções sobre gestão da qualidade. C: Noções sobre gestão de recursos. H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados. H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade. H: Saber criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados. H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima</p>	4,4

Continua...

Continuação...

<p>excelência. A: Ser racional. A: Ser comprometido. A: Ser ágil.</p>	
<p>Competência de responsabilidade H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização. H: Saber agir com integridade e transparência. H: Ser capaz de manter-se imparcial na resolução de conflitos a fim de tomar decisões baseado na ação justa e com responsabilidade. A: Ser honesto. A: Ser verdadeiro. A: Ser responsável. A: Ser discreto. A: Ser imparcial.</p>	4,6
<p>Competência de comunicação C: Domínio de informática. C: Domínio da língua portuguesa. C: Domínio de técnicas de redação e comunicação. C: Domínio de técnicas de atendimento ao cliente. H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone. H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão. H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpretá-las como construtivas. A: Ser claro e objetivo. A: Ser coerente.</p>	4,4
<p>Competência de liderança C: Domínio de técnicas de gestão de equipe e processos. H: Ser capaz de ouvir ideias, argumentar, persuadir e influenciar a equipe para o alcance dos objetivos. A: Ser exemplo.</p>	4,3
<p>Competência de empatia H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las. H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças. H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Ter respeito.</p>	4,3
<p>Competência de flexibilidade H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho e desenvolver ações preventivas. H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades. H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo. A: Ser determinado.</p>	4,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao cargo de Bioquímico II, os indicadores que ficaram abaixo da média de corte e foram excluídos são: “domínio de técnicas de negociação”, “domínio de técnicas de recrutamento e seleção”, “domínio de técnicas de motivação, valorização e integração de pessoas”, “ser capaz de gerir equipes e fornecer condições para que as pessoas desenvolvam talentos e habilidades”, “saber motivar e valorizar as pessoas”, “ser capaz de compreender as

dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar”, “ser simpático”, “ter compaixão”, “ter paciência” e “ser capaz de vislumbrar tendências de mercado.”

Dentre as principais atividades a serem desenvolvidas pelo ocupante do cargo de Bioquímico II elencadas na descrição dos cargos e competências identificadas (APÊNDICE C) está a função de assumir a responsabilidade técnica do laboratório, auxiliar o coordenador nas demandas administrativas e técnicas junto à equipe de trabalho e substituí-lo na sua ausência. Portanto, o perfil requerido para esse cargo é o de profissionais comprometidos e responsáveis e que priorizam a ética e transparência das informações com as quais lidam diariamente.

Neste sentido, pode-se afirmar que os sujeitos da pesquisa concordam com as atividades requeridas para o perfil do cargo pois os grupos mensurados por eles que se destacam com médias superiores aos demais foram “competência de foco em resultados”, “competência de organização”, “competência de responsabilidade” e “competência de comunicação”. Indicadores como “ser comprometido”, “ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização” e “saber agir com integridade e transparência” receberam grau máximo. Os indicadores “ser capaz de monitorar e controlar as atividades realizadas pelas equipes (na falta do coordenador)”, “ser honesto”, “ser verdadeiro” e “ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão” embora tenham recebido graus menores, reforçam a proposta de perfil requerido para o cargo de Bioquímico II.

Cabe ainda relacionar os indicadores mencionados acima com as competências organizacionais identificadas a partir da identidade organizacional do hospital e das falas obtidas através das entrevistas realizadas com os sujeitos de pesquisa. Ressalta-se assim a competência de ética e transparência e comprometimento com os resultados.

Quadro 10 – Matriz de competências do cargo de Bioquímico I.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>Competência de organização C: Domínio de técnicas de planejamento e controle. H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Ter controle sobre suas atividades. H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades. A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades. A: Ser criativo e buscar soluções.</p>	4,6
<p>Competência de foco em resultados C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais. C: Domínio sobre evolução tecnológica. C: Domínio com técnicas de automação laboratorial e microscopia. C: Noções sobre gestão da qualidade.</p>	

Continuação

<p>H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados. H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade. H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência. H: Ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica. H: Ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos. A: Ser racional. A: Ser comprometido. A: Ser ágil.</p>	4,4
<p>Competência de responsabilidade H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização. H: Saber agir com integridade e transparência. A: Ser honesto. A: Ser verdadeiro. A: Ser discreto. A: Ser responsável.</p>	4,8
<p>Competência de comunicação C: Domínio de informática. C: Domínio de técnicas redação e comunicação. C: Domínio de técnicas de atendimento ao cliente. H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone. H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpretá-las como construtivas. H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão. A: Ser claro e objetivo. A: Ser coerente.</p>	4,4
<p>Competência de liderança</p>	–
<p>Competência de empatia H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las. H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças. A: Ter paciência.</p>	4,3
<p>Competência de flexibilidade H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho. H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades. H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo.</p>	4,4

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Dentre os grupos de competências elencados nos cargos anteriores, cabe destacar que, o grupo “competência liderança” não se aplica ao cargo de Bioquímico I pois, de acordo com as atividades demandadas, características de um líder não se fazem necessárias. Diferente do cargo de Bioquímico II, não cabe a esse profissional assumir a responsabilidade técnica do Laboratório, participar das comissões do complexo, supervisionar os estágios obrigatórios realizados, auxiliar o coordenador nas demandas administrativas e técnicas do setor e substituí-lo na sua ausência.

Também é requerido do profissional do cargo, comprometimento, responsabilidade, ética e transparência além de iniciativa e coragem para assumir responsabilidades. Logo, os

grupos que se destacaram por suas médias foram “competência de organização” e “competência de responsabilidade” e os indicadores que receberam grau máximo foram “ser comprometido”, “ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização”, “saber agir com integridade e transparência” e “ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades”.

Ao relacionar os indicadores citados com as competências organizacionais, assim como no cargo de Bioquímico II, destacam-se as competências de ética e transparência e comprometimento com os resultados extraídos da identidade organizacional do hospital e das falas obtidas através das entrevistas realizadas com os sujeitos de pesquisa.

Os graus excluídos por não atingirem a média de corte definida, foram: “ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar”, “ser simpático”, “ter compaixão”, “ter respeito” e “ser determinado”.

Quadro 11 – Matriz de competências do cargo Técnico de Laboratório II.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>Competência de organização C: Domínio de técnicas de planejamento e controle. H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Ter controle sobre suas atividades. H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades. H: Saber analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas. H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação. A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades. A: Ser criativo e buscar soluções.</p>	4,3
<p>Competência de foco em resultados C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais. C: Domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas e coleta de amostras pediátricas. C: Domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras. C: Noções de gestão de qualidade. C: Noções sobre gestão de recursos. C: Noções sobre controle de estoques. H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados. H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade. H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência. H: Ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica. H: Ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos. A: Ser racional. A: Ser comprometido. A: Ser ágil.</p>	4,3
<p>Competência de responsabilidade H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização. H: Saber agir com integridade e transparência.</p>	

Continua...

Continuação...

<p>H: Ser capaz de manter-se imparcial na resolução de conflitos a fim de tomar decisões baseado na ação justa e com responsabilidade. A: Ser honesto. A: Ser verdadeiro. A: Ser discreto. A: Ser responsável. A: Ser imparcial.</p>	4,7
<p>Competência de comunicação C: Domínio de técnicas de redação e comunicação. C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente. H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone. H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas. H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão. A: Ser claro e objetivo. A: Ser coerente.</p>	4,3
<p>Competência de liderança C: Domínio de técnicas de gestão de equipe e processos. H: Ser capaz de ouvir ideias, argumentar, persuadir e influenciar a equipe para o alcance dos objetivos. A: Ser exemplo.</p>	4,4
<p>Competência de empatia H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las. H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças. H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar. H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Ser simpático. A: Ter paciência. A: Ter respeito.</p>	4,3
<p>Competência de flexibilidade H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho. H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades. H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo.</p>	4,3

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na mensuração do cargo técnico de laboratório II, os indicadores que se destacam com as maiores médias e sem nenhuma exclusão fazem parte do grupo de “competência de responsabilidade”. É notório ainda a importância de alguns indicadores do cargo “competência em liderança”, “competência de foco em resultados” e “competência de organização”, isto por que dentre as atividades necessárias para o bom desempenho do cargo, está o domínio e a prática com a coleta de amostras biológicas e pediátrica, com técnicas de triagem e processamento de amostras. Além disso, cabe ao profissional desse cargo organizar escalas de plantões e compensação de horas, monitorar os atendimentos internos e externos (tempo, destreza, pró-atividade) de todos os assistentes operacionais e técnicos de laboratório nível I e dar suporte a toda equipe técnica pré-analítica, esclarecendo possíveis dúvidas e auxiliando em suas dificuldades (APÊNDICE C).

Portanto, saber agir com integridade e transparência, manter sigilo das informações resguardando os interesses dos clientes bem como da organização, manter-se imparcial na resolução de conflitos, priorizar a honestidade e verdade, a decência e respeito para com todos, ter controle sobre suas atividades, ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades, ser capaz de ouvir ideias, argumentar, persuadir e influenciar a equipe para o alcance dos objetivos e ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência foram alguns dos indicadores apontados pelos sujeitos de pesquisa como relevantes para este cargo.

Arelados aos indicadores mencionados, estão as competências organizacionais de ética e transparência, foco no serviço, foco em qualidade e comprometimento com os resultados identificados a partir da identidade organizacional do hospital e das falas dos sujeitos de pesquisa.

Foram excluídos com média abaixo de 4 os indicadores “domínio de técnicas de negociação”, “ser hábil para conduzir automóveis”, “domínio de informática”, “ser capaz de gerir equipes e fornecer condições para que as pessoas desenvolvam talentos e habilidades”, “ter compaixão”, “ser capaz de vislumbrar tendências de mercado” e “ser determinado”.

Quadro 12 – Matriz de competências do cargo de Técnico de Laboratório I.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
Competência de organização C: Domínio de técnicas de planejamento e controle. H: Ter controle sobre suas atividades. H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades. A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	4,2
Competência de foco em resultados C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais. C: Domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas. C: Domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras. H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados. H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência. A: Ser racional. A: Ser comprometido. A: Ser ágil.	4,5
Competência de responsabilidade H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização. H: Saber agir com integridade e transparência. A: Ser honesto. A: Ser verdadeiro. A: Ser discreto. A: Ser responsável.	4,7
Competência de comunicação C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente. H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	

Continua...

Continuação...

H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas. H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão. A: Ser claro e objetivo. A: Ser coerente.	4,3
Competência de liderança	–
Competência de empatia H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las. H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças. H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar. H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Ser simpático. A: Ter paciência. A: Ter respeito.	4,3
Competência de flexibilidade H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho. H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades. H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo.	4,4

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O grupo “competência liderança” também não se aplica ao cargo Técnico de Laboratório I, pois as atividades requeridas do profissional desta área não demandam características de um líder. Diferente do cargo Técnico de Laboratório II, não cabe a esse profissional organizar escalas de plantões e compensação de horas, monitorar os atendimentos internos e externos de todos os assistentes operacionais e técnicos de laboratório nível I ou dar suporte a toda equipe técnica pré-analítica, esclarecendo possíveis dúvidas os auxiliando em suas dificuldades (APÊNDICE C).

É requerido do profissional do cargo prática com técnicas de análises laboratoriais, com coleta de amostras biológicas e técnicas de triagem e processamento de amostras, ter capacidade para fazer uso de instrumentação técnica e científica, capacidade para compreender e investigar fenômenos complexos, manter organizado e abastecido todos os setores do laboratório, auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes e dar suporte aos bioquímicos nas automações e rotinas internas. Logo, os grupos de competências que se destacam pelas médias obtidas foram “competência de responsabilidade”, “competência de foco em resultados” e “competência de flexibilidade” juntamente com seus indicadores “ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização”, “saber agir com integridade e transparência”, “ser honesto”, “ser verdadeiro”, “ser discreto”, “ser responsável”, “domínio de técnicas de análise laboratoriais”, “domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas”,

“domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras”, “ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades” e “ser pró ativo” que demonstram a concordância dos sujeitos de pesquisa para com as atividades requeridas para o cargo.

Cabe ainda relacionar os indicadores mencionados acima com as competências organizacionais identificadas. É notório a ênfase que a ética e transparência extraída dos valores possui, bem como o comprometimento com os resultados extraído da visão do hospital além da competência de pró atividade e resiliência.

Quanto aos indicadores que não atingiram média acima do grau de corte, forma excluídos: “saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade”, “ser criativo e buscar soluções”, “ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade”, “ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica”, “ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos”, “ser hábil para conduzir automóveis”, “domínio de informática”, “domínio de técnicas de redação e comunicação”, “ter compaixão” e “ser determinado”.

Quadro 13 – Matriz de competências do cargo de Assistente Operacional de Laboratório.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>Competência de organização</p> <p>H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.</p> <p>H: Ter controle sobre suas atividades.</p> <p>H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.</p> <p>A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.</p>	4,2
<p>Competência de foco em resultados</p> <p>C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.</p> <p>C: Domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas.</p> <p>C: Domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras.</p> <p>H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.</p> <p>H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.</p> <p>A: Ser racional.</p> <p>A: Ser comprometido.</p> <p>A: Ser ágil.</p>	4,5
<p>Competência de responsabilidade</p> <p>H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.</p> <p>H: Saber agir com integridade e transparência.</p> <p>A: Ser honesto.</p> <p>A: Ser verdadeiro.</p> <p>A: Ser discreto.</p> <p>A: Ser responsável.</p>	4,7
<p>Competência de comunicação</p> <p>C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.</p> <p>H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.</p> <p>H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.</p>	4,3

Continua...

Continuação...

H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão. A: Ser claro e objetivo. A: Ser coerente.	
Competência de liderança	–
Competência de empatia H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las. H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças. H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar. H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Ser simpático. A: Ter paciência. A: Ter respeito.	4,3
Competência de flexibilidade H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho. H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades. H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo.	4,4

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No cargo de Assistente Operacional de Laboratório, os indicadores que ficaram abaixo da média de corte e foram excluídos são: “domínio de técnicas de planejamento e controle”, “ser criativo e buscar soluções”, “ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade”, “ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica”, “ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos”, “ser hábil para conduzir automóveis”, “domínio de informática”, “domínio de técnicas de redação e comunicação”, “ter compaixão” e “ser determinado”.

Semelhante ao cargo Técnico de Laboratório I, dentre as principais atividades a serem desenvolvidas pelo ocupante do cargo Assistente Operacional de Laboratório está a função de manter organizado e abastecido todos os setores do laboratório, auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes, dar suporte aos bioquímicos nas automações e rotinas internas, ter prática com técnicas de análises laboratoriais, com coleta de amostras biológicas e técnicas de triagem e processamento de amostras, ter capacidade para fazer uso de instrumentação técnica e científica e para compreender e investigar fenômenos complexos.

Com as mesmas médias mensuradas para cada grupo de competência do cargo Técnico de Laboratório I, no cargo de Assistente Operacional de Laboratório destacam-se também os grupos “competência de responsabilidade”, “competência de foco em resultados” e “competência de flexibilidade” juntamente com seus indicadores “ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização”, “saber

agir com integridade e transparência”, “ser honesto”, “ser verdadeiro”, “ser discreto”, “ser responsável”, “domínio de técnicas de análise laboratoriais”, “domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas”, “domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras”, “ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades” e “ser pró ativo”.

Arelados aos indicadores mencionados também está a ética e transparência, o comprometimento com os resultados, a pró atividade e resiliência extraídas da identidade organizacional e das falas dos participantes da pesquisa descritas na matriz de competências organizacionais.

Quadro 14 – Matriz de competências do cargo de Auxiliar de Laboratório.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>Competência de organização H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Ter controle sobre suas atividades. A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.</p>	4,3
<p>Competência de foco em resultados C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais. C: Domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas. C: Domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras. H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados. H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência. A: Ser racional. A: Ser comprometido. A: Ser ágil.</p>	4,2
<p>Competência de responsabilidade H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização. H: Saber agir com integridade e transparência. A: Ser honesto. A: Ser verdadeiro. A: Ser discreto. A: Ser responsável.</p>	4,7
<p>Competência de comunicação C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente. H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone. H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas. H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão. A: Ser claro e objetivo. A: Ser coerente.</p>	4,2
<p>Competência de liderança</p>	–
<p>Competência de empatia H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las. H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças. H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar. H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.</p>	4,2

Continua...

Continuação...

A: Ser simpático. A: Ter paciência.	
Competência de flexibilidade H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho. H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades. H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo.	4,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na mensuração do cargo Auxiliar de Laboratório, os indicadores que se destacam com as maiores médias e sem nenhuma exclusão fazem parte do grupo “competência de responsabilidade”. É perceptível a importância de alguns indicadores dos demais grupos de competência. Portanto, saber agir com integridade e transparência, manter sigilo das informações resguardando os interesses dos clientes bem como da organização, priorizar a honestidade e verdade, se discreto e responsável, ter controle sobre suas atividades, ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades, ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência, ser comprometido, ser coerente, simpático e pró ativo foram alguns dos indicadores apontados pelos sujeitos de pesquisa como relevantes para este cargo.

Arelados a estes indicadores, estão as competências organizacionais de ética e transparência, foco no serviço, foco em qualidade, empatia e pró atividade, identificados a partir da identidade organizacional do hospital e das falas dos sujeitos de pesquisa.

Foram excluídos com média abaixo de 4 os indicadores “domínio de técnicas de planejamento e controle”, “ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades”, “ser criativo e buscar soluções”, “ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade”, “ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica”, “ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos”, “domínio de informática”, “domínio de técnicas de redação e comunicação”, “ter compaixão” e “ser determinado”.

Quadro 15 – Matriz de competências do cargo de Analista Administrativo de Laboratório.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
Competência de organização C: Domínio de técnicas de planejamento e controle. C: Domínio de técnicas de negociação. H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Ter controle sobre suas atividades. H: Ser capaz de monitorar e controlar as atividades realizadas por sua equipe. H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades. H: Saber analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas.	4,7

Continua...

Continuação...

<p>H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.</p> <p>A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades e correr riscos.</p> <p>A: Ser criativo e buscar soluções.</p>	
<p>Competência de foco em resultados</p> <p>C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.</p> <p>C: Noções sobre gestão de recursos.</p> <p>H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.</p> <p>H: Ser capaz de compreender os processos acerca das análises clínicas.</p> <p>H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.</p> <p>H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.</p> <p>A: Ser ágil.</p> <p>A: Ser comprometido.</p>	4,3
<p>Competência de responsabilidade</p> <p>H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.</p> <p>H: Saber agir com integridade e transparência.</p> <p>H: Ser capaz de manter-se imparcial na resolução de conflitos a fim de tomar decisões baseado na ação justa e com responsabilidade.</p> <p>A: Ser honesto.</p> <p>A: Ser verdadeiro.</p> <p>A: Ser discreto.</p> <p>A: Ser responsável.</p> <p>A: Ser imparcial.</p>	4,9
<p>Competência de comunicação</p> <p>C: Domínio de informática.</p> <p>C: Domínio da língua portuguesa.</p> <p>C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.</p> <p>C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.</p> <p>H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.</p> <p>H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.</p> <p>H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.</p> <p>A: Ser claro e objetivo.</p> <p>A: Ser coerente.</p>	4,7
<p>Competência de liderança</p> <p>C: Domínio de técnicas de gestão de equipe e processos.</p> <p>H: Ser capaz de gerir equipes e fornecer condições para que as pessoas desenvolvam talentos e habilidades.</p> <p>H: Saber motivar, valorizar e integrar pessoas.</p> <p>H: Ser capaz de ouvir ideias, argumentar, persuadir e influenciar a equipe para o alcance dos objetivos.</p> <p>A: Ser exemplo.</p>	4,7
<p>Competência de empatia</p> <p>H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.</p> <p>H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.</p> <p>H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.</p> <p>H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.</p> <p>A: Ser simpático.</p> <p>A: Ter compaixão.</p> <p>A: Ter paciência.</p> <p>A: Ter respeito.</p>	4,7
<p>Competência de flexibilidade</p> <p>H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.</p> <p>H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.</p>	

Continua...

Continuação...

H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo. A: Ser determinado.	4,4
--	-----

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os cargos de liderança exigem um rol de competências com grau forte e muito forte pois, as atividades requeridas para esses cargos são complexas e demandam capacidade e experiência do profissional para lidar com as situações diárias. Do ocupante do cargo de Assistente Administrativo de Laboratório é requerido a capacidade de controlar e organizar o setor de atendimento, administrar as horas e assuntos voltados aos colaboradores do laboratório, apurar indicadores pertinentes a sua área de atuação, recepcionar clientes e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários, realizar a cobrança dos valores de exames e o fechamento de caixa, emitir notas fiscais de serviços e faturamento de convênios quando necessário, alimentar o sistema de Gestão de Qualidade com informações e indicadores fidedignos e demais (APÊNDICE C).

Ao considerar o rol de atividades a serem desempenhadas pelo profissional do cargo é perceptível a concordância por parte dos sujeitos de pesquisa com a importância de todos os indicadores do cargo pois, a maioria deles receberam graus de “muito forte” ou “forte” de acordo com a escala proposta. Apenas o indicador “noções sobre gestão de qualidade” foi excluído por ficar com média abaixo do grau de corte definido.

Cabe destacar o grupo “competência de responsabilidade” que se sobressaiu dos demais pois a maioria de seus indicadores recebeu média máxima e os grupos “competência de organização”, “competência de comunicação”, “competência de liderança” e “competência de empatia” que também se destacaram com médias significativas.

Ao relacioná-los com as competências organizacionais identificadas, destacam-se as competências de ética e transparência, foco no serviço, foco em qualidade, comprometimento com os resultados, empatia e pró atividade.

Quadro 16 – Matriz de competências do cargo de Assistente Administrativo de Laboratório.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
Competência de organização C: Domínio de técnicas de planejamento e controle. C: Domínio de técnicas de negociação. H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade. H: Ter controle sobre suas atividades. H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades. H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de	4,3

Continua...

Continuação

negociação. A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	
Competência de foco em resultados C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais. H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados. H: Ser capaz de compreender os processos acerca das análises clínicas. H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade. H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência. A: Ser ágil. A: Ser comprometido.	4,2
Competência de responsabilidade H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização. H: Saber agir com integridade e transparência. A: Ser honesto. A: Ser verdadeiro. A: Ser discreto. A: Ser responsável.	4,9
Competência de comunicação C: Domínio de informática. C: Domínio de técnicas de redação e comunicação. C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente. H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone. H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas. H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão. A: Ser claro e objetivo. A: Ser coerente.	4,3
Competência de liderança	–
Competência de empatia H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las. H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças. H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar. H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Ser simpático. A: Ter paciência. A: Ter respeito.	4,3
Competência de flexibilidade H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho. H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades. H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo.	4,3

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Apesar de desenvolverem atividade semelhantes, diferente do cargo de Analista Administrativo de Laboratório, o cargo Assistente Administrativo de Laboratório não requer de seu ocupante capacidade de controlar e organizar o setor de atendimento, administrar as horas e assuntos voltados aos colaboradores do laboratório ou realizar a conferência das guias.

Portanto, o grupo “competência de liderança” não foi considerado pois, entende-se que as atividades requeridas do profissional do cargo não demandam características de um líder.

Com médias significativas o grupo “competência de responsabilidade” também se sobressaiu dos demais pois a maioria de seus indicadores receberam média máxima. Portanto, saber agir com integridade e transparência, manter sigilo das informações resguardando os interesses dos clientes bem como da organização, priorizar a honestidade e verdade, se discreto e responsável foram elencados pelos sujeitos como de extrema importância para o cargo. Os indicadores “ter controle sobre suas atividades”, “ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades”, “ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência”, “ser comprometido”, “ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar”, “ser capaz de manter os padrões de produtividade e qualidade frente as adversidades” e “ser pró ativo” embora com médias menores, também se destacam.

As competências de ética e transparência, foco no serviço, foco em qualidade, comprometimento com os resultados, empatia, resiliência e pró atividade da matriz de competências organizacionais amparam os indicadores mencionados acima.

Foram excluídos os indicadores “ser criativo e buscar soluções”, “noções sobre gestão de qualidade”, “noções sobre gestão de recursos”, “ter compaixão” e “ser determinado”.

Quadro 17 – Matriz de competências do cargo de Auxiliar Administrativo de Laboratório.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>Competência de organização</p> <p>H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.</p> <p>H: Ter controle sobre suas atividades.</p> <p>H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.</p> <p>A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.</p> <p>A: Ser criativo e buscar soluções.</p>	4,1
<p>Competência de foco em resultados</p> <p>H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.</p> <p>H: Ser capaz de compreender os processos acerca das análises clínicas.</p> <p>H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.</p> <p>H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.</p> <p>A: Ser ágil.</p> <p>A: Ser comprometido.</p>	4,3
<p>Competência de responsabilidade</p> <p>H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.</p> <p>H: Saber agir com integridade e transparência.</p> <p>A: Ser honesto.</p> <p>A: Ser verdadeiro.</p>	4,7

Continua...

Continuação

A: Ser discreto. A: Ser responsável.	
Competência de comunicação C: Domínio de informática. C: Domínio de técnicas de redação e comunicação. C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente. H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone. H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas. H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão. A: Ser claro e objetivo. A: Ser coerente.	4,3
Competência de liderança	–
Competência de empatia H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las. H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças. H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar. H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos. A: Ser simpático. A: Ter paciência. A: Ter respeito.	4,3
Competência de flexibilidade H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho. H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo.	4,4

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ao mensurar o cargo Auxiliar Administrativo de Laboratório, os indicadores que se destacam com as maiores médias fazem parte do grupo de “competência de responsabilidade” e “competência de flexibilidade”. Embora tenham recebido média menores, cabe destacar também alguns indicadores do grupo “competência de comunicação” e “competência de empatia” isto por que dentre as atividades necessárias para o bom desempenho do cargo, está a capacidade em atender clientes via telefone e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários, agendar e controlar coletas domiciliares, comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet, realizar a cobrança dos valores de exames, emitir notas fiscais de serviços, realizar e conferir o faturamento diário e o fechamento do caixa.

Portanto, saber agir com integridade e transparência, manter sigilo das informações resguardando os interesses dos clientes bem como da organização, priorizar a honestidade e verdade, ser discreto e responsável, saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho, ser pró ativo, capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone, ser simpático e ter respeito, foram alguns dos indicadores apontados pelos sujeitos de pesquisa como relevantes para este cargo.

Atrelados a estes indicadores, estão as competências organizacionais de ética e transparência, foco no serviço, empatia, resiliência e pró atividade, identificados a partir da identidade organizacional do hospital e das falas dos sujeitos de pesquisa.

Os indicadores que ficaram abaixo da média de corte e foram excluídos são: “domínio de técnicas de planejamento e controle”, “domínio de técnicas de negociação”, “ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades”, “domínio de técnicas de análise laboratoriais”, “noções sobre gestão de recursos”, “ter compaixão”, “ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades” e “ser determinado”.

Quadro 18 – Matriz de competências do cargo de Auxiliar de Atendimento de Laboratório.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS	GRAU REQUERIDO
<p>Competência de organização</p> <p>H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.</p> <p>H: Ter controle sobre suas atividades.</p> <p>H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.</p> <p>A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.</p> <p>A: Ser criativo e buscar soluções.</p>	4,1
<p>Competência de foco em resultados</p> <p>H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.</p> <p>H: Ser capaz de compreender os processos acerca das análises clínicas.</p> <p>H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.</p> <p>A: Ser ágil.</p> <p>A: Ser comprometido.</p>	4,3
<p>Competência de responsabilidade</p> <p>H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.</p> <p>H: Saber agir com integridade e transparência.</p> <p>A: Ser honesto.</p> <p>A: Ser verdadeiro.</p> <p>A: Ser discreto.</p> <p>A: Ser responsável.</p>	4,7
<p>Competência de comunicação</p> <p>C: Domínio de informática.</p> <p>C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.</p> <p>H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.</p> <p>H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.</p> <p>H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.</p> <p>A: Ser claro e objetivo.</p> <p>A: Ser coerente.</p>	4,3
<p>Competência de liderança</p>	–
<p>Competência de empatia</p> <p>H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.</p> <p>H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.</p> <p>H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.</p> <p>H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.</p> <p>A: Ser simpático.</p>	4,3

Continuação

A: Ter paciência. A: Ter respeito.	
Competência de flexibilidade H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho. H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades. H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional. A: Ser compreensivo. A: Ser proativo. A: Ser determinado.	4,3

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Embora desenvolvam atividades semelhantes, o cargo Auxiliar de Atendimento requer do profissional a capacidade para desenvolver atividades voltadas mais para o atendimento dos pacientes do Laboratório como, recepcionar clientes e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários, executar o registro dos exames que serão realizados, comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet, bem como imprimir-los e entregá-los in loco, monitorar o relatório de pendências nas coletas realizadas parcialmente e realizar semanalmente o pedido de materiais de escritório e gerais, bem como retirar na logística. Atividades presentes no cargo de Auxiliar Administrativo como apurar indicadores pertinentes a área de atuação, preparar e encaminhar a produção diária do Laboratório ao setor de Faturamento ou Financeiro ou realizar e conferir o faturamento diário não são funções atribuídas ao cargo de Auxiliar de Atendimento.

Como em todos os demais cargos já apresentados, o grupo “competência de responsabilidade” também se sobressaiu dos demais grupos na mensuração do cargo Auxiliar de Atendimento de Laboratório, juntamente com seus indicadores que receberam médias significativas. Cabe destacar também o grupo “competência de flexibilidade” que, embora tenha recebido médias menores, nenhum de seus indicadores fora excluídos, situação que demonstrando concordância por parte dos sujeitos de pesquisa quanto a importância dos indicadores para compor o perfil do ocupante do cargo.

As competências de ética e transparência, foco no serviço, resiliência e pró atividade da matriz de competências organizacionais amparam os indicadores mencionados acima. Quanto aos indicadores que ficaram abaixo da média de corte, foram excluídos: “domínio de técnicas de planejamento e controle”, “domínio de técnicas de negociação”, “ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades”, “domínio de técnicas de análise laboratoriais”, “noções sobre gestão de recursos”, “ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade”, “domínio de técnicas de redação e comunicação” e “ter

compaixão”.

De modo geral, como pôde-se observar, o grupo “competência de responsabilidade” e seus respectivos indicadores se sobressaíram com médias superiores aos demais em todos os cargos mapeados. Grupos como “competência de organização” e “competência de foco em resultados” embora tenham recebido médias menores, também se destacaram e foram considerados necessários para definir o perfil do ocupante de cada um dos cargos. As falas extraídas das entrevistas realizadas com os sujeitos de pesquisa e utilizadas para mapear as competências organizacionais amparam este resultado pois, de acordo com o Colaborador I por exemplo, prioriza-se muito a organização, o comprometimento e a responsabilidade de forma a transpassar maior confiabilidade aos clientes e obter assim qualidade e excelência nos serviços prestados (QUADRO 5).

Grupos como “competência de empatia” e “competência de comunicação” não foram considerados de grande importância pois se destacaram apenas nos cargo de Coordenador de Laboratório e Analista Administrativo de Laboratório. Situação que também pôde ser verificada a partir das falas dos sujeitos de pesquisa entrevistados quando ressaltam que a preocupação é maior com as competência técnicas do que com as competências comportamentais. Os investimentos em melhoria são portanto, em treinamentos e capacitações realizados constantemente. Quanto as competências comportamentais, estas são filtradas no processo de seleção ou trabalhadas durante o período de experiência onde é reforçado aos colaboradores o comportamento esperado pela organização.

Se a diretoria traz muito na prática do dia a dia o foco em qualidade, atendimento humanizado e pensar no resultado final, ou seja, que o cliente saia do hospital com um atendimento excelente, com segurança e com o resultado que ele veio buscar conforme fala do Colaborador IV (QUADRO 5) entende-se que as competências comportamentais também são necessárias e devem ser avaliadas para que treinamentos sejam desenvolvidos. Porém, como já descrito acima, ao mapear as competências dos cargos, a “competência de empatia” não se mostrou tão significativa e o indicador “ter compaixão” por exemplo, foi excluído de todos os cargos por receber médias abaixo do grau de corte estipulado.

Outro fator perceptível através das análises, foi a discordância dos sujeitos de pesquisa quanto a importância do indicador “ser hábil para conduzir veículos” nos cargos de Técnico de Laboratório I e II e Assistente Operacional de Laboratório (APÊNDICE D), sendo que na descrição das atividades do cargo (APÊNDICE C) essa habilidade se demonstra necessária pois, cabe a estes profissionais realizar coleta domiciliar, bem como conduzir o veículo

(habilitação). Se esta competência não se faz tão importante, sugere-se que esta atividade presente no cargo seja revista, para que haja consonância entre ambas as informações.

Elaborar uma matriz de competências como pôde-se observar, não é uma tarefa simples pois trabalha com variáveis complexas que envolvem elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas mas é considerada etapa fundamental da gestão por competências pois, direciona as ações organizacionais para a captação e/ou desenvolvimento de competências consideradas pertinentes a organização.

Sendo assim, identificar um perfil ideal que atenda não só as necessidades do cargo mas também os objetivos da organização é imprescindível. As entrevistas realizadas com os sujeitos de pesquisa bem como as informações obtidas dos documentos da organização contribuirão neste sentido pois, permitiram identificar as competências organizacionais e as dos cargos do setor Laboratório ao qual a pesquisa se propôs a mapear, para que objetivo de elaborar uma matriz de competências final pudesse ser atingido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inseridas em um ambiente de alta competitividade, é exigido das organizações contemporâneas constante desenvolvimento e elevada capacidade de adaptação. Para adequarem-se as mudanças, as Organizações Hospitalares passaram a adotar processos complexos que englobam diagnósticos e análises gerenciais e que permitem pensar e agir de forma estratégica frente aos constantes desafios, além de desenvolver competências técnicas e gerenciais que possibilitem identificar e apresentar soluções aos problemas com os quais se defrontam (VIEIRA; NEVES, 2008).

Diante do atual contexto, a eficiência das organizações passam a derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos. As mudanças constantes e a grande instabilidade demandam das organizações, profissionais flexíveis e com maior grau de envolvimento e comprometimento para com os objetivos estratégicos da empresa. Para isso, se faz necessário conhecer quais competências a organização possui e de quais competências ela dispõe para que se identifique quais outras precisam ser desenvolvidas ou melhor trabalhadas para o alcance dos objetivos da organização (DALMAU; TOSTA, 2009).

O mapeamento de competências pode ser considerado uma das etapas mais importantes pois, impacta diretamente no sucesso de toda a implementação da gestão por competências. Diante da relevância de suas atividades e por se tratar de um modelo de gestão cujo hospital em estudo já pretendia desenvolver e implantar futuramente, justifica-se a ação do mapeamento como uma forma de iniciar os estudos e a prática de implantação do modelo de gestão por competências, de forma a familiarizar os indivíduos sobre o tema, auxiliar no planejamento de programas de treinamento e desenvolvimento e nas diretrizes da gestão de pessoas dessa instituição.

Estes fatores delinearão a construção do problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso que foi: Como se deve configurar o mapeamento de competências do Setor Laboratório de um Hospital da Região Oeste Catarinense?

Após a elaboração de todas as etapas e conseqüentemente do modelo de mapeamento de competências, infere-se que os objetivos propostos foram alcançados. Em resposta ao primeiro objetivo cuja proposta foi identificar as estratégias e competências organizacionais, realizou-se uma pesquisa documental onde foram levantados os documentos internos da organização sobre sua visão, missão, valores e estratégias bem como das descrições dos

cargos como base para o início da pesquisa.

Para o alcance do segundo objetivo que consiste em descrever as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização, entrevistas semiestruturadas foram realizadas individualmente com os sujeitos de pesquisa com o intuito de conhecer suas percepções acerca das estratégias bem como, das competências organizacionais e funcionais necessárias para o bom desempenho da organização como um todo.

Descrever as competências dos cargos da empresa, foi o seguinte objetivo ao qual o estudo se propôs a alcançar. Para isso, foram analisados a descrição já existente de cada cargo no manual de cargos do hospital, dele foram extraídos as atividades de cada cargo e os conhecimentos que já estavam pré-estabelecidos. As habilidades e atitudes foram levantadas e sugeridas pela autora, com base nas tarefas que cada indivíduo deve desempenhar para ocupar determinado cargo.

Após descritos, esses conhecimentos, habilidades e atitudes foram agrupados de acordo com sua similaridade para a elaboração do questionário para mensuração do grau de competências. Os graus de importância foram avaliados através de um questionário com escala do tipo Likert aplicado com os sujeitos da pesquisa que elencaram os graus para cada indicador de acordo com sua percepção. Estabeleceu-se ainda a nota de corte com a finalidade de mensurar os graus mais relevantes que permitiu assim, o alcance do último objetivo, validar uma matriz de competências dos cargos com os sujeitos de pesquisa da organização.

Embora tenham sido identificadas algumas controvérsias nas respostas dos sujeitos, inconformidades que podem estar ligadas à subjetividade e a complexidade de alguns indicadores que envolvem elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas, as competências requeridas para cada um dos cargos puderam ser identificadas com um grande nível de concordância entre os sujeitos de pesquisa.

Conforme apresentado na análise dos dados, alguns grupos de competências com seus respectivos indicadores se sobressaíram e foram considerados muito relevantes pelos sujeitos de pesquisa no que tange o perfil ideal que cada um dos cargos mapeados requer. É notório que em todos os cargos descritos, as competências funcionais puderam ser amparadas pelas competências organizacionais identificadas o que demonstra consenso e alinhamento entre ambas.

Nesta perspectiva, compreende-se a efetividade do modelo de mapeamento de competências proposto, que pode vir a ser aplicado aos demais setores futuramente para que se dê continuidade ao processo de gestão por competências pois, com o mapeamento de

competências já realizado o gestor terá plenas condições de verificar se o profissional que está ocupando determinado cargo apresenta ou não as características exigidas pela organização. Ao identificar possíveis lacunas existentes poderá proceder com treinamentos e desenvolvimento adequados.

Sugere-se como pesquisas futuras, um estudo para verificar a aplicabilidade do modelo desenvolvido, de forma a mensurar os resultados obtidos com sua implementação. Torna-se relevante ainda, realizar a implantação de políticas de avaliação de desempenho com o intuito de demonstrar aos indivíduos quais metas ou atividades devem ser realizadas e quais comportamentos e atitudes são esperados pela empresa e por fim, elaborar um plano de remuneração de acordo com o perfil mapeado de forma a motivar os profissionais a agir de acordo com as necessidades e objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 38, n. 4, p. 285-297, 2003. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3804285.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2016.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

BENETTI, Kelly Cristina; et al. Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, v. 9, n. 19, p. 179-198, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1530/12692>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Administração hospitalar: princípios básicos**. São Paulo: CEDAS, 1991.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p.61-81, nov. /dez, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino, MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 2006 Out-Dez; n.15, v.4, p. 679-684.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **O caminho do conhecimento: Desenvolvimento por competência**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho**. Curitiba: IESDE, 2008.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza et al (Orgs). **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, 2001.

_____. Alinhando estratégia e competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, jan./mar, 2004.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Gestão de pessoas**. Florianópolis: UFSC, Departamento de Ciências da Administração, 2009.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

_____. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; MARTINS, Daniela de Almeida; GUIMARÃES, Patricia. Magalhães. Os métodos qualitativo e quantitativo: similaridades e complementaridade. In: GRUBITS, Sonia; NORIEGA, José Angel Vera. **Método Qualitativo: epistemologia, complementariedade e campos de aplicação**. São Paulo: Vetor, 2004.

GURGEL JUNIOR, Garibaldi Dantas; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n2/10251.pdf>>. Acesso em 07 dez. 2015.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAUDONNET, Renato. **Administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Cultura Médica, 1988.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: Estrutura em cinco configurações**. Trad. Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática**

da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PACHECO JÚNIOR, Waldemar; PEREIRA, Vera Lúcia Duarte do Valle; PEREIRA FILHO, Hyppólito do Valle. **Pesquisa Científica sem Tropeços: Abordagem Sistemática**. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6 ed. São Paulo: LTr, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

_____, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para a atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 46, n. 0, p. 23-34, 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol46-num0-2006/remuneracao-competencias-retorica-ou-realidade>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROQUE, Gianna Oliveira Bogossian. **Uma proposta de um modelo de avaliação de aprendizagem por competências para cursos a distância baseados na web**. 2004. 160 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Programa de Pós-Graduação em Informática. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de; TORRES, Igor Arruda Costa. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM (ReA UFSM)**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/5202/pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

SOUZA, Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis da; SOUZA, Edna Alves B. **Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: Uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas**. 2011. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/Souza_Paixão_Souza_2011_Beneficios-e-dificuldades-enco_3337\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Souza_Paixão_Souza_2011_Beneficios-e-dificuldades-enco_3337(1).pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2016.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Unijuí, 2009. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/164/Pesquisa%20em%20administra%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 jan. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Denise de Sousa; NEVES, Maria Lucia Soares. **Mapeamento das competências organizacionais de um hospital universitário e de suas principais unidades**. 2008.

Disponível em:

<http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1244/1/2008_DeniseVieira_MariaNeves.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2016.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

. _____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os supervisores

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – ÊNFASE EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS E COOPERATIVISMO

ACADÊMICA: TAIS ANSELMINI

Este roteiro de entrevista será utilizado na elaboração do trabalho de conclusão da acadêmica Tais Anselmini, do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, intitulado “Gestão por Competências: uma proposta de mapeamento de competências para um hospital da região oeste catarinense”. A organização, bem como o público alvo entrevistado, não terão seus nomes divulgados.

O presente estudo busca desenvolver o processo de mapeamento de competências em um Hospital da Região Oeste Catarinense. Para que isto seja possível, pretende-se:

- a. Identificar as estratégias e competências dos cargos;
- b. Descrever as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos da organização;
- c. Descrever as competências dos cargos da empresa; e
- d. Validar uma matriz de competências dos cargos com os gestores da organização.

Dados da organização:

1. O hospital possui planejamento estratégico? Se sim, qual sua missão, visão e valores?
2. Sobre as metas da organização, quais são as metas de curto, médio e longo prazo?
3. Na sua opinião, quais características distinguem a organização dos demais concorrentes?
4. E para os clientes, quais são as principais expectativas em relação a cooperativa?

5. Quais as principais expectativas da cooperativa em relação aos seus colaboradores, ou seja, como eles devem agir para que o trabalho seja bem executado?
6. Que características apresentam os profissionais que não atuam como líderes, mas apresentam alto potencial para liderança?
7. As competências organizacionais resultam do processo de desenvolvimento da organização, gerando conhecimentos que trazem vantagens competitivas para a empresa e são peculiares a determinada instituição, relacionada aos elementos da estratégia da organização como a sua missão, visão e estratégias. Nesse sentido, quais competências organizacionais o Hospital possui?
8. Considerando as particularidades do hospital, quais competências organizacionais deverão ser desenvolvidas para que as metas estabelecidas sejam alcançadas?
9. No que refere-se as competências já existentes, quais necessitam de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores?
10. Quais os possíveis problemas que podem surgir para a cooperativa, se durante o processo de seleção forem levados em consideração apenas as competências técnicas (conhecimento formal e acadêmico) e o lado comportamental (comunicação, flexibilidade, criatividade) do candidato for deixado de lado?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com a coordenadora do RH e a psicóloga

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – ÊNFASE EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS E COOPERATIVISMO

ACADÊMICA: TAIS ANSELMINI

Este roteiro de entrevista será utilizado na elaboração do trabalho de conclusão da acadêmica Tais Anselmini, do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, intitulado “Gestão por Competências: uma proposta de mapeamento de competências para um hospital da região oeste catarinense”. A organização, bem como o público alvo entrevistado, não terão seus nomes divulgados.

O presente estudo busca desenvolver o processo de mapeamento de competências em um Hospital da Região Oeste Catarinense. Para que isto seja possível, pretende-se:

- a) Identificar as estratégias e competências dos cargos;
- b) Descrever as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos da organização;
- c) Descrever as competências dos cargos da empresa; e
- d) Validar uma matriz de competências dos cargos com os gestores da organização.

Dados da organização:

1. Quais os principais fatores que permitiram seu crescimento e desenvolvimento?
2. Na sua opinião, quais características distinguem a organização dos demais concorrentes?
3. E para os clientes, quais são as principais expectativas em relação a cooperativa?
4. Quais as principais expectativas da cooperativa em relação aos seus colaboradores, ou seja, como eles devem agir para que o trabalho seja bem executado?

5. Que características apresentam os profissionais que não atuam como líderes, mas apresentam alto potencial para liderança?
6. No que refere-se as competências já existentes, quais necessitam de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores?
7. Quais os possíveis problemas que podem surgir para a cooperativa, se durante o processo de seleção forem levados em consideração apenas as competências técnicas (conhecimento formal e acadêmico) e o lado comportamental (comunicação, flexibilidade, criatividade) do candidato for deixado de lado.
8. Quanto ao processo de seleção da cooperativa, como ele se realiza e de que forma impacta nos resultados organizacionais?
9. De forma a captar e reter talentos, quais as principais políticas de RH adotadas pelo hospital e de que forma a valorização dos colaboradores é considerada?

APÊNDICE C – Descrição dos cargos e competências identificadas

Cargo: Coordenador do Laboratório		
Tarefas:		
<ul style="list-style-type: none"> - Garantir o atendimento aos demais setores, no serviço administrativo e técnico especializado sob sua responsabilidade; - Contribuir na elaboração da proposta orçamentária relativa às atribuições de sua área de atuação; - Responder pelo desenvolvimento dos talentos e ambiente organizacional favorável ao alcance das estratégias da empresa; - Participar dos processos de seleção, integração e desenvolvimento dos colaboradores; - Orientar administrativa e tecnicamente a equipe; - Atender e encaminhar demandas internas dos colaboradores; - Promover a implementação de sistemas de planejamento e adotar e supervisionar itens de controle para mensurar a qualidade do atendimento da equipe; - Propor planos de ação inerentes às suas atribuições; - Promover o desenvolvimento de métodos e tecnologias aplicáveis à sua área de atuação; - Prever recursos humanos, materiais, equipamentos e área física para o desempenho das atividades; - Integrar e participar de comissões multidisciplinares, fornecendo subsídios técnicos e pareceres, em caráter permanente ou transitório; - Apurar indicadores pertinentes a sua área de atuação, bem como, mantê-los atualizados no BSC; - Elaborar e promover planejamento estratégico do setor de sua responsabilidade; - Gerenciar o banco de horas da equipe de trabalho de sua responsabilidade, buscando a compensação das horas; - Buscar evolução técnica e operacional no mercado de análises clínicas e repassá-los a sua equipe; - Manter atualizado o parque de máquinas do laboratório, buscando sempre automações de ponta aliados a processos internos validados pela Gestão da Qualidade; - Ter participação ativa nos Comitês de Gestão da Qualidade, CCIH e Hemoterapia; - Validar os indicadores atualizados mensalmente na ferramenta BSC; - Solicitar padronização e emitir parecer técnico de materiais e equipamentos; - Ministras reuniões técnicas e treinamentos específicos, bem como para análise de problemas e definições; - Responder pela definição da escala trabalho e distribuição de tarefas; - Orientar, acompanhar, supervisionar e avaliar atividades realizadas pela equipe de laboratório, bem como o cumprimento das normas e rotinas; - Elaborar relatório de intercorrências do setor; - Identificar necessidade de treinamento e orientação da equipe; - Responder tecnicamente pelo serviço, quando necessário; - Participar na visita a clientes, para apresentar tecnicamente o serviço do Laboratório, quando necessário; - Realizar as análises clínicas; - Analisar os resultados e dados do cliente, liberando os exames para digitação; - Revisar/conferir e liberar os resultados digitados no sistema; - Implantar novas metodologias quando solicitado; - Validar as instruções de trabalho em seu setor de atuação; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Gestão de equipes e de processos; Noções sobre gestão da qualidade; Análises clínicas; Mercado de análises clínicas; Evolução tecnológica; Princípios de liderança e trabalho em equipe; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de recrutamento e seleção; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e	Ser capaz de gerir equipe e processos; Prática com gestão da qualidade; Prática com técnicas de análises laboratoriais; Prática com processos de seleção, integração e desenvolvimento dos colaboradores; Ser capaz de planejar e controlar processos; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber administrar e gerir o tempo;	Organização; Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Agilidade; Pró-atividade; Coerência; Clareza e Objetividade; Autoconfiança; Liderança; Atitude; Tomada de decisão;

apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; Tabelas e códigos de exames; e Módulo do sistema.	Saber motivar, valorizar e integrar pessoas; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber comunicar-se e saber ouvir; Possuir discrição e ética profissional; e Ser imparcial.	Poder de negociação; Flexibilidade; Foco em resultados; Foco no cliente; Foco em pessoas; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Postura e ética profissional; Imparcialidade; Comunicação verbal e escrita; Resiliência; Equilíbrio emocional; Relacionamento interpessoal; Empatia; Percepção; e Empreendedorismo.
---	--	--

Cargo: Bioquímico II**Tarefas:**

- Assumir a responsabilidade técnica do Laboratório;
- Conhecimento do Mercado de Análises Clínicas;
- Participar das comissões do complexo;
- Supervisionar os estágios obrigatório realizados no laboratório;
- Atender aos clientes e médicos em suas demandas;
- Auxiliar o coordenador nas demandas administrativas e técnicas junto à equipe de trabalho e substituí-lo na sua ausência;
- Supervisionar o estoque de kits de análises do setor de atuação;
- Realizar as análises clínicas;
- Analisar os resultados e dados do cliente, liberando os exames para digitação;
- Revisar/conferir e liberar os resultados digitados/interfaceados no sistema;
- Executar a digitação de laudos, quando necessário;
- Propor e implantar novas metodologias quando solicitado;
- Manter o ambiente organizado e equipamentos calibrados, de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos;
- Elaborar as instruções de trabalho em seu setor de atuação;
- Participar da Gestão da Qualidade, organizando e executando processos sugeridos e padronizados;
- Orientar/esclarecer dúvidas dos pacientes, quanto aos exames realizados;
- Estar disponível para sobre aviso em horários estipulados;
- Participar de eventos de evolução tecnológica e socializar aos demais integrantes do setor;
- Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição;
- Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos;
- Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa;
- Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Mercado de análises clínicas. Noções sobre gestão da qualidade. Evolução Tecnológica; Automação Laboratorial; Microscopia; Serviço de Hemoterapia e Agência Transfusional; Princípios de liderança e trabalho em equipe; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações);	Ser capaz de gerir equipe e processos; Prática com gestão da qualidade; Prática com técnicas de análises laboratoriais; Ser capaz de planejar e controlar processos; Capacidade de uso de instrumentação técnica e científica; Capacidade de compreender e investigar fenômenos complexos; Capacidades de executar e desenvolver técnicas específicas; Ser capaz de administrar os	Postura e ética profissional; Organização; Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Coerência; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Foco em pessoas; Liderança; Tomada de decisão;

<p>Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; Tabelas e códigos de exames; e Módulo do sistema.</p>	<p>recursos disponíveis; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber administrar e gerir o tempo; Saber comunicar-se e saber ouvir; Possuir discricção e ética profissional; e Ser imparcial.</p>	<p>Autoconfiança; Atitude; Agilidade; Flexibilidade; Pró-atividade; Poder de negociação; Relacionamento interpessoal; Empatia; Equilíbrio emocional; Resiliência; Comunicação verbal e escrita; e Empreendedorismo.</p>
Cargo: Bioquímico I		
Tarefas:		
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisionar o estoque de kits de análises do setor de atuação; - Realizar as análises clínicas; - Analisar os resultados e dados do cliente, liberando os exames para digitação; - Revisar/conferir e liberar os resultados digitados/interfaceados no sistema; - Executar a digitação de laudos, quando necessário; - Propor e implantar novas metodologias quando solicitado; - Manter o ambiente organizado e equipamentos calibrados, de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos; - Elaborar as instruções de trabalho em seu setor de atuação; - Participar da Gestão da Qualidade, organizando e executando processos sugeridos e padronizados; - Orientar/esclarecer dúvidas dos pacientes, quanto aos exames realizados; - Estar disponível para sobre aviso em horários estipulados; - Participar de eventos de evolução tecnológica e socializar aos demais integrantes do setor; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; e - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<p>Análises clínicas; Noções sobre gestão da qualidade. Noções sobre evolução Tecnológica; Evolução Tecnológica; Automação Laboratorial; Microscopia; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; Tabelas e códigos de exames; e Módulo do sistema.</p>	<p>Prática com gestão da qualidade; Prática com técnicas de análises laboratoriais; Ser capaz de planejar e controlar processos; Capacidade de uso de instrumentação técnica e científica; Capacidade de compreender e investigar fenômenos complexos; Capacidades de executar e desenvolver técnicas específicas; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber administrar e gerir o tempo; Saber comunicar-se e saber ouvir; e Possuir discricção e ética profissional.</p>	<p>Postura e ética profissional; Organização; Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Pró-atividade; Flexibilidade; Coerência; Agilidade; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Comunicação verbal e escrita; Empatia; e Relacionamento interpessoal.</p>
Cargo: Técnico em Laboratório II		
Tarefas:		
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar coletas domiciliares, bem como conduzir o veículo; - Domínio em coletas pediátricas; - Organizar escalas de plantões e compensação de horas; - Monitorar a qualidade dos atendimentos internos e externos (tempo, destreza, pró-atividade) de todas as 		

- assistentes operacionais e técnicas de laboratório nível I;
- Ser a primeira opção em caso de dúvidas por parte de toda a equipe técnica pré-analítica;
 - Observar e identificar demandas emergentes em suas atribuições específicas;
 - Qualificar os pedidos médicos de hemocomponentes mediante solicitação formal (protocolos com campos totalmente preenchidos) com a supervisão do bioquímico de plantão, observando os protocolos padronizados da agência transfusional;
 - Interfaceamento de resultados obtidos pela automação e conseqüentemente liberados no sistema;
 - Controle de planilhas de reposição de estoque, controle de qualidade e higienização de bancadas e refrigeradores;
 - Receber amostras biológicas e/ou coletá-las de forma humanizada informando ao cliente o necessário para que entenda o processo do atendimento laboratorial;
 - Relacionar materiais biológicos com mapas de trabalho, encaminhando-os para os processos de análises;
 - Classificar e triar amostras biológicas para os processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia);
 - Encaminhar materiais para análise em laboratórios de apoio, quando necessário;
 - Auxiliar nos processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia);
 - Manter organizado e abastecido os ambientes do laboratório, monitorar os pedidos semanais de suprimentos e checar os produtos recebidos;
 - Auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes;
 - Observar e identificar demandas emergentes em suas atribuições específicas;
 - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição;
 - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos;
 - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa;
 - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Análises clínicas; Coleta de amostras biológicas e pediátricas; Triagem e Processamento de Amostras. Funcionamento das Automações de Análises; Interfaceamento de resultados; Fluxograma de todos os processos (pré-analítico e pós-analítico); Noções sobre gestão da qualidade. Controle de estoque; Princípios de liderança e trabalho em equipe; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Possuir CNH categoria B; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; Tabelas e códigos de exames; e Sistema SC-CARD;	Ser capaz de gerir equipe e processos; Prática com gestão da qualidade; Prática com técnicas de análises laboratoriais; Ser capaz de planejar e controlar processos; Prática com coleta de amostras biológicas e com coleta pediátrica; Prática com técnicas de triagem e processamento de amostras; Prática com condução de automóveis; Capacidade de uso de instrumentação técnica e científica; Capacidade de compreender e investigar fenômenos complexos; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber administrar e gerir o tempo; Saber comunicar-se e saber ouvir; e Possuir disciplina e ética profissional.	Postura e ética profissional; Organização; Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Pró-atividade; Coerência; Flexibilidade; Agilidade; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Foco em pessoas; Tomada de decisão; Atitude; Autoconfiança; Poder de negociação; Relacionamento interpessoal. Empatia; Comunicação verbal e escrita; e Empreendedorismo.

Cargo: Técnico em Laboratório I

Tarefas:

- Receber amostras biológicas e/ou coletá-las de forma humanizada informando ao cliente o necessário para que entenda o processo do atendimento laboratorial;
- Relacionar materiais biológicos com mapas de trabalho, encaminhando-os para os processos de análises;
- Classificar e triar amostras biológicas para os processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, imunoquímica, imunologia, urinálise e parasitologia e agência transfusional);
- Encaminhar materiais para análise em laboratórios de apoio, quando necessário;
- Auxiliar nos processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica,

<p>imunologia, urinálise e parasitologia);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter organizado e abastecido todos os setores do laboratório; - Auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes; - Controle de temperaturas dos refrigerados e banhos Maria; - Realizam coleta domiciliar, bem como conduzir o veículo (habilitação); - Suporte aos bioquímicos, nas automações e andamento das rotinas internas; - Controle de prioridades (exames internos, SPA, UTI); - Envio de resultados aos setores internos; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<p>Análises clínicas; Coleta de amostras biológicas; Triagem e Processamento de Amostras; Domínio de Venopunção; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Possuir CNH categoria B; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; Tabelas e códigos de exames; e Sistema SC-CARD.</p>	<p>Prática com técnicas de análises laboratoriais; Ser capaz de planejar e controlar processos; Prática com coleta de amostras biológicas; Prática com técnicas de triagem e processamento de amostras; Prática com condução de automóveis; Capacidade de uso de instrumentação técnica e científica; Capacidade de compreender e investigar fenômenos complexos; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber administrar e gerir o tempo; Saber comunicar-se e saber ouvir; e Possuir disciplina e ética profissional.</p>	<p>Postura e ética profissional; Organização; Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Coerência; Pró-atividade; Agilidade; Flexibilidade; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Empatia; Relacionamento interpessoal; e Comunicação verbal e escrita.</p>
Cargo: Assistente Operacional de Laboratório		
Tarefas:		
<p>Receber amostras biológicas e/ou coletá-las de forma humanizada informando ao cliente o necessário para que entenda o processo do atendimento laboratorial;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relacionar materiais biológicos com mapas de trabalho, encaminhando-os para os processos de análises; - Classificar e triar amostras biológicas para os processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, imunoquímica, imunologia, urinálise e parasitologia e agencia transfusional); - Encaminhar materiais para análise em laboratórios de apoio, quando necessário; - Auxiliar nos processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia); - Manter organizado e abastecido todos os setores do laboratório; - Auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes; - Controle de temperaturas dos refrigerados e banhos Maria; - Realizam coleta domiciliar, bem como conduzir o veículo (habilitação); - Suporte aos bioquímicos, nas automações e andamento das rotinas internas; - Controle de prioridades (exames internos, SPA, UTI); - Envio de resultados aos setores internos; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<p>Análises clínicas; Coleta de amostras biológicas; Triagem e Processamento de Amostras;</p>	<p>Prática com técnicas de análises laboratoriais; Ser capaz de planejar e controlar</p>	<p>Postura e ética profissional; Organização;</p>

<p>Domínio de Venopunção; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Possuir CNH categoria B; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; Tabelas e códigos de exames; e Sistema SC-CARD.</p>	<p>processos; Prática com coleta de amostras biológicas; Prática com técnicas de triagem e processamento de amostras; Prática com condução de automóveis; Capacidade de uso de instrumentação técnica e científica; Capacidade de compreender e investigar fenômenos complexos; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber administrar e gerir o tempo; Saber comunicar-se e saber ouvir; e Possuir disciplina e ética profissional.</p>	<p>Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Coerência; Pró-atividade; Agilidade; Flexibilidade; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Empatia; Relacionamento interpessoal; e Comunicação verbal e escrita.</p>
Cargo: Auxiliar de Laboratório		
Tarefas:		
<ul style="list-style-type: none"> - Receber amostras biológicas e/ou coletá-las de forma humanizada informando ao cliente o necessário para que entenda o processo do atendimento laboratorial; - Relacionar materiais biológicos com mapas de trabalho, encaminhando-os para os processos de análises; - Classificar e triar amostras biológicas para os processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, imunoquímica, imunologia, urinálise e parasitologia e agência transfusional); - Encaminhar materiais para análise em laboratórios de apoio, quando necessário; - Auxiliar nos processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia); - Manter organizado e abastecido todos os setores do laboratório; - Auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes; - Auxiliar na higienização das vidrarias e bancadas utilizadas no Laboratório, quando necessário; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição; 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<p>Análises clínicas; Coleta de amostras biológicas; Triagem e Processamento de Amostras; Domínio de Venopunção; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; Tabelas e códigos de exames; e Sistema SC-CARD.</p>	<p>Prática com técnicas de análises laboratoriais; Ser capaz de planejar e controlar processos; Prática com coleta de amostras biológicas; Prática com técnicas de triagem e processamento de amostras; Capacidade de uso de instrumentação técnica e científica; Capacidade de compreender e investigar fenômenos complexos; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber administrar e gerir o tempo; Saber comunicar-se e saber ouvir; e Possuir disciplina e ética profissional.</p>	<p>Postura e ética profissional; Organização; Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Coerência; Pró-atividade; Agilidade; Flexibilidade; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Empatia; Relacionamento interpessoal; e Comunicação verbal e escrita.</p>
Cargo: Analista Administrativo de Laboratório		
Tarefas:		
<ul style="list-style-type: none"> - Realiza administração das horas e assuntos voltados aos colaboradores do laboratório; 		

- Realiza conferência de guias;
- Organiza os horários dos colaboradores do Laboratório;
- Controla e organiza o setor de atendimento;
- Apurar indicadores pertinentes a sua área de atuação, bem como, mantê-los atualizados no BSC;
- Recepcionar clientes e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários;
- Executar o registro dos exames que serão realizados, interpretando e seguindo as orientações padronizadas, para uma coleta adequada e satisfatória, prestando o atendimento inicial na fase pré-analítica do laboratório;
- Comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet, bem como imprimi-los e entregá-los in loco;
- Realizar a cobrança dos valores de exames e realizar o fechamento de caixa;
- Conferir documentações, bem como contatar com convênios buscando a emissão de autorizações;
- Auxiliar na digitação e demais atividades administrativas, quando necessário;
- Preparar e encaminhar a produção diária do Laboratório, ao Setor de Faturamento ou Financeiro;
- Emitir notas fiscais de serviços e faturamento de convênios, quando necessário;
- Solicitar exames em laboratórios de apoio, quando necessário;
- Alimentar o sistema de Gestão de Qualidade com informações e indicadores fidedignos;
- Monitorar o relatório de pendências nas coletas realizadas parcialmente;
- Agendamento e controle das coletas domiciliares;
- Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição;
- Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos;
- Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa;
- Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Gestão de equipes e de processos; Noções sobre gestão da qualidade; Análises clínicas; Princípios de liderança e trabalho em equipe; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; e Tabelas e códigos de exames.	Ser capaz de gerir equipe e processos; Prática com gestão da qualidade; Ser capaz de planejar e controlar processos; Capacidade de compreender os processos acerca das Análises Clínicas; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber administrar e gerir o tempo; Facilidade em Leitura Visual e Expressão Facial; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber comunicar-se e saber ouvir; Possuir discrição e ética profissional; e Ser imparcial.	Postura e ética profissional; Organização; Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Coerência; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Foco em pessoas; Liderança; Tomada de decisão; Autoconfiança; Atitude; Agilidade; Flexibilidade; Pró-atividade; Poder de negociação; Relacionamento interpessoal; Empatia; Equilíbrio emocional; Resiliência; Comunicação verbal e escrita; e Empreendedorismo.

Cargo: Assistente Administrativo de Laboratório

Tarefas:

- Apurar indicadores pertinentes a sua área de atuação, bem como, mantê-los atualizados no BSC;
- Recepcionar clientes e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários;
- Executar o registro dos exames que serão realizados, interpretando e seguindo as orientações padronizadas, para uma coleta adequada e satisfatória, prestando o atendimento inicial na fase pré-analítica do laboratório;
- Comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet, bem como imprimi-los e

<p>entregá-los in loco;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar a cobrança dos valores de exames; - Conferir documentações, bem como contatar com convênios buscando a emissão de autorizações; - Auxiliar na digitação e demais atividades administrativas, quando necessário; - Preparar e encaminhar a produção diária do Laboratório, ao Setor de Faturamento ou Financeiro; - Emitir notas fiscais de serviços e faturamento de convênios, quando necessário; - Solicitar exames em laboratórios de apoio, quando necessário; - Alimentar o sistema de Gestão de Qualidade com informações e indicadores fidedignos; - Monitorar o relatório de pendências nas coletas realizadas parcialmente; - Agendamento e controle das coletas domiciliares; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<p>Análises clínicas; Noções sobre gestão da qualidade; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; e Tabelas e códigos de exames.</p>	<p>Capacidade de compreender os processos acerca das Análises Clínicas; Prática com gestão da qualidade; Ser capaz de planejar e controlar processos; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber administrar e gerir o tempo; Facilidade em Leitura Visual e Expressão Facial; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber comunicar-se e saber ouvir; e Possuir discrição e ética profissional.</p>	<p>Organização; Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Pró-atividade; Agilidade; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Poder de negociação; Resiliência; Equilíbrio emocional; Relacionamento interpessoal; Empatia; Percepção; Postura e ética profissional; e Comunicação verbal e escrita.</p>
Cargo: Auxiliar Administrativo de Laboratório		
Tarefas:		
<ul style="list-style-type: none"> - Apurar indicadores pertinentes a sua área de atuação, bem como, mantê-los atualizados no BSC; - Atender clientes via telefone e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários; - Executar o registro dos exames que serão realizados, interpretando e seguindo as orientações padronizadas, prestando o atendimento inicial na fase pré-analítica do laboratório, quando necessário; - Comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet; - Realizar a cobrança dos valores de exames, quando necessário; - Conferir documentações, bem como contatar com convênios buscando a emissão de autorizações; - Auxiliar na digitação e demais atividades administrativas; - Preparar e encaminhar a produção diária do Laboratório, ao Setor de Faturamento ou Financeiro; - Emitir notas fiscais de serviços, bem como realizar o fechamento do caixa diário; - Realizar e conferir o faturamento diário; - Solicitar exames em laboratórios de apoio; - Agendar e controlar as coletas domiciliares, quando necessário; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<p>Análises clínicas; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle;</p>	<p>Capacidade de compreender os processos acerca das Análises Clínicas;</p>	<p>Organização; Comprometimento; Determinação;</p>

<p>Administração de tempo e recursos; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; e Tabelas e códigos de exames.</p>	<p>Ser capaz de planejar e controlar processos; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber administrar e gerir o tempo; Facilidade em Leitura Visual e Expressão Facial; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber comunicar-se e saber ouvir; e Possuir discricção e ética profissional.</p>	<p>Responsabilidade; Pró-atividade; Agilidade; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Poder de negociação; Resiliência; Equilíbrio emocional; Relacionamento interpessoal; Empatia; Percepção; Postura e ética profissional; e Comunicação verbal e escrita.</p>
Cargo: Auxiliar Atendimento de Laboratório		
Tarefas:		
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar clientes e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários; - Executar o registro dos exames que serão realizados, interpretando e seguindo as orientações padronizadas, prestando o atendimento inicial na fase pré-analítica do laboratório; - Comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet, bem como imprimi-los e entregá-los in loco; - Realizar a cobrança dos valores de exames e emitir nota fiscal; - Conferir documentações, bem como contatar com convênios buscando a emissão de autorizações; - Monitorar o relatório de pendências nas coletas realizadas parcialmente; - Agendar e controlar as coletas domiciliares; - Auxiliar no agendamento de exames de imagem; - Realizar semanalmente o pedido de materiais de escritório e gerais, bem como retirar na logística; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<p>Análises clínicas; Técnicas de redação e comunicação; Técnicas de planejamento e controle; Administração de tempo e recursos; Atendimento ao cliente; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Estrutura interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de convênios; Nomenclatura de exames; e Tabelas e códigos de exames.</p>	<p>Capacidade de compreender os processos acerca das Análises Clínicas; Ser capaz de planejar e controlar processos; Ser capaz de administrar os recursos disponíveis; Saber administrar e gerir o tempo; Facilidade em Leitura Visual e Expressão Facial; Saber trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses; Saber comunicar-se e saber ouvir; e Possuir discricção e ética profissional.</p>	<p>Organização; Comprometimento; Determinação; Responsabilidade; Pró-atividade; Agilidade; Foco na excelência e qualidade dos serviços; Foco em resultados; Foco no cliente; Poder de negociação; Resiliência; Equilíbrio emocional; Relacionamento interpessoal; Empatia; Percepção; Postura e ética profissional; e Comunicação verbal e escrita.</p>

Fonte: Elaborado pela autora(2016).

APÊNDICE D – Questionário para mensurar o grau de competência

Prezado (a),

Este questionário, cujo objetivo consiste em mensurar o grau de cada competência levantada, será utilizado na elaboração do trabalho de conclusão da acadêmica Tais Anselmini, do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, intitulado “Gestão por Competências: uma proposta de mapeamento de competências para um hospital da região oeste catarinense”, cujo objetivo é desenvolver o processo de mapeamento de competências em um Hospital da Região Oeste Catarinense.

Sendo assim, peço por gentileza, que avaliem o nível da competência que deve existir em cada um dos cargos e preencham os seguintes campos:

_____, _____, ____/____/____
 Nome Local e data

Para preenchimento do questionário, favor seguir as seguintes instruções:

- Ler todas as competências apresentadas em cada um dos grupos;
- As competências deverão ser avaliadas pela necessidade e importância de existir na organização, ou seja, a situação ideal para a contratação de um cargo e **não** o que de fato ocorre atualmente no desempenho das atividades dos colaboradores;
- Sua avaliação será expressa através da atribuição de graus de 1 a 5, como apresentado a seguir, para cada um dos indicadores de competência (linhas) assinalando assim **apenas um** dos graus (colunas).

5 Muito Forte	4 Forte	3 Média	2 Fraca	1 Muito Fraca
Existe uma necessidade muito forte da competência investigada.	Existe uma necessidade forte da competência investigada.	Existe uma necessidade média da competência investigada.	Existe uma necessidade fraca da competência investigada.	Existe uma necessidade muito fraca ou nenhuma necessidade da competência investigada.

Cargo: Coordenador do Laboratório						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.	III	I				4,75
C: Domínio de técnicas de negociação.	III	I				4,75
H: Ter controle sobre suas atividades.	III					5
H: Ser capaz de monitorar e controlar as atividades realizadas por sua equipe.	III	I				4,75
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	III	I				4,75
H: Saber analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas.	III					5
H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.	III					5
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	II	II				4,5
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades e correr riscos.	III					5
A: Ser criativo e buscar soluções.	II	II				4,5
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.	III	I				4,75
C: Domínio sobre evolução tecnológica.	I	III				4,25
C: Noções sobre gestão da qualidade.	I	III				4,25
C: Noções sobre gestão de recursos.	I	III				4,25
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	III	I				4,75
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	II	II				4,5
H: Saber criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.	III	I				4,75
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	III					5
A: Ser racional.	II	II				4,5
A: Ser comprometido.	III					5
A: Ser ágil.		III	I			3,75
Competência de Responsabilidade						
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III					5
H: Saber agir com integridade e transparência.	III	I				4,75
H: Ser capaz de manter-se imparcial na resolução de conflitos a fim de tomar decisões baseado na ação justa e com responsabilidade.	III	I				4,75
A: Ser honesto.	III					5
A: Ser verdadeiro.	III	I				4,75
A: Ser responsável.	III					5
A: Ser discreto.	III	I				4,75
A: Ser imparcial.	II	II				4,5
Competência de Comunicação						
C: Domínio de informática.	I	III				4,25
C: Domínio da língua portuguesa.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas de atendimento ao cliente.	II	II				4,5
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	III					5
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	III	I				4,75
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpretá-las como	III	I				4,75

construtivas.						
A: Ser claro e objetivo.	III					5
A: Ser coerente.	III	I				4,75
Competência de Liderança						
C: Domínio de técnicas de gestão de equipe e processos.	III	I				4,75
C: Domínio de técnicas de recrutamento e seleção.	I	I	II			3,75
H: Ser capaz de gerir equipes e fornecer condições para que as pessoas desenvolvam talentos e habilidades.	I	III				4,25
H: Saber motivar, valorizar e integrar pessoas.	II	II				4,5
H: Ser capaz de ouvir ideias, argumentar, persuadir e influenciar a equipe para o alcance dos objetivos.	II	II				4,5
A: Ser exemplo.	III					5
Competência de Empatia						
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	III	I				4,75
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	III	I				4,75
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	II	I	I			4,25
H: Ser capaz de ouvir e identificar necessidades, tanto de clientes internos quanto externos, para a busca das melhores soluções possíveis.	III	I				4,75
A: Ser simpático.	I	I	II			3,75
A: Ter compaixão.	I	I	II			3,75
A: Ser paciente.	I	II	I			4
A: Ter respeito.	III					5
Competência de Flexibilidade						
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.	III					5
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	II	II				4,5
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	II	II				4,5
A: Ser compreensivo.	II	I	I			4,25
A: Ser proativo.	I	III				4,25
A: Ser determinado.	II		II			4
Cargo: Bioquímico II						
Competências	Graus					
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.	II	II				4,5
C: Domínio de técnicas de negociação.		III	I			3,75
H: Ter controle sobre suas atividades.	III	I				4,75
H: Ser capaz de monitorar e controlar as atividades realizadas pelas equipes (na falta do coordenador).	III	I				4,75
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	III	I				4,75
H: Saber analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas.	II	II				4,5
H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.	I	III				4,25
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	I	II	I			4
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades e correr riscos.	II	II				4,5
A: Ser criativo e buscar soluções.	II	I	I			4,25
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.	III					5
C: Domínio sobre evolução tecnológica.	I	III				4,25
C: Domínio com técnicas de automação laboratorial e microscopia.	II	II				4,5

C: Serviço de hemoterapia e agência transfusional.	II	II			4,5
C: Noções sobre gestão da qualidade.	I	III			4,25
C: Noções sobre gestão de recursos.		III			4
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	I	III			4,25
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	I	III			4,25
H: Saber criar ou aperfeiçoar estratégias para potencializar resultados.	II	I	I		4,25
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	III	I			4,75
A: Ser racional.	I	II	I		4
A: Ser comprometido.	III				5
A: Ser ágil.	I	II	I		4
Competência de Responsabilidade					
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III				5
H: Saber agir com integridade e transparência.	III				5
H: Ser capaz de manter-se imparcial na resolução de conflitos a fim de tomar decisões baseado na ação justa e com responsabilidade.	I	III			4,25
A: Ser honesto.	III	I			4,75
A: Ser verdadeiro.	III	I			4,75
A: Ser responsável.	III	I			4,75
A: Ser discreto.	III		I		4,5
A: Ser imparcial.	I	III			4,25
Competência de Comunicação					
C: Domínio de informática.		III			4
C: Domínio da língua portuguesa.	I	II	I		4
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.	II	I	I		4,25
C: Domínio de técnicas de atendimento ao cliente.	II	II			4,5
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	II	II			4,5
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	III	I			4,75
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpretá-las como construtivas.	II	II			4,5
A: Ser claro e objetivo.	III	I			4,75
A: Ser coerente.	III	I			4,75
Competência de Liderança					
C: Domínio de técnicas de gestão de equipe e processos.	I	III			4,25
C: Domínio de técnicas de recrutamento e seleção.		I	III		3,25
C: Domínio de técnicas de motivação, valorização e integração de pessoas.		II	II		3,5
H: Ser capaz de gerir equipes e fornecer condições para que as pessoas desenvolvam talentos e habilidades.	I	I	II		3,75
H: Saber motivar e valorizar as pessoas.		III	I		3,75
H: Ser capaz de ouvir ideias, argumentar, persuadir e influenciar a equipe para o alcance dos objetivos.	I	II	I		4
A: Ser exemplo.	III	I			4,75
Competência de Empatia					
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	II	I	I		4,25
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	II	I	I		4,25
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	I		III		3,5
H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	II	I	I		4,25
A: Ser simpático.		I	III		3,25

A: Ter compaixão.	I		III			3,5
A: Ter paciência.	I	I	II			3,75
A: Ter respeito.	III		I			4,5
Competência de Flexibilidade						
H: Ser capaz de vislumbrar tendências de mercado.		III	I			3,75
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho e desenvolver ações preventivas.	I	II	I			4
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	I	II	I			4
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	II	II				4,5
A: Ser compreensivo.	I	III				4,25
A: Ser proativo.	III	I				4,75
A: Ser determinado.	I	II	I			4
Cargo: Bioquímico I						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.	I	III				4,25
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	III	I				4,75
H: Ter controle sobre suas atividades.	III	I				4,75
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	I	III				4,25
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	III					5
A: Ser criativo e buscar soluções.	II	II				4,5
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.	III	I				4,75
C: Domínio sobre evolução tecnológica.		III				4
C: Domínio com técnicas de automação laboratorial e microscopia.	III					5
C: Noções sobre gestão da qualidade.		III				4
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	I	III				4,25
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	II	I	I			4,25
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	III	I				4,75
H: Ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica.	III	I				4,75
H: Ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos.	I	II	I			4
A: Ser racional.	I	III				4,25
A: Ser comprometido.	III					5
A: Ser ágil.	I	II	I			4
Competência de Responsabilidade						
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III					5
H: Saber agir com integridade e transparência.	III					5
A: Ser honesto.	III	I				4,75
A: Ser verdadeiro.	III	I				4,75
A: Ser discreto.	III	I				4,75
A: Ser responsável.	III	I				4,75
Competência de Comunicação						
C: Domínio de informática.		III				4
C: Domínio de técnicas redação e comunicação.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas de atendimento ao cliente.	II	II				4,5
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	III	I				4,75
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpretá-las como construtivas.	III	I				4,75
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo	I	III				4,25

uma fácil compreensão.						
A: Ser claro e objetivo.	I	III				4,25
A: Ser coerente.	III		I			4,5
Competência de Liderança						
Essa competência não se faz presente nesse cargo.						
Competência de Empatia						
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	II	II				4,5
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	II	II				4,5
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	I	I	II			3,75
A: Ser simpático.	I		III			3,5
A: Ter compaixão.	I		III			3,5
A: Ter paciência.	I	II	I			4
A: Ter respeito.	III		I			3,5
Competência de Flexibilidade						
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.	I	III				4,25
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	II	II				4,5
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	I	III				4,25
A: Ser compreensivo.	II	II				4,5
A: Ser proativo.	III	I				4,75
A: Ser determinado.	I	I	II			3,75
Cargo: Técnico em Laboratório II						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas de negociação.		II	II			3,5
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	II	II				4,5
H: Ter controle sobre suas atividades.	III	I				4,75
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	I	III				4,25
H: Saber analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas.	I	II	I			4
H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.	I	III				4,25
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	III	I				4,75
A: Ser criativo e buscar soluções.	I	II	I			4
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.	III	I				4,75
C: Domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas e coleta de amostras pediátricas.	III	I				4,75
C: Domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras.	III	I				4,75
C: Noções de gestão de qualidade.		III				4
C: Noções sobre gestão de recursos.		III				4
C: Noções sobre controle de estoques.	I	III				4,25
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	I	III				4,25
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	I	III				4,25
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	II	II				4,5
H: Ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica.	I	III				4,25
H: Ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos.		III				4
H: Ser hábil para conduzir automóveis.		III	I			3,75

A: Ser racional.	I	III				4,25
A: Ser comprometido.	III	I				4,75
A: Ser ágil.	I	III				4,25
Competência de Responsabilidade						
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III					5
H: Saber agir com integridade e transparência.	III					5
H: Ser capaz de manter-se imparcial na resolução de conflitos a fim de tomar decisões baseado na ação justa e com responsabilidade.	I	II	I			4
A: Ser honesto.	III					5
A: Ser verdadeiro.	III	I				4,75
A: Ser discreto.	III					5
A: Ser responsável.	III					5
A: Ser imparcial.	I	III				4,25
Competência de Comunicação						
C: Domínio de informática.		III	I			3,75
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.	I	II	I			4
C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.	III		I			4,5
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	I	III				4,25
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.	I	III				4,25
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	I	III				4,25
A: Ser claro e objetivo.	I	III				4,25
A: Ser coerente.	III	I				4,75
Competência de Liderança						
C: Domínio de técnicas de gestão de equipe e processos.	I	III				4,25
H: Ser capaz de gerir equipes e fornecer condições para que as pessoas desenvolvam talentos e habilidades.	I	I	II			3,75
H: Ser capaz de ouvir ideias, argumentar, persuadir e influenciar a equipe para o alcance dos objetivos.	I	III				4,25
A: Ser exemplo.	III	I				4,75
Competência de Empatia						
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	I	III				4,25
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	II	II				4,5
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	I	III				4,25
H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	I	II	I			4
A: Ser simpático.	II	I	I			4,25
A: Ter compaixão.	I	I	II			3,75
A: Ter paciência.	I	III				4,25
A: Ter respeito.	III	I				4,75
Competência de Flexibilidade						
H: Ser capaz de vislumbrar tendências de mercado.		I	III			3,25
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.	I	III				4,25
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	I	III				4,25
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	I	III				4,25
A: Ser compreensivo.	I	III				4,25
A: Ser proativo.	III	I				4,75
A: Ser determinado.	I	I	II			3,75
Cargo: Técnico em Laboratório I						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	

Competência de Organização					
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.	I	II	I		4
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.		III	I		3,75
H: Ter controle sobre suas atividades.	II	II			4,5
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	I	II	I		4
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	I	III			4,25
A: Ser criativo e buscar soluções.	I	I	II		3,75
Competência de Foco em Resultados					
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.	II	II			4,5
C: Domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas.	III	I			4,75
C: Domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras.	II	II			4,5
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	I	III			4,25
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	I	I	II		3,75
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	II	II			4,5
H: Ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica.		III	I		3,75
H: Ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos.		II	II		3,5
H: Ser hábil para conduzir automóveis.		III	I		3,75
A: Ser racional.	I	III			4,25
A: Ser comprometido.	III	I			4,75
A: Ser ágil.	III	I			4,75
Competência de Responsabilidade					
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III	I			4,75
H: Saber agir com integridade e transparência.	III	I			4,75
A: Ser honesto.	III	I			4,75
A: Ser verdadeiro.	III	I			4,75
A: Ser discreto.	III	I			4,75
A: Ser responsável.	III	I			4,75
Competência de Comunicação					
C: Domínio de informática.		I	III		3,25
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.	I		III		3,5
C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.	I	II	I		4
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	I	III			4,25
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.	I	III			4,25
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	I	III			4,25
A: Ser claro e objetivo.	I	III			4,25
A: Ser coerente.	III	I			4,75
Competência de Liderança					
Essa competência não se faz presente nesse cargo.					
Competência de Empatia					
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	I	III			4,25
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	I	III			4,25
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	I	II	I		4
H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	I	II	I		4
A: Ser simpático.	II	II			4,5
A: Ter compaixão.	I	I	II		3,75
A: Ter paciência.	I	III			4,25

A: Ter respeito.	III	I				4,75
Competência de Flexibilidade						
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.	I	III				4,25
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	I	III				4,25
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	I	III				4,25
A: Ser compreensivo.	II	II				4,5
A: Ser proativo.	III	I				4,75
A: Ser determinado.	I	I	II			3,75
Cargo: Assistente Operacional de Laboratório						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.		III	I			3,75
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	I	II	I			4
H: Ter controle sobre suas atividades.	II	II				4,5
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	I	II	I			4
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	I	III				4,25
A: Ser criativo e buscar soluções.	I	I	II			3,75
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.	II	II				4,5
C: Domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas.	II	II				4,5
C: Domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras.	II	II				4,5
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	I	III				4,25
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	I	I	II			3,75
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	II	II				4,5
H: Ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica.		III	I			3,75
H: Ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos.		II	II			3,5
H: Ser hábil para conduzir automóveis.		III	I			3,75
A: Ser racional.	I	III				4,25
A: Ser comprometido.	III	I				4,75
A: Ser ágil.	III	I				4,75
Competência de Responsabilidade						
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III	I				4,75
H: Saber agir com integridade e transparência.	III	I				4,75
A: Ser honesto.	III	I				4,75
A: Ser verdadeiro.	III	I				4,75
A: Ser discreto.	III	I				4,75
A: Ser responsável.	III	I				4,75
Competência de Comunicação						
C: Domínio de informática.		I	III			3,25
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.		I	III			3,25
C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.	I	II	I			4
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	I	III				4,25
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.	I	III				4,25
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	I	III				4,25
A: Ser claro e objetivo.	I	III				4,25
A: Ser coerente.	III	I				4,75

Competência de Liderança					
Essa competência não se faz presente nesse cargo.					
Competência de Empatia					
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	I	III			4,25
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	I	III			4,25
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	I	II	I		4
H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	I	II	I		4
A: Ser simpático.	II	II			4,5
A: Ter paixão.	I	I	II		3,75
A: Ter paciência.	I	III			4,25
A: Ter respeito.	III	I			4,75
Competência de Flexibilidade					
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.	I	III			4,25
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	I	III			4,25
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	I	III			4,25
A: Ser compreensivo.	II	II			4,5
A: Ser proativo.	III	I			4,75
A: Ser determinado.	I	I	II		3,75

Cargo: Auxiliar de Laboratório						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.		I	III			3,25
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	I	II	I			4
H: Ter controle sobre suas atividades.	II	II				4,5
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	I	I	II			3,75
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	II	II				4,5
A: Ser criativo e buscar soluções.	I	I	II			3,75
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.		III				4
C: Domínio de técnicas de coleta de amostras biológicas.		III				4
C: Domínio de técnicas de triagem e processamento de amostras.		III				4
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	I	II	I			4
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	I	I	II			3,75
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	II	II				4,5
H: Ser capaz de fazer uso de instrumentação técnica e científica.		III	I			3,75
H: Ser capaz de compreender e investigar fenômenos complexos.		II	II			3,5
A: Ser racional.	II	II				4,5
A: Ser comprometido.	III	I				4,75
A: Ser ágil.	I	III				4,25
Competência de Responsabilidade						
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III	I				4,75
H: Saber agir com integridade e transparência.	III	I				4,75
A: Ser honesto.	III	I				4,75
A: Ser verdadeiro.	III	I				4,75
A: Ser discreto.	III	I				4,75

A: Ser responsável.	III	I				4,75
Competência de Comunicação						
C: Domínio de informática.		I	III			3,25
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.			III			3,5
C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.	I	II	I			4
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	I	III				4,25
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.	I	III				4,25
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	I	III				4,25
A: Ser claro e objetivo.	I	III				4,25
A: Ser coerente.	II	II				4,5
Competência de Liderança						
Essa competência não se faz presente nesse cargo.						
Competência de Empatia						
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	I	III				4,25
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	I	III				4,25
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	I	II	I			4
H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	I	II	I			4
A: Ser simpático.	II	II				4,5
A: Ter paixão.	I	I	II			3,75
A: Ter paciência.	I	III				4,25
Competência de Flexibilidade						
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.	I	II	I			4
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	I	II	I			4
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	I	III				4,25
A: Ser compreensivo.	I	III				4,25
A: Ser proativo.	II	II				4,5
A: Ser determinado.	I	I	II			3,75

Cargo: Analista Administrativo de Laboratório						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.	III					5
C: Domínio de técnicas de negociação.	I	III				4,25
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	III	I				4,75
H: Ter controle sobre suas atividades.	III					5
H: Ser capaz de monitorar e controlar as atividades realizadas por sua equipe.	III	I				4,75
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	II	II				4,5
H: Saber analisar problemas e todas as variáveis envolvidas para tomar decisões assertivas.	II	II				4,5
H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.	III	I				4,75
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades e correr riscos.	III	I				4,75
A: Ser criativo e buscar soluções.	II	II				4,5
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.	I	II	I			4

C: Noções sobre gestão de qualidade.		III	I			3,75
C: Noções sobre gestão de recursos.		III				4
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	II	II				4,5
H: Ser capaz de compreender os processos acerca das análises clínicas.	II	I	I			4,25
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	II	II				4,5
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	III	I				4,75
A: Ser ágil.	I	II	I			4
A: Ser comprometido.	III		I			4,5
Competência de Responsabilidade						
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III					5
H: Saber agir com integridade e transparência.	III					5
H: Ser capaz de manter-se imparcial na resolução de conflitos a fim de tomar decisões baseado na ação justa e com responsabilidade.	II	II				4,5
A: Ser honesto.	III					5
A: Ser verdadeiro.	III					5
A: Ser discreto.	III					5
A: Ser responsável.	III					5
A: Ser imparcial.	II	II				4,5
Competência de Comunicação						
C: Domínio de informática.	II	II				4,5
C: Domínio da língua portuguesa.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.	III					5
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	III	I				4,75
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.	III	I				4,75
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	III	I				4,75
A: Ser claro e objetivo.	III					5
A: Ser coerente.	III					5
Competência de Liderança						
C: Domínio de técnicas de gestão de equipe e processos.	II	II				4,5
H: Ser capaz de gerir equipes e fornecer condições para que as pessoas desenvolvam talentos e habilidades.	II	II				4,5
H: Saber motivar, valorizar e integrar pessoas.	III	I				4,75
H: Ser capaz de ouvir ideias, argumentar, persuadir e influenciar a equipe para o alcance dos objetivos.	III	I				4,75
A: Ser exemplo.	III					5
Competência de Empatia						
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	III					5
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	III					5
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	III	I				4,75
H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	III					5
A: Ser simpático.	II	II				4,5
A: Ter compaixão.	I	II	I			4
A: Ter paciência.	I	III				4,25
A: Ter respeito.	III					5
Competência de Flexibilidade						
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo	II	II				4,5

caminho.						
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	II	II				4,5
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	I	III				4,25
A: Ser compreensivo.	II	II				4,5
A: Ser proativo.	III	I				4,75
A: Ser determinado.	II		II			4

Cargo: Assistente Administrativo de Laboratório						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas de negociação.		III				4
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	I	III				4,25
H: Ter controle sobre suas atividades.	III	I				4,75
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	I	II	I			4
H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.	I	II	I			4
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	III	I				4,75
A: Ser criativo e buscar soluções.		III	I			3,75
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.	I	II	I			4
C: Noções sobre gestão de qualidade.		III	I			3,75
C: Noções sobre gestão de recursos.		III	I			3,75
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	I	II	I			4
H: Ser capaz de compreender os processos acerca das análises clínicas.	I	II	I			4
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	I	II	I			4
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	II	II				4,5
A: Ser ágil.	I	III				4,25
A: Ser comprometido.	III					5
Competência de Responsabilidade						
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III					5
H: Saber agir com integridade e transparência.	III					5
A: Ser honesto.	III					5
A: Ser verdadeiro.	III					5
A: Ser discreto.	III	I				4,75
A: Ser responsável.	III					5
Competência de Comunicação						
C: Domínio de informática.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.	III	I				4,75
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	I	III				4,25
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.	I	III				4,25
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	I	III				4,25
A: Ser claro e objetivo.	I	III				4,25
A: Ser coerente.	II	II				4,5
Competência de Liderança						

Essa competência não se faz presente nesse cargo.						
Competência de Empatia						
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	I	III				4,25
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	I	III				4,25
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	II	II				4,5
H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	I	III				4,25
A: Ser simpático.	II	I	I			4,25
A: Ter paixão.	I	I	II			3,75
A: Ter paciência.	I	III				4,25
A: Ter respeito.	III	I				4,75
Competência de Flexibilidade						
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.	I	III				4,25
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	II	II				4,5
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	I	III				4,25
A: Ser compreensivo.	I	III				4,25
A: Ser proativo.	II	II				4,5
A: Ser determinado.	I	I	II			3,75

Cargo: Auxiliar Administrativo de Laboratório						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.		I	III			3,25
C: Domínio de técnicas de negociação.		I	III			3,25
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	I	II	I			4
H: Ter controle sobre suas atividades.	I	III				4,25
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	I	I	II			3,75
H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.	I	III				4,25
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	I	III				4,25
A: Ser criativo e buscar soluções.	I	II	I			4
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.		III	I			3,75
C: Noções sobre gestão de recursos.		III	I			3,75
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	I	III				4,25
H: Ser capaz de compreender os processos acerca das análises clínicas.	II	II				4,5
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	I	II	I			4
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	I	III				4,25
A: Ser ágil.	I	III				4,25
A: Ser comprometido.	III	I				4,75
Competência de Responsabilidade						
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III	I				4,75
H: Saber agir com integridade e transparência.	III	I				4,75
A: Ser honesto.	III	I				4,75
A: Ser verdadeiro.	III	I				4,75
A: Ser discreto.	III	I				4,75

A: Ser responsável.	III	I				4,75
Competência de Comunicação						
C: Domínio de informática.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.	I	III				4,25
C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.	I	III				4,25
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	I	III				4,25
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.	I	III				4,25
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	I	III				4,25
A: Ser claro e objetivo.	I	III				4,25
A: Ser coerente.	II	II				4,5
Competência de Liderança						
Essa competência não se faz presente nesse cargo.						
Competência de Empatia						
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	I	III				4,25
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	I	III				4,25
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	I	III				4,25
H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	I	II	I			4
A: Ser simpático.	III	I				4,75
A: Ter paixão.	I	I	II			3,75
A: Ter paciência.	I	III				4,25
A: Ter respeito.	III	I				4,75
Competência de Flexibilidade						
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.	I	III				4,25
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	I	I	II			3,75
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	I	III				4,25
A: Ser compreensivo.	I	III				4,25
A: Ser proativo.	III	I				4,75
A: Ser determinado.	I	I	II			3,75

Cargo: Auxiliar Atendimento de Laboratório						
Competências	Graus					Média
	5	4	3	2	1	
Competência de Organização						
C: Domínio de técnicas de planejamento e controle.		II	II			3,25
C: Domínio de técnicas de negociação.		II	II			3,25
H: Saber planejar e dar ordem de prioridades às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	I	II	I			4
H: Ter controle sobre suas atividades.	I	III				4,25
H: Ser capaz de identificar e aproveitar oportunidades.	I	I	II			3,75
H: Ser capaz de expor e ouvir ideias, argumentar, persuadir e agir com técnicas de negociação.	I	III				4,25
A: Ter iniciativa e coragem para assumir responsabilidades.	I	III				4,25
A: Ser criativo e buscar soluções.	I	II	I			4
Competência de Foco em Resultados						
C: Domínio de técnicas de análise laboratoriais.		III	I			3,75
C: Noções sobre gestão de recursos.		III	I			3,75
H: Saber direcionar os processos ao alcance dos resultados almejados.	I	III				4,25
H: Ser capaz de compreender os processos acerca das análises	I	III				4,25

clínicas.					
H: Ser capaz de otimizar tempo e recursos necessários para cumprir as metas de produtividade.	I	I	II		3,75
H: Ser capaz de prestar um serviço de atendimento ao cliente com a máxima excelência.	I	III			4,25
A: Ser ágil.	I	III			4,25
A: Ser comprometido.	III	I			4,75
Competência de Responsabilidade					
H: Ser capaz de manter sigilo das informações, resguardando os interesses dos clientes bem como da organização.	III	I			4,75
H: Saber agir com integridade e transparência.	III	I			4,75
A: Ser honesto.	III	I			4,75
A: Ser verdadeiro.	III	I			4,75
A: Ser discreto.	III	I			4,75
A: Ser responsável.	III	I			4,75
Competência de Comunicação					
C: Domínio de informática.	I	III			4,25
C: Domínio de técnicas de redação e comunicação.		III	I		3,75
C: Domínio de técnicas para atendimento ao cliente.	I	III			4,25
H: Ser capaz de comunicar-se de forma clara, objetiva e precisa, seja pessoalmente, por escrito ou por telefone.	I	III			4,25
H: Saber ouvir críticas e sugestões e interpreta-las como construtivas.	I	III			4,25
H: Ser capaz de propor e ouvir ideias de forma clara, permitindo uma fácil compreensão.	I	III			4,25
A: Ser claro e objetivo.	I	III			4,25
A: Ser coerente.	II	II			4,5
Competência de Liderança					
Essa competência não se faz presente nesse cargo.					
Competência de Empatia					
H: Ser capaz de relacionar-se com as demais pessoas e compreendê-las.	I	III			4,25
H: Ser capaz de entender e respeitar as diferenças.	I	III			4,25
H: Ser capaz de compreender as dificuldades do próximo e colocar-se em seu lugar.	I	III			4,25
H: Saber ouvir e buscar as melhores soluções para clientes internos e externos.	I	II	I		4
A: Ser simpático.	II	II			4,5
A: Ter compaixão.	I	I	II		3,75
A: Ter paciência.	I	III			4,25
A: Ter respeito.	III	I			4,75
Competência de Flexibilidade					
H: Saber lidar com os problemas e obstáculos que surgem pelo caminho.	I	III			4,25
H: Ser capaz de manter os padrões de produtividade e de qualidade frente as adversidades.	I	II	I		4
H: Ser capaz de manter sua estabilidade física e emocional.	I	III			4,25
A: Ser compreensivo.	I	III			4,25
A: Ser proativo.	II	II			4,5
A: Ser determinado.	I	I	II		4,75

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nota: Linhas destacadas em vermelho foram excluídas devido a média de corte definida, para elaboração da matriz de competências final.

ANEXO A – Manual de descrição de cargos do hospital da região oeste catarinense.

Cargo: Coordenador do Laboratório		Sector: Laboratório
Estrutura:		
1-	1- Diretor Hospitalar	
2-	2 - Gerente Hospitalar	
3-	3 - Coordenador Laboratório	
Descrição Sumária		
Conduzir de forma lógica e evolutiva o setor de sua responsabilidade, utilizando processos técnicos validos, gestão participativa, com princípios baseados no conhecimento adquirido e operacionalizado. Garantindo saúde financeira, qualidade excelente e satisfação profissional de toda a equipe.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Ensino Superior e Farmácia e Bioquímica; Análises Clínicas, com registro do CRF/SC; cursando Análises Clínicas; Administração Hospitalar; Gestão de Negócios.	4 anos de experiência em Análises Clínicas; e 1 ano em Gestão de Equipes e processos.	Atendimento ao Cliente; Gestão de Processo, mercado e processos; Informática (planilhas, editor de texto e apresentações); Processos Técnicos de Análise Laboratoriais; Mercado de Análises Clínicas; Evolução Tecnológica.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
		Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames, tabelas e códigos de exames; Módulo do Sistema; Multiplicação de Conhecimentos; Mercado de Análises Clínicas; Evolução Tecnológica; Processos Técnicos de Análise Laboratoriais.
Requisitos – Níveis de Carreira		
Nível	Formação	Experiência/Tempo de Empresa
II	Especialização em Análises Clínicas, Administração Hospitalar, Gestão de Negócios.	5 anos de experiência em Análises Clínicas e 2 anos em Gestão de Equipes e processos.
III	Especialização em Análises Clínicas, Administração Hospitalar, Gestão de Negócios.	7 anos de experiência em Análises Clínicas, sendo 4 anos na área hospitalar e gestão de laboratório e 3 anos em gestão de equipes e processos.
IV	Especialização em Análises Clínicas, Administração Hospitalar, Gestão de Negócios.	9 anos de experiência em Análises Clínicas, sendo 5 anos na área hospitalar e gestão de laboratório e 4 anos em gestão de equipes e processos.
Descrição das Atividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Garantir o atendimento aos demais setores, no serviço administrativo e técnico especializado sob sua responsabilidade; - Contribuir na elaboração da proposta orçamentária relativa às atribuições de sua área de atuação; - Responder pelo desenvolvimento dos talentos e ambiente organizacional favorável ao alcance das estratégias da empresa; - Participar dos processos de seleção, integração e desenvolvimento dos colaboradores; 		

- Orientar administrativa e tecnicamente a equipe;
- Atender e encaminhar demandas internas dos colaboradores;
- Promover a implementação de sistemas de planejamento e adotar e supervisionar itens de controle para mensurar a qualidade do atendimento da equipe;
- Propor planos de ação inerentes às suas atribuições;
- Promover o desenvolvimento de métodos e tecnologias aplicáveis à sua área de atuação;
- Prever recursos humanos, materiais, equipamentos e área física para o desempenho das atividades;
- Integrar e participar de comissões multidisciplinares, fornecendo subsídios técnicos e pareceres, em caráter permanente ou transitório;
- Apurar indicadores pertinentes a sua área de atuação, bem como, mantê-los atualizados no BSC;
- Elaborar e promover planejamento estratégico do setor de sua responsabilidade;
- Gerenciar o banco de horas da equipe de trabalho de sua responsabilidade, buscando a compensação das horas;
- Buscar evolução técnica e operacional no mercado de análises clínicas e repassá-los a sua equipe;
- Manter atualizado o parque de máquinas do laboratório, buscando sempre automações de ponta aliados a processos internos validados pela Gestão da Qualidade;
- Ter participação ativa nos Comitês de Gestão da Qualidade, CCIH e Hemoterapia;
- Validar os indicadores atualizados mensalmente na ferramenta BSC;
- Solicitar padronização e emitir parecer técnico de materiais e equipamentos;
- Ministras reuniões técnicas e treinamentos específicos, bem como para análise de problemas e definições;
- Responder pela definição da escala trabalho e distribuição de tarefas;
- Orientar, acompanhar, supervisionar e avaliar atividades realizadas pela equipe de laboratório, bem como o cumprimento das normas e rotinas;
- Elaborar relatório de intercorrências do setor;
- Identificar necessidade de treinamento e orientação da equipe;
- Responder tecnicamente pelo serviço, quando necessário;
- Participar na visita a clientes, para apresentar tecnicamente o serviço do Laboratório, quando necessário;
- Realizar as análises clínicas;
- Analisar os resultados e dados do cliente, liberando os exames para digitação;
- Revisar/conferir e liberar os resultados digitados no sistema;
- Implantar novas metodologias quando solicitado;
- Validar as instruções de trabalho em seu setor de atuação;
- Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição;
- Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos;
- Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa;
- Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição.

Cargo: Bioquímico I		Sector: Laboratório
Estrutura:		
4-	1 - Gerente Hospitalar	
5-	2 - Coordenador Laboratório	
6-	3 - Bioquímico	
Descrição Sumária		
Profissional habilitado a dar andamento em toda rotina do Laboratório, técnica e operacional. Perfil de liderança, pró-atividade e compromisso com o melhor resultado, menor custo e menor tempo.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Ensino Superior em Farmácia e Bioquímica; Análises Clínicas, com registro do CRF/SC.		Atendimento ao Cliente; Gestão de Pessoas; Informática (planilhas, editor de texto e apresentação); Processos de Análises Laboratoriais; Noções sobre evolução Tecnológica.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Cursando Especialização na área.	1 ano em atividades de análises clínicas.	Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames, tabelas e códigos de exames;

		Módulo do Sistema; Domínio em Automação Laboratorial; Domínio em Microscopia; Noções de Gestão da Qualidade.
Descrição das Atividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisionar o estoque de kits de análises do setor de atuação; - Realizar as análises clínicas; - Analisar os resultados e dados do cliente, liberando os exames para digitação; - Revisar/conferir e liberar os resultados digitados/interfaceados no sistema; - Executar a digitação de laudos, quando necessário; - Propor e implantar novas metodologias quando solicitado; - Manter o ambiente organizado e equipamentos calibrados, de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos; - Elaborar as instruções de trabalho em seu setor de atuação; - Participar da Gestão da Qualidade, organizando e executando processos sugeridos e padronizados; - Orientar/esclarecer dúvidas dos pacientes, quanto aos exames realizados; - Estar disponível para sobre aviso em horários estipulados; - Participar de eventos de evolução tecnológica e socializar aos demais integrantes do setor; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Cargo: Bioquímico II		Sector: Laboratório
Estrutura:		
7-	1 - Gerente Hospitalar	
8-	2 - Coordenador Laboratório	
9-	3 - Bioquímico	
Descrição Sumária		
Hierarquicamente diferenciado, profissional que demonstra vivência e conhecimento adequado ao ideal andamento dos processos do Laboratório de Análises Clínicas. Somando destreza técnica ao conhecimento Gestão.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Ensino Superior em Farmácia e Bioquímica; Análises Clínicas, com registro do CRF/SC. Especialização na área.	4 anos de experiência em Laboratório, excelência no PNCQ.	Atendimento ao Cliente; Gestão de Pessoas; Informática (planilhas, editor de texto e apresentação); Processos de Análises Laboratoriais; Noções sobre evolução Tecnológica.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
	5 anos de experiência em Laboratório, excelência no PNCQ.	Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames, tabelas e códigos de exames; Módulo do Sistema; Domínio em Automação Laboratorial; Domínio em Microscopia; Conhecimento em Serviço de Hemoterapia e Agência Transfusional; Noções de Gestão da Qualidade.
Descrição das Atividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Assumir a responsabilidade técnica do Laboratório; - Conhecimento do Mercado de Análises Clínicas; - Participar das comissões do complexo; - Supervisionar os estágios obrigatório realizados no laboratório; - Atender aos clientes médicos em suas demandas; - Auxiliar o coordenador nas demandas administrativas e técnicas junto à equipe de trabalho e substituí-lo na 		

sua ausência; - Supervisionar o estoque de kits de análises do setor de atuação; - Realizar as análises clínicas; - Analisar os resultados e dados do cliente, liberando os exames para digitação; - Revisar/conferir e liberar os resultados digitados/interfaceados no sistema; - Executar a digitação de laudos, quando necessário; - Propor e implantar novas metodologias quando solicitado; - Manter o ambiente organizado e equipamentos calibrados, de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos; - Elaborar as instruções de trabalho em seu setor de atuação; - Participar da Gestão da Qualidade, organizando e executando processos sugeridos e padronizados; - Orientar/esclarecer dúvidas dos pacientes, quanto aos exames realizados; - Estar disponível para sobre aviso em horários estipulados; - Participar de eventos de evolução tecnológica e socializar aos demais integrantes do setor; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição.		
Cargo: Técnico em Laboratório I		Sector: Laboratório
Estrutura:		
10-	1 - Gerente Hospitalar	
11-	2 - Coordenador Laboratório	
12-	3 - Técnico em Laboratório	
Descrição Sumária		
Além do pré-analítico, são profissionais de suma importância na parte analítica, pois dão suporte aos bioquímicos nas rotinas internas no momento da obtenção dos resultados nas automações.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Curso Técnico em Laboratório de Análises Clínicas, com registro no CRF/SC.		Informática (planilhas, editor de correio eletrônico); Atendimento ao Cliente; Nomenclatura de Exames; Processos de Análises Laboratoriais; Coleta de Amostras Biológicas; Triagem e Processamento de Amostras.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Curso Técnico em Laboratório de Análises Clínicas, com registro no CRF/SC.	1 ano em atividades de Laboratório.	Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames, tabelas e códigos de exames; Sistema SC-CARD; Domínio de Venopunção; Destreza e Humanização no Trato com o Cliente, sigilo e raciocínio lógico.
Descrição das Atividades		
- Receber amostras biológicas e/ou coletá-las de forma humanizada informando ao cliente o necessário para que entenda o processo do atendimento laboratorial; - Relacionar materiais biológicos com mapas de trabalho, encaminhando-os para os processos de análises; - Classificar e triar amostras biológicas para os processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, imunológica, imunologia, urinálise e parasitologia e agência transfusional); - Encaminhar materiais para análise em laboratórios de apoio, quando necessário; - Auxiliar nos processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia); - Manter organizado e abastecido todos os setores do laboratório; - Auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes; - Controle de temperaturas dos refrigerados e banhos Maria; - Realizam coleta domiciliar, bem como conduzir o veículo (habilitação);		

<ul style="list-style-type: none"> - Suporte aos bioquímicos, nas automações e andamento das rotinas internas; - Controle de prioridades (exames internos, SPA, UTI); - Envio de resultados aos setores internos; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição; 		
Cargo: Técnico em Laboratório II		Setor: Laboratório
Estrutura:		
13-	1 - Gerente Hospitalar	
14-	2 - Coordenador Laboratório	
15-	3 - Técnico em Laboratório	
Descrição Sumária		
Profissional diferenciado, com vivência comprovada no setor, apto a sugerir decisões em âmbito técnico de todos os processos do laboratório. Perfil de liderança, domínio e senso de criticidade, capazes de elucidar as situações mínimas das rotinas.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Curso Técnico em Laboratório de Análises Clínicas, com registro no CRF/SC.	4 anos em atividades de Laboratório Certificado com excelência no PNCQ	Informática (planilhas, editor de correio eletrônico); Atendimento ao Cliente; Nomenclatura de Exames; Processos de Análises Laboratoriais; Coleta de Amostras Biológicas; Triagem e Processamento de Amostras. Possuir CNH categoria B; Iniciativa, Pró-atividade e liderança.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
	5 anos em atividades de Laboratório Certificado com excelência no PNCQ	Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Sistema SC-CARD; Funcionamento das Automações de Análises; Fluxograma de todos os processos (pré-analítico e pós-analítico); Princípios de liderança e trabalho em equipe; Comunicação técnica, objetiva e clara; Conhecimento em interpretação de exames laboratoriais; Conhecimento e interfaceamento de resultados; Domínio de coletas pediátricas.
Descrição das Atividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar coletas domiciliares, bem como conduzir o veículo; - Domínio em coletas pediátricas; - Organizar escalas de plantões e compensação de horas; - Monitorar a qualidade dos atendimentos internos e externos (tempo, destreza, pró-atividade) de todas as assistentes operacionais e técnicas de laboratório nível I; - Ser a primeira opção em caso de dúvidas por parte de toda a equipe técnica pré-analítica; - Observar e identificar demandas emergentes em suas atribuições específicas; - Qualificar os pedidos médicos de hemocomponentes mediante solicitação formal (protocolos com campos totalmente preenchidos) com a supervisão do bioquímico de plantão, observando os protocolos padronizados da agência transfusional; - Interfaceamento de resultados obtidos pela automação e consequentemente liberados no sistema; - Controle de planilhas de reposição de estoque, controle de qualidade e higienização de bancadas e refrigeradores; 		

<ul style="list-style-type: none"> - Receber amostras biológicas e/ou coletá-las de forma humanizada informando ao cliente o necessário para que entenda o processo do atendimento laboratorial; - Relacionar materiais biológicos com mapas de trabalho, encaminhando-os para os processos de análises; - Classificar e triar amostras biológicas para os processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia); - Encaminhar materiais para análise em laboratórios de apoio, quando necessário; - Auxiliar nos processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia); - Manter organizado e abastecido os ambientes do laboratório, monitorar os pedidos semanais de suprimentos e checar os produtos recebidos; - Auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes; - Observar e identificar demandas emergentes em suas atribuições específicas; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Cargo: Assistente Operacional de Laboratório		Sector: Laboratório
Estrutura:		
16-	1 - Gerente Hospitalar	
17-	2 - Coordenador Laboratório	
18-	3 – Assistente Operacional de Laboratório	
Descrição Sumária		
Além do pré-analítico, são profissionais de suma importância na parte analítica, pois dão suporte aos bioquímicos nas rotinas internas no momento da obtenção dos resultados nas automações.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Curso Técnico em Enfermagem, com registro no COREN/SC, ou Graduação em Biologia, Biomedicina ou Enfermagem		Informática (planilhas, editor de correio eletrônico); Atendimento ao Cliente; Nomenclatura de Exames; Processos de Análises Laboratoriais; Coleta de Amostras Biológicas; Triagem e Processamento de Amostras.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Técnico em Laboratório, com registro no CRF/SC.	1 ano em atividades de Laboratório.	Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames, tabelas e códigos de exames; Sistema SC-CARD; Domínio de Venopunção; Destreza e Humanização no Trato com o Cliente, sigilo e raciocínio lógico.
Descrição das Atividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Receber amostras biológicas e/ou coletá-las de forma humanizada informando ao cliente o necessário para que entenda o processo do atendimento laboratorial; - Relacionar materiais biológicos com mapas de trabalho, encaminhando-os para os processos de análises; - Classificar e triar amostras biológicas para os processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, imunologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia e agência transfusional); - Encaminhar materiais para análise em laboratórios de apoio, quando necessário; - Auxiliar nos processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia); - Manter organizado e abastecido todos os setores do laboratório; - Auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes; - Controle de temperaturas dos refrigerados e banhos Maria; - Realizam coleta domiciliar, bem como conduzir o veículo (habilitação); - Suporte aos bioquímicos, nas automações e andamento das rotinas internas; - Controle de prioridades (exames internos, SPA, UTI); 		

<ul style="list-style-type: none"> - Envio de resultados aos setores internos; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Cargo: Auxiliar de Laboratório		Sector: Laboratório
Estrutura:		
19-	1 - Gerente Hospitalar	
20-	2 - Coordenador Laboratório	
21-	3 - Auxiliar de Laboratório	
Descrição Sumária		
Profissional focado no pré-analítico, observando como tarefa principal a obtenção da amostra biológica íntegra e satisfatória para proporcionar uma boa análise, consequentemente gerando um ótimo resultado.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Ensino Médio completo.		Informática (planilhas, editor de correio eletrônico); Atendimento ao Cliente; Nomenclatura de Exames; Processos de Análises Laboratoriais; Coleta de Amostras Biológicas; Triagem e Processamento de Amostras
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Estar cursando nível técnico em Análises Clínicas ou Enfermagem, ou Graduação em Biologia, Biomedicina, Farmácia ou Enfermagem.	1 ano em atividades de Laboratório	Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames, tabelas e códigos de exames; Sistema SC-CARD; Domínio de Venopunção; Destreza e Humanização no Trato com o Cliente, sigilo e raciocínio lógico.
Descrição das Atividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Receber amostras biológicas e/ou coletá-las de forma humanizada informando ao cliente o necessário para que entenda o processo do atendimento laboratorial; - Relacionar materiais biológicos com mapas de trabalho, encaminhando-os para os processos de análises; - Classificar e triar amostras biológicas para os processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, imunológica, imunologia, urinálise e parasitologia e agência transfusional); - Encaminhar materiais para análise em laboratórios de apoio, quando necessário; - Auxiliar nos processos de análises clínicas (setores: microbiologia, micologia, hematologia, bioquímica, imunologia, urinálise e parasitologia); - Manter organizado e abastecido todos os setores do laboratório; - Auxiliar na digitação e entrega de laudos, bem como no cadastramento de clientes; - Auxiliar na higienização das vidrarias e bancadas utilizadas no Laboratório, quando necessário; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição; 		
Cargo: Analista Administrativo de Laboratório		Sector: Laboratório
Estrutura:		
22-	1 - Gerente Hospitalar	
23-	2 - Coordenador Laboratório	
24-	3 - Analista Administrativo de Laboratório	
Descrição Sumária		
Auxilia na gestão administrativa do laboratório, dando suporte aos colaboradores da área administrativa e de atendimento.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos

Cursando Graduação em Administração ou áreas afins, a partir do 6º período.	2 anos em atividades administrativas de laboratório.	Informática (planilhas, editor de correio eletrônico, internet); Atendimento ao Cliente; Fluência Verbal; Empatia.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Superior completo em Administração ou áreas afins.	3 anos em atividades administrativas de laboratório.	Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames (rol de exames), tabelas e códigos de exames; Conhecimentos em Análises Clínicas; Facilidade em Leitura Visual e Expressão Facial.
Descrição das Atividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Realiza administração das horas e assuntos voltados aos colaboradores do laboratório; - Realiza conferência de guias; - Organiza os horários dos colaboradores do Laboratório; - Controla e organiza o setor de atendimento; - Apurar indicadores pertinentes a sua área de atuação, bem como, mantê-los atualizados no BSC; - Recepcionar clientes e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários; - Executar o registro dos exames que serão realizados, interpretando e seguindo as orientações padronizadas, para uma coleta adequada e satisfatória, prestando o atendimento inicial na fase pré-analítica do laboratório; - Comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet, bem como imprimi-los e entregá-los in loco; - Realizar a cobrança dos valores de exames e realizar o fechamento de caixa; - Conferir documentações, bem como contatar com convênios buscando a emissão de autorizações; - Auxiliar na digitação e demais atividades administrativas, quando necessário; - Preparar e encaminhar a produção diária do Laboratório, ao Setor de Faturamento ou Financeiro; - Emitir notas fiscais de serviços e faturamento de convênios, quando necessário; - Solicitar exames em laboratórios de apoio, quando necessário; - Alimentar o sistema de Gestão de Qualidade com informações e indicadores fidedignos; - Monitorar o relatório de pendências nas coletas realizadas parcialmente; - Agendamento e controle das coletas domiciliares; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Cargo: Assistente Administrativo laboratório		Sector: Laboratório
Estrutura:		
25-	1 - Gerente Hospitalar	
26-	2 - Coordenador Laboratório	
27-	3 - Assistente Administrativo de Laboratório	
Descrição Sumária		
Focados no pré e pós-analítico, atendem os clientes por telefone e presencialmente, registram as demandas, orientam de acordo com as solicitações médicas manuscritas e via sistema, informando o tempo e cuidados protocolados, seguem as rotinas internas administrativas.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Cursando Administração ou Processos Gerencias	01 anos em atividades administrativa e atendimento no laboratório	Informática (planilhas, editor de correio eletrônico, internet); Atendimento ao Cliente; Fluência Verbal; Empatia.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Cursando Administração	1 ano em atividades de atendimento e	Estrutura Interna (Hospital e Plano de

ou Curso Técnico em área a fim.	recepção.	Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames (rol de exames), tabelas e códigos de exames; Conhecimentos em Análises Clínicas; Facilidade em Leitura Visual e Expressão Facial.
Descrição das Atividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Apurar indicadores pertinentes a sua área de atuação, bem como, mantê-los atualizados no BSC; - Recepcionar clientes e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários; - Executar o registro dos exames que serão realizados, interpretando e seguindo as orientações padronizadas, para uma coleta adequada e satisfatória, prestando o atendimento inicial na fase pré-analítica do laboratório; - Comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet, bem como imprimi-los e entregá-los in loco; - Realizar a cobrança dos valores de exames; - Conferir documentações, bem como contatar com convênios buscando a emissão de autorizações; - Auxiliar na digitação e demais atividades administrativas, quando necessário; - Preparar e encaminhar a produção diária do Laboratório, ao Setor de Faturamento ou Financeiro; - Emitir notas fiscais de serviços e faturamento de convênios, quando necessário; - Solicitar exames em laboratórios de apoio, quando necessário; - Alimentar o sistema de Gestão de Qualidade com informações e indicadores fidedignos; - Monitorar o relatório de pendências nas coletas realizadas parcialmente; - Agendamento e controle das coletas domiciliares; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição. 		
Cargo: Auxiliar Administrativo de Laboratório		Setor: Laboratório
Estrutura:		
28-	1 - Gerente Hospitalar	
29-	2 - Coordenador Laboratório	
30-	3 - Auxiliar Administrativo de Laboratório	
Descrição Sumária		
Focados no pré e pós-analítico, atendem os clientes por telefone e presencialmente, registram as demandas, orientam de acordo com as solicitações médicas manuscritas e via sistema, informando o tempo e cuidados protocolados, seguem as rotinas internas administrativas.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Ensino Médio Completo.		Informática (planilhas, editor de correio eletrônico, internet); Atendimento ao Cliente; Fluência Verbal; Empatia.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Cursando Administração ou Curso Técnico em área a fim	1 ano em atividades de atendimento e recepção.	Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames (rol de exames), tabelas e códigos de exames; Conhecimentos em Análises Clínicas; Facilidade em Leitura Visual e Expressão Facial.
Descrição das Atividades		
<ul style="list-style-type: none"> - Apurar indicadores pertinentes a sua área de atuação, bem como, mantê-los atualizados no BSC; - Atender clientes via telefone e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários; - Executar o registro dos exames que serão realizados, interpretando e seguindo as orientações padronizadas, 		

prestando o atendimento inicial na fase pré-analítica do laboratório, quando necessário; - Comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet; - Realizar a cobrança dos valores de exames, quando necessário; - Conferir documentações, bem como contatar com convênios buscando a emissão de autorizações; - Auxiliar na digitação e demais atividades administrativas; - Preparar e encaminhar a produção diária do Laboratório, ao Setor de Faturamento ou Financeiro; - Emitir notas fiscais de serviços, bem como realizar o fechamento do caixa diário; - Realizar e conferir o faturamento diário; - Solicitar exames em laboratórios de apoio; - Agendar e controlar as coletas domiciliares, quando necessário; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição.		
Cargo: Auxiliar Atendimento de Laboratório		Sector: Laboratório
Estrutura:		
31-	1 - Gerente Hospitalar	
32-	2 - Coordenador Laboratório	
33-	3 - Auxiliar Atendimento de Laboratório	
Descrição Sumária		
Realizar atendimento de clientes tanto pessoalmente quanto via telefone, emitir boletins de atendimentos, realizar faturamento e cobrança de exames particulares, digitação de laudos, fechamento e entrega de exames, preenchimento de guias e demais formulários administrativos, acompanhar pacientes até os locais onde exames são realizados, busca de autorização junto aos convênios.		
Requisitos do Cargo		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Ensino Médio Completo.		Informática (planilhas, editor de correio eletrônico, internet); Atendimento ao Cliente; Fluência Verbal; Empatia.
Conceitos Desejáveis		
Formação	Experiência	Conhecimentos
Cursando Administração ou Curso Técnico em área a fim	1 ano em atividades de atendimento e recepção.	Estrutura Interna (Hospital e Plano de Saúde); Documentações/Guias de Convênios; Nomenclatura de Exames (rol de exames), tabelas e códigos de exames; Conhecimentos em Análises Clínicas; Facilidade em Leitura Visual e Expressão Facial.
Formação		
- Recepcionar clientes e identificar as necessidades, prestando orientações quanto a realização dos exames, orçamentos e agenda de horários; - Executar o registro dos exames que serão realizados, interpretando e seguindo as orientações padronizadas, prestando o atendimento inicial na fase pré-analítica do laboratório; - Comunicar aos clientes a previsão de disponibilidade dos exames via internet, bem como imprimi-los e entregá-los in loco; - Realizar a cobrança dos valores de exames e emitir nota fiscal; - Conferir documentações, bem como contatar com convênios buscando a emissão de autorizações; - Monitorar o relatório de pendências nas coletas realizadas parcialmente; - Agendar e controlar as coletas domiciliares; - Auxiliar no agendamento de exames de imagem; - Realizar semanalmente o pedido de materiais de escritório e gerais, bem como retirar na logística; - Cumprir e fazer cumprir as normativas e protocolos da instituição; - Zelar pela conservação do ambiente de trabalho e dos materiais e o uso adequado dos equipamentos; - Executar outras atividades de complexidades equivalentes, de acordo com a necessidade do setor/empresa; - Participar de treinamentos técnicos e operacionais promovidos pela instituição.		

Fonte: Manual de cargos adaptado de um hospital da região oeste catarinense (2016).

