



Fórum de RH

Gestão por Competências

Do Mapeamento a Avaliação

PLANEJAMENTO
E GESTÃO



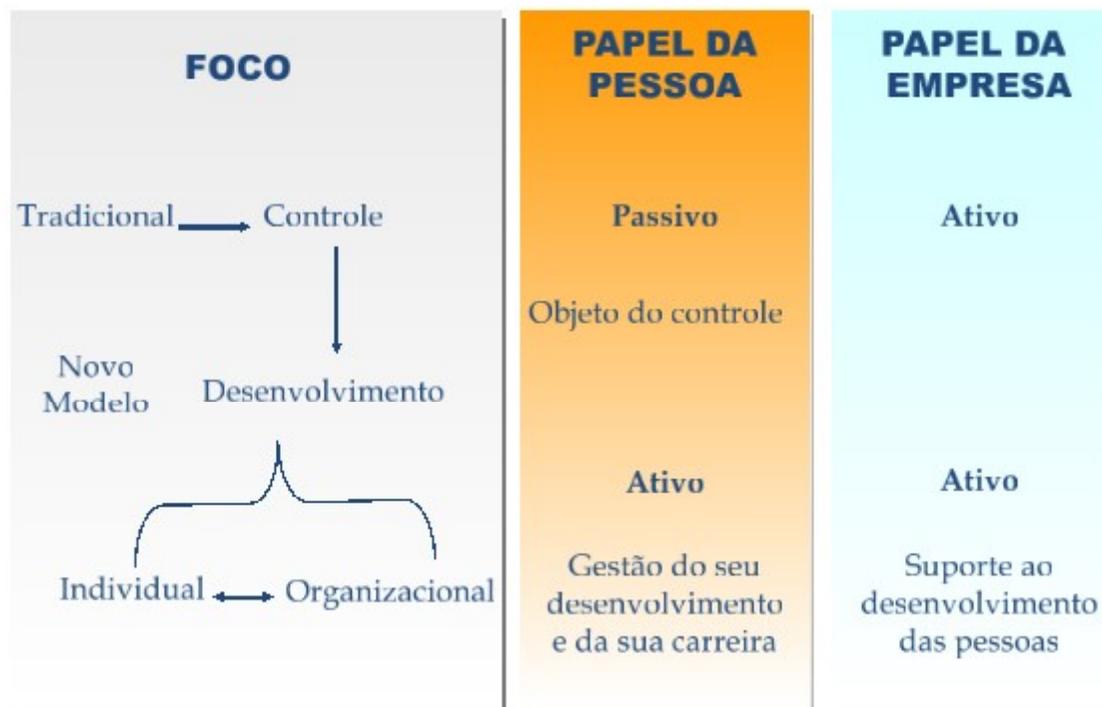
**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.

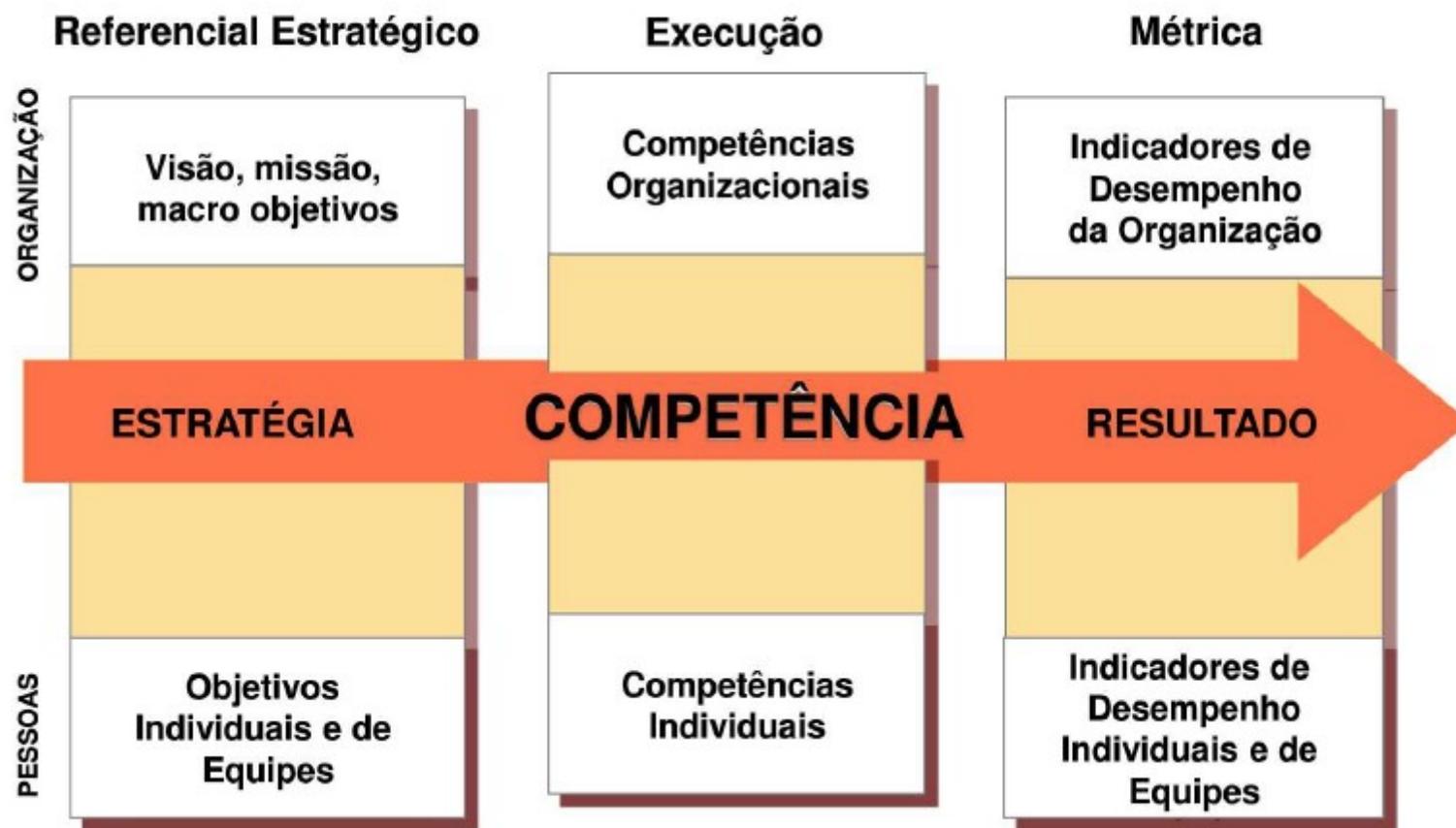
Superintendência Central de Política de Recursos Humanos

Agosto/2020

EVOLUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS



Joel S. Dutra



DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

Competência é a contribuição efetiva do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), em seu contexto de trabalho.



CONSTRUÇÃO DA COMPETÊNCIA

AÇÃO (atividades, contribuições efetivas) +
COMO (qualificações, parâmetros, CHA) +
ENTREGA (para que, resultado esperado).



TIPOLOGIA DE COMPETÊNCIAS

Competências Gerenciais

São as competências requeridas a todos ocupantes de cargo de direção e de chefia do Governo do Estado de Minas Gerais.

Competências Essenciais

são aquelas comuns aos servidores do Estado vinculadas à estratégia governamental.

Competências Técnicas

São aquelas específicas requeridas aos servidores e gestores, vinculadas às atividades do órgão e diretamente relacionadas com a sua unidade/área, cargo ou função.



Competências Gerenciais

Soluciona os problemas e conflitos (AÇÃO), com impessoalidade e flexibilidade (COMO), propiciando um ambiente de trabalho saudável (ENTREGA).

**4ª CONTRIBUIÇÃO EFETIVA
GESTÃO DE PESSOAS – GERENCIAIS**



Relaciona-se respeitosamente com a equipe (AÇÃO), lidando com a diversidade de interesses e opiniões (COMO) para propiciar um ambiente favorável (ENTREGA).

3ª CONTRIBUIÇÃO EFETIVA TRABALHO EM EQUIPE – ESSENCIAIS

**Competências
Essenciais**

PROCESSO: Gestão das Manifestações
SUBPROCESSO: Entrada da Manifestação
NOME: Recebimento e Classificação de Manifestação

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA

Recebe e classifica a manifestação, conforme assunto, tipologia e competência temática da ouvidoria, de forma atenta, crítica e considerando as competências dos órgãos/entidades.

CONHECIMENTOS TÉCNICOS

Estrutura do Poder Executivo Estadual; competências da OGE; competências e rotinas de trabalho dos órgãos/entidade; sistema MG OUV; normas de classificação de manifestações adotadas pela OGE (POP); Gestão de Riscos.

HABILIDADES TÉCNICAS

Assertividade; atenção concentrada; análise crítica; visão sistêmica; discricção; interpretação de texto.

ATIVIDADES RELACIONADAS

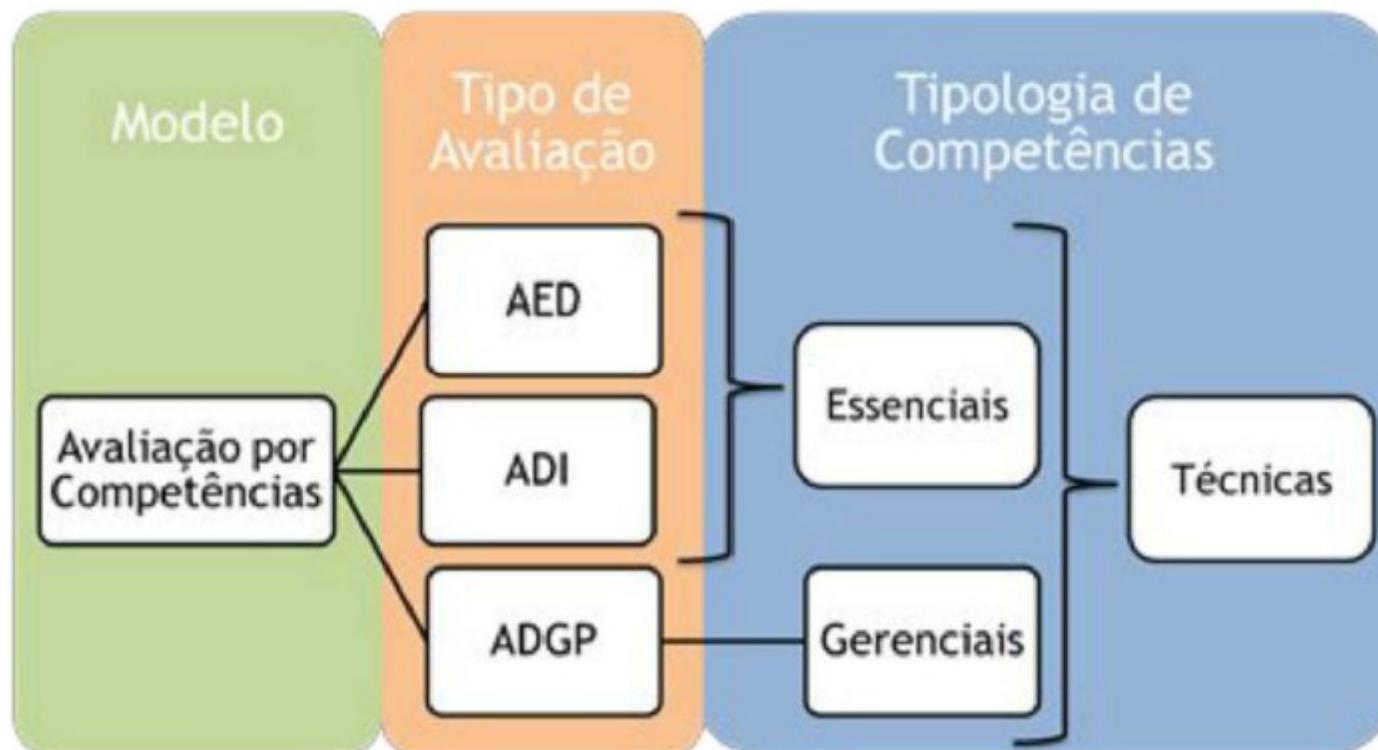
Receber e triar a manifestação, considerando o assunto, tipologia e competência temática da ouvidoria.

ENTREGAS RELACIONADAS

Manifestação classificada de acordo com assunto e tipologia.

**Competências
Técnicas**

AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS



TIPOS DE AVALIAÇÃO

ADI

Avaliação de Desempenho Individual

Destinada a servidores estáveis que não exercem função gerencial.

AED

Avaliação Especial de Desempenho

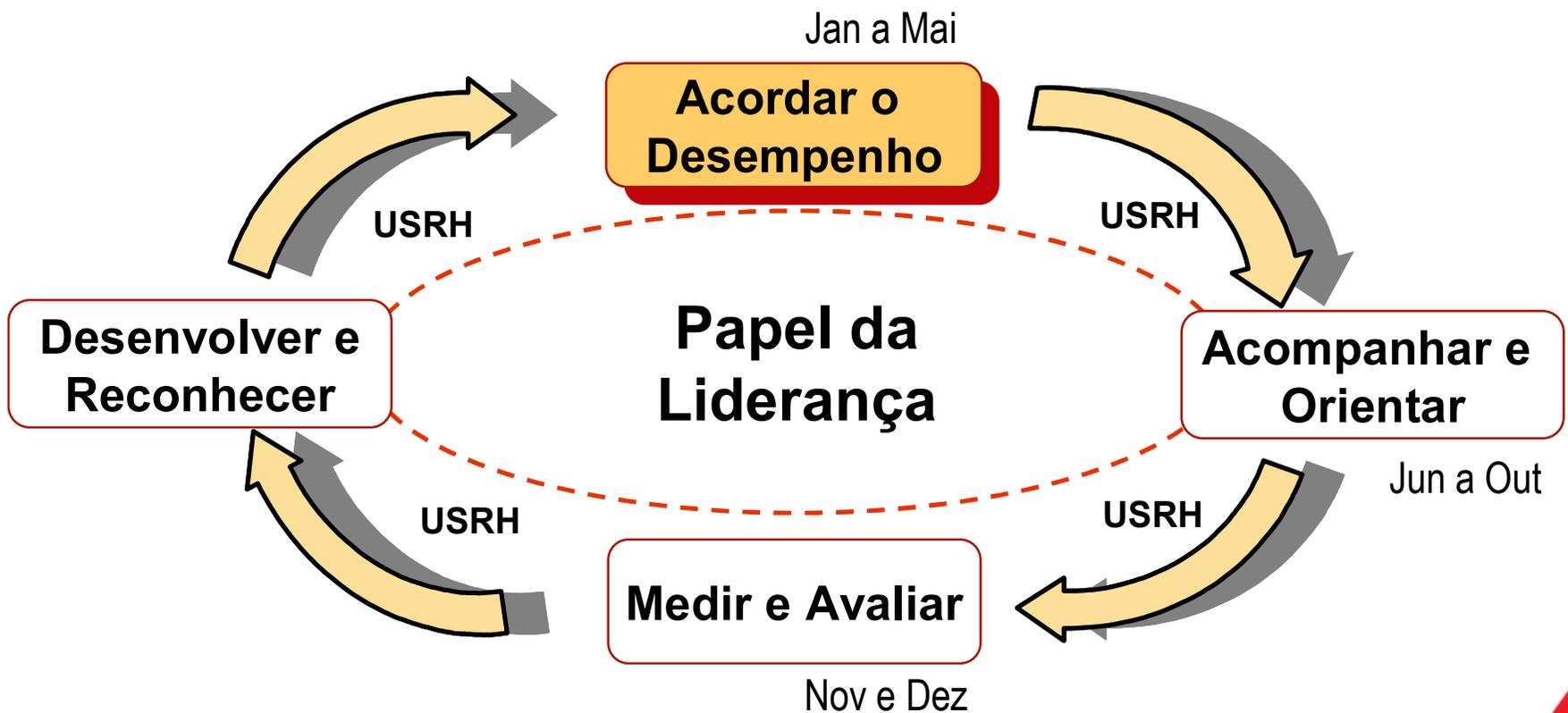
Destinada a servidores em estágio probatório.

ADGP

Avaliação de Desempenho do Gestor Público

Destinada a servidores que exercem cargo ou função de direção e chefia.

CICLO ANUAL DE GESTÃO DO DESEMPENHO - EQUIPES



Acordar o Desempenho

- Os gestores devem comunicar aos servidores o seu papel para o cumprimento das metas de equipe e institucionais.
- Momento de acordar/alinhar as expectativas.
- Compromisso com o desenvolvimento.

FORMULÁRIO!

PGDI - Plano de Gestão do Desempenho Individual

Instrumento que possibilita o planejamento do trabalho e o acompanhamento do desempenho do servidor durante cada ciclo de avaliação. Deve ser preenchido pela chefia imediata, juntamente com o servidor.

Você não pode medir o desempenho dos servidores se não declarar antes o que espera deles!



Acompanhar e Orientar

- Momento de ajustes. Feedback tempestivo.
- O que já foi alcançado? O que ainda precisa ser trabalhado?
- Reforço dos objetivos da Avaliação.
- Indicação de outras ações de desenvolvimento relacionadas à competência que se deseja trabalhar.

FORMULÁRIO!

PGDI - Plano de Gestão do Desempenho Individual

Instrumento que possibilita o planejamento do trabalho e o acompanhamento do desempenho do servidor durante cada ciclo de avaliação. Deve ser preenchido pela chefia imediata, juntamente com o servidor.



Medir e Avaliar

- Deve-se adotar padrões para realização da Avaliação de Desempenho.
- Buscar coerência entre o conteúdo do PGDI e o preenchimento do Instrumento de Avaliação.
- Considerar o desempenho de todo ciclo de avaliação e não apenas em fatos ou entregas recentes.

FORMULÁRIO!

Termo de Avaliação

Instrumento de Avaliação que contém as competências essenciais / contribuições efetivas que serão pontuadas de 0 a 100.

Se a avaliação anual tiver surpresas para o servidor, o gestor não fez bem o seu papel.

COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL												
CONTRIBUIÇÕES EFETIVAS	Item com atendimento muito abaixo do acordado				Item com atendimento abaixo do acordado		Item com atendimento próximo ao acordado			Item atendido plenamente	Média	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100
(Assinalar com X)												
Aprimora-se profissionalmente por iniciativa própria ou da instituição, visando melhor desempenho de suas atividades.										X		
Compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, contribuindo para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais.								X				
Atua de forma positiva, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.									X			
											$\frac{(90+70+80)}{3} = 80$	

* Soma das pontuações, dividida pelo número de Contribuições Efetivas.

FORMULÁRIO!

Termo de Avaliação

Instrumento de Avaliação que contém as competências essenciais / contribuições efetivas que serão pontuadas de 0 a 100.

CICLO ANUAL DE GESTÃO DO DESEMPENHO - GESTORES



*MEMBROS DA EQUIPE SORTEADOS DE FORMA ALEATÓRIA E INFORMATIZADA

LEGISLAÇÃO

AED

- Art. 41 da Constituição Federal de 1988;
- Art. 35 da Constituição Estadual de 1989;
- Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011;
- Resolução SEPLAG nº 01, de 03 de Janeiro de 2013;
- Resolução SEPLAG nº 043, de 22 de maio de 2020.

ADI

- Art. 41 da Constituição Federal de 1988;
- § 3º do Art. 31 e Art. 35 da Constituição Estadual de 1989;
- Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003;
- Decreto 44.559, de 29 de junho de 2007;
- Resolução SEPLAG nº 01 de 03 de Janeiro de 2013;
- Resolução SEPLAG nº 043, de 22 de maio de 2020.

ADGP

- Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008;
- Instrução de serviço SEPLAG/SCPRH nº 01/2009, de 19 de agosto de 2009;
- Resolução SEPLAG nº 043, de 22 de maio de 2020.



RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação Especial de Desempenho (AED):

- a) Aquisição da estabilidade para o servidor considerado apto e frequente após a conclusão do estágio probatório.
- b) Exoneração do servidor considerado inapto ou infrequente.
- c) Exoneração do cargo comissionado para os servidores ocupantes de cargo de provimento em comissão e não podem assumir outro cargo até a conclusão do período de estágio probatório quando obtiverem nota inferior a 60% em qualquer uma das etapas de AED.
- d) Concessão da 1ª progressão ao final do período de estágio probatório (do Grau 'A' para o 'B') para os servidores aptos.
- e) Cálculo do Adicional de Desempenho (ADE) e gratificações específicas de determinadas carreiras.



RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de Desempenho Individual (ADI):

- a) Cálculo do Adicional de Desempenho (ADE) e gratificações específicas (mínimo de 70% da pontuação, a nota interfere no valor a ser recebido).
- b) Requisito para desenvolvimento na carreira (mínimo de 70% da pontuação máxima, sendo que a nota não interfere), no que se refere à concessão de progressão e promoção na carreira.
- c) Perda do cargo efetivo ou função pública quando o servidor incorre em uma das situações abaixo:
 - ✓ ter 2 conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório*;
 - ✓ 3 conceitos interpolados de desempenho insatisfatório* em 5 avaliações consecutivas;
 - ✓ 5 conceitos interpolados de desempenho insatisfatório* em 10 avaliações consecutivas.

* São consideradas insatisfatórias as notas inferiores a 50% do total de pontos da avaliação.



LIÇÕES APRENDIDAS, REFLEXÕES E DICAS

Equipe exclusiva para acompanhamento na área central: é importante que a área central tenha uma equipe dedicada para tratar dos assuntos relacionados a normatização, regulamentação, coordenação e acompanhamento da implementação das Políticas de Gestão do Desempenho.

Legislação sucinta e acessível: é importante legislar com objetividade, simplicidade e flexibilidade, dando ao implementador alternativas, levantando as questões mais importantes e dando a essas maior detalhamento.

Metodologia padrão definida pela área central: de acordo com o número de servidores a serem avaliados, sugere-se que, no momento da implementação seja adotada metodologia padrão para todos os órgãos e entidades, permitindo alterações em virtude das peculiaridades de cada um.



LIÇÕES APRENDIDAS, REFLEXÕES E DICAS

Definir para quem será utilizado o resultado da avaliação: Os resultados das avaliações servem de insumo para identificar *gaps* de competências, subsidiando a elaboração de planos de ação de desenvolvimento a fim de promover a potencialização dos pontos fortes e o aperfeiçoamento dos pontos de melhoria apresentados pelos servidores.

Limitações para implementação: Ao se definir as regras de Avaliação de Desempenho por Competências é preciso pensar nas possíveis limitações operacionais ou tecnológicas, como de sistema de informação e construção de formulários, por exemplo, para que não sejam definidas regras não aplicáveis a realidade do Estado.

Envolvimento de entidades representativas dos servidores: alinhamento com sindicatos e associações representativas dos servidores, para que atuem como parceiros na implementação do processo.



LIÇÕES APRENDIDAS, REFLEXÕES E DICAS

Fortalecimento das áreas de recursos humanos dos órgãos e entidades: é importante que as equipes responsáveis pela implementação de políticas de gestão de pessoas tenham condições de infra-estrutura, logística e apoio para poderem atuar na implementação da Avaliação de Desempenho.

Identificação da complexidade de cada órgão ou entidade: é importante realizar um diagnóstico e classificar os órgãos e entidades em grupos, de acordo com a complexidade para a implementação do processo, considerando-se, basicamente, o número de servidores a serem avaliados, a existência de unidades descentralizadas e a percepção de maior resistência com relação ao processo. Depois de feita a classificação, podem ser adotadas estratégias diferenciadas de implementação/acompanhamento para cada grupo.



DESAFIOS

Efetividade da avaliação: ter notas fidedignas ao real desempenho apresentado pelos servidores, possibilitando distinguir aqueles que apresentam um melhor ou pior desempenho. Isso pode não ocorrer pelo receio dos avaliadores em prejudicarem os servidores no que tange à concessão de benefícios e vantagens vinculados ao processo de Avaliação de Desempenho (ex.: adicional de desempenho, gratificações, progressão e promoção) e pela possibilidade de as chefias imediatas receberem avaliações distorcidas por parte dos membros de equipe, o que é reforçado por uma cultura que foca as relações pessoais, sem fazer distinção dos aspectos profissionais, impactando na efetividade dos resultados da avaliação de desempenho.

Comprometimento das lideranças com o processo: Maior apropriação e comprometimento dos gestores na condução do processo.



DESAFIOS

Processo de comunicação e sensibilização efetivo: Promoção de ações de sensibilização, capacitação e comunicação relativas ao processo de Gestão do Desempenho (Plano de Comunicação).

Monitoramento da implementação da política: Ampliação da efetividade da política de Gestão do Desempenho, a partir da criação de indicadores de efetividade.

Mapeamento e revisão de competências técnicas: Definir, de forma específica, o perfil requerido para cada servidor, a fim de subsidiar a construção de ações voltadas para a Gestão de Pessoas. Nem tudo deve ser mapeado. É importante definir cargos/funções/áreas que realmente são estratégicos e necessitam do mapeamento das competências técnicas agregando valor para a instituição.



**É IMPORTANTE DESTACAR QUE O ENVOLVIMENTO E
COMPREENSÃO DOS GESTORES E SERVIDORES SÃO
FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DE QUALQUER
MODELO.**

**OU SEJA, A FERRAMENTA, POR SI SÓ, NÃO ASSEGURA
A GERAÇÃO DOS RESULTADOS QUE SE PRETENDE
ALCANÇAR COM A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO.**



OBRIGADA!

PLANEJAMENTO
E GESTÃO



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.