

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### APRESENTAÇÃO

Avaliar desempenho nem sempre é uma tarefa fácil. Normalmente é um momento de expectativas, ansiedades, resistências e desconfianças. É natural que assim seja, pois os envolvidos, principalmente os avaliados, têm a tendência a se perguntar: serei avaliado com imparcialidade e justiça? O avaliador possui a devida competência para desenvolver esse papel? As minhas qualidades serão consideradas? Por outro lado, os avaliadores talvez não estejam preparados para o processo.

Na Administração Pública, até há algum tempo atrás, as avaliações de desempenho limitavam-se a analisar aspectos puramente operacionais (frequência, assiduidade, urbanidade etc.) sem levar em consideração o desenvolvimento profissional e os resultados obtidos pelo indivíduo. Por outro lado, a crescente exigência da sociedade brasileira quanto à melhoria das práticas de gestão pública deu novas cores ao processo e colocou na pauta das áreas de RH os temas "Gestão por Competências" e "Avaliação de Desempenho". A observação da prática, no entanto, mostra que, apesar de esses assuntos virem sendo tratados já há alguns anos, as instituições públicas ainda apresentam dificuldades na sua aplicação.

As perguntas que normalmente surgem nessas instituições são: é possível reunir, em uma mesma metodologia os conceitos "desempenho" e "competências"? Como implementar na prática? Esses conceitos e técnicas não são inspirados na iniciativa privada? Será que se aplicam integralmente ao serviço público? Há uma maneira de medir as competências? Podem-se utilizar competências para medir desempenho?

O programa aqui exposto pretende discutir essas questões ao apresentar aos participantes as melhores práticas de gestão de desempenho por competências já em utilização em diversas instituições do serviço público. Este treinamento aborda aspectos metodológicos e práticos da implementação do processo de Avaliação de Desempenho por Competências (Metodologia ADC) que, ao trabalhar com duas dimensões, Competências e Resultados, visa atender tanto as necessidades da instituição quanto os interesses dos servidores, uma vez que privilegia aspectos do desenvolvimento profissional dos envolvidos no processo.

A metodologia ADC parte da comparação entre os requisitos de competências (competências requeridas para bom desempenho das atribuições) e as competências individuais evidenciadas (apresentadas pelos servidores) para gerar a relação das lacunas de competências, ou seja, competências requeridas e não apresentadas. Em outra frente confronta os resultados quantitativos esperados com os apresentados pelo servidor e mostra realizações superiores ou aquém do esperado.

A análise das competências (análise qualitativa) e dos resultados (análise quantitativa) dos servidores, evidencia insuficiências e méritos, necessidades e potencialidades, para orientar a elaboração de Planos de Desenvolvimento Profissional (individuais, setoriais e institucionais) mais ajustados às necessidades organizacionais e aos interesses dos servidores. O resultado desse processo, registrado no Banco de Talentos, possibilita melhor gestão dos diversos talentos encobertos pelo cotidiano do trabalho.

### A QUEM SE DESTINA

Profissionais de gestão de pessoas e gestores da administração pública de todas as esferas.

### RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

Este treinamento tem por objetivo capacitar os participantes para a implementação do processo de Avaliação de Desempenho por Competências em suas unidades organizacionais ao abordar como:

- ✓ definir os requisitos de competências e realizar o seu evidenciamento;
- ✓ definir os Indicadores de Desempenho (de competências e de resultados);
- ✓ realizar o processo de Avaliação de Desempenho por Competências;

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

### INTRODUÇÃO:

- O que é Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho;
- O processo de Avaliação de Desempenho por Competências suas finalidades e resultados.

### 1. GESTÃO DE PESSOAS E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:

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

### 2. PLANEJAMENTO E CONTROLE EM GESTÃO DE PESSOAS:

- Gestão de processos de trabalho e gestão de pessoas;
- Indicadores como instrumentos de mensuração em gestão de pessoas;
- O estabelecimento de metas, visando processos de avaliação de desempenho.

### 3. SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS (SGC)

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

### 4. MATRIZ DE COMPETÊNCIAS:

- O que é a Matriz de Competências;
- Estabelecimento das competências requeridas;
- Evidenciamento de competências.

### 5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS (ADC):

- Como utilizar o conceito de Competências no processo;
- Quem deve ser Avaliado; quem deve ser Avaliador;
- Como definir os Indicadores de Competências;
- Escalonamento do desempenho;
- 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;
- Lições aprendidas na prática do serviço público.

### 6. BANCO DE TALENTOS (BDT):

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

### 7. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL COM BASE EM COMPETÊNCIAS (PDC)

- O que é o PDC;
- Lições aprendidas na prática do serviço público.

## METODOLOGIA

O curso é composto de parte expositiva, exercícios e trabalhos em grupo com foco no serviço público, a fim de permitir que os participantes experimentem na prática os conceitos expostos. É enfatizado o aspecto prático dos temas abordados.

## CARGA HORÁRIA

O curso terá duração de 16 (dezesseis) horas, em dois dias consecutivos.

## PROFESSOR – André Freitas

André Luiz de Freitas é 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 Getulio Vargas – FGV Management/Rio no MBA Executivo em Administração: Gestão da Tecnologia da Informação, 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), onde desenvolveu e implementou a Consultoria em Gestão Empresarial no escritório do Rio de Janeiro

Dentre as organizações públicas e privadas para as quais já prestou serviços de consultoria em Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Reestruturação Organizacional e Gestão de Projetos, destacam-se:

- Na iniciativa privada: Personal Service, Editora Atheneu, GSK, FININVEST, CETIP, Mercedes Benz do Brasil, GR Serviços de Alimentação, PREVI, KLÜBER Lubrication, L'ORÉAL, Linhas Corrente, GLOBOSAT, Rede GLOBO, GLOBOPAR, Produtos ROCHE, BVQI, Fleischmann & Royal, Mannesmann-Demag, Merck, Becton-Dickinson e SENAC-SP e RJ, entre outras.
- Na administração pública: TJERJ, TJ/MT, Poder Judiciário/RJ, TRE/RJ, TJ/BA, TRT/AL, FIOCRUZ, TRE/PE, TRT/RJ, MP/RJ, SERPROS e SABESP, entre outras.

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.

Ministra palestras e treinamentos sob seguintes temas: Gestão de Pessoas por Competências; Avaliação de Desempenho por Competências; Gestão de Processos de Trabalho e Negociação.

Professor do **IDEMP** - Instituto de Desenvolvimento Empresarial.