

Avaliação de desempenho com foco em Competências: estratégia e implantação

Por **Lais Barros Gonçalves**¹

Introdução

A essência de uma gestão de desempenho a partir da definição dos objetivos, a escolha das ações e a tomada de decisão de forma participativa, ou seja, entre as lideranças e seus liderados, dentro do planejamento estratégico, definem em conjunto assim propõe-se a promover reflexões acerca do processo de institucionalização da avaliação de desempenho com foco em competências das entidades públicas.

Observando, a partir de pressupostos teóricos e vivências práticas, que, para uma gestão de pessoas estratégica, a avaliação de desempenho com foco em competências é uma das soluções possíveis aos desafios das organizações que almejam a melhoria dos resultados organizacionais previstos em seu planejamento estratégico.

A partir de tais pressupostos, pretende-se entender, brevemente, os principais conceitos sobre a temática e discutir estratégias para sua implantação nas organizações. Além dessa proposição, destaca-se também os benefícios e desafios encontrados durante o processo de implantação e os benefícios de uma implantação.

Neste sentido, este artigo se propõe a partir de uma análise estruturada sobre a concepção da avaliação como estratégia de gestão de pessoas, abordando metodologia sobre avaliação de desempenho com foco em competência, além de descrever as etapas para o processo de implantação e benefício de um processo eficiente.

1. Avaliação de desempenho como ferramenta de atuação estratégica na gestão de pessoas.

Ao se pensar em avaliação de desempenho é essencial refletir sobre esta atividade dentro de um contexto de atuação estratégica da gestão de pessoas. Entendemos que a gestão de pessoas deve estar alinhada aos objetivos e metas da organização. O âmago é a definição dos resultados esperados, o planejamento e monitoramento das ações para seu alcance.

Compreende-se que a gestão de pessoas está dentro desse sistema como algo amplo que abarca, segundo Dutra, ciclos de Planejamento de Carreiras, Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho. Entende-se o ciclo avaliação de desempenho como uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados.

A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, publicou o livro “Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público”, trazendo, para o debate, diversos conceitos sobre

¹ Especialista em Gestão Pública. Pós-graduanda em Neurociências e Graduada em Pedagogia pelo Albert Einstein e Geografia pela UnB; Servidora do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI; Facilitadora em cursos de desenvolvimento de competências comportamentais e liderança no Setor Público.

o assunto. Dentre os pontos abordados, traz o viés sobre o desempenho das pessoas em relação ao exercício de suas atribuições na organização. O planejamento estratégico, no qual são definidas as diretrizes para tal desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até² o individual. O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade necessária de pessoas com tais perfis para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

A partir de tal discussão, entende-se os processos relacionados à gestão estratégica de pessoas. A pactuação de metas e objetivos, tanto institucionais quanto individuais, de forma clara e mensurável, permite que, tanto as pessoas quanto a organização estejam alinhados e, como resultado, se alcance um maior engajamento dos colaboradores, em todos os níveis da organização, aumentando assim a eficácia do processo.

Como benefícios de um modelo de avaliação eficiente temos a expectativa de melhoria de desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais, possibilitando, dessa forma, o alcance de metas, tanto pessoais quanto institucionais, de forma estratégica.

Neste sentido, propõe-se como estratégia de implantação um sistema de avaliação de desempenho com foco em competência. A execução deste modelo perpassa pela elaboração de um mapa de competência que, dentre outras finalidades na gestão por competências, consiste no diagnóstico essencial para identificar, tanto as lacunas de competências quanto as entregas individuais em relação a resultados esperados.

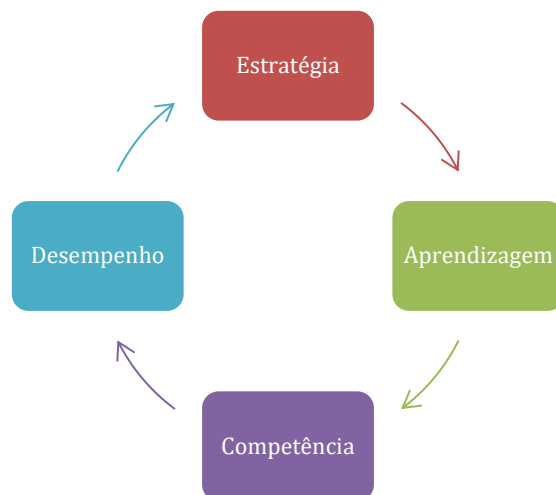
Por entender que o resultado das competências inerentes ao profissional estão expressas em comportamentos e resultados apresentados no trabalho, assim relacionado à ³atuação do cargo que ocupa e das atribuições que detém, bem como as dificuldades que enfrenta, a fim de produzir resultados

A avaliação de desempenho da com foco em Competências analisa o desempenho dos colaboradores em conformidade com as funções definidas e a verificação da efetividade, oferecendo subsídios para o levantamento de necessidades de capacitação e os planos de desenvolvimentos individuais.

² BERGUER, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público. Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. Coleção Gestão Pública. Brasília, 2019.

³PARRY, Scott. B. – The quest for competencies – Training, julho 1996

Figura 1: Ciclo de Gestão de Pessoas



Fleury, A. E Fleury, M. T. (2001), Com Adaptações

A literatura técnica apresenta uma infinidade de conceitos para Competências. Uma das definições mais difundidas é a do autor Scott B. Parry. Segundo ele, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e desenvolvidas por meio de treinamento.

A gestão por competências, como entendida por Hugo Pena Brandão e Carla Patricia Bahry⁴, é apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseado no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências. Ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

2. Metodologia de avaliação de desempenho com foco em competências.

As organizações podem fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social para auxiliar na realização de um diagnóstico. Contudo, a metodologia adotada deve atender a critérios que gerem resultados numéricos da entrega das competências e avaliações dos colaboradores.

No que diz respeito à avaliação de desempenho com foco em competências, temos como base o diagnóstico de competências, que consiste em uma identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função, o que permite consolidação de parâmetros para avaliação de desempenho.

⁴ BAHRY, Carla Patricia; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. Revista do Setor Público. Brasília, 2014.

O parâmetro demonstrada pelo modelo abaixo propõe a mensuração da entrega do servidor, chamado de “Avaliação de Desempenho com foco em Competências - ADC”⁵, mensuradas em quatro esferas:

- a. Competências Técnicas: composta pela avaliação dos conhecimentos e habilidades que o servidor deve ter para executar suas atividades;
- b. Competências Comportamentais: composta pela avaliação comportamental, que visa ao desenvolvimento e ao alinhamento das atitudes e valores organizacionais;
- c. Resultados: composta pela avaliação da qualidade de execução das responsabilidades realizadas pelo servidor.
- d. Complexidade: composta pela avaliação da qualidade de execução das responsabilidades realizadas pelo servidor.

Para Leme, 2011, o conceito tratado é o de Coeficiente de Desempenho do Servidor⁶(CDS), que reduz a subjetividade da análise dos resultados, a partir da utilização de uma escala matemática de mensuração comportamental e técnica, o que facilita a compreensão e a aplicação dos resultados.

Com relação ao mapeamento das competências comportamentais é realizado por meio da Metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento das Competências (Leme, 2011), que possui as seguintes características:

- a. Redução da Subjetividade;
- b. Utilização de Escala de Mensuração Comportamental com comprovação matemática;
- c. Facilidade de compreensão e aplicação;
- d. Foco na realidade da Organização e
- e. Utilização de linguagem compreensível a todos os Servidores da Organização.

Neste sentido, para implantação da avaliação de desempenho por competências, faz-se necessária a utilização de um sistema informatizado de metrificação das competências, das avaliações e funcionalidades, assim permitindo realizar:

- Mapa de Atribuições por produto das unidades (gerências/coordenações) com a construção das descrições de papel ou função dos colaboradores;
- Análise das Funções - envolve duas dimensões: a primeira refere-se a elementos como responsabilidade; os deveres; a natureza; e o nível de decisão, que são requeridos ao indivíduo; a segunda dimensão refere-se à contribuição individual, ou seja, à quantidade de talento, de capacidades, de conhecimentos, de experiência e de esforço colocados no desenvolvimento das funções;
- Lista de Competências comportamentais e indicadores homologados;
- Coleta das avaliações técnica, comportamental e de responsabilidades;

⁵ LEME, Rogério Leme. Gestão por competências no Setor Público. Qualitymark, São Paulo, 2011.

⁶ LEME, Rogério Leme. Gestão por competências no Setor Público. Qualitymark, São Paulo, 2011.

- Relatório de orientação de identificação de metas para compor a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.
- Avaliação de desempenho e feedback entre líderes e liderados.
- Plano de Desenvolvimento Individual

3. Estratégia: implantação do projeto

Para implantação de um processo de avaliação de desempenho com base em competências se faz necessária a elaboração de um projeto robusto que preveja todas as etapas e realize uma gestão de riscos eficiente. Há de se levar em consideração o contexto organizacional, a dinâmica do trabalho e a estrutura das unidades administrativas.

Um dos pontos essenciais para o sucesso do projeto é o patrocínio político da alta administração. O seu apoio se torna essencial para quebrar resistências ao longo da implantação.

Os gestores do projeto, bem como a equipe técnica responsável por sua implantação, devem ter as ferramentas e competências essenciais para minimizar os possíveis impactos ao longo do percurso.

Outro fator importante é o processo educativo e de sensibilização, pois o engajamento da força de trabalho, em especial da liderança, é fator determinante para a mudança cultural.

Destaca-se, nesse processo, o papel das lideranças, pois cabe a elas determinar os produtos a serem entregues, as atribuições, funções e competências necessárias para cada posto de trabalho dentro da sua equipe. A liderança ganha com esse processo uma ferramenta de gestão com foco nos resultados. Contudo, para tal, deve estar preparada para encarar a nova dinâmica proposta por esse sistema.

Bergue,⁷ em parceria com a ENAP, em 2019, diz que se impõe, portanto, pensar no destaque no papel das lideranças no contexto de um sistema dessa natureza, tanto no momento da implantação da tecnologia quanto nos estágios subsequentes – a prática efetiva e a manutenção do modelo. Neste particular, assume relevante a postura colaborativa e processual de transformação, que parta do essencial para o periférico, do simples para o complexo e, sobretudo, que tome os conceitos de forma contextualizada.

Segundo R. Willians⁸ no livro *Preciso saber se estou indo bem*, feedback é a ligação entre as coisas que fazemos e dizemos e a compreensão do impacto que as mesmas exercem sobre as outras pessoas e sobre nós mesmos. Quando o objetivo é influenciar pessoas no trabalho, saber dar feedback é talvez a habilidade interpessoal mais significativa que se pode desenvolver.

Assim, este durante este processo deve-se buscar promover uma cultura de feedback, pois a partir das informações o colaborador pode em determinado comportamento ou desempenho, ser encorajado a melhorá-lo ou desenvolvê-lo, toda informação que leva uma pessoa a tomar consciência de que seu desempenho, ou atingiu o padrão desejado, a fim de incentivá-lo e reafirmá-lo, ou ficou abaixo das expectativas, ou assim evitá-lo e encaminhá-lo em direção ao

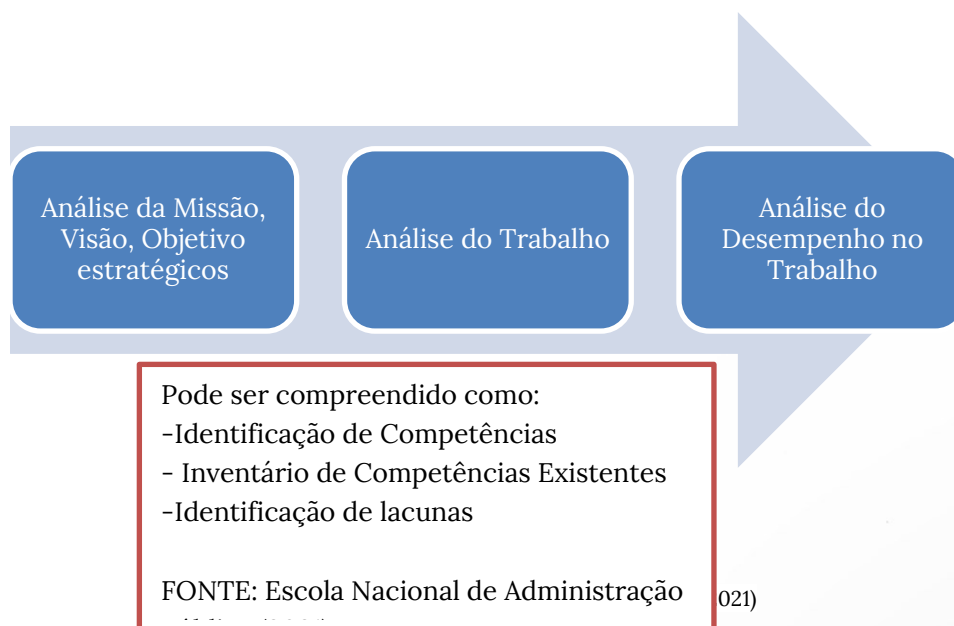
⁷ BERGUER, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público*. Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. Coleção Gestão Pública. Brasília, 2019.

⁸ WILLIAMS, Richard L. *Preciso saber se estou indo bem!* Edição: 1

padrão desejado. Neste sentido, feedback, no contexto de trabalho, é fator essencial para o êxito, entrando no ciclo de empenho, feedback e desempenho.

Outro ponto importante são o estabelecimento dos Planos Desenvolvidos Individuais-PDI que consistem na elaboração de um plano sistêmico de treinamento e desenvolvimento para suprir os Gaps ou lacunas aprendizagem que impedem os colaboradores de desempenhar suas atividades máxima qualificação, assim juntos às lideranças e os colaboradores irão elaborar seus PDIs como forma que promoção de desenvolvimento e consequente melhoria do seu empenho.

Figura 1: Estratégia de resultados



Considerando os pressupostos acima, são etapas da implantação as seguintes:

1- Etapa 1: Diagnóstico de competências:

- Sensibilização
- Parametrização dos dados
- Descrição das funções
- Coleta, processamento e validação dos dados resultado do inventário comportamental
- Construção do mapa de competências técnicas
- Entrega dos resultados

Etapa 2- Ciclo Avaliativo:

- Capacitação para lideranças e servidores sobre como realizar e dar feedback
- Ciclo de avaliação de Desempenho

- Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual

Ressalta-se que após implantação do projeto, deve-se manter uma equipe responsável por coordenar os ciclos de avaliações e revisões de mapeamento de competências. Destaca-se ainda a responsabilidade de atualização contínua do sistema.

4. Benefícios e Desafios da implantação da avaliação de desempenho com base em competências

Para iniciar a reflexão sobre os desafios do processo de implantação pontua-se a frase a abaixo:

“A importância desta perspectiva compor a avaliação de desempenho com foco em competências se justifica pelo de que não adianta um servidor ter competências técnicas, ter competências comportamentais, mas não gerar resultados” (LEME, 2011)

Observa-se, a partir dessa proposição sugerida por Rogerio Leme, que, para além das competências técnicas e comportamentais, as organizações objetivam alcançar resultados. Neste sentido, a transformação da cultura promovida por uma gestão por competências e resultados consiste no grande desafio das organizações.

Para que haja um processo efetivo é fundamental que seja promovido o engajamento e motivação dos colaboradores, pois ao fortalecer os vínculos com a instituição e uma disposição em se dedicar ao máximo, de forma permanente, bem como a vontade que o colaborador em cumprir suas tarefas no dia a dia e metas, pois fator é essencial para o êxito do projeto.⁹

Assim, o colaborador deve encarar a avaliação como algo positivo, pois ela deve ser entendida como forma de reconhecer o seu papel na instituição e para ter clareza no que se espera dele durante os processos de trabalho.

Outro ponto essencial, é que o colaborador deve perceber que a organização acredita no desenvolvimento de suas competências e irá promover meios pelos quais ele se desenvolva. O sentimento de mérito pode ser o viés que apoia a promoção de tal cultura.

Para uma boa receptividade dos atores da organização, deve-se ressaltar os benefícios no processo produtivo focado em resultados. Elucida-se assim os seguintes benefícios:

- Incremento na capacidade produtiva;
- Acompanhamento sistemático do desempenho;
- Obtenção de melhoria dos resultados da organização;
- Melhores resultados na área de trabalho;
- Ciência de ações e comportamentos adequados;
- Valorização dos avaliados;
- Valorização do trabalho e dos resultados pessoais;
- Feedback proporcionando oportunidade de melhoria;
- Estímulo a crescer profissionalmente;

⁹ LEME, Rogério Leme. Gestão por competências no Setor Público. Qualitymark, São Paulo, 2011.

- Inserção do indivíduo no contexto organizacional;
- Melhoria da comunicação entre avaliadores e avaliados;
- Melhoria do trabalho por meio do feedback;
- Melhoria das condições de trabalho; e
- Reconhecimento do mérito profissional.

Conclusão

Após entender o processo de implantação do sistema de avaliação de desempenho com foco em competências como ferramenta de desenvolvimento estratégico de pessoas, destaca-se a sua importância para o desenvolvimento de uma cultura focada em crescimento pessoal e institucional, desencadeando melhoria dos resultados e práticas.

A transformação do conhecimento científico e o diagnóstico faz com que haja intervenção em todos os processos das organizações, compatibilizando os objetivos e metas com a percepção de bem-estar no trabalho, eficiência e eficácia dos processos produtivos e compromisso social.

Ao passo que, quando há incompatibilidade dos objetivos e metas individuais com os da organização, percebe-se que o aumento da percepção de mal-estar no trabalho, sofrimento e adoecimento, estão estreitamente ligados à promoção de prejuízos na instituição.

Assim, entende-se a importância de uma avaliação real e que contemple os diversos ciclos de desenvolvimento de pessoas, prospectando bons resultados individuais e organizacionais.

6. Referências Bibliográfica

BERGUER, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público. Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. Coleção Gestão Pública. Brasília, 2019.

BAHRY, Carla Patricia; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. Revista do Setor Público. Brasília, 2014.

DUTRA, J. S, COMINI, G. M. IN: EBOLI, M et al. Educação corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. Educação Corporativa – fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

PARRY, Scott. B. – The quest for competencies – Training, julho 1996

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. – Aprendizagem e Inovação Organizacional – Atlas São Paulo, 1995;

LEME, Rogério Leme. Gestão por competências no Setor Público. Qualitymark, São Paulo, 2011.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGER, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. Coleção Gestão Pública. Brasília, 2010.

CAMPOS, Kiko Campos, Engajamento no trabalho: o que isso significa e como promover. Disponível: <https://www.poderdaescuta.com/engajamento-no-trabalho> acesso: 24/03/2022 às 11:45.

WILLIAMS, Richard L. Preciso saber se estou indo bem! Edição: 1