

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
CORPO DO CASE	
1-PLANO DE CARGOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPREL	7
2-IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA EMPREL	13
3-AVALIAR PARA DESENVOLVER – PGDE 2014	22
4-DESENVOLVENDO E APLICANDO – PGDE 2014	25
ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO PGDE	
1-CRIANDO A IDENTIDADE VISUAL DO PGDE	26
2-DESENVOLVENDO A METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
3-DEFININDO A ESTRUTURA DA AVALIAÇÃO	27
4-DEFININDO AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA EMPREL	28
5-DESENVOLVENDO A ESCALA DE VALORAÇÃO E SIGNIFICAÇÃO	31
6-CRIANDO PADRÕES DOS CONCEITOS	32
7-ESTABELECENDO RECURSOS	33
8-PUBLICANDO O EDITAL DO PGDE	35
9-IMPLANTANDO A CULTURA DO FEEDBACK	36
10-PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL – PDI	37
11-PREPARANDO A CARTILHA FEEDBACK	37
12-TREINANDO OS GESTORES PARA DAR FEEDBACK	37
13-CRIANDO UM CANAL DE COMUNICAÇÃO – EMAIL PGDE	38
14-CRIANDO O IDEOGRAMA DO FEEDBACK	38
15-CRIANDO O MASCOTE DO FEEDBACK – SMILE	38
16-CRIANDO SOFTWARE	40
17-REALIZANDO A AMBIENTAÇÃO DO FEEDBACK	40
18-APRESENTANDO OS RESULTADOS DO PGDE	43
19-RESULTADOS DO PGDE EM NÚMEROS	47
CONCLUSÃO	49
BIBLIOGRAFIA	50
ANEXOS	

RESUMO

No contexto atual da Administração Pública, busca-se tornar as organizações estaduais, federais e municipais mais produtivas, ágeis e competentes a fim de atender com eficiência e eficácia às demandas da sociedade. Para oferecer uma prestação de serviço com nível de excelência à sociedade diante do dinamismo do mercado e das constantes inovações organizacionais, cabe a aplicabilidade do modelo de gestão por competências como uma forma de gerenciar, atrair e desenvolver pessoas, formando e mantendo capital intelectual.

Neste contexto, a Emprtel - Empresa Municipal de Informática vem estruturando o Modelo de Gestão por Competência desde 2008, à luz da teoria de Rogério Leme.

Com intuito de avaliar para desenvolver foi implantado na empresa o Programa PGDE 2014 um instrumento gerencial capaz de balizar a gestão de pessoas de forma integrada, estabelecendo estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais e valorizando as pessoas.

Palavras-Chave: Gestão por Competências, Cultura Organizacional, Avaliação de Desempenho, Administração Pública.

INTRODUÇÃO

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática entrou num processo de obsolescência, sendo sucedida por um novo modelo de gestão. Entendemos que inovar modelos de gestão de pessoas nas organizações públicas promove mudanças no ambiente institucional, o que requer esforço permanente e readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação de Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização.

A Empresa Municipal de Informática – Emprel, Empresa Pública Municipal da Administração Indireta, fundada há 45 anos, dispõe de eficiente parque tecnológico, composto de redes de microcomputadores, geoprocessamento e multimídia. Tem como missão participar da proposição e do gerenciamento das políticas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC da Prefeitura do Recife e prover soluções sob medida, com credibilidade e excelência no atendimento, com foco nos interesses da administração da cidade e na democratização dos meios de acesso à informação.

Este estudo tem como objetivo apresentar soluções de gerenciamento de desempenho dos empregados da Emprel de forma inovadora e eficaz, visto que ao longo dos dois ciclos de avaliação de desempenho realizados até meados de 2012, as avaliações eram feitas em situações adversas aos modelos atuais de gestão de pessoas. Por fim, fornecer soluções gerais, que sirvam de subsídio para organizações seja ela pública ou privada que passem por semelhantes situações.

A linha de pesquisa utilizada neste trabalho foi da pesquisa teórica descritiva, através de levantamento bibliográfico e análise documental, bem escutas, Manual de Gestão por Competências, o Plano de Cargo, Carreira e Salário – PCCS, Manual de Gestão de Pessoas e o Plano Diretor de Informática – PDI. A base teórica referendou alguns autores, dentre eles, Chiavenato, Rita Gramigna, Joel Souza Dultra e Rogério Leme, com abordagens elucidativas voltadas à área de recursos humanos, especificamente sobre gestão por competências, Avaliação com foco em

competências e o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI e a Administração Pública.

A metodologia utilizada foi analisar as situações ocorridas no processo de avaliação de desempenho anterior, mediante o modelo de gestão de pessoas já obsoleto e implantar um processo de melhoria contínua através do Programa de Gerenciamento de Desempenho dos Empregados da Emprel -PGDE.

O desafio da Emprel é inovar o processo avaliativo para um modelo de avaliação que vise atender a satisfação intrínseca do empregado para atingir os objetivos organizacionais dentro de um consenso interdependente, onde haja valorização do capital humano e condições agradáveis de trabalho como participação contínua dos colaboradores e remuneração com relação ao desempenho individual.

A Emprel, traz um histórico de avaliação voltada a aferir o desempenho, estabelecendo critérios para cada grupo de cargos e atividades, com suas complexidades, peculiaridades e natureza, visando apenas a progressão ,sem levar em consideração o desenvolvimento dos empregados. A metodologia aplicada dava-se por meio de um instrumento meramente subjetivo comprometendo os resultados da empresa, como também a motivação dos empregados. Existia um descontentamento muito grande por parte dos avaliados pela forma de conduzir a avaliação, desde a aplicação dos formulários até o processo final da avaliação.

Na visão de SCOTT (1998), “a Avaliação de desempenho deveria preocupar-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual, em determinado período, a contar desde a última avaliação”.

CASE

1- PLANO DE CARGOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPREL.

As organizações vêm utilizando cada vez mais de ferramentas administrativas para auxiliar na gestão estratégica de pessoas. Estas ferramentas são vistas em muitos casos como diferencial competitivo a se destacar no mercado, contudo, a visão de cargo, carreira e salários são percebidas por diferentes formas pelos trabalhadores. Segundo Kotler(2000, p.63) “Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento.”

Chiavenato (1999) propõe algumas políticas e práticas essenciais para a gestão do trabalho das pessoas, entre elas estão: analisar e descrever cargos bem como administrar cargos e salários. Logo, o Plano de Cargos e Salários constitui uma ferramenta de grande importância para as empresas, uma vez que é através dele que serão realizadas tais práticas. As funções desempenhadas pela pessoa dentro da empresa determinam seu cargo e a recompensa por sua realização. Um Plano de Cargos e Salários bem elaborado pode se tornar um diferencial competitivo dentro da organização, visto que o mesmo poderá motivar os funcionários e proporcionar à empresa um controle do valor pago a cada colaborador na realização de seu trabalho.

A Emprel como outras administrações públicas, entende que o Plano de Cargos, Carreira e Salários é um dos instrumentos muito válido à Gestão de Pessoas, por colaborar com a atração e a retenção de talentos, como também a Avaliação de Desempenho integrante no processo de promoção e incentivo ao crescimento profissional.

Conforme Lucena (1992), “a avaliação de desempenho representa um instrumento bastante importante como ferramenta gerencial, mas que deve ser utilizada corretamente com risco de tornar-se um mero instrumento de controle burocrático, não atendendo ao aperfeiçoamento profissional e crescimento da empresa”.

Na Emprel, enquanto Plano de Cargos, Carreira e Salários, não poderia fugir muito daquilo que vem sendo praticado no mercado. Em 1995, houve uma revisão do plano já inserindo a descrição de função, por grupos e classes. A partir de então a Emprel desenvolveu o Plano de Cargos, Carreira e Salários – PCCS, com o objetivo de apresentar um instrumento capaz de mensurar o desempenho dos empregados para fins de promoção, progressão funcional e pagamento de gratificações.

Em 2002, com intuito de reformular o PCCS, foi constituída uma comissão paritária juntamente com a FINATEC (consultoria contratada), presidência, diretorias e outros empregados graduados da empresa, através de discussões gerais e encaminhamento do modelo conceitual concluído, para as análises e comentários pertinentes, incluindo-se nesse novo modelo: critérios e metodologias de avaliação, classificação de cargos, modelo de construção de tabelas e escalas salariais.

Em julho de 2003, foi realizado um encontro de trabalho no Centro de Treinamento da Prefeitura do Recife com as chefias de recursos humanos e representantes das diretorias. No primeiro momento dos trabalhos foram realizadas análises dos principais focos do plano vigente e as recomendações de mudanças. No segundo momento, foram feitas a releitura do modelo conceitual concluído e a definição de novos parâmetros finais dos trabalhos.

No ano de 2007, o PCCS sofreu uma reformulação no processo de avaliação de desempenho onde a aferição do desempenho dos empregados passou a ser através da progressão mediante uma concepção sistemática de avaliação enfocada em duas perspectivas: Avaliação de Desempenho e de Potencial. Observa-se, com a construção deste plano que houve iniciativas de implantação de um sistema de avaliação que se tornou ineficaz por estar voltado apenas para progressão salarial, não levando em consideração o desenvolvimento das competências dos empregados e conseqüentemente o atingimento dos resultados da empresa.

A EMPREL ainda traz um histórico de um sistema ineficaz de avaliação de desempenho, voltado apenas para fins de promoção, com baixa produtividade,

desinteresse pela realização do trabalho e falta de iniciativa à prestação de serviços ao usuário.

A metodologia estabelecida no processo de avaliação contempla a subjetividade, visto que o empregado é sujeito do "humor do chefe", contudo, esse formato de avaliação, imperou por muitos anos, sendo observada nitidamente uma imagem de "funcionários desmotivados", e com isso "sacramentou" os princípios de uma avaliação altamente centralizada, hierárquica e rígida. Acrescenta-se a esse cenário, também a insatisfação dos empregados quanto às avaliações anteriores, seja por sua forma ou pelos seus resultados insatisfatórios.

O Plano de Cargos, Careira e Salários e Avaliação de Desempenho vigente da Emprtel não impulsionam resultados para o negócio da empresa como para a carreira do empregado, cujo objetivo principal é conceder aumento de salário.

Em 2009 a Diretoria da Emprtel contratou a Consultoria Inovação por meio de licitação para desenvolver um PDI – Plano Diretor de Informática, com o objetivo de definir o plano estratégico da empresa aliado ao Modelo de Gestão por Competências atendendo a proposta do MVVE (MISSÃO, VISÃO, VALORES E ESTRATÉGIA), bem como nos macroprocessos da empresa e nas necessidades atuais e futuras do negócio, como fator de desenvolvimento profissional e evolução na carreira. O Modelo de Gestão de Competências quando bem aplicado é acrescentado ao subsistema de recursos humanos: Estruturação de Cargos, Seleção de Pessoas, Remuneração, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento.

A partir da orientação dada pela Consultoria Inovação e pelo que se estabelece atualmente através da cultura do CHA a Emprtel resolveu implantar o modelo de gestão por competências, permitindo o alinhamento do capital intelectual de uma organização com sua estratégia de negócios, possibilitando de modo simultâneo o desenvolvimento profissional dos envolvidos.

Podemos afirmar que “Gestão de competências - é a capacidade de gerenciar o conjunto dos conhecimentos (saber formal), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) do trabalhador para cumprimento da missão, negócio e estratégias da

organização e projeção da competência essencial para o futuro”. (WOOD JR,1996; ZARIFIAN, 2001).

O processo de gestão nas organizações, sejam públicas ou privadas, vem sendo alterado por mudanças em função da necessidade de adequação às exigências da sociedade do conhecimento onde o capital humano é avaliado a partir de sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais.

Para Magalhães et al (1997, p.14) competências diz respeito ao “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”, ou seja, ela está diretamente relacionada à combinação de experiências com destrezas com vista ao alcance de um determinado propósito.

Apesar da Administração Pública Municipal não possuir um decreto que vise aplicar o Modelo de Gestão por Competências, o norteador deste estudo, baseia-se pelo Decreto 5.707/2006 (p. 01), que serve de parâmetro para as Organizações Públicas Federais: “Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Desta forma, apresenta o desenvolvimento de competências como uma solução para os problemas comuns no trabalho, uma vez que permite identificar os conhecimentos necessários às pessoas para que estas possam realizar seu trabalho da melhor maneira, sendo necessário a continuidade deste enfoque, passando a identificar os desafios e impactos trazidos pelo processo de implantação deste novo modelo de gestão às organizações de um modo geral.

Ressaltamos que a cada 04 anos existe a possibilidade de mudança na administração pública, impossibilitando a ininterruptãode projetos em andamento nas gestões anteriores. Como justificativa, o PDI da Emprtel sofreu tal impacto, interrompendo sua continuidade.

Em 2013, com a entrada da nova gestão na empresa, novas perspectivas surgiram sobre a questão de recursos humanos, desenvolvendo na equipe de gestão de pessoas a condição de apresentar um estudo mais apropriado visando à promoção

e o crescimento na carreira pública, por meio de instrumento gerencial que integrasse o desempenho e desenvolvimento individual dos empregados.

De acordo com Gramigna (2007), “resta descobrir qual é o modelo de gestão apto a atender bem a este novo panorama, um novo modo de gerenciar e com ênfase nas pessoas e no conhecimento, onde o diferencial competitivo será o modo que as organizações irão gerenciar, capacitar e desenvolver o conhecimento de seus funcionários”.

O Departamento de Recursos Humanos da Emprtel analisou e estudou o Plano de Cargos, Carreira e Salários, o PDI – Plano Diretor de Informática, o Manual de Gestão por Competências, a Avaliação de Desempenho e outros materiais desenvolvidos nas gestões passadas e resolveu levar em consideração tudo que foi construído no intuito de desenvolver pessoas.

Para Rogério Leme (2011), “os princípios da motivação humana e as diretrizes de liderança, na realidade, independem das características da empresa – pública ou privada. Entretanto, ao aplicar a Gestão por Competências no serviço público, a cultura e a maneira de superar os desafios do projeto são especiais neste setor, em função das relações trabalhistas serem diferentes do setor privado, tais como o concurso público, o estágio probatório, a estabilidade do servidor, entre outras”.

Através de entrevista, Rogério Leme enaltece a importância das empresas em qualquer que seja o porte a desenvolver a gestão por competência alinhada à sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Hoje, mais do que nunca, a Gestão por Competências é uma necessidade nas organizações.

Não há como performar no mercado sem um modelo de Gestão por Competências. Esta será daqui para frente a regra do jogo.

Para ele, Rogério Leme, “Competência” é a matéria-prima para gerar desempenho, por isso o primeiro passo é contratar o empenho e depois avaliar o desempenho. Contudo a Avaliação de Desempenho e a Aquisição de Competências permitirão a progressão por Mérito através da aferição sistemática e contínua do desempenho do empregado e da sua conduta no exercício de suas atribuições, à vista da contribuição efetiva para realização dos princípios e objetivos institucionais e por

qualificação profissional, mediante a verificação da aquisição de competências previstas para o cargo, em conformidade com o disposto em regulamento específico.

Assim, objetivando-se implantar ações estratégicas que garantissem a satisfação dos empregados no processo avaliativo por meio da meritocracia, justiça e transparência, o RH da Emprel empenhou-se para implantar e executar um modelo de gestão por competências e conseqüentemente inovar o método da avaliação de desempenho vigente no Plano de Cargos, Carreira e Salários através da implantação do PGDE 2014 - Programa de Gerenciamento e Desenvolvimento dos Empregados da Emprel.

2- IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA EMPREL

A implementação da gestão por competências no setor público não é apenas possível, mas salutar. Para Rogério Leme, em seu Blog: “Gestão por Competências significa muito mais do que uma simples mudança de Modelo de Gestão de Recursos Humanos. Muito tem se falado na sociedade e nos meios de comunicação como um todo sobre a qualidade do serviço público e atuando em instituições públicas, percebe-se que há uma movimentação imensa por parte destes órgãos a fim de transformar definitivamente este “estigma”, por meio de ações direcionadas de capacitação e desenvolvimento dos seus servidores.” Portanto, existem alguns fatores que interferem na aplicabilidade do modelo, como por exemplo, o conjunto de normas e princípios que regem a atuação na Administração Pública.

Sendo a Emprel uma empresa com 45 anos de existência que desenvolve tecnologia da informação e comunicação para a Cidade do Recife, enquadrada na Administração Pública Indireta, que corresponde às pessoas jurídicas constituídas para o desempenho especializado de um serviço público, está inserida na movimentação de transformação para o desenvolvimento de pessoas através do levantamento dos Gaps das mesmas todavia com as dificuldades peculiares de transição na aplicação da metodologia Gestão por Competências e o modelo ainda vigente.

Uma situação que exemplifica a problemática da aplicabilidade do Modelo de Gestão por Competências é a estruturação de quadro de pessoal, que têm suas funções específicas e bem definidas por Cargo, Grupo e Classe, homologado pelo Ministério do Trabalho, e um segundo Plano de Cargos, Carreira e Salários já moldado a competências, porém sem a adesão de todos os funcionários.

Considerando que é possível negociar cláusulas de natureza econômica e social através do Acordo Coletivo de Trabalho, anual, a DEGP junto com a DAF – Diretoria Administrativa e Financeira estabeleceu entre o Sindicato da Classe e Representantes de Funcionários uma relação de parceria com o objetivo de negociar várias propostas de estudos voltadas para a Gestão de Pessoas.

Quando falamos de um Modelo de Gestão de Pessoas, falamos da maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano

no trabalho. Para isso, a empresa estrutura-se definindo princípios, políticas e processos de gestão e, através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 2011, p.10)

Chiavenato visualiza os aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas que se baseia nas pessoas como seres humanos, com personalidade própria e habilidades, como pessoa/talento e não como meros recursos humanos.

A adoção do Modelo de Gestão por Competências na Empresa amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização das atividades desempenhadas pelos empregados de forma distinta e inovadora, baseadas no profissionalismo, propiciando a reflexão crítica e o crescimento pessoal.

É importante lembrar que cada organização deve considerar as peculiaridades do seu “negócio” para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas com base em competências, de forma a atender aos seus objetivos institucionais, assegurar o alinhamento do modelo com sua cultura e orientações estratégicas, garantir flexibilidade diante de mudanças e estimular um ambiente de autodesenvolvimento, trabalho participativo e multifuncionalidade.

A implementação do Modelo de Gestão por Competências tem como principais ações:

1. Reestruturação dos sistemas de cargos e carreiras;
1. Clareza na definição das competências necessárias para a progressão na carreira;
2. Definição de novas estratégias de remuneração;
3. Desenvolvimento de estudos sobre a avaliação de desempenho;
4. Desenvolvimento de banco de talentos que permita a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos;
5. Mapeamento das competências técnicas e comportamentais;

6. Identificação do CHA;

7. Avaliação com Foco em Competências.

O aumento do interesse pela implantação do Modelo Gestão por Competências na Emprel decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. O Modelo de Gestão por Competência que pode ser mais facilmente adaptado na Administração Pública, é aquele calcado nas competências organizacionais e individuais dos colaboradores que, por sua vez, dão suporte para que os macro e micro objetivos organizacionais sejam alcançados.

Na chamada sociedade do conhecimento, uma nova postura se faz necessária, para que as organizações possam aproveitar o potencial criativo e inovador de seus funcionários. Segundo Chiavenato (2002) define "o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada."

Em 15 de maio de 2013, o Diretor Administrativo e Financeiro, Alexandre Feitosa, constituiu uma Equipe de Trabalho com funcionários das quatro Diretorias, composta pelos empregados: Maria Vitória da Silva Santos (DAF), Haroldo Amaral (DSI), Moisés Batista (DSI), Cleide Pessoa (DII) e Bernadete Pereira (DRC), com o objetivo de realizar o levantamento das competências de seus empregados, resgatando o PDI – Plano de Diretor de Informática, Produto: Modelo Organizacional da Emprel – Pessoal, sendo a equipe desafiada a concluir o primeiro módulo de revisão do Plano no que dizia respeito às competências da função e produtos das unidades até agosto do mesmo ano.

Foi elaborado um cronograma de trabalho para levantamento dos produtos para diminuição dos GAPS nas ferramentas da EMPREL, inclusive com a catalogação de Produtos e Serviços da Diretoria de Relacionamento (DRC) que era uma Diretoria nova.



INFORMATIVO



Empresa Municipal de Informática

EMPREL

08/2013

Emprel realizará a revisão do PDI – Plano Diretor de Informática

O trabalho evidenciará as competências e habilidades dos funcionários da Emprel

08/2013 Emprel



Todos os funcionários deverão participar deste grande levantamento respondendo ao questionário que em breve estará disponível no Portal da Emprel.

A EMPREL iniciou no dia 15 de maio os trabalhos de Revisão do Plano Diretor de Informática (PDI) com foco no levantamento das competências de seus funcionários.

O grupo coordenado pelo Diretor Administrativo e Financeiro, Alexandre Fátima e composto pelas seguintes colaboradoras: Maria Vitória Santos, Marisa Santos, Renata Amaral, Crista Marinho, Patrícia de Araujo e Emanuella Pereira, têm à sua frente o desafio de concluir o primeiro relatório da revisão em agosto/2013.

Assessoria de Comunicação da EMPREL

Podemos afirmar que "treinamento é um processo que promove a aquisição de habilidades, conceitos ou atitudes, melhorando a adequação das características do funcionário às exigências do seu cargo." (MILKOVICH E BOUDREU, 2010).

No processo da implantação de um novo modelo de gestão de pessoas, a Emprtel investiu na capacitação contratando a Leme Consultoria para ministrar o Curso de Gestão por Competências. Na ocasião, participaram do curso o Diretor Administrativo Financeiro, a Supervisora de Recursos Humanos, Analista de Informática e Analistas Organizacionais, ora envolvidos na construção do PDI- Plano Diretor de Informática.

O curso proporcionou à equipe aprendizado sobre a aplicabilidade da Metodologia de Gestão por Competências, deixando-os preparados para direcionar os projetos de forma clara, objetiva e eficaz, impactando positivamente nos resultados da empresa.



De acordo com a nova concepção da Emprtel, é mister trazer um profissional renomado, e Rogério Leme - Leme Consultoria, sensibilizou todos os empregados para uma mudança cultural no modelo de gestão de pessoas.



Gestão por competência na área pública

Tema da palestra proferida pelo Consultor Rogério Leme para os funcionários da Emprel

Da esquerda



O Diretor-Presidente, Eugênio Arturino ao fazer a abertura da palestra, disse que a Emprel é uma empresa de vanguarda na Tecnologia da Informação, mas que o sucesso se deve ao seu quadro técnico, onde as pessoas fazem acontecer. Ao sucesso se deve a dedicação, planejamento, integração, sinergia e definição de metas. Mas, o sucesso da atuação dos profissionais não será consolidado se o seu quadro não for capacitado, formado e estimulado. É preciso fazer acontecer.

Para Rogério Leme, a gestão por competência na área pública é muito mais difícil de ser implantada do que na área privada, em decorrência da cultura. A empresa privada caso o desempenho do seu funcionário não seja adequado ele irá ser capacitado e não atendido será desligado da empresa. No serviço público é extremamente mais desafiador e o gestor tem que estar o melhor do funcionário, não só o capacitando, mas fazer que atenda a visão, trazer resultados para os meios estabelecidos e fazer com mais sustentabilidade. As ações como gestor são promover que os projetos se desenvolvam.

É necessário preparar os Gestores, desenvolver as pessoas, fazendo regularmente avaliação de competências e desempenho. É preciso observar os comportamentos, focar no desenvolvimento das pessoas, modelar de gestão com foco em competência e transparência, justiça e meritocracia.

Diante da velocidade das informações, metodologias de trabalho e o mundo se tornando tão pequeno pela a atual ferramenta hoje tão utilizada que é a internet é preciso nesta nova demanda cada vez mais fazer com menos, melhor, mais rápido e com sustentabilidade.

A escola que hoje a empresa implantou com a FEA 2013, é disponibilizar para que os funcionários respondam até o dia 09 de agosto, bem nesse primeiro momento o objetivo de verificar a demanda de capacitação para os que fazem a Emprel.

Após a realização da palestra, o RH disponibilizou na intranet questionários “escutas” para os empregados com intuito de identificar os gaps das competências técnicas. Conforme Rogério Leme, mapeamento de competências “é uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada a sua Missão, Visão, Valores e Estratégias.”.

Com a elaboração do questionário, os supervisores, chefes de departamento e diretores, definiram o nível ideal e o nível de acesso de cada competência técnica. A classificação do nível necessário das competências técnicas para desenvolvimento das atividades desempenhadas na EMPREL é dividida em dois níveis: **Nível Ideal e Nível de Acesso.**

Nível Ideal- NI são requisitos ideais que revelam o grau de conhecimento e as habilidades para o empregado exercer a função.

Nível de Acesso- NA são requisitos mínimos que revelam o grau de conhecimento e as habilidades para o empregado assumir a função.

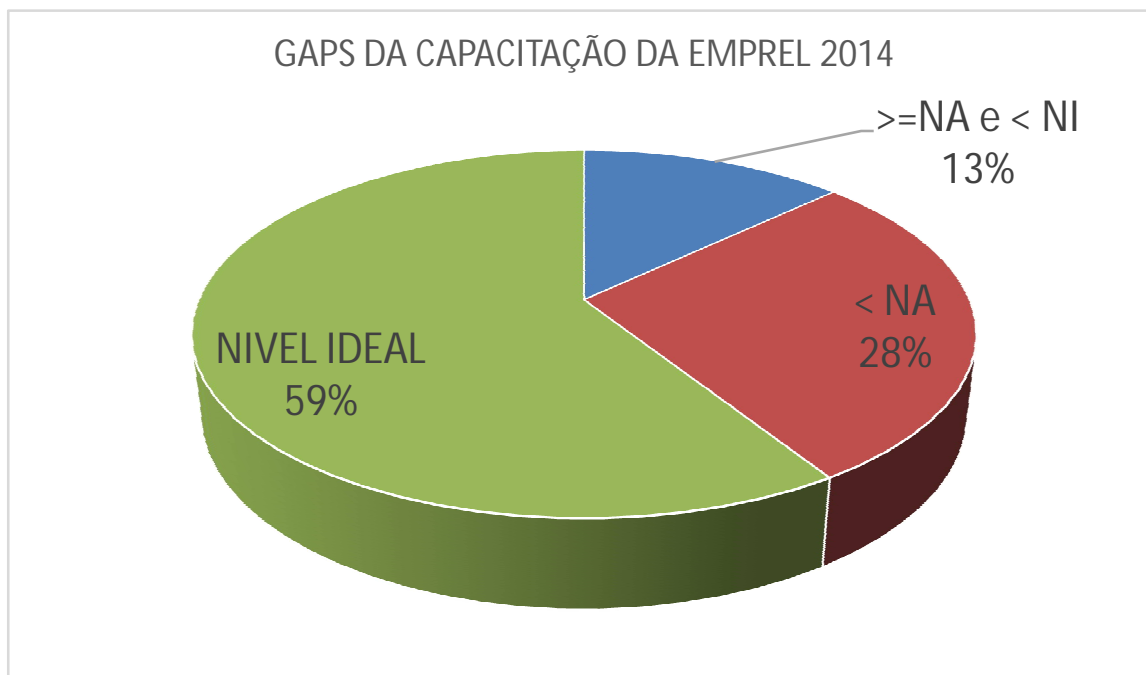
A devolutiva das escutas do Mapeamento das Competências foram tabuladas e mensuradas, apresentando os seguintes resultados:

29% dos empregados encontravam-se no Nível Ideal,

28% encontravam-se entre o Nível de Acesso e Nível Ideal

43% encontravam abaixo do Nível de Acesso

Após a identificação dos GAPs (ou lacuna) das competências técnicas, iniciou-se a elaboração do Plano Anual de Capacitação 2013 para os empregados, com o intuito de reduzir e eliminar os gaps, capacitar, qualificar e promover o desenvolvimento dos empregados, em nível gerencial e técnico propiciando o crescimento profissional e o alcance da missão institucional. A Emprel investiu no ano de 2013 e 2014 o valor de R\$ 342.669,67 (trezentos e quarenta e dois mil, seiscentos e sessenta e nove mil e sessenta e sete centavos), resultando no seguinte quadro:



A partir da ideia de que o adequado desenvolvimento das habilidades, atitudes e conhecimentos relevantes de gestão consiste em um dos recursos mais eficientes para a melhoria do desempenho das organizações, o DEGP da Emprel aplicou uma capacitação sobre Gestão por Competência a todos os empregados, com intuito de nivelar os conhecimentos e desenvolver uma força de trabalho competente, como elemento chave para o sucesso da Emprel.

As atividades de treinamento são vistas, nesse contexto, como instrumento fundamental para o êxito de determinada estratégia de negócios. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), “conceituam estratégia como as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”, já que as vantagens competitivas de uma organização são determinadas, em particular, pelo grau de conhecimento das competências críticas necessárias ao seu sucesso atual e futuro.

A capacitação inicial foi realizada com o corpo gerencial incluindo supervisores, gerentes e diretores. O DEGP entende que a correta identificação do núcleo de competências específicas de uma gestão seja prioritária aos gestores e os executivos. Esta capacitação aconteceu no período de 13 a 17 de janeiro de 2014, com intuito de sensibilizá-los para aplicabilidade da Metodologia de Gestão por Competências. Com a aprovação dos gestores, programou uma agenda, de acordo com a disponibilidade de cada unidade, onde foram capacitadas 10 turmas de 24 participantes, totalizando 229 empregados.

O cenário empresarial tem sido afetado pelas constantes mudanças e desafios da sociedade. Não obstante a essas mudanças, a Emprel, está permanentemente atenta ao suprimento de necessidades que estas mudanças provocam, buscando continuamente a educação permanente e continuada para todos os seus profissionais.

À medida em que os empregados da Emprel foram capacitados, o local de trabalho tornou-se um novo ambiente de aprendizagem favorecendo uma troca de experiências que propicia uma melhoria da qualidade na prestação de serviço para toda sociedade, e através desta afirmativa, encontramos que "A empresa atual passa por uma mudança de paradigma no pensamento administrativo, do sucesso com base na eficiência e em economias de escala para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos, que é a essência da organização. Nela, trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender. Para prosperar nesse ambiente global em constante transformação, é necessário um novo tipo de organização, em que um modo de pensar compartilhado por todos os funcionários é vital para o sucesso de longo prazo". (MEISTER,1999).

3- AVALIAR PARA DESENVOLVER – PDGE 2014

Segundo Ferreira et al (2007), “a avaliação de desempenho é importantíssima para o bom funcionamento da organização, mas para que esse processo ocorra corretamente é necessário deixar bem claro os objetivos da utilização dessa técnica, tais como a melhoria do indivíduo na organização, desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados, com base em objetivos previamente estabelecidos, mobilizar os funcionários em torno da missão essencial do serviço, melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, ou seja, maior comunicação sem restrições, estimular a produtividade e proporcionar oportunidade de crescimento dentro da organização, bem como identificar possíveis necessidades de treinamento para desenvolver novas habilidades”.

O Plano de Cargos, Carreira e Salários da Emprel não possui um sistema de avaliação de desempenho estruturado quanto à melhoria do processo dedesenvolvimento de pessoas e atingimento dos objetivos organizacionais.

Souza (2007) salienta que “as pressões competitivas vêm exigindo a substituição das bases tradicionais da avaliação, sustentadas por conceitos mecanicistas, cujo dogma central é a insistente busca do padrão, imprescindível ao exercício do controle, por modalidades de avaliação que enfatizam a análise e a avaliação ativa do desempenho”.

O novo Modelo de Gestão de Pessoas - Gestão por Competências desenvolvido na Emprel tem o desafio de gerir os perfis profissionais e conduzir o gerenciamento. Para alcançar excelência no sistema de avaliação de cargos é necessário valorizar, recompensar e desenvolver a performance dos empregados. Com isso torna-se fundamental formalizar a aplicação de um Programa gerencial de avaliação, por meio de ações estratégicas de forma a permitir o acompanhamento do desempenho do funcionário, possibilitando ao mesmo, observar quais os seus pontos fortes e fracos, o que deve ser desenvolvido ou corrigido, de forma a conscientizá-lo da importância da mudança de comportamento, para suprir as necessidades tanto profissionais, quanto organizacionais.

Com relação à avaliação de desempenho formal a mesma deve atender aos objetivos de verificar o desempenho atual do empregado, dar feedback , estabelecer

objetivos específicos para os empregados, constatar necessidades de treinamento, identificar potenciais a serem desenvolvidos, traçar um plano de desenvolvimento individual e estabelecer planos de carreira. Partindo deste pressuposto o RH buscou desenvolver um Programa para estimar o aproveitamento do potencial individual de cada empregado, o PGDE- Programa de Gerenciamento e Desenvolvimento dos Empregados da Emprel.

O PGDE indica a aplicação de estratégias para melhorar a qualificação do processo de progressão funcional por meio da avaliação de desempenho. O seu foco é gerenciar e desenvolver competências profissionais, oferecendo insumos para ações de orientação profissional com o objetivo de almejar as metas estratégicas e de produtividade da Emprel.

Mediante as observações efetuadas nos capítulos anteriores, pode-se afirmar que o processo de transformação na Emprel requer adoção de estratégias que levem em conta, entre outros requisitos, a definição de objetivos e metas organizacionais claras e factíveis, bem como a existência de empregados com as competências adequadas ao alcance dessas metas.

O RH defende que para impactar as transformações no desempenho dos empregados é necessário promover mudanças no ambiente institucional, o que requer esforço permanente da equipe. As diretrizes para a formulação e implantação do PGDE são inspiradas no reconhecimento do desempenho humano como fator motivador e impulsionador do sucesso da Emprel.

O PGDE 2014 é um instrumento gerencial criado pela equipe do RH com o apoio da Diretoria Administrativa e Financeira e da Presidência da Emprel, com o objetivo de contribuir para implantação do processo de gestão dos desempenhos dos empregados por meio de um acompanhamento contínuo visando melhoria e o aprimoramento de seu trabalho.

A premissa do PGDE está na busca de um comprometimento efetivo dos empregados passando por dois aspectos essenciais: desenvolver pessoas e monitorar pessoas. Estes dois aspectos tornam-se essenciais por serem desejados tanto pelos empregados como pela empresa e traduzem-se num processo contínuo de expectativas de desenvolvimento. “No aspecto de desenvolver pessoas o departamento de Gestão de Pessoas, busca manter o desenvolvimento do

colaborador tanto para sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional, porém os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem questões como preparação de lideranças, gestão de aprendizagem, novos talentos e do aprendizado organizacional”. (CHIAVENATO, 2008).

4-DESENVOLVENDO E APLICANDO - PGDE 2014

Neste capítulo abordaremos as etapas da construção do PGDE – Programa de Gerenciamento de Desempenho dos Empregados da Emprel.

Objetivo Geral: Contribuir para implantação do processo de gestão dos desempenhos dos empregados da EMPREL.

Objetivos Específicos:

Mediar as Avaliações de Desempenho por meio do Plano PCCS - Plano de Cargo, Carreira e Salários 2007;

Permitir o acompanhamento contínuo do empregado, visando melhoria e o aprimoramento de seu trabalho;

Promover ações para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado como forma de viabilizar o alcance das metas estratégicas e de produtividade.

Faz parte do PGDE:

1. Criar uma Metodologia de Avaliação;
2. Mapear e desenvolver as competências organizacionais;
3. Promover ações para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado como forma de viabilizar o alcance das metas estratégicas e de produtividade;
4. Unificar a aplicabilidade do processo de Avaliação de Desempenho (períodos, formulários e metodologia);
5. Estruturar a avaliação para atender ao modelo de 180 graus;
6. Desenvolver ações estratégicas para implementar o ‘Feedback’;
7. Criar o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual dos Empregados da Emprel;
8. Criar um Software.

O Recursos Humanos, ao desenvolver e aplicar almeja a satisfação e plenitude do trabalho de todos os seus empregados. Onde segundo SIQUEIRA (2008), “ a satisfação no trabalho adentra o Século XXI, como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu emprego.”

ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO PGDE:

1-CRIANDO A IDENTIDADE VISUAL DO PGDE



A logomarca foi criada com o objetivo de agregar valor e dá identidade ao Programa de Gerenciamento e Desenvolvimento dos Empregados da Emprel. A criação da logo foi idealizada pela Analista de Recursos Humanos Maria Vitória Santos.

2.DESENVOLVENDO A METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O RH escolheu a Avaliação de Desempenho 180º, nela o subordinado e seu superior têm uma variedade de funcionalidades em sua avaliação e autoavaliação, podendo contar com o auxílio de gráficos, consenso prático e PDI, de forma que o desenvolvimento do colaborador ganha nova direção, onde os relatórios fornecidos para os Recursos Humanos passam a ser mais completos e fidedignos.

Duas (02) perspectivas de Avaliação de Desempenho foram enfocadas: Desempenho e Potencial, sendo:

Desempenho – Quando efetuada sob a ótica das responsabilidades, atividades e tarefas que foram atribuídas ao empregado e em face dos resultados que dele se espera. Baseia-se em critérios que levam em conta o mérito individual, a qualidade do trabalho, a contribuição efetiva para a consolidação da EMPREL e para a realização de programas de trabalho preestabelecidos, cujos resultados fornecerão o suporte não apenas para a evolução nas carreiras, mas também para as atividades de treinamento e para o próprio autodesenvolvimento do empregado. Sendo assim a metodologia descrita, atende a completude do Modelo de Gestão por Competência disseminada por meio da capacitação a partir do ano 2013 na EMPREL.

Potencial – Quando implica em reconhecer e valorizar o conjunto de elementos que caracterizam e dimensionam a bagagem profissional que o empregado da área técnica e administrativa traz ou adquire na empresa. Destacam-se dentre eles, os fatores de experiência, a educação formal (cursos de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado), a produção intelectual, o exercício anterior de funções técnicas ou gerenciais relevantes, de especial interesse para a Empresa.

3. DEFININDO A ESTRUTURA DA AVALIAÇÃO

A estrutura da avaliação compõe-se da autoavaliação realizada pelo empregado (avaliado) e a avaliação pelo gestor direto (avaliador).

3.1- Autoavaliação: é uma metodologia através da qual o empregado (avaliado) é solicitado a fazer uma análise do seu próprio desempenho. Essa análise servirá de referência para o momento do Feedback utilizada pelos avaliadores e demais intervenientes no processo de avaliação. O empregado (avaliado) deverá refletir acerca do nível de aplicação de suas competências e resultados.

3.1.1- Avaliação: é realizada pelo avaliado e o avaliador no intuito de refletir sobre o desempenho individual.

3.1.2- Papel do Avaliador:

Realizar a avaliação de desempenho individual do empregado com objetividade, limitando-se à observação e à análise do seu desempenho, abstendo-se de opiniões pessoais no processo de avaliação;

Elaborar, acompanhar e dar condições de aperfeiçoamento ao empregado, a fim de auxiliá-lo no aprimoramento das competências que interferem no seu desempenho;

Monitorar e avaliar o resultado do PDI - Plano de Desenvolvimento Individual do empregado.

3.1.3 - Papel do Avaliado

Fazer a autoavaliação;

Receber o Feedback pelo gestor imediato;

Elaborar juntamente com o avaliador o PDI - Plano de Desenvolvimento Individual do empregado.

3.1.4 - Periodicidade da Avaliação

A avaliação será aplicada trimestralmente com o intuito de acompanhar o desempenho do empregado, tendo o gestor o papel de gerenciar de forma sistemática. Para efeito de evolução de carreira, deverá ser tabulada semestralmente e apurada a cada dois anos.

4- DEFININDO AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA EMPREL

O RH definiu as competências organizacionais visando acompanhar e verificar a aplicação de competências e resultados relacionados ao trabalho desenvolvido pelo empregado, alinhados ao MVVE - Missão, Visão, Valores e Estratégia da EMPREL.

A Avaliação de Desempenho prevê o gerenciamento de Competências Organizacionais, que serão de 09 (nove) para o Corpo Gerencial e 06 (seis) para o Corpo Funcional.

Competências Organizacionais - conjunto de comportamentos observáveis que contribuem para o alcance dos resultados da EMPREL, esperados por todos os empregados.

Competência Organizacional – Corpo Funcional: conjunto de comportamentos observáveis vinculados as regras de negócio das Diretorias, especificadas para os empregados, que derivam das metas estabelecidas ou de necessidades identificadas nas diversas áreas da empresa, em consonância com os respectivos processos de trabalho.

Competência Organizacional – Corpo Gerencial: conjunto de comportamentos observáveis vinculados ao negócio da EMPREL, voltados para as Diretorias, Departamentos e Unidades Operacionais.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

1 - Foco no Resultado

Estar comprometido com os resultados da equipe sob a orientação de objetivos e metas, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o MVVE da EMPREL.

- ✓ Ser comprometido com o resultado dentro de padrões, prazos e custos, visando a qualidade do resultado.
- ✓ Adotar ações, durante a execução de suas atividades, de forma a evitar o retrabalho.
- ✓ Concretizar com eficiência e eficácia as metas/atividades que lhe são atribuídas.
- ✓ Dedicar tempo e energia agregando valor, criando e fortalecendo o sucesso da equipe.

2 – Foco no Usuário

Identificar, compreender e atender as demandas do cliente, propondo alternativas de soluções com padrão da qualidade adequada às suas necessidades e garantindo a sua satisfação.

- ✓ Adotar ações necessárias ao atendimento de demandas, seguindo as diretrizes organizacionais.
- ✓ Implementar ações que visam o aumento da satisfação do usuário.
- ✓ Ter conhecimento sobre o negócio do usuário.
- ✓ Apresentar soluções, compreendendo as necessidades do usuário.

3 - Empreendedorismo

Capacidade de desenvolver as competências e habilidades relacionadas à criação de um projeto (técnico, empresarial, institucional) gerando resultados positivos.

- ✓ Contribuir com soluções inovadoras aplicáveis aos usuários dos projetos desenvolvidos pela área.
- ✓ Ter visão sistêmica dos projetos desenvolvidos.
- ✓ Estabelecer metas visando almejar os resultados esperados pela EMPREL.
- ✓ Propor desafios a equipe na realização dos projetos.

4 – Motivação

Capacidade de mover e impulsionar o indivíduo, através dos estímulos internos e externos, levando-o a atingir o objetivo esperado da EMPREL.

- ✓ Ter receptividade e iniciativa para aprender novos conhecimentos.
- ✓ Buscar meios que superem as deficiências ou dificuldades encontradas no decorrer dos projetos.
- ✓ Estimular os Empregados para desafios valorizando o bom desempenho.
- ✓ Fornecer feedbacks positivos aos Empregados.

5 – Liderança

Capacidade para catalisar os esforços grupais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

- ✓ Tomar decisões com base na análise prévia das situações ou problemas, identificando riscos futuros.
- ✓ Influenciar positivamente a equipe.
- ✓ Ser respeitado pela sua eficácia e transparência demonstradas em cada ação com a equipe.
- ✓ Saber o que se passa com a equipe e dar contribuição para integração e resultados.

6 - Organização e Planejamento :

Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações adversas, e de otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.

- ✓ Saber administrar as tarefas, organizar e planejar para obter resultados eficazes.
- ✓ Utilizar técnicas de planejamento nos projetos que desenvolve.
- ✓ Ser presente aos trabalhos programados em cada grupo técnico e aos eventos coletivos destinados ao planejamento e organização global da empresa.
- ✓ Executar e viabilizar as tarefas, com menor uso possível de recursos, no prazo prometido, incluindo o cumprimento de horário de trabalho.

7 - Relacionamento Interpessoal

Capacidade de interagir com as pessoas, de forma empática e respeitosa, mantendo um ambiente organizacional agradável.

- ✓ Colaborar com os colegas no desenvolvimento do trabalho.
- ✓ Demonstrar respeito à opinião dos colegas durante as discussões.
- ✓ Estabelecer comunicação clara, objetiva e efetiva.
- ✓ Facilitar a comunicação interpessoal com outros membros da equipe ou grupo de trabalho onde surgem relacionamentos que proporcionam novas amizades, e até soluções para problemas antes não vistos ou não percebidos pelo grupo.

8 - Solução de Problemas

Capacidade de tomar providências rápidas diante de problemas, obstáculos, conflitos, adversidades, tomando decisões assertivas em busca de soluções eficazes, procurando tirar o máximo de proveito da situação.

- ✓ Trazer soluções criativas.
- ✓ Solucionar de forma rápida e objetiva os problemas.
- ✓ Assumir o problema com responsabilidade.
- ✓ Ser assertivo nas soluções dos problemas.

9 - Comportamento Ético

Capacidade de respeitar os princípios e valores aceitáveis na EMPREL .

- ✓ Respeitar as normas legais e administrativas.
- ✓ Ser discreto no trato das questões da empresa, mantendo sigilo necessário.
- ✓ Ser coerente no discurso e na ação.
- ✓ Ter zelo com a imagem da EMPREL.

5- DESENVOLVENDO A ESCALA DE VALORAÇÃO E SIGNIFICAÇÃO

Pensando em desenvolver uma forma justa de mensurar os resultados do desempenho dos Empregados da Empresa, o RH buscou inovar desenvolvendo uma Escala de Significação e Valoração.

A escala de significação e valoração têm três componentes:

- O primeiro é o conceito atribuído ao indicador de desempenho das competências conforme os conceitos **Excelente, Ótimo, Bom, Regular e Insatisfatório**.
- O segundo é a significação dos conceitos atribuídos
- E o terceiro é o valor absoluto atribuído a cada conceito na escala de valoração.

ESCALA DE SIGNIFICAÇÃO E VALORAÇÃO		
Conceitos	Significação	Valoração
Excelente	Competências Organizacionais: O indicador de desempenho classificado no conceito Excelente é caracterizado por um conjunto excepcional de atitudes e de resultados produtivos. Resultados: O Empregado atinge 90% ou supera as metas de trabalho negociadas e alcança 90% de resultados no indicador de desempenho das competências organizacionais.	5 pontos
Ótimo	Competências Organizacionais: O indicador de desempenho classificado no conceito Ótimo indica desempenho elevado e acima da média. Resultados: O Empregado atinge 80% das metas e alcança 80% de resultados alinhados às competências organizacionais.	4 pontos
Bom	Competências Organizacionais: O indicador de desempenho classificado no conceito Bom indica desempenho mediano. Apresenta resultados de trabalhos dentro de limites aceitáveis em qualidade e quantidade. Resultados: O Empregado atinge 70% das metas negociadas e alcança 70% dos resultados alinhados às competências organizacionais.	3 pontos
Regular	Competências Organizacionais: O indicador de desempenho classificado no conceito Regular indica desempenho reduzido, abaixo da média. Resultados: O Empregado atinge 50% das metas de trabalho negociadas e alcança 50% de resultados alinhados às competências organizacionais.	2 pontos
Insatisfatório	Competências Organizacionais: O indicador de desempenho classificado no conceito Insatisfatório é caracterizado por um conjunto de atitudes e resultados de improdutividade. Resultados: O Empregado apresenta índices altamente reduzidos abaixo de 50 % com relação às metas negociadas e resultados alinhados às competências organizacionais.	1 ponto

ELABORANDO OS CÔMPUTOS DAS AVALIAÇÕES

A Avaliação será computada por meio de valores atribuídos aos indicadores de cada competência organizacional.

Y = é a soma da valoração obtida por meio da identificação do conceito e seus respectivos indicadores.

X = é o resultado da competência avaliada em percentual.

Fórmula:

$$x = \frac{100 \cdot y}{20}$$

onde Y = soma da pontuação obtida

Média das Competências Organizacionais Avaliadas

Modalidade 1 Corpo Funcional

ADFC= (IC1+IC2+IC3+IC4+IC5+IC6 **)/6*

** Soma das Competências Avaliadas

* Quantidade das Competências Avaliadas

O Resultado é a média aritmética das Competências

Modalidade 2

***Avaliação do Corpo Gerencial

ADFC= (IC1+IC2+IC3+IC4+IC5+IC6+IC7+IC8+IC9**)/9*

Legenda:

ADFC = Avaliação de Desempenho com Foco em Competência.

I = A soma da pontuação obtida pelos conceitos atribuídos aos indicadores da competência avaliada.

C = Competência

6- CRIANDO PADRÕES DOS CONCEITOS

Definições de padrões do Conceito Final da consolidação das avaliações de desempenho (FA01 e FAR02).

Graduação	Mínimo	Máximo
Insatisfatório	1,0	4,9
Regular	5,0	6,9
Bom	7,0	8,9
Excelente	9,0	10,0

7- ESTABELECENDO RECURSOS

O Empregado que discordar, em qualquer das etapas da Avaliação de Desempenho Individual, tem o direito interpor recurso, no prazo de 15 (quinze) dias consecutivos a contar da ciência do resultado da avaliação. Os recursos quanto os resultados serão enviados por meio do software do PGDE.

7.1 - DA PRIMEIRA INSTÂNCIA

Em caso de 1ª Instância o recurso será dirigido à Diretoria onde está lotado o empregado.

A Diretoria terá o prazo de 5 (cinco) dias úteis para responder ao recurso, utilizando-se também do software do PGDE.

Após a ciência da decisão da Diretoria, o Empregado deverá analisá-la e caso concorde com o resultado, valida no sistema do PGDE finalizando o processo. O formulário impresso deverá ser assinado por todos os envolvidos e enviado ao DEGP- Departamento de Gestão de Pessoas para arquivo em pasta funcional.

No caso de discordância da Decisão da 1ª Instância, utilizando-se do software do PGDE, o Empregado poderá recorrer a 2ª Instância.



7.2 -DA SEGUNDA INSTÂNCIA

Em caso de 2ª Instância o recurso será dirigido ao **Comitê de Recursos** que utilizará o software disponibilizado no PGDE, respondendo no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

Após a ciência da decisão do Comitê de Recursos ao empregado através do software do PGDE, o processo é finalizado.

O formulário impresso deverá ser assinado por todos os envolvidos e enviado ao DEGP- Departamento de Gestão de Pessoas para arquivo em pasta funcional.

O **Comitê de Recursos** é um órgão consultivo, deliberativo, normativo e educativo que tem a competência para julgar, em 2ª instância, recursos de decisões da avaliação de desempenho, de acordo com as normas disciplinares, de modo a garantir e resguardar a integridade e os direitos do avaliado e do avaliador participantes do processo da avaliação.

O Comitê de Recursos é formado por 05 membros:

1. Diretor Técnico da Área;
2. Diretor Administrativo Financeiro
3. Gerente de Recursos Humanos
4. Assessoria Jurídica
5. Empregado Representante da Comissão de Empregados

Os Membros do Comitê de Recursos devem atender aos seguintes requisitos:

- a)** possuir reputação ilibada e conhecimento dos conceitos e práticas de recursos humanos e políticas dos planos de cargos, carreiras e salários;
- b)** não ser cônjuge, companheiro ou parente até segundo grau do avaliado e avaliador;

No curso de seus mandatos, os membros do Comitê de Recursos somente poderão ser substituídos mediante decisão fundamentada da Diretoria da Emprtel.

O Diretor Técnico da área onde o avaliado está lotado será, preferencialmente, o relator que deverá dar o parecer inicial ao julgamento do pleito do avaliado.

As recomendações, opiniões e pareceres do Comitê serão aprovados por maioria de votos dos membros presentes na reunião.

Os assuntos, orientações, discussões, recomendações e pareceres do Comitê serão consignados nas atas de suas reuniões, as quais serão assinadas pelos membros

do Comitê presentes, e delas deverão constar os pontos relevantes das discussões, a relação dos presentes, menção às ausências justificadas, as providências solicitadas e eventuais pontos de divergências entre os membros.

A Decisão Final do Comitê será enviada ao Avaliado e Avaliador, sendo também arquivada na pasta funcional do Empregado e no software do PGDE.

8- PUBLICANDO O EDITAL DO PGDE

Considerando que a natureza da Empresa é Pública, formalizou-se através de Edital o Programa de Gerenciamento e Desenvolvimento dos Empregados da Emprel – PGDE.

Ano XLIII N. 125 PREFEITURA DO RECIFE

RESOLUÇÃO DE DIRETORIA Nº 003/2014

A Diretoria da EMPREL - Empresa Municipal de Informática, no uso de suas atribuições estatutárias,

Considerando o teor dos artigos 20, incisos I e X c/c o artigo 26, inciso III do Estatuto da Emprel;

Considerando a necessidade de unificação do processo de avaliação de desempenho constante dos Planos de Cargos: PCCS – Plano de Cargos, Carreiras e Salários e PCRC – Plano de Cargos, Remuneração e Carreiras vigentes;

Considerando, ainda a necessidade de garantir e oferecer aos seus empregados uma melhor qualidade no aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.

R E S O L V E:

Art. 1º - Divulgar os critérios, os procedimentos e os prazos para o Programa de Gerenciamento do Desempenho dos Empregados da EMPREL - PGDE do ano de 2014;

Art. 2º - Os efeitos desta Resolução entram em vigor a partir do dia 03 de novembro de 2014, revogando todas as disposições em contrário.

Recife, 30 de outubro de 2014

EUGÊNIO JOSÉ BATISTA ANTUNES

Diretor Presidente

ALEXANDRE ANDRÉ MORAES FEITOSA

Diretor Administrativo Financeiro

ALEXANDRE HERCULANO MOREIRA DE OLIVEIRA JÚNIOR

Diretor de Relacionamento e Atendimento ao Cliente

HOMERO SAMPAIO CAVALCANTI

Diretor de Soluções em Tecnologia da Informação

9- IMPLANTANDO A CULTURA DO FEEDBACK

O RH após a realização dos estudos do PCCS identificou uma nova forma de implantar a cultura do feedback no processo de avaliação de desempenho por competências. O RH defende que o feedback é uma ferramenta que deve ser utilizada para prover informação ao empregado sobre seu desempenho e conduta, sempre de forma direta, clara, honesta, respeitosa e apropriada ao contexto, a fim de promover diálogo entre avaliado e avaliador. O Feedback permite que o avaliador juntamente com o avaliado argumentem detalhadamente os aspectos comportamentais e os resultados alcançados das metas/atividades propostas no plano de trabalho alinhado ao MVVE (Missão, Visão, Valores e Estratégias) da EMPREL.

O feedback, ao contrário do que se diz no mundo corporativo, não é apenas uma ferramenta de gestão. É muito mais do que isso. O feedback é uma cultura que deve ser implantada em empresas de todos os segmentos e portes, pois, ao ser aplicado no dia-a-dia, em todos os níveis hierárquicos e principalmente com enfoque no desenvolvimento das pessoas e no resultado a ser gerado, os ganhos são incalculáveis para o colaborador, para seu gestor e consequentemente para a organização.
(Rogério Leme).



10 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL – PDI

Por definição, PDI é um planejamento realizado com o avaliado e avaliador a fim de pontuar as melhorias relacionadas às competências organizacionais, as quais tiveram valoração dos conceitos regular ou insatisfatório. Se identificado tais conceitos, tanto o gestor quanto o empregado têm a possibilidade de reverter essa situação, propondo melhorias para que o empregado possa desenvolver suas competências numa maior e melhor escala, atingindo as metas de produtividade e estratégias da empresa.



11 - PREPARANDO A CARTILHA DE FEEDBACK

Otimizando a implantação do PGDE, o RH construiu a “Cartilha Alinhando Feedback”, com o objetivo de preparar o profissional através de conceitos e técnicas eficazes para que contribuam com produtividade, qualidade de vida e o relacionamento interpessoal, facilitando o trabalho em equipe e a dinâmica de crescimento como pessoa e como profissional.

12- TREINANDO OS GESTORES PARA DAR FEEDBACK

Para ser eficaz, foi fundamental que os gestores recebessem orientação para dar feedback. A equipe do RH preparou uma palestra para sensibilizar os gestores através de técnicas apropriadas, utilizando como material de apoio a Cartilha “Alinhando Feedback”.

13- CRIANDO UM CANAL DE COMUNICAÇÃO – E-MAIL PGDE

Como forma de facilitar a comunicação interna durante a Avaliação de Desempenho, a empresa disponibilizou um “e-mail” (pgde2014.emprel@ recife.pe.gov.br) para que dúvidas, sugestões, reclamações, entre outros, fossem tratados de forma reservada e colaborativa ao processo.



14- CRIANDO O IDEOGRAMA DO FEEDBACK

Conceituando “Ideograma”, trata-se de um sistema de escrita em que as ideias são representadas por sinais que reproduzem objetos concretos. (Wikipédia). Assim, nosso objetivo ao criar o Ideograma “Feedback” foi ilustrar de forma lúdica todo o ambiente físico e virtual.



15 -CRIANDO O MASCOTE DO FEEDBACK – SMILE

Com o objetivo de trabalhar o clima organizacional para que o Feedback fosse recebido de forma harmônica, criamos o “Mascote”, personalizando “o feedback”. Durante o processo, os avaliados puderam “Aparecer” através das molduras de feedback espalhadas em pontos estratégicos da empresa. Nas organizações há

vários fatores que influenciam, em maior ou menor grau, na forma de agir e no comportamento das pessoas, afetando de forma positiva ou negativamente o clima das organizações. Encontramos em Luz (1995) que esses fatores em termos de variáveis que impactam de forma decisiva no clima organizacional, quais sejam: a supervisão, o salário, o desenvolvimento profissional, o feedback, o trabalho em si, os benefícios e a estabilidade no emprego. O “Mascote” também esteve presente durante a avaliação de feedback, sendo entregue na forma de “bolinha anti-stress” a cada empregado avaliado e posteriormente registrado através fotografia do avaliado e avaliador. Dado o clima amigável, consideramos as premissas do Endomarketing encontradas em Cerqueira (1994, p.51), São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias, visando: a prática dos valores estabelecidos...; o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; o estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventivas.



16 – CRIANDO SOFTWARE

Considerando o segmento da Emprel, Tecnologia da Informação e Comunicação, ambiente facilitador da concepção, criação, implantação e execução do software PGDE. O software PGDE foi produzido em linguagem PHP com Framework e Banco de dados Oracle. Inserindo-se métodos gerenciadores para avaliação das competências organizacionais, através de indicadores gerenciais: PDI, Feedback, Recursos, Avaliação e Auto avaliação.



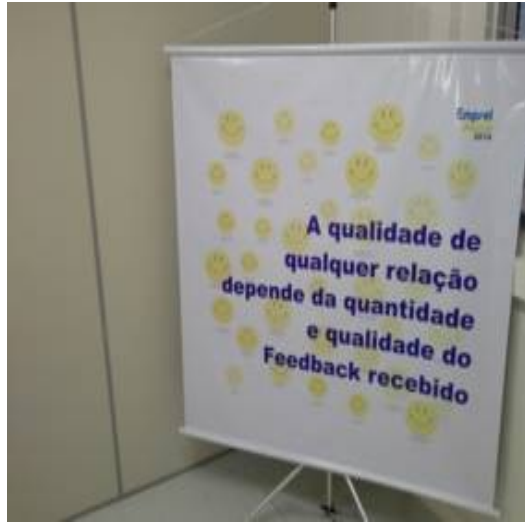
17 – REALIZANDO A AMBIENTAÇÃO DO FEEDBACK

O RH, com o intuito de garantir o sigilo, respeito e ética profissional, organizou um ambiente para a avaliação do feedback, a fim de favorecer o diálogo entre avaliado e avaliador. Este ambiente, contando com 07 (sete) salas, dispunham: Notebook, impressora, som ambiente, banner, mesa e cadeira. As salas foram estrategicamente reservadas para os participantes, de forma que os mesmos deslocassem do ambiente rotineiro de trabalho. Foi orientado, durante a avaliação, o posicionamento lado a lado do avaliado com o avaliador, com objetivo de manter um diálogo aberto e receptivo.



BLOCO - F





18- APRESENTANDO OS RESULTADOS DO PGDE

Destacamos os principais resultados da implantação do PGDE.

AVALIADO:

1. Aperfeiçoamento profissional
2. Aprendizado
3. Autoconhecimento
4. Compreensão dos resultados conquistados
5. Integração
6. Inovação
7. Melhoria do relacionamento interpessoal
8. Possibilidade de autodesenvolvimento
9. Satisfação
10. Transparência no processo
11. Valorização

Depoimento da Avaliada

Avaliada: Renata Paula Veríssimo

Unidade Operacional: DSI- Diretoria do Sistema de Informática

Link: <http://youtu.be/iTXrn1doMxg>





AVALIADOR:

1. Fortalecimento do relacionamento interpessoal da equipe
2. Gerenciamento de desempenho dos empregados por meio de uma ferramenta gerencial
3. Melhoria da produtividade

Depoimento do Avaliador: Moisés Leal

Unidade Operacional: DSI- Diretoria do Sistema de Informática

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=9NF5pGSdbJo>





EMPRESA:

1. Oferecer oportunidades aos empregados na promoção, crescimento e desenvolvimento profissional.
2. Melhoria do clima organizacional
3. Potencialização das metas estratégicas e de produtividade
4. Redução do quantitativo de recursos (discordância do resultado da avaliação)
5. Benchmarking -visita do Secretário de Administração e Gestão de Pessoas da Prefeitura do Recife

Depoimento do Diretor Presidente: Eugênio Antunes

DPR- Diretoria da Presidência



Link: <https://www.youtube.com/watch?v=uGHaca23HzY&feature=youtu.be>

PALAVRAS DO PRESIDENTE : EUGÊNIO ANTUNES



19-RESULTADOS DO PGDE EM NÚMEROS:

TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	238
TOTAL DE AUTOAVALIAÇÕES	
1. Entregues	209
2. Não entregues	29
TOTAL DE AVALIAÇÕES	
1. Entregues	220
2. Não entregues	18
TOTAL DE FEEDBACKS	
1. Concluído com concordância	183
2. Concluído sem concordância	7
3. Concluído com ausência	0
4. Não realizados	48
TOTAL DE RECURSOS 1ª. ESTÂNCIA	
1. Concluído com concordância	0
2. Concluído sem concordância	7
3. Julgado	0
4. Solicitado	0
5. Não solicitado	238
TOTAL DE RECURSOS 2.ª ESTÂNCIA	
1. Concluído com concordância	0
2. Concluído sem concordância	0
3. Julgado	0
4. Solicitado	0
5. Não solicitado	238

EQUIPE DE RECURSOS HUMANOS



Concluimos através das palavras de Rogério Leme que, “Feedback é uma palavra simples, mas de uma complexidade e responsabilidades enormes. É uma arte!” Almejamos que a jornada de trabalho seja cada vez mais o propósito de nossos infindáveis dias, cujo objetivo é melhorar a empresa a partir do desenvolvimento das pessoas.

CONCLUSÃO

O Recursos Humanos da Empreentende que implantar um instrumento gerencial mediado pelo modelo de gestão por competências tem um caráter estratégico, tanto em termos de catalisação de resultados e melhorias de processos, além de ter o papel potencial de desenvolver pessoas e mobilizar competências, inclusive as de cunho técnico e comportamental nas pessoas que atuam na Emprel.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. I. e MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas**, 2011. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf> . Acesso em 12/11/2014

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed, São Paulo Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas** São Paulo: Atlas, 1996

FERREIRA, B. A., LOPES, C. D. **Avaliação de Desempenho nas Organizações**. 2007. Disponível em: [http://prof.santana-esilva.pt/gestao de empresas/trabalhos_06_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf](http://prof.santana-esilva.pt/gestao%20de%20empresas/trabalhos_06_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf). Acesso em 30/10/2014.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HUCZOK, Romeu **Remuneração: cargos e salários ou competências?** / Romeu Huczok, Rogério Leme – Rio de Janeiro – Qualitymark Editora, 2012

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006, 12ª edição.

LEME, Rogério. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2007

LEME, Rogério. **Gestão por competência no setor público**. Rio de Janeiro - Qualitymark, 2011

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Planos de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS - EMPREL- Empresa Municipal de Informática

SOUZA, Vera Lúcia de et al. **Gestão de desempenho**. – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.