

ETAPAS A IMPLANTAÇÃO DA GPC

Rosemari Galvão de Oliveira¹

A gestão por competências (GPC) é um processo contínuo que parte da formulação da estratégia da organização (missão, visão e objetivos estratégicos), que será a base para definição das competências necessárias para que venha a alcançar seus objetivos.

Rogério Leme (2005) aponta seis etapas no processo de implantação da GPC:

1. Sensibilizar
2. Definir as Competências Organizacionais
3. Definir as Competências de Cada Função
4. Identificar as Competências dos servidores
5. Desenvolver os servidores
6. Acompanhar Evolução/ Gestão por Competências

A sensibilização é fundamental para o sucesso do processo. É importante envolver todas as pessoas da instituição, para que compreendam os benefícios do método, que pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas e para o alcance dos objetivos organizacionais.

A definição das competências organizacionais parte da análise do planejamento estratégico que indica as competências necessárias para atingir suas metas. A descrição das funções aponta quais são as competências organizacionais necessárias para cada função e em que grau de intensidade são requeridas.

São identificadas as competências dos colaboradores para saber o que podem oferecer para a organização, no que precisam se aprimorar, e que *gap* (ou lacuna de competências) existe no quadro funcional.

O desenvolvimento dos servidores tem como finalidade treiná-los e desenvolvê-los para suprir os *gaps*. O mapeamento de competências permite estabelecer um planejamento do treinamento mais eficaz, objetivo e preciso, pois mostra pontos específicos que precisam ser trabalhados.

Após definir as competências, é importante gerenciar essas informações de forma a aproveitar os talentos e acompanhar o processo de capacitação dos servidores.

¹ Psicóloga, especialista em Gestão de Pessoas e Mestre em Organizações e Desenvolvimento, pela FAE.

MAPEAMENTO

Como o desempenho de uma organização decorre do seu capital humano, é necessário saber identificar as competências dos funcionários, procurando meios de potencializá-las ao máximo, bem como estimular seu compartilhamento.

A definição das competências necessárias, assim como as ações de aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores, deve ser baseada em seu planejamento estratégico. O sucesso do método depende da interação entre os objetivos organizacionais e dos servidores, que precisam conhecer claramente as expectativas em relação a seu desempenho, para manter um balanço de suas competências, podendo estabelecer estratégias pessoais para ascensão dentro da organização (NISEMBAUM, 2000).

O mapeamento de competências é um instrumento precioso de informações para as organizações ajudarem seus colaboradores a definirem caminhos para o seu crescimento profissional. Ele fornece elementos para a análise das necessidades organizacionais de competências, as oportunidades profissionais existentes na organização e as aspirações individuais de crescimento, indicando competências que devem ser aprimoradas e direcionamento o plano de carreira profissional.

A fase do mapeamento irá subsidiar as ações de capacitação e desenvolvimento de competências, pois após identificar as *gaps* (ou lacunas) de competências é possível determinar que ações devam ser tomadas para superá-las.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho é o processo formal de exame que você utiliza para avaliar e apoiar o desempenho dos servidores. Faz parte de um sistema de gestão de desempenho que têm como base metas acordadas por chefias e membros da equipe.

Através de exames informais periódicos é possível ver quão bem seus colaboradores estão desempenhando suas funções em relação às suas metas. Tais exames proporcionam oportunidades de intervir em tempo hábil.

As avaliações formais de desempenho devem ser, pelo menos, anuais e permitem que o servidor e sua chefia definam metas e expectativas de execução. As avaliações são uma importante ferramenta na gestão dos resultados, por ajudarem os gestores a perceber como está ocorrendo o desempenho dos servidores.

RABAGLIO (2004, p. 2) considera que avaliar é analisar objetivando rever, aperfeiçoar ou fazer de forma diferente, sempre em busca de eficiência e resultados. Para essa autora, avaliar com eficiência é a chave do sucesso da Gestão de Pessoas,

pois só assim a organização pode ter uma estimativa real do seu potencial humano e dispor de informações que podem ser usadas para:

- Manter a motivação e o compromisso;
- Melhorar o desempenho;
- Estimular eficácia na comunicação interna;
- Ajustar os objetivos e metas da organização e da equipe;
- Analisar o desenvolvimento;
- Identificar necessidades de treinamento;
- Comemorar êxitos e aprender com insucessos;
- Entender aspirações de carreira;
- Avaliar o potencial;
- Promover mudanças;
- Desafiar e estimular o aperfeiçoamento;
- Desenvolver a visão sistêmica da empresa;
- Extrair o máximo de produtividade de cada colaborador.

Ao dimensionar o desempenho dos indivíduos, muitos critérios podem ser adotados. De modo geral, três dimensões são consideradas: o desenvolvimento da pessoa, seu esforço e seu comportamento.

Na avaliação de desempenho não é tão importante utilizar um instrumental técnico sofisticado, mas criar uma atmosfera de espontaneidade, franqueza e confiança. Para que isso ocorra, primeiro é preciso dar ciência dos objetivos deste processo, além de sensibilizar e de conscientizar os envolvidos, de tal forma que assumam compromisso com o projeto. Todas as dúvidas devem ser sanadas e a ferramenta que será utilizada deve ser conhecida. É preciso criar um clima de segurança e bem-estar, mostrando que a avaliação é uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento para todos, permitindo um alinhamento do desenvolvimento individual com as estratégias da empresa, além de contribuir para o nivelamento da cultura organizacional. (RABAGLIO, 2004)

A subjetividade sempre é um fator que pode comprometer a avaliação de desempenho. As atitudes de todos envolvidos na avaliação têm que ser conscientes, visando um trabalho de qualidade que contribua para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Os avaliadores devem agir com profissionalismo, lealdade, integridade, justiça, comportamento ético e parcialidade, abandonando toda forma de preconceito ou pressuposto que possam influir na eficácia da avaliação. (RABAGLIO, 2004).

Quando for discutir o resultado da avaliação, o responsável deve ter um comportamento transparente, ético, imparcial e justo, evitando atingir a autoestima do avaliado e tendo em mente que o objetivo é ajudar o desenvolvimento das competências dele.

A avaliação de desempenho é uma oportunidade para que o avaliado desenvolva sua auto percepção, autocrítica, perceba como é visto pelo outro. Partindo das informações oriundas da avaliação, o servidor ajuda na construção do seu plano de desenvolvimento pessoal e profissional, podendo definir metas pessoais e planejar sua carreira. (RABAGLIO, 2004)

TIPOS DE AVALIAÇÃO

1. Avaliação por Objetivos: este conceito surgiu na década de 1950 e tinha por objetivo a verificação do cumprimento ou não das metas pretendidas. O enfoque era comportamental e consistia na observação do indivíduo, verificando principalmente os métodos usados para atingir seus objetivos.
2. Avaliação Direta: líder imediato na hierarquia funcional emite parecer sobre seus subordinados. O conceito que justifica essa prática é de que o líder é quem melhor conhece a equipe e os indicadores de desempenho esperados, podendo estabelecer uma análise dos pontos positivos e dos que precisam ser aprimorados. Os pontos negativos do processo surgem do fato de que a proximidade entre líder e liderado pode contaminar a avaliação e de que a personalidade do líder pode influenciar tanto no seu nível de exigência quanto no modo de comunicar os resultados ao avaliado. Muitas vezes dificuldades na comunicação dos resultados acabam gerando um desgaste no relacionamento interpessoal que influenciará o desempenho no dia-a-dia do trabalhador.
3. Avaliação Conjunta: realizada ao mesmo tempo entre avaliador e avaliado, permite trocas importantes e pode ser muito produtiva, se feita com clareza e objetividade, seu resultado dependerá da qualidade da comunicação entre as partes.
4. Auto-avaliação: avaliado julga seu desempenho respondendo a uma ferramenta de avaliação, que será discutida em uma reunião com seu líder, onde serão estabelecidas metas de aperfeiçoamento e desenvolvimento.

5. Avaliação 360 Graus (*Feedback* 360 graus): nesta técnica os participantes recebem *feedback* estruturado de seus superiores, pares, subordinados e outros envolvidos nos serviços desenvolvidos. Neste método todos os envolvidos devem ser preparados para agir de modo imparcial, ético e profissional, pois fatores como competitividade, clima de cooperação e formas de comunicação interna podem contaminar os dados obtidos. Essa ferramenta é usada para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades demandados pela organização.

6. Avaliação por competências: para cada cargo é definido um perfil de competências e utilizando uma ferramenta de avaliação onde é verificado o repertório comportamental do avaliado, visando estabelecer áreas que precisam ser desenvolvidas.

A avaliação de desempenho, ao identificar o potencial das pessoas, é um instrumento de *feedback* para o avaliado, podendo ser utilizado para levar os indivíduos a assumir responsabilidade pelos resultados organizacionais.

Os resultados da avaliação podem oferecer suporte para a tomada de decisão sobre definição de função, movimentação, identificação de talentos e mesmo casos de exoneração, além de permitir uma análise sobre a eficácia dos programas de gestão de pessoas adotados no Tribunal.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

O processo de avaliação permite definir o perfil de cada servidor e indicar seu grau de entrega, de envolvimento com as questões organizacionais e seus pontos fortes e fracos. Com base nessas informações é estabelecido um plano de ação individual de crescimento. As chefias desenvolvem em conjunto com os trabalhadores os planos e monitoram a execução e progressos destes. É importante que o servidor perceba a coerência do processo para sentir-se estimulado a atingir novos patamares.

O avaliado deve entender e concordar com os pontos a serem melhorados, definindo com o orientador um plano da ação de desenvolvimento, com data de revisão. Os pontos positivos do avaliado devem ser ressaltados e este deve sentir que há uma real intenção do orientador em colaborar com seu crescimento. (RABAGLIO, 2004)

Abaixo é apresentado um modelo de planilha destinada ao levantamento do Plano de Desenvolvimento Individual, elaborado pela Leme Consultoria.



PDI - Plano de Desenvolvimento Individual



Servidor		Matrícula	
Função		Unidade	
Gestor		Data do Empenho	

COMPETÊNCIA TÉCNICA A SER DESENVOLVIDA		
Competência	Ação a ser executada	Data prevista da conclusão

COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL A SER DESENVOLVIDA		
Comportamento	Ação a ser executada	Data prevista da conclusão

Para HAMEL e PRAHALAD (1995), mais do que listar as competências que devem ser desenvolvidas, uma organização precisa criar meios de mobilizar seus colaboradores na busca do aprendizado. Os gestores têm um papel muito importante nesse processo, devendo agir como agentes motivadores do desenvolvimento de seus subordinados.

FLEURY E FLEURY (2001) consideram que desenvolver competências é agregar valor econômico à organização, bem como “valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo”. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 164)

REFERÊNCIAS

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** São

Paulo: Atlas, 2000 in CARBONE, P. P. org. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LEME, ROGÉRIO. **Gestão por Competências no Setor Público**, 2005.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL G. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para obter o Controle do seu Setor e Criar Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro, Editora Campus.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de Performance com Foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ZARIFIAN, P. A. **Gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: CIET, 1996.

ZARIFIAN, P. A. **Objetivo Competência: Por Uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.