

Avaliação de Desempenho por Competências (ADC)

Metodologia, instrumentos e técnicas para análise das competências (qualitativa) e de resultados (quantitativa), evidenciando insuficiências, méritos, necessidades e potencialidades - orientando a elaboração dos planos de desenvolvimento individuais, setoriais e institucionais ajustados às estratégias organizacionais.

Apresentação

A crescente exigência da sociedade brasileira quanto à necessidade de melhorias nas práticas da gestão pública, voltadas para maior celeridade, eficiência e eficácia dos serviços prestados alertaram, já há algum tempo, a Administração Pública para o tema Gestão de Pessoas por Competências.

Em atendimento a essa demanda, várias instituições públicas, tanto na esfera federal quanto estadual estão modernizando seu sistema de gestão tendo, necessariamente, que realizar uma análise crítica de suas práticas de gestão de pessoas, incluindo os processos de avaliação de desempenho.

Os desafios apresentados são grandes: como implementar e o que modernizar na prática do serviço público? Quais técnicas se aplicam ao serviço público? Há uma maneira de medir as competências? Há uma maneira de medir desempenho?

O que se almeja é criar um sistema de gestão de pessoas que forneça elementos para **colocar a pessoa certa no lugar certo**, a fim de se obter melhor desempenho tanto sob a ótica da instituição, quanto sob o olhar do servidor.

A implementação de um processo de Avaliação de Desempenho metodologicamente bem estruturado e que respeite as particularidades do contexto da administração pública, é a resposta a esse desafio.

No modelo trabalhado neste curso, o conceito “**desempenho**” é tratado como um construto composto de “**desenvolvimento de competências**” e “**obtenção de resultados**”, ou seja, aspectos qualitativos e quantitativos. Essa metodologia parte da comparação entre as competências requeridas (necessárias ao bom desempenho de um determinado conjunto de atribuições funcionais) e as evidenciadas (apresentadas pelos responsáveis por essas atribuições) e gera a relação das lacunas de competências, ou seja, competências requeridas e não apresentadas, portanto a serem desenvolvidas.

Por outro lado, a comparação entre os resultados acordados e os resultados evidenciados mostra atuações superiores ou aquém do esperado. A análise das duas dimensões, competências e resultados, compõe o processo de Avaliação de Desempenho por Competências (ADC).

Essa análise de competências (análise qualitativa) e resultados (análise quantitativa) dos servidores avaliados evidencia insuficiências e méritos, necessidades e potencialidades, além de orientar a elaboração de Planos de Desenvolvimento Profissional (PDC) individuais, setoriais e institucionais, mais ajustados às estratégias organizacionais e aos interesses dos servidores.

O resultado desse processo, registrado no Banco de Talentos (BDT), possibilita melhor gestão dos diversos talentos encobertos pelo cotidiano do trabalho. O programa aqui exposto pretende, partindo de casos concretos trazidos pelo instrutor, e pelos participantes, discutir as melhores práticas de avaliação de desempenho.

Objetivo

Ao longo deste treinamento, os participantes obterão o conhecimento de como:

- Definir os requisitos de competências e realizar o Mapeamento de Competências;
- Definir os Indicadores de Desempenho (de competências e de resultados)
- Realizar o processo de Avaliação de Desempenho por Competências (ADC);
- Estruturar do Banco de Talentos (BDT);
- Elaborar de Planos de Desenvolvimento Profissional por Competências (PDC).

Público-alvo

Profissionais de Gestão de Pessoas e Gestores da Administração Pública de todas as esferas.

Metodologia

A metodologia utilizada é de exposição interativa, debates e estudos de casos do serviço público, de forma a criar situações onde os participantes poderão absorver o aprendizado e conectarem o conteúdo à sua realidade prática. São aplicados exercícios e trabalhos práticos, em discussões plenárias e em grupo, que ajudarão os participantes a compreender e aplicar na prática os conceitos aprendidos. É enfatizado o aspecto prático dos temas trabalhados.

Programa

Introdução

- Tendências em Gestão de Pessoas;

- Panorama do serviço público e os decretos nºs. 5.707/2006 e 7.133/2010;
- O que é Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho;
- O processo de Avaliação de Desempenho por Competências suas finalidades e resultados.

Gestão de pessoas e a estratégia organizacional

- O processo estratégico;
- Desdobramento dos objetivos estratégicos em projetos e metas;
- Uma Política de Gestão de Pessoas.

Indicadores de desempenho em gestão de pessoas

- Planejamento x Controle;
 - Gestão de processos de trabalho e gestão de pessoas;
 - Indicadores como instrumentos de mensuração em gestão de pessoas:
- O que são indicadores de desempenho e sua tipologia;
- O que medir, porque medir;
- O que é meta e como estabelecê-la em processos de avaliação de desempenho.

Sistema de gestão de pessoas por competências (SGC)

- O Processo de Gestão por Competências;
- O que é competência e sua tipologia;
- Os subsistemas da gestão por competências.

Matriz de competências

- Estabelecimento das competências requeridas;
- Evidenciamento de competências individuais.

Avaliação de desempenho por competências (ADC)

- Os diversos métodos de Avaliação de Desempenho;
- O que é a Avaliação de Desempenho e como utilizar o conceito de Competências no processo;
- Objetivos e premissas para a ADC;
- Quem deve ser Avaliado; quem deve ser Avaliador;
- Como definir os Indicadores de Desempenho;
- Escalonamento do desempenho;
- Como montar um modelo de avaliação de desempenho com base em competências;
- As quatro etapas do processo ADC:
 - o acordo de desempenho;
 - a reunião de avaliação;
 - o monitoramento do desempenho;
 - a possibilidade de discordância – os comitês de calibragem.
- Fatores críticos para o sucesso da ADC:
 - a preparação do Avaliador;
 - a preparação do Avaliado e o processo de auto avaliação;
 - boas práticas para a condução do processo ADC – antes, durante e depois.
- Como modelar e implementar um processo de ADC;
- Lições aprendidas na prática do serviço público.

Banco de talentos (BDT)

- O que é o Banco de Talentos;
- O Banco de Talentos como repositório dos resultados da ADC;
- Escalonamento do Perfil de Desempenho Profissional (competências e resultados);
- Matriz de Desenvolvimento Profissional.

Plano de desenvolvimento profissional com base em competências (PDC)

- O que é o PDC;
- Trilhas de Aprendizagem;
- Etapas para a implementação;
- Lições aprendidas na prática do serviço público.

Professor



André Freitas

Consultor em Gestão Empresarial com grande vivência em Gestão de Pessoas por Competências, Gestão por Processos de Trabalho e projetos de Reestruturação Organizacional. Tem Pós-graduação em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/RJ) e em Desenvolvimento do Potencial Criativo pelo Instituto Latino Americano de Criatividade e Estratégia (ILACE/SP), além de Engenheiro (UNITAU/SP). É professor da Fundação Getúlio Vargas – FGV Management/Rio no MBA Executivo em Administração: Gestão da Tecnologia da Informação e no MBA Gestão de Novos Negócios (em ambos faz orientação ao TCC), bem como no MBA de Gestão de Processos (Fundamentos em Gestão de Processos). Também é professor da FGV Direito/Rio (Gestão por Competências) e do IBMEC/Rio no CBA em Gestão por Processos de Trabalho (Gestão Estratégica de Pessoas). Foi professor nos MBA da Universidade Federal Fluminense – UFF (Gestão de Projetos e Gestão de Competências). Foi professor da ESPM/Rio (Planejamento Estratégico de Marketing, Ambiente Empresarial e Workshop de Criatividade). Também foi professor de outras instituições de ensino, em diversas disciplinas tais como, Formação de Consultores Empresariais, Ferramentas de Projeto, Estratégias e Técnicas de Negociação. Atuou como Consultor na FGV Projetos, onde participou da coordenação de diversos projetos de reestruturação organizacional. Sua trajetória profissional inclui a passagem pela Coopers & Lybrand Consultores Ltda. (atualmente PWC). É coautor do livro A Reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro – Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão, editado pela FGV/RJ.