

**Consultoria Interna de Gestão de Pessoas:
de Estratégia de Aproximação a Parceiro Estratégico
em um Hospital Público Universitário**



Top Ser Humano 2018 – Categoria Organização

Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Daniela Santos Türck Nathália Susin Michelle Deluchi

ÍNDICE

Sinopse	1
Objetivo	2
Introdução	2
Consultoria Interna: de estratégia de aproximação a parceiro estratégico	8
Avaliação e resultados do case	23
Conclusão	25
Bibliografia	27

Sinopse

A partir de 2003, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP), do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, adotou a proposta de consultoria interna como estratégia de aproximação junto às áreas. Inicialmente, a intenção era referenciar o atendimento para chefias e funcionários, mas o principal ganho foi identificar a consultoria como via de disseminação de diretrizes de desenvolvimento. Atualmente, a equipe conta com a participação de 07 consultoras, que atendem em média 70 chefias e 890 funcionários das áreas: Médica, Administrativa, Enfermagem, Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação. A evolução do processo de consultoria teve como principal desafio o empoderamento das lideranças, o que possibilitou uma atuação mais estratégica, estruturada em três pilares: (1) desenvolvimento das lideranças; (2) desenvolvimento de equipes; (3) proposição e implantação de programas institucionais de gestão de pessoas. Através desses foi possível promover melhorias na organização e nos processos da CGP, reforçando a integração e o foco no cliente. Como resultados, destacam-se a significativa melhora nos blocos da pesquisa de clima organizacional: liderança; trabalho em equipe; recompensas não financeiras; educação e treinamento; e o reconhecimento formalizado pelo Tribunal de Contas da União, no Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas.

Objetivo

Este case apresenta a trajetória da Consultoria Interna em Gestão de Pessoas no HCPA, que tem como propósito atuar como parceira estratégica junto às lideranças e equipes, considerando suas especificidades e complexidades.

Introdução

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é uma instituição pública de Direito Privado, criada pela Lei 5.604, de 02/09/1970. Integra a rede de hospitais universitários do Ministério da Educação (MEC) e está vinculado academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Além disso, tem como objetivo oferecer serviços assistenciais de excelência à comunidade, formar profissionais familiarizados com as melhores práticas através de atividades de ensino junto a UFRGS e promover a realização de pesquisas científicas e tecnológicas na área da saúde.

O HCPA foi modelo para a criação, em 2011, da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), com o objetivo de reestruturar os 46 hospitais federais universitários, levando-os a ser reconhecidos como referência na atenção à saúde e em gestão hospitalar. Além disso, a excelência do HCPA é certificada pela Acreditação Internacional da Joint Commission International (JCI), conquistada em 2013 de forma pioneira entre os hospitais universitários brasileiros. Essas conquistas são sustentadas pelos norteadores institucionais:

Missão: Ser um referencial público em saúde, prestando assistência de excelência, gerando conhecimento, formando e agregando pessoas de alta qualificação.

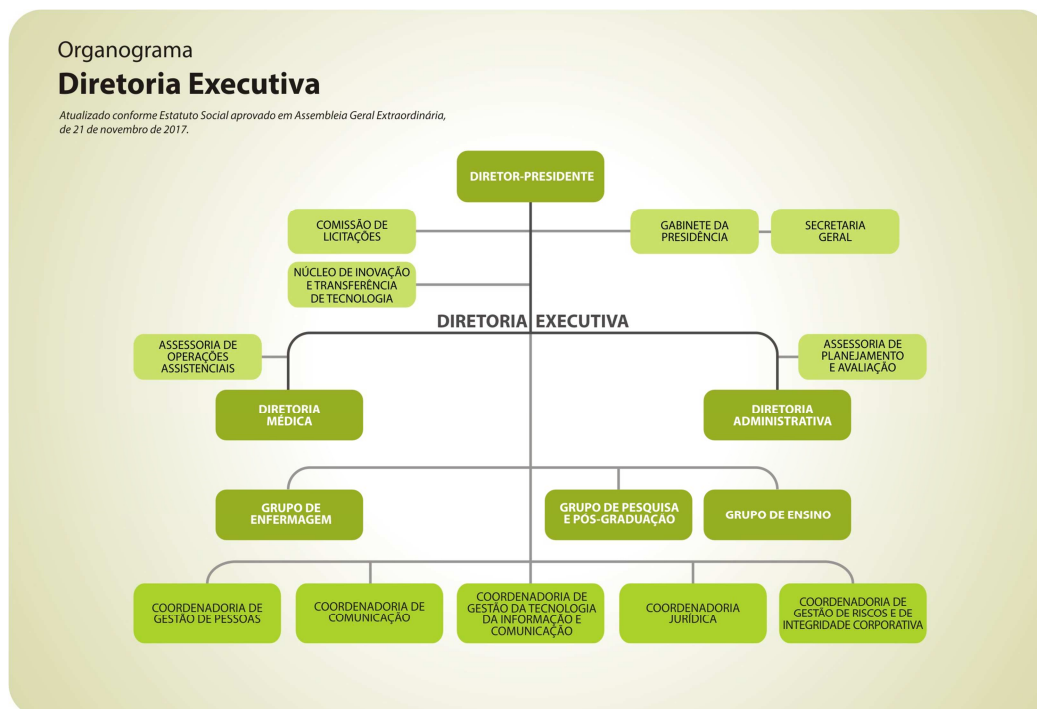
Visão: Transformar a realidade com inovação em saúde.

Valores: Respeito à pessoa; Competência técnica; Trabalho em equipe; Comprometimento institucional; Austeridade; Responsabilidade social; Transparência.

Ao longo destes 47 anos de existência, a evolução dos serviços nas três dimensões – assistência, ensino e pesquisa – exigiu constante qualificação da instituição, não só do ponto de vista da estrutura como também no que se refere às práticas de

gestão. Em relação ao organograma, em 2017 ocorreram alterações visando sua adequação às modificações feitas no estatuto do HCPA, em virtude da Lei 13.303/2006, chamada “Lei das Estatais”. O novo organograma está ilustrado na Figura 01.

Figura 01 - Organograma da Diretoria Executiva



Fonte: Serviço de Remuneração

Nesta nova configuração, a estrutura está dividida em seis grandes áreas: Presidência, Diretoria Médica, Diretoria Administrativa, Grupo de Enfermagem, Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação e Grupo de Ensino, com aproximadamente 390 chefias e 6.063 funcionários. Estas, bem como as demais Coordenadorias, Assessorias e Comissões, possuem processos distintos para a escolha de suas lideranças, mas têm a valorização da formação técnica como ponto em comum. Ou seja, via de regra, os gestores são referência técnica em sua área de atuação, mas não necessariamente possuem domínio da competência “gestão de pessoas”, exigida pelo HCPA, conforme mapa de competências de liderança ilustrado na Figura 02:

Figura 02 - Mapa de Competências de Liderança

MAPA DE COMPETÊNCIAS		
Carreira: Variadas		Abertura: Lideranças
COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS		
1	COMPROMISSO COM AS PESSOAS	Identifica e acolhe as demandas dos clientes internos e externos, atendendo com empatia, respeito e resolutividade, de acordo com as políticas e orientações da instituição. Transmite credibilidade, integridade e respeita a confidencialidade das informações.
2	APRENDIZADO E APLICAÇÃO DOS SABERES	É receptivo e flexível para a aprendizagem de novas ideias e formas de trabalho. Adquire e aprimora conhecimentos, habilidades e atitudes para seu desenvolvimento profissional, aplicando-os de acordo com as orientações institucionais. Compartilha saberes e experiências contribuindo para os resultados.
3	PRÁTICAS E RESULTADOS DE REFERÊNCIA	É comprometido com a instituição e engajado com suas atividades. Trabalha considerando o impacto de suas ações e a interação entre as áreas, contribuindo para a excelência das práticas de trabalho.
4	TRABALHO EM EQUIPE	Trabalha em parceria para um objetivo comum, de forma íntegra e respeitosa com seus colegas. É colaborativo e compartilha a responsabilidade pelos resultados alcançados.
5	COMUNICAÇÃO	Demonstra atenção às pessoas e ao que elas estão comunicando; compreende outros pontos de vista de forma empática. Expõe fatos, ideias e argumentos com clareza e objetividade e estabelece diálogo com os diferentes públicos, respeitando a realidade do receptor e certificando-se do entendimento da mensagem para continuidade ou fechamento do processo.
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA		
1	GESTÃO DE PESSOAS	Mobiliza e acompanha o desempenho da equipe, delegando responsabilidades e estimulando o desenvolvimento das pessoas. Incentiva o trabalho em equipe, a cooperação e a integração de todos, fornecendo feedbacks e administrando conflitos, a fim de promover um ambiente favorável ao alcance dos resultados.
2	GESTÃO PARA RESULTADOS	Planeja ações e gerencia recursos para alcançar os resultados da instituição. Analisa os cenários e acompanha os resultados, redirecionando as ações de acordo com as necessidades e alinhando a equipe às estratégias adotadas.
3	GESTÃO DA MUDANÇA	É receptivo e promove as mudanças necessárias para o alcance dos resultados esperados, administrando imprevistos e conflitos e influenciando positivamente a sua equipe em prol das transformações institucionais.
4	COMPETÊNCIA TÉCNICA	Conhece e apropria-se dos processos de trabalho de sua área, atuando e responsabilizando-se tecnicamente pela execução do trabalho, garantindo a qualidade da prestação de serviço.

Fonte: Serviço de Desenvolvimento Organizacional

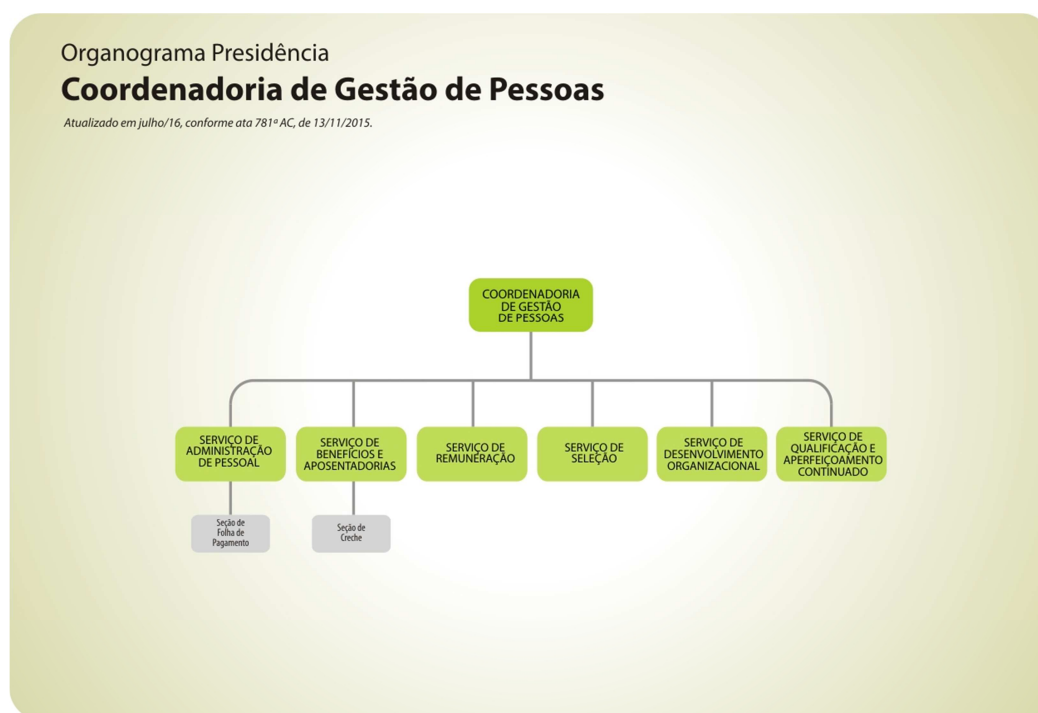
Neste contexto, desde 2003, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) – na época, Grupo de Recursos Humanos – tem adotado como estratégia de aproximação junto às lideranças, o modelo de consultoria interna. O objetivo é, justamente, apoiá-las nos processos de gestão de pessoas, oferecendo um profissional de referência para cada uma das áreas do hospital, dentro da CGP.

Este modelo está alinhado à missão da CGP: “atuar de forma representativa e de referência, promovendo a gestão de pessoas através da valorização e do desenvolvimento dos recursos humanos, visando excelência no atendimento ao cliente e o alcance dos resultados, em consonância com as estratégias da Instituição” (CGP, 2006). Isto, porque, possibilita conhecer as realidades e necessidades das diversas áreas,

apoiar o seu desenvolvimento e construir políticas e práticas mais alinhadas às suas especificidades, contribuindo, assim, para as estratégias da organização, para o engajamento dos colaboradores e para a qualificação do atendimento prestado.

A consultoria interna vem, desde então, sendo reconhecida como via de disseminação de diretrizes de desenvolvimento e, por este motivo, está lotada no Serviço de Desenvolvimento Organizacional (conforme Figura 03):

Figura 03 - Organograma da Coordenadoria de Gestão de Pessoas



Fonte: Serviço de Remuneração

A lógica que operava na instituição anteriormente era: “há problemas com um funcionário? Encaminha à Gestão de Pessoas” ou ainda “funcionário não está dando certo? Coloca à disposição da CGP”. Assim, a consultoria interna começou a discutir e consolidar junto às áreas que fazer gestão de pessoas compete às lideranças, com apoio

da CGP. Este é o maior desafio desde modelo de atuação: comprometer chefias com uma trajetória essencialmente técnica e, por vezes, também, acadêmica, no protagonismo frente às demandas de gestão das suas equipes.

Ao longo desta abordagem e da sistematização do trabalho, a consultoria interna estruturou-se em três pilares de atuação: desenvolvimento das lideranças; desenvolvimento de equipes; e proposição e implantação de programas institucionais de gestão de pessoas. Além disso, sua atuação promoveu melhorias na organização e nos processos da CGP. À luz das vivências junto às áreas, são oportunizados questionamentos e revisões de políticas, práticas, regimentos relativos à seleção, remuneração, capacitação, frequência, entre outros, reforçando, nas demais áreas da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, a integração e o foco no cliente.

Diante disso, o presente case tem como objetivo apresentar a trajetória da Consultoria Interna em Gestão de Pessoas no HCPA e promover uma reflexão sobre o desafio de atuar como parceiro estratégico junto às lideranças e equipes de uma instituição de saúde pública e universitária, considerando suas especificidades e complexidades. Além disso, trata-se de uma prática relativamente recente no Brasil e, embora tenha destaque em diversas organizações, há uma escassez de estudos acadêmicos acerca do tema (MOURA; SOUZA, 2008). Desse modo, este case também contribui para a promoção de conhecimento, qualificando as práticas de gestão na área pública.

Consultoria Interna: de estratégia de aproximação a parceiro estratégico

A consultoria interna surgiu na década de 1950, nos Estados Unidos e na Europa, mas ganhou força nas décadas seguintes, chegando a modalidade de consultoria que mais crescia durante a década de 80. Já a sua consolidação ocorreu na década de 90, devido à demanda das organizações por serviços que auxiliassem nas mudanças de cultura, estrutura e gestão, assegurando a sua competitividade no mercado (JOHRI; COOPER; PROKOPENKO, 1998). No Brasil, o desenvolvimento desta atividade surgiu um pouco depois, por volta da década de 80, também em resposta às exigências de um cenário globalizado e instável (MANCIA, 2004).

Consonante a este movimento, por volta de 2003, a CGP buscou na consultoria interna, um novo modelo de atuação junto às áreas. Neste período, o cenário interno de Recursos Humanos era caracterizado pela ênfase nos processos de frequência e pagadoria, com atendimento aos funcionários via guichê.

Segundo Bergue (2010) é possível, sob uma perspectiva evolutiva, associar à gestão de pessoas uma trajetória em que se pode identificar três estágios distintos, quais sejam: administração de pessoal; administração de recursos humanos; administração de pessoas. Os períodos evolutivos diferem-se de acordo com a ênfase sobre questões comportamentais no ambiente organizacional, a amplitude de atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas e o desenvolvimento de tecnologias de gestão de pessoas.

Nesse cenário, a consultoria interna teve como desafio trazer para o contexto do HCPA iniciativas relacionadas ao terceiro estágio, ou seja, administrar pessoas estimulando o desenvolvimento da organização e dos funcionários. O foco de atuação estava em instrumentalizar as chefias para tomarem decisões alinhadas às normas e diretrizes institucionais de Gestão de Pessoas, propiciando treinamentos para

alinhamento do entendimento acerca das regras de pessoal. Além disso, ações que marcavam o trabalho eram: orientações quanto ao acompanhamento do período de experiência, capacitações institucionais voltadas a ferramentas de Qualidade, sistematização e registro de treinamentos das áreas via Plano de Capacitação.

Através dos espaços de interação propiciados às chefias via atividades de capacitação, eram crescentes os questionamentos quanto a como implementar tais orientações frente às especificidades das áreas e às características dos grupos de funcionários. A demanda extrapolava os conceitos teóricos da sala de aula, pois havia carência por parte dos gestores quanto à compreensão dos regramentos do Hospital e sua aplicação na condução de situações junto às equipes, exigindo que a consultora buscasse compreender tais realidades e pudesse, então, orientar a liderança. Assim, a presença do consultor propiciava um conhecimento mais aprofundado acerca das demandas e situações vivenciadas no cotidiano, permitindo, um acompanhamento mais efetivo e uma orientação mais assertiva aos gestores, no que tange à utilização de ferramentas gerenciais e à condução das equipes (HCPA, 2003).

A proximidade crescente com as chefias e a ampliação do escopo de atuação da área de Recursos Humanos acarretaram a necessidade de revisão dos processos de trabalho da CGP, resultando no “Jeito HCPA de fazer gestão de pessoas” (Figura 04). Esta síntese trazia à comunidade interna os principais norteadores quanto à gestão da força de trabalho.

Figura 04 - “O Jeito” HCPA de Fazer Gestão de Pessoas (2003)



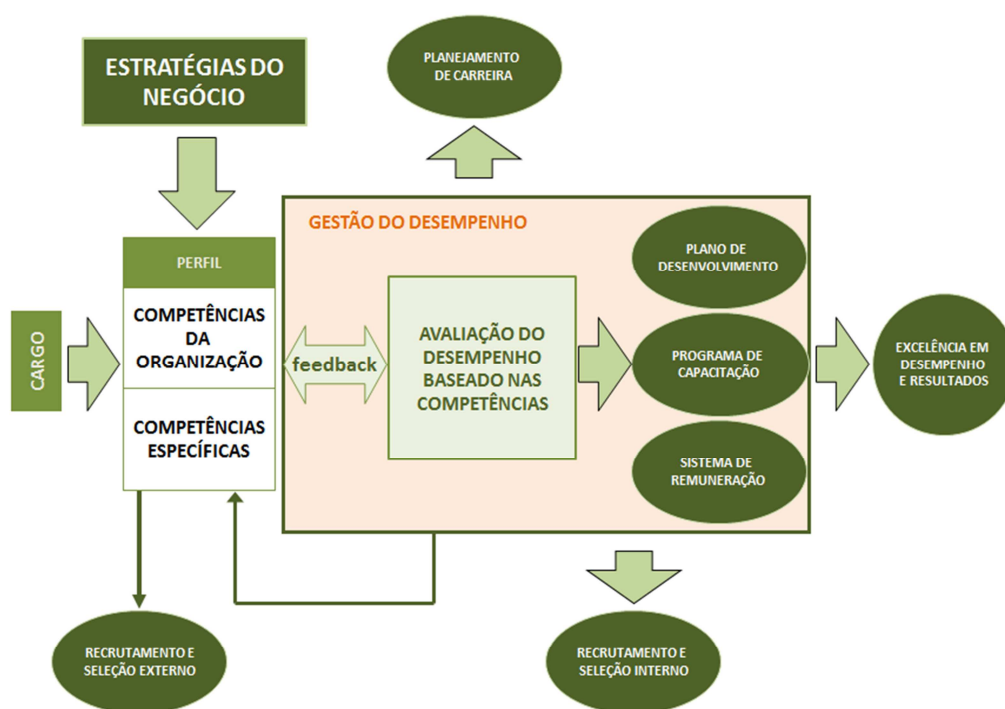
Fonte: Serviço de Desenvolvimento Organizacional

O foco no cliente passou a ser o direcionador estratégico e a consultoria interna foi identificada como a abordagem para melhor atendê-lo. Para Orlickas (2008), a consultoria interna organiza informações descentralizadas, facilitando o fluxo de comunicação. Ou seja, é a maneira que as empresas encontraram para contribuir de forma dinâmica e presencial nas demandas relativas à gestão de pessoas (MENEZES; ECARD; ANDRADE, 2013) e pode ser compreendida como qualquer ação eficiente que leve pessoas ou organizações a agirem de um modo diferente (BLOCK, 2013). Nesse sentido, somaram-se aos movimentos internos da CGP iniciativas de parceria com outras áreas, visando melhor orientação aos gestores. Exemplo dessa prática foi a parceria com os Serviços de Medicina Ocupacional e de Psicologia, disponibilizando, naquela época, horários sistemáticos para as chefias discutirem em conjunto suas demandas de gestão de pessoas.

Nos anos seguintes, o trabalho de consultoria interna seguiu fortalecendo-se no sentido de ser apoio à disseminação e ao entendimento das diretrizes e normativas

institucionais, retroalimentando os processos conduzidos pela CGP. A partir da vivência junto às áreas, intensificou-se a proposição de ações de caráter institucional, que padronizassem práticas relativas ao desenvolvimento do corpo funcional. A Figura 05 ilustra este reposicionar da CGP que, em 2006, ao adotar o Programa de Gestão do Desempenho - processo formal e sistemático de feedback de desempenho e delimitação de ações de qualificação - realinhou seus processos de ingresso, capacitação e crescimento à luz das premissas de desempenho dos funcionários com foco nos resultados das áreas e da instituição.

Figura 05 - Visão Estratégica de Desenvolvimento de Pessoas (2006)



Fonte: Serviço de Desenvolvimento Organizacional

Na implantação gradual do Programa de Gestão do Desempenho, as consultoras internas retomavam com as áreas a Visão Estratégica de Desenvolvimento de Pessoas, alinhando o entendimento acerca do novo modelo e reforçando suas premissas. Estas estariam contempladas desde a descrição das responsabilidades no perfil do cargo, feita

em parceria com as chefias e funcionários, até a construção interna, junto à Coordenadoria de Gestão da Tecnologia e Informação, do sistema informatizado utilizado para fins de avaliação e acompanhamento dos funcionários.

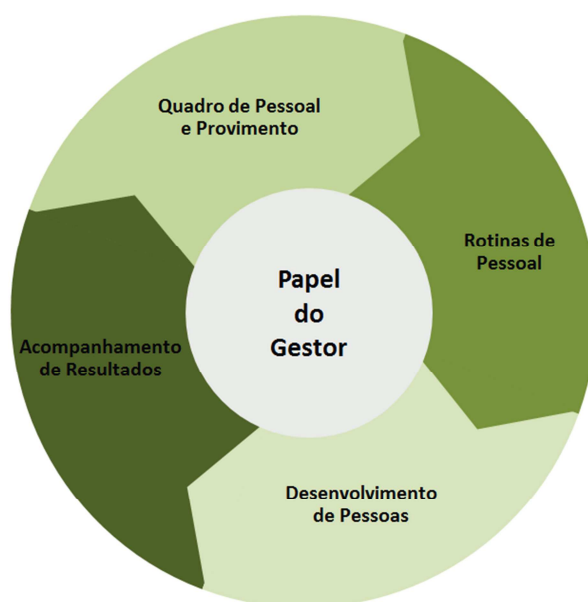
Outra ação institucional que se somou ao trabalho de consultoria foi a adoção, em 2006, da Pesquisa de Clima Organizacional. Ao identificar os níveis de satisfação dos funcionários quanto a aspectos como liderança, trabalho em equipe, recompensas não-financeiras, ambiente e organização do trabalho, educação e treinamento, entre outros, a consultora passou a contar com nova gama de dados para ampliar seu escopo de atuação junto às lideranças. Dessa forma, ao apresentar às chefias os resultados específicos de sua área e analisá-los em conjunto, a consultora instrumentaliza e apoia a liderança para que esta discuta com sua equipe os índices de satisfação apontados, buscando a participação ativa dos funcionários na proposição e implementação de ações de melhoria. Assim, a consultora pode extrapolar queixas pontuais e demandas usuais, redirecionando as prioridades de ação junto a cada área.

Tais movimentos somam-se ao que Bergue (2010) referencia como “uma espécie de terceiro estágio do percurso evolutivo da administração pública”. Ou seja, trata-se de um movimento orientado para a inserção, transferência e adaptação de conhecimentos gerenciais desenvolvidos no contexto da administração privada, para as organizações estatais.

Aos poucos, a atuação de instrumentalização via ações de capacitação foi cedendo lugar a uma estratégia de desenvolvimento das lideranças a partir dos casos práticos, do dia-a-dia e das novas políticas institucionais de gestão de pessoas, as quais trouxeram alinhamento quanto à valorização dos funcionários e às responsabilidades das chefias. A dimensão da responsabilidade das lideranças foi elemento essencial para ressignificar a

relação da CGP com seus processos de trabalho, com o gerenciamento do grupo de funcionários e com a implantação das políticas de gestão. Ao delimitar que fazer a gestão das pessoas compete aos gestores, introduz-se no contexto da instituição um novo paradigma, ilustrado na Figura 06: cabe à área de Recursos Humanos o apoio e a orientação às chefias para que estas apropriem-se efetivamente de suas equipes de trabalho.

Figura 06 - Macroprocessos de Gestão de Pessoas (2012)

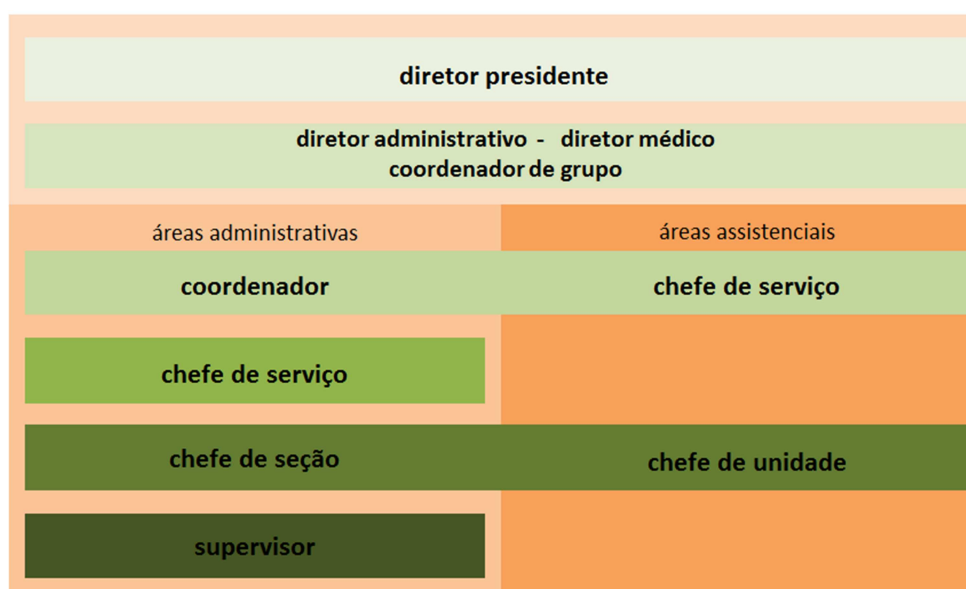


Fonte: Serviço de Desenvolvimento Organizacional

Tal reposicionamento tornou-se ainda mais desafiador diante do perfil das lideranças do HCPA. As diferentes áreas possuem regramentos específicos quanto às exigências para ocupação destes cargos e quanto ao processo para sua designação. A Figura 07 traz os diferentes níveis hierárquicos da instituição e a Tabela 01 ilustra a diversidade de características quanto a quem é designado como chefia, o processo previsto para isso e o prazo para permanência no cargo. Apesar disso, o grupo de

lideranças do HCPA tem como característica comum o reconhecimento de sua atuação enquanto referência técnica dos processos de sua área.

Figura 07 - Estrutura Hierárquica no HCPA



Fonte: Serviço de Desenvolvimento Organizacional

Tabela 01 - Aspectos Característicos da Liderança

	Quem é a chefia?	Como é designada?	Prazo de permanência na função?
Presidência	Funcionário contratado	Escolha direta da chefia	Indeterminado
Diretoria Médica	Serviço: professor da UFRGS; Unidade: professor da UFRGS ou funcionário contratado	Lista tríplice de candidatos	Até dois mandatos (quatro anos cada)
Diretoria Administrativa	Funcionários contratados	Escolha direta da chefia	Indeterminado
Grupo de Enfermagem	Serviço: professor da UFRGS; Unidade: funcionário contratado	Consulta, via votação, ao respectivo grupo de funcionários	Até dois mandatos (quatro anos cada)
Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação	Funcionário contratado ou professor da UFRGS	Escolha direta da chefia	Indeterminado
Grupo de Ensino	não há estrutura de chefia autorizada pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão		

Fonte: Serviço de Desenvolvimento Organizacional

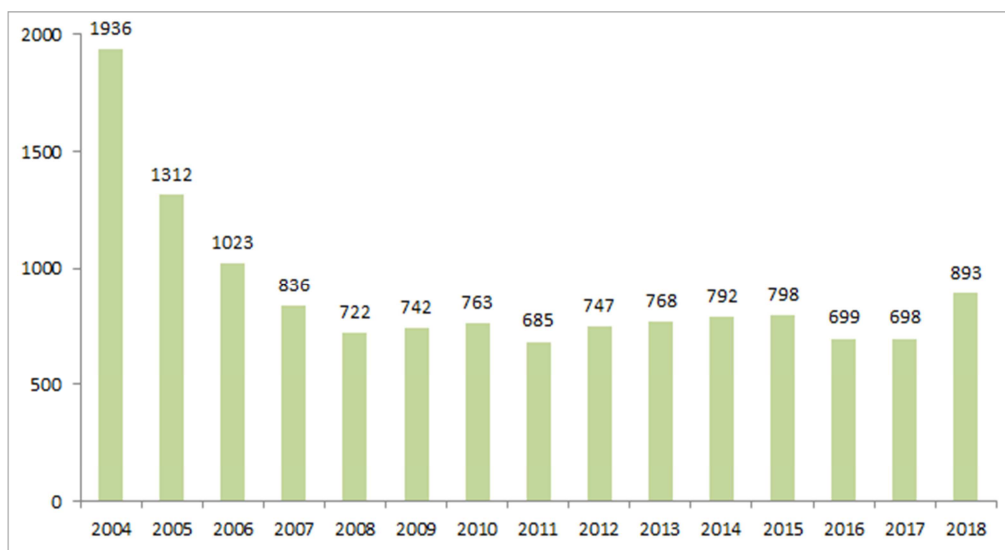
Nesse contexto, a consultoria interna, como estratégia de aproximação, possibilitou conhecer as linguagens das diferentes áreas do HCPA, suas culturas e modos de funcionamento, e desenvolver uma visão sistêmica, facilitando a integração entre as áreas e o atendimento a suas necessidades na concepção dos programas institucionais. Dessa forma, criou-se um círculo virtuoso, pois, na medida em que o trabalho de consultoria avançava junto às chefias e funcionários, novas demandas institucionais eram identificadas, redirecionando as ações da CGP. Esta trabalhava internamente no alinhamento entre seus processos, e propunha políticas e práticas no sentido de fortalecer o papel da liderança e de ampliar a valorização dos funcionários, cabendo às consultoras difundir as diretrizes junto às áreas e apoiá-las para sua implementação. Ao fazer isso, derivavam-se outras situações, caracterizando assim um processo contínuo de aprendizagem, “um permanente movimento de estruturação, desestruturação e reestruturação” (PEREIRA, 2013).

Quando do início de suas ações, a consultoria interna contava com a atuação de duas consultoras, as quais eram referência para 50% do quadro de pessoal e tinham o trabalho implementado efetivamente em cerca de doze serviços, sendo estes, em sua maioria, das áreas administrativa e de enfermagem. Com a sua consolidação, o número de consultoras foi gradativamente sendo ampliado, sendo, atualmente, sete.

O Gráfico 01 apresenta a média de funcionários distribuídos entre as consultoras a cada ano, desde a implantação do modelo de consultoria interna no HCPA e o Gráfico 02 ilustra o número médio de chefias formais acompanhadas, nos últimos 7 anos. Considerando a estruturação do HCPA em seis grandes áreas – Presidência, Diretoria Médica, Diretoria Administrativa, Grupo de Enfermagem, Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação, Grupo de Ensino – cada consultora atende a serviços de cada uma destas

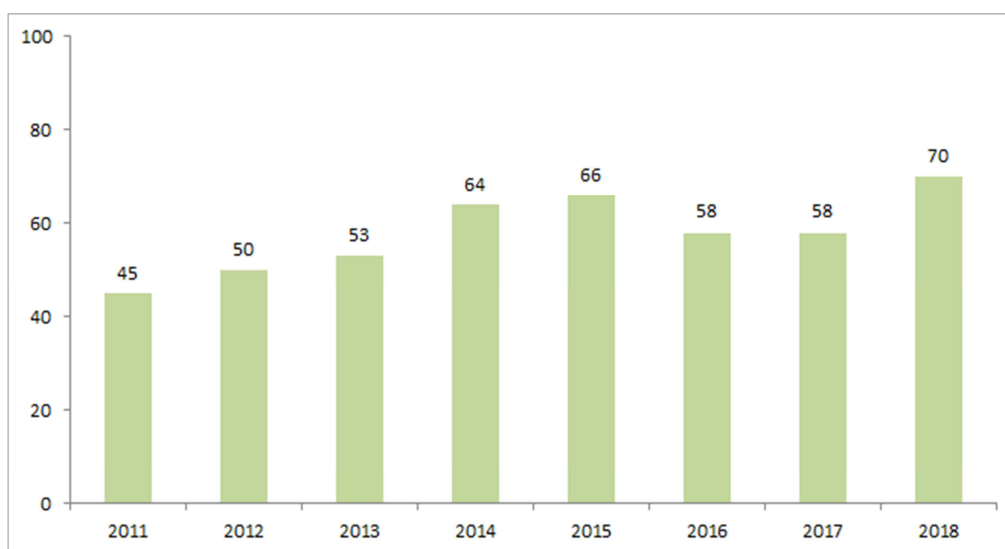
áreas. Essa distribuição “transversal” foi pensada a fim de manter o alinhamento nos trabalhos desenvolvidos, tendo como norteador o negócio da Instituição (assistência, ensino e pesquisa).

Gráfico 01 – Média de Funcionários por Consultora



Fonte: Serviço de Desenvolvimento Organizacional

Gráfico 02 – Média de Chefias¹ por Consultora



Fonte: Serviço de Desenvolvimento Organizacional

¹ Neste cálculo, consideram-se diretores, coordenadores de grupo, chefes de serviço, coordenadores, chefes de seção, chefes de unidade, assessores, adjuntos, coordenadores de comissão, supervisores de nível superior e de nível médio.

O grupo de consultoria interna é composto por seis psicólogas e uma administradora, com experiência profissional de, em média, quatro anos de HCPA, selecionadas através de processo seletivo público para o cargo de Analistas de Desenvolvimento Organizacional. O concurso é específico para esta função e, via edital, traz como pré-requisito (1) curso de Graduação em Administração de Empresas, Psicologia ou Tecnólogo em Recursos Humanos, e (2) Especialização em Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, ou Psicologia Organizacional (Edital 03/2017). A experiência profissional, assim como ações de qualificação em termos de formação e cursos, é valorada via prova de títulos.

O escopo de ação e as atribuições das consultoras internas são sistematicamente revisados. Conforme descrição de função, atualizada em 2016, cabe a consultora “prestar consultoria técnica assessorando as áreas, os gestores e equipes da instituição nos processos de Gestão de Pessoas de acordo com as diretrizes e planejamento estratégico da instituição”. O Anexo 01 apresenta o rol de competências institucionais (comuns a todos os funcionários do HCPA) e específicas exigidas destes profissionais no exercício da atividade.

Com a sistematização da consultoria interna ao longo dos anos, foi possível sintetizar seu escopo de atuação em três pilares: (1) o desenvolvimento de lideranças, (2) o desenvolvimento de equipes e (3) a proposição e a implantação de programas e políticas institucionais de gestão de pessoas. Esta atuação só é possível quando o conhecimento especializado do consultor se soma ao conhecimento que o gerente tem da organização. Dessa forma, a solução de problemas é construída em conjunto, dando importância tanto às questões técnicas quanto às interações humanas (BLOCK, 2013).

O desenvolvimento de lideranças ocorre através do acompanhamento sistemático das chefias, da participação em suas reuniões e da discussão das alternativas de encaminhamento das situações que envolvem a gestão do grupo de trabalho. A consultora interna orienta quanto aos aspectos legais e normativos, auxilia na avaliação das ações a serem implementadas junto aos funcionários e os possíveis impactos destas. Além disso, procura contribuir para o desenvolvimento individual do gestor, ajudando-o a conhecer seu estilo de liderança e o estágio de desenvolvimento de seu grupo, e a definir as estratégias para seu aprimoramento.

Assim, conforme o estilo de liderança de cada chefia, é traçado um plano de atuação, que envolve desde o atendimento por demanda até ações sistemáticas de acompanhamento. Nestas, torna-se possível analisar a estrutura, os processos de trabalho, as relações interpessoais, os modos de funcionamento, etc. Isto é, se estabelece uma parceria estratégica entre chefia e consultoria, e a solução para os problemas é construída em conjunto. Assim, o estilo pessoal da consultora interna também se soma a esta construção, sendo possível, a partir da relação estabelecida com o cliente, evoluir do atendimento pontual, para uma parceria estratégica. Para Block (2013), a competência para ser consultor não envolve apenas a capacidade de atender às demandas dos clientes, mas sim identificar e expressar em palavras questões referentes à confiança, sentimentos, responsabilidade e necessidades; ou seja, é preciso ser autêntico e refletir a abordagem gerencial defendida junto aos clientes.

As ações desenhadas a cada chefia, no sentido de atendimento às suas demandas específicas, são complementadas pelo Programa de Desenvolvimento de Lideranças. Através do acompanhamento das consultoras internas, foi possível mapear um conjunto de necessidades comuns às lideranças do HCPA e implementar, desde 2015, uma

formação sistematizada e alinhada aos objetivos estratégicos do hospital. O Programa tem como objetivo promover, através de ciclos anuais, a educação continuada para lideranças formais e potenciais sucessores, baseada nas competências institucionais e de liderança.

Para que haja alinhamento entre estas ações institucionais e as planejadas em âmbito individual, as consultoras participam ativamente do Programa de Desenvolvimento de Lideranças, desde a sua concepção até a efetivação das ações. Desta forma, contribuem na proposição dos temas a serem trabalhados a cada ciclo, na estruturação e validação da Matriz de Desenvolvimento, na definição dos instrutores, na estruturação logística das capacitações e na divulgação junto aos gestores. Além disso, acompanham a realização das atividades a fim de apropriarem-se das abordagens e conceitos utilizados, visando correlacionar os temas à aplicação diária na prática da gestão, e identificar a satisfação quanto às ações do Programa, além de novas oportunidades de qualificação a serem contempladas em suas próximas edições.

Para ilustrar, no último ciclo, a Matriz de desenvolvimento contou com 10 atividades e participação de 66% das lideranças, totalizando, aproximadamente, 24 horas de capacitação por pessoa. Quanto à satisfação, 92% participantes atribuíram os conceitos ótimo ou bom na sua avaliação. Com base nestas informações, foram planejadas as ações do ciclo 2018.

No que tange ao desenvolvimento de equipes, a consultoria apoia na revisão dos processos, na consolidação do trabalho em equipe e na responsabilização do grupo pela definição de alternativas de melhoria. Tais situações são decorrentes, em sua maioria, da identificação junto às chefias de aspectos do grupo que estão impactando diretamente

nos resultados e podem ainda ser derivadas de apontamentos via Pesquisa de Clima ou outros canais de comunicação.

Desta forma, a partir do conhecimento e do entendimento das características e das necessidades das áreas, promovidos via interação sistemática com chefias e funcionários, as consultoras internas contribuem ativamente com a proposição e a implementação de políticas e programas de gestão de pessoas, bem como contribuem para as diretrizes do Planejamento Estratégico voltadas à valorização das pessoas. A proposição ocorre na medida em que as consultoras traduzem para a CGP necessidades, desdobramentos e oportunidades sinalizados pelas áreas a partir das práticas vigentes. Já a implementação envolve a definição das estratégias e a abordagem junto a gestores e funcionários, a fim de proporcionar melhor entendimento e adesão destes, acompanhando seus desdobramentos.

Nesse sentido, a adoção do novo modelo de avaliação dos funcionários exemplifica tal movimento. Acompanhando chefias e equipes ao longo dos ciclos do Programa de Gestão do Desempenho, melhorias foram identificadas no sentido de qualificar a avaliação e o desenvolvimento dos funcionários. Todo o processo que envolveu a migração, em 2016, para o Programa de Gestão por Competências - redação do memorial para licitação e contratação da empresa parceira; criação dos conceitos do modelo e metodologia; elaboração da política do programa; customização do sistema informatizado GEO; elaboração dos mapas de competência; sensibilização e capacitação para lideranças e funcionários; acompanhamento da implantação e monitoramento dos indicadores das áreas - foi marcado pela ação das consultoras, a fim de garantir que as mudanças implementadas fossem congruentes com os anseios anteriormente identificados e com os norteadores institucionais.

O Programa de Gestão por Competências trouxe novo paradigma em termos de gestão do corpo funcional ao ter como foco a qualificação da aplicação das competências. Após dois ciclos de avaliação, com mais de 98% dos funcionários tendo sido avaliados em cada período, ainda se constitui como desafio à consultoria interna a tradução e a aproximação dos conceitos para as diferentes áreas e níveis hierárquicos, a fim de que este processo seja percebido como inerente ao desenvolvimento dos profissionais.

Outra política institucional diretamente influenciada pela consultoria interna envolve o desvínculo de funcionários por aposentadoria. Em 2015, o Serviço de Desenvolvimento Organizacional criou o Programa Novos Rumos, com o objetivo principal de reconhecer a trajetória do funcionário no HCPA, preparando-o para uma transição de carreira ao desvincular-se da instituição. O Programa está dividido em três fases – informação, adesão e desvinculação - e é conduzido pela consultoria, que esteve envolvida nas principais etapas de elaboração e implantação: definição da política e diretrizes; elaboração da estrutura, temas e metodologia; disseminação nas áreas; orientação e sensibilização às lideranças; atendimentos individuais aos elegíveis; apoio e organização dos workshops; monitoramento das participações e nível de satisfação. O primeiro ciclo do Programa (2015 a 2017) contou com a adesão de 104 funcionários, os quais participaram de atividades envolvendo oficinas para planejamento financeiro, saúde física e mental, entre outros. Atualmente o Programa está em fase de reformulação, visando adaptá-lo às mudanças decorrentes da adoção, pela instituição, da modalidade de desligamento via distrato, prevista na reforma da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 11 de novembro de 2017.

Programas e práticas capitaneados por outras áreas da CGP igualmente contam com a consultoria interna como parceira para sua efetivação. Envolvendo desde a

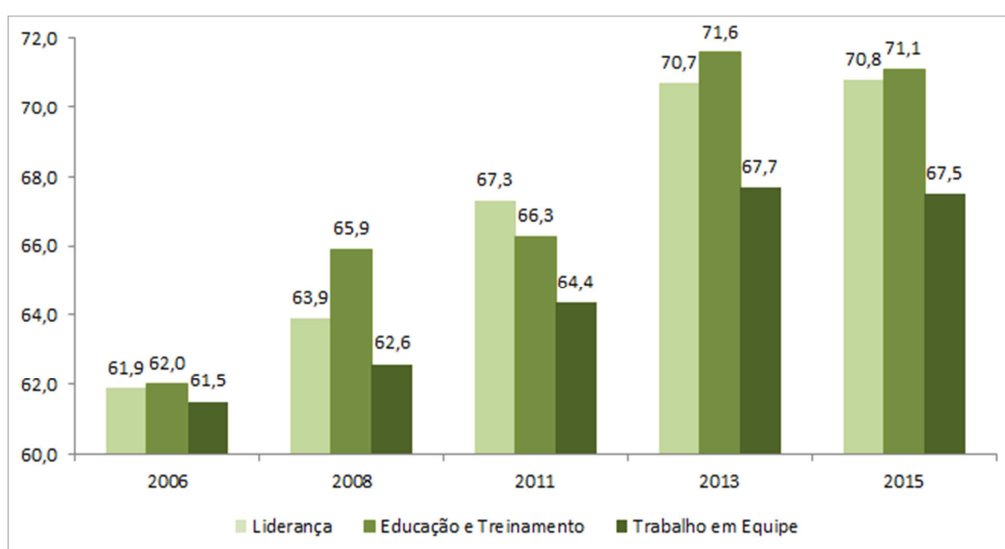
identificação conjunta de estratégias específicas para abordagem das chefias e áreas, até o reforço das orientações e do papel das lideranças, a consultora atua na sustentação das diretrizes definidas pela instituição via CGP, identificando possíveis pontos de atenção para a efetiva adoção das orientações e regramentos, ou da participação dos profissionais.

Assim, além do envolvimento estratégico com as áreas atendidas e os projetos implementados, a atuação da consultoria promove melhorias na organização e nos processos da CGP. Através das vivências junto às áreas-cliente, são reforçados nas áreas da CGP a integração e o foco no cliente, oportunizando questionamentos e revisões de políticas, prática e regramentos relativos a todos os subsistemas de gestão de pessoas. Desse modo, por meio do trabalho cada vez mais focado nas relações interpessoais e nas necessidades dos clientes internos, a CGP se vê desafiada a ir além da postura técnica e da aplicação de um conhecimento adquirido em sua formação, para estabelecer uma parceria de trabalho com vistas a um atendimento mais eficiente (HCPA, 2006).

Avaliação e resultados do case

O impacto institucional do trabalho da consultoria é reconhecido através da Pesquisa de Clima Organizacional, realizada bianualmente, desde 2006, principalmente no resultado dos blocos: liderança; trabalho em equipe; educação e treinamento. Observando-se os dados referentes à evolução da satisfação (Gráfico 03), ao compararmos os resultados do primeiro ciclo com os do último (2015), entre os itens de maior crescimento estão, em pontos percentuais (pp): liderança (+ 8,9 pp), tendo destaque o item “recebe feedback sobre o desempenho do seu trabalho” (+15,5 pp); educação e treinamento (+9,1 pp), salientando o item “oportunidade de participar de diferentes atividades” (+10,1 pp) e trabalho em equipe (+6 pp), com destaque para o item “existe cooperação entre as áreas da Instituição” (+8 pp). Na última avaliação, 87,5% dos funcionários recomendaram o HCPA como uma boa instituição para trabalhar, o que reflete um aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

Gráfico 03 - Evolução de Satisfação na Pesquisa de Clima Organizacional



Fonte: Serviço de Desenvolvimento Organizacional

Outro reconhecimento advém do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, realizados pelo Tribunal de Contas da União. Com base nos resultados do primeiro ciclo (2013) o HCPA foi convidado para apresentação da prática de consultoria interna no seminário “Práticas de Gestão de Pessoas nas Empresas Estatais Federais - Ciclo 2016” promovido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), subordinado ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, entendendo-se esta como uma ação diferenciada na esfera pública. No segundo ciclo do Levantamento, realizado em 2016, o HCPA obteve pontuação máxima na categoria “unidade de gestão de pessoas como parceira estratégica”, ficando, nos dados gerais, com o quinto melhor índice de avaliação das práticas de gestão de pessoas (iGovPessoas) entre as 352 organizações participantes.

Conclusão

O Hospital de Clínicas busca o constante aprimoramento de seus serviços assistenciais e de suas práticas de gestão de pessoas ao adotar políticas atualizadas, acompanhando as tendências do mercado. Nesse sentido, várias ações vêm sendo desenvolvidas, sendo uma delas o tema deste case: Consultoria Interna de Gestão de Pessoas: de Estratégia de Aproximação a Parceiro Estratégico em um Hospital Público Universitário.

O primeiro desafio foi conquistar um espaço de aproximação junto às áreas, reforçando que o papel é facilitar o fluxo de informações e processos de gestão entre a CGP e as áreas clientes. Aos poucos, a importância deste papel foi sendo legitimada e compartilhada entre as chefias, o que possibilitou maior conhecimento do negócio e das realidades da instituição. Isto impactou positivamente no estabelecimento de políticas e programas mais alinhados às necessidades das áreas, qualificando a comunicação e criando uma cultura de valorização da gestão de pessoas. Desta forma, os gestores assumiram a responsabilidade na liderança das suas equipes, cabendo à CGP instrumentalizá-los e apoiá-los nesse processo, facilitando o seu desenvolvimento.

Assim, passados 15 anos da implantação dessa metodologia de trabalho, concluímos que o desafio de aproximação e alinhamento do papel da consultoria foi superado e esta passou a ser vista como um parceiro estratégico. Com o passar do tempo, a consultoria, acionada somente para situações pontuais, passou a fazer parte do cotidiano das áreas, auxiliando em tomadas de decisões, desenvolvendo lideranças e equipes e alinhando a ação das áreas com o planejamento estratégico e políticas institucionais. O desafio permanece em manter e fortalecer esse papel junto às áreas, através de aprimoramento constante das ações e programas.

Para isso, ficam as reflexões: como se posicionar junto a gestores que são acompanhados ao longo destes anos de consultoria interna no HCPA e que ainda não demonstram autonomia em relação à gestão de pessoas? Como se inserir em áreas nas quais a relação até hoje esteve pautada exclusivamente por demandas pontuais? Como ampliar a mensuração de uma prática que, muitas vezes, é intangível?

Bibliografia

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3 ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

Block, P. **Consultoria Infalível: Um guia Guia Prático, Inspirador e Estratégico**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2004.

JOHRI, H. P.; COOPER, J. Chris; PROKOPENKO, J. Managing internal consulting organizations: a new paradigm. **Advanced Management Journal**, v. 63, n. 4, p. 4-10, 1998.

MANCIA, L. Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos. In: BITTENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 144-159.

Menezes, T. R.; Ecard, T.; Andrade, A. R. Consultoria Interna De Recursos Humanos: processo e cuidados para a sua implantação. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/173_CONSULTORIA_INTERNA_DE_RECURSO_S_HUMANOS.pdf. Acesso em: 13 fev. 2013.

Moura, A. L. N.; Souza, B. C. Analisando o impacto da consultoria interna no setor público. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 8, n. 18, 2008.

Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Relatório anual da Coordenadoria de Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: 2003.

Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Relatório anual da Coordenadoria de Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: 2006.

Orlickas, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, Cases e Benchmarking**. 10. ed. São Paulo: SP, 2008.

PEREIRA, T. T. S. O. Pichon-Rivière, a dialética e os grupos operativos: implicações para pesquisa e intervenção. **Rev. SPAGESP**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 1, p. 21-29, 2013.

Informações dos autores

Daniela Santos Türck - Graduação em Psicologia (UFRGS); Especialização em Gestão Hospitalar (Fiocruz) e Gestão de Projetos Sociais e Culturais (UFRGS). Atuação no HCPA: Consultora Interna (2006-2009) e Chefia (desde 2009).

Michelle Deluchi - Graduação em Psicologia (UFRGS); Especialização em Psicoterapia Cognitivo-Comportamental (WP Psicologia Cognitiva) e Mestrado em Psicologia (UFRGS). Atuação no HCPA: Consultora Interna desde 2010.

Nathália Susin - Graduação em Psicologia (PUCRS); Especialização em Psicologia Organizacional (UFRGS) e Mestrado em Psicologia (PUCRS). Atuação no HCPA: Consultora Interna desde 2016.