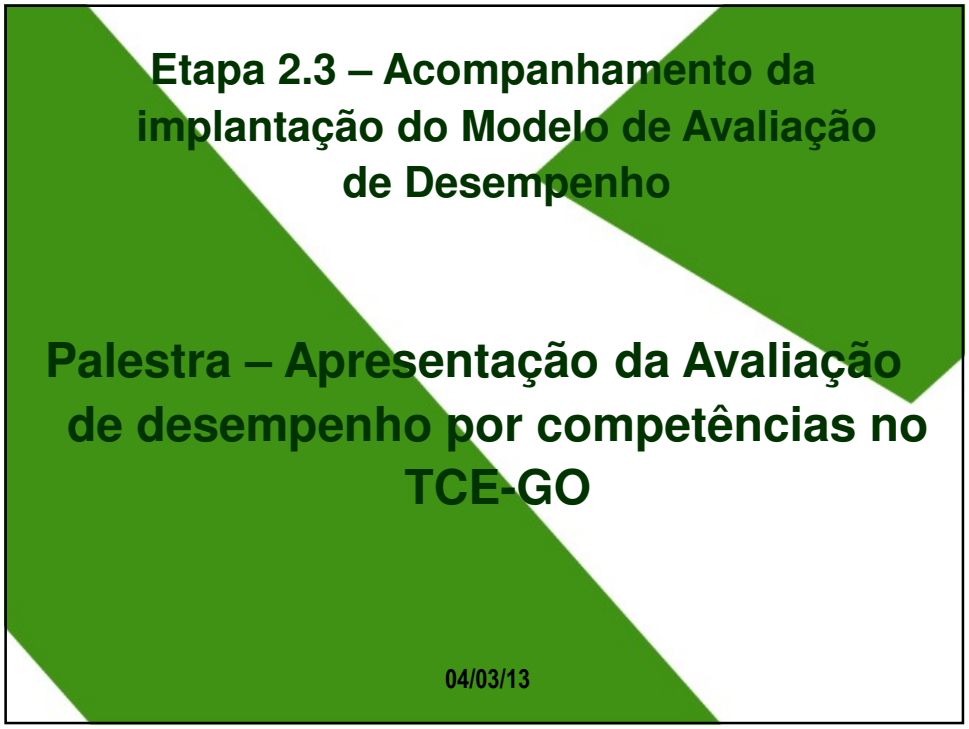

FGV PROJETOS
Aditivo do Plano de Desenvolvimento Gerencial
Módulo 2 – Desenvolvimento do Modelo de Avaliação de Pessoal e Acompanhamento da Implementação


Etapa 2.3 – Acompanhamento da implantação do Modelo de Avaliação de Desempenho
Palestra – Apresentação da Avaliação de desempenho por competências no TCE-GO
04/03/13

Objetivos palestra

FGV PROJETOS

- Apresentar noção geral dos conceitos vinculados a Avaliação de Desempenho por Competência.
- Conhecer o modelo de Avaliação de Desempenho por Competências a ser adotado no TCE-GO.
- Orientar como realizar as principais etapa da Avaliação de desempenho – acordo de trabalho, acompanhamento, avaliação, feedback e recurso.

3

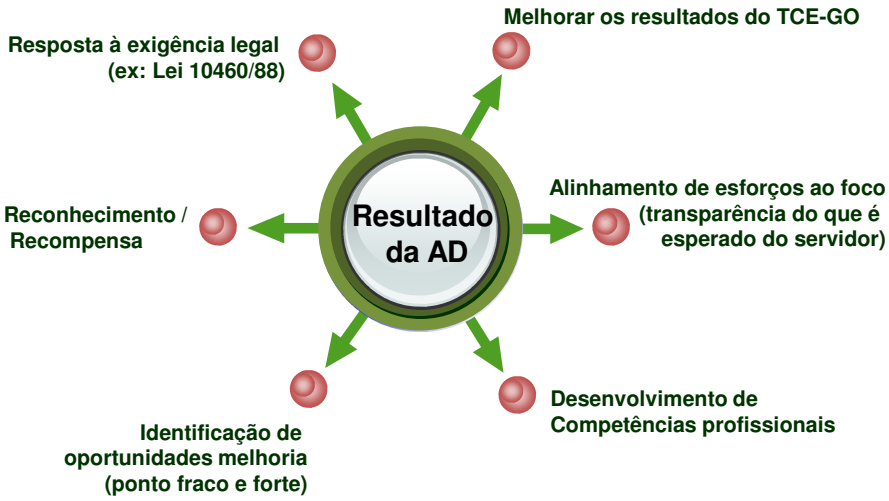
Avaliação de Desempenho no TCE-GO

FGV PROJETOS



Motivos da adoção da Avaliação de Desempenho no TCE-GO

FGV PROJETOS



Visão geral do Modelo de AD

FGV PROJETOS



6

Noção de Competências

FGV PROJETOS

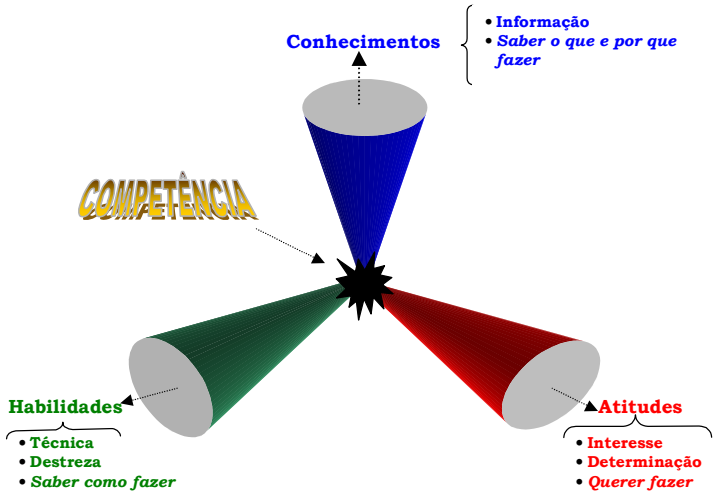
- A Noção de Competências no Setor Público Brasileiro
  - A competência pode ser entendida como um *"conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição".*

Fonte: Decreto n° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

7

Noção de Competências

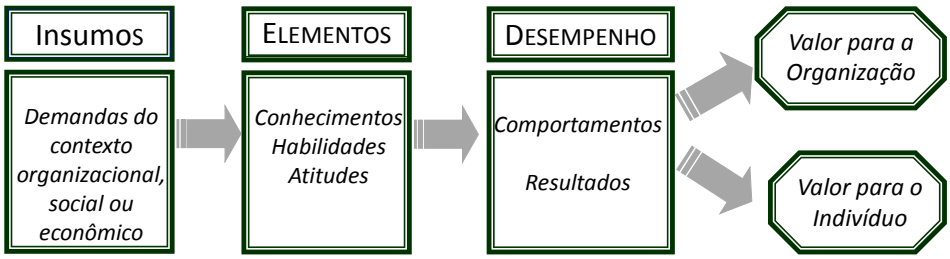
FGV PROJETOS



8

Noção de Competências

FGV PROJETOS

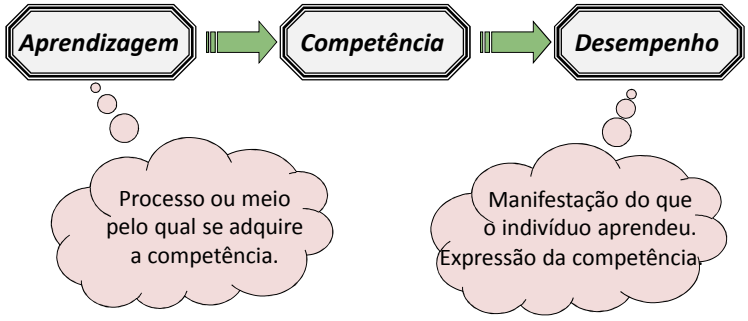


Fonte: Brandão (2012)

9

Noção de Competências

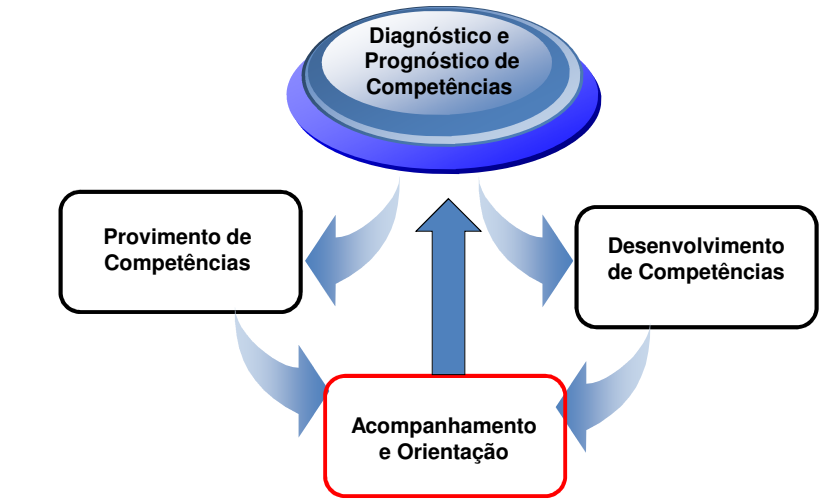
FGV PROJETOS



10

Noção de Competências

FGV PROJETOS



MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS X AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

11

Noção de Avaliação de Desempenho por Competências

FGV PROJETOS

- A avaliação por competências orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de objetivos individuais, coletivos e organizacionais.



- Trata-se de um processo contínuo que sustenta o desempenho e suas metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos.

12

Aspectos metodológicos

FGV PROJETOS

Premissas Metodológicas:
- ❑A FGV tem experiência e a metodologia
- ❑Quem conhece os trabalhos de uma organização são os seus colaboradores

↓

Colaboração e comprometimento de **TODOS** envolvidos!!

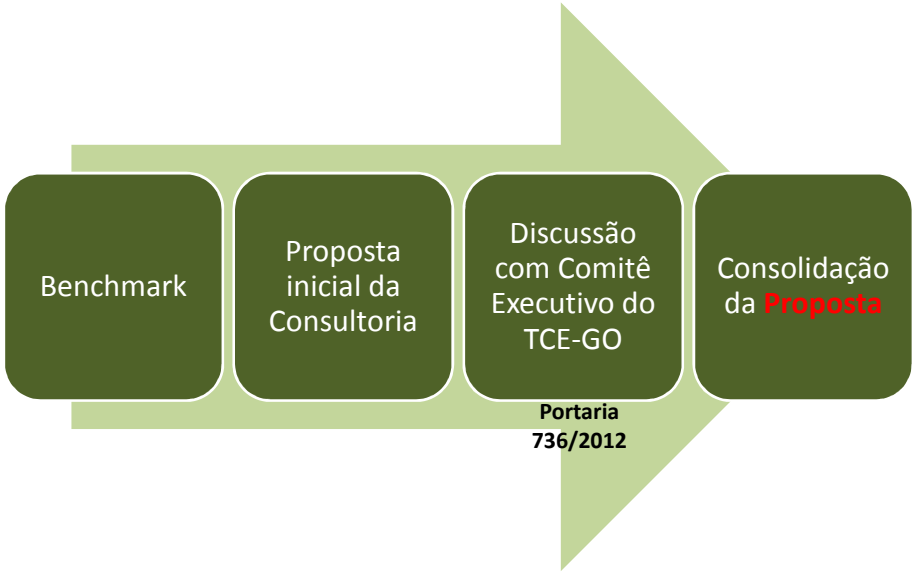
↓

Construção de modelo adequado às necessidades e realidade do TCE-GO!!

13

Aspectos metodológicos

FGV PROJETOS



14

Constituição do CAD

FGV PROJETOS

Finalidade do Comitê de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho – CAD

- Acompanhar o processo de avaliação de desempenho e apreciar, em última instância, o recurso do servidor.
- Atuar como orientador e mediador de conflitos nas avaliações de desempenho.
- Em termos de finalidade última, o CAD atua visando resguardar os interesses da Administração Pública.

15

Constituição do CAD

FGV PROJETOS

Princípios

- Independência
- Imparcialidade
- Discrição
- Proteção à honra e à imagem do servidor
- Isenção e neutralidade nos julgamentos

16

Constituição do CAD

FGV PROJETOS

Composição

- 8 titulares e 8 Suplentes, com representantes das seguintes áreas:
  - ✓ 1 servidor da Gerência de Gestão de Pessoas, o qual deverá ser necessariamente o gerente da área para presidir o CAD.
  - ✓ 1 servidor da Secretaria Geral.
  - ✓ 1 servidor da Secretaria Administrativa.
  - ✓ 1 servidor da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional.
  - ✓ 2 servidores da Secretaria de Controle Externo.
  - ✓ 1 servidor do ILB.
  - ✓ 1 servidor indicado pelo sindicato (de qualquer área do **TCE-GO**).

17

Constituição do CAD

FGV PROJETOS

Situação da implantação

- Minuta do Normativo de Constituição do CAD está pronta e será submetida ao Plenário para aprovação na Sessão de 7/03/13.
- Foram definidos os servidores que irão compor o 1º CAD.

Publicação da Resolução e Portaria prevista para até a 2ª semana de março/2013.

18

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Objetivo

O objetivo de adotar a avaliação de desempenho por competências é mensurar a entrega dos servidores em termos de competências necessárias para o alcance dos resultados esperados do Tribunal.



19

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Premissas

- Baseia-se em padrões de comportamentos esperados.
- Não há comparação de servidores para juízo de valor na avaliação individual.
- Clareza de critérios e medidas de desempenho.
- Sustenta o desenvolvimento de competências profissionais.



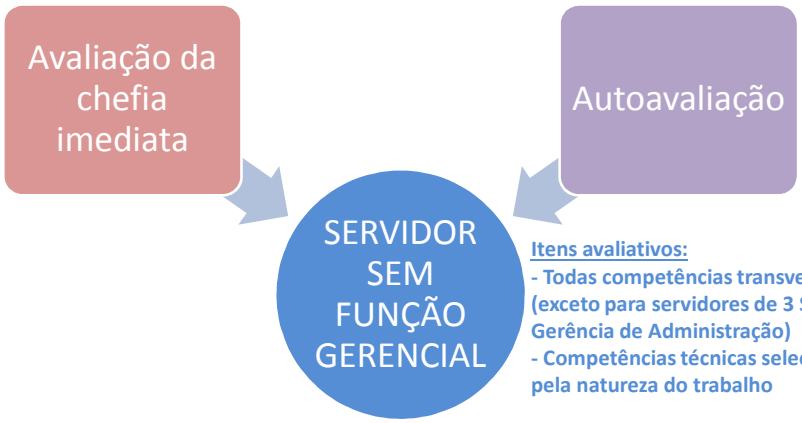
20

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Quem avalia e o que é avaliado?

SERVIDOR SEM FUNÇÃO GERENCIAL



Itens avaliativos:
- Todas competências transversais (exceto para servidores de 3 Serviços da Gerência de Administração)
- Competências técnicas selecionadas pela natureza do trabalho

TODOS OS SERVIDORES DE TODAS AS ÁREAS

21

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Quem avalia e o que é avaliado?

SERVIDOR COM FUNÇÃO GERENCIAL



Itens avaliativos:
- Todas competências gerenciais
- Todas competências transversais
- Competências técnicas selecionadas pela natureza do trabalho

TODOS OS GESTORES DO TCE-GO, EXCETO CONSELHEIROS, AUDITORES E PROCURADORES

22

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Cronograma, por período avaliativo

Principais atividades	Período anterior ao avaliativo (4º mês)		Período avaliativo (quadrimestre)																Período posterior ao avaliativo (1º mês)			
			1º mês				2º mês				3º mês				4º mês							
	3ª Sem	4ª Sem	1ª Sem	2ª Sem	3ª Sem	4ª Sem	1ª Sem	2ª Sem	3ª Sem	4ª Sem	1ª Sem	2ª Sem	3ª Sem	4ª Sem	1ª Sem	2ª Sem	3ª Sem	4ª Sem	1ª Sem	2ª Sem	3ª Sem	4ª Sem
Definição das competências dos gestores das unidades subordinadas à Presidência																						
Validação das competências dos gestores das unidades vinculadas à Presidência																						
Definição das competências dos servidores e demais gestores																						
Acompanhamento do desempenho																						
Preenchimento da avaliação no módulo de ADC																						
Realização do feedback																						
Solicitação de recurso																						
Análise de recurso																						
Fechamento do resultado final																						

Obs: excepcionalmente no primeiro período avaliativo o cronograma foi ajustado.

23

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Condições para avaliação

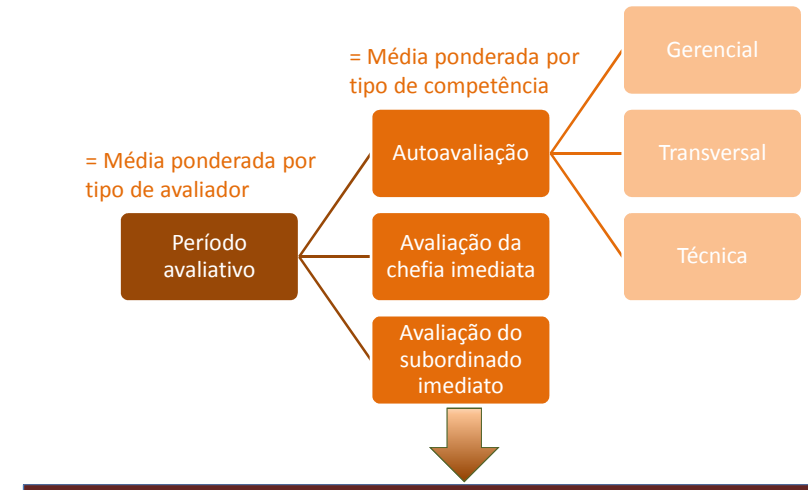
- No período avaliativo (intermediárias), o profissional que estiver em mais de 50% dos dias em licença, não será avaliado. O resultado final será a média das avaliações realizadas. Caso não tenha duas avaliações, então o servidor ficará sem resultado final.
- Após 2 anos sem o servidor ter resultado final, o CAD deverá analisar os motivos de não ter participado das avaliações e, se for o caso, deverá propor abertura de sindicância à Corregedoria do **TCE-GO**.
- Servidores em estágio probatório ou respondendo PAD também participarão da avaliação de desempenho.
- Esta avaliação não substitui a avaliação realizada no estágio probatório.

24

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Como é calculado o resultado da Avaliação por Competência?



Final do ano = Média ponderada dos resultados dos 3 quadrimestres
(correspondência ao desempenho excelente, adequado, inadequado e inexistente).

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Responsabilidade dos atores envolvidos

- **Avaliador:**
  - ✓ Responder à AD com seriedade.
  - ✓ Participar do *feedback* e comprometer-se com o plano de melhoria de desempenho.
  - ✓ Informar ao CAD qualquer não conformidade ocorrida no processo de AD.
  - ✓ Acessar o sistema informatizado de avaliação de desempenho, no início do período avaliativo, para formalizar ciência de quem irá avaliar (somente autoavaliação, ou dos subordinados, ou do superior).
- **Gestor**
  - ✓ Definir e participar da definição das competências técnicas.
  - ✓ Fornecer e participar do *feedback*.
  - ✓ Propor e comprometer-se com o plano de melhoria de desempenho.
  - ✓ Mobilizar as pessoas e favorecer a ocorrência da AD em sua equipe de trabalho

26

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Responsabilidade dos atores envolvidos

- **Avaliado:**
  - ✓ Comprometer-se com o seu desempenho.
  - ✓ Participar da definição das competências técnicas.
  - ✓ Dar ciência dos resultados da sua avaliação de desempenho.
  - ✓ Participar do *feedback* e comprometer-se com o plano de melhoria de desempenho.
  - ✓ Informar ao CAD qualquer não conformidade ocorrida no processo de AD.
  - ✓ Entrar com recurso junto ao CAD, em caso de discordância com o resultado da chefia imediata, e tomar ciência da decisão do Comitê.
  - ✓ Acessar o sistema informatizado de avaliação de desempenho, no início do período avaliativo, para formalizar ciência dos fatores avaliativos das competências.

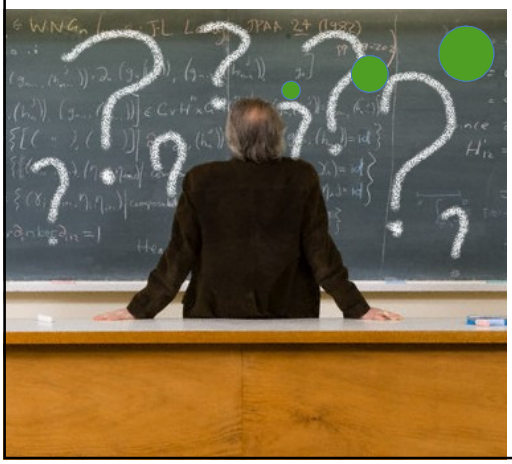
OBS: Caso o servidor não cumpra com suas responsabilidades (obrigações), deverão ser aplicadas as penalidades previstas na Lei nº 10.460/1988.

27

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Benefício para o servidor



E o que o Servidor ganha com a Avaliação de Desempenho?

28

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Benefício para o servidor

- Conhecer o que é esperado do trabalho que irá executar (transparência dos comportamentos e resultados esperados).
- Conhecer pontos fracos e fortes da sua atuação profissional para estabelecer ações de melhoria.
- Ter condição de melhorar seu desempenho, a partir dos feedbacks.



29

Modelo de ADC no TCE-GO

FGV PROJETOS

Benefício para o servidor

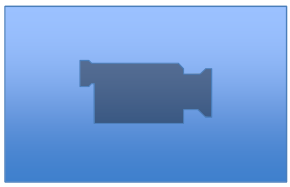


- Acordar com o gestor um plano de melhoria que permita estabelecer ações de responsabilidade do avaliado, do gestor e do Tribunal.
- Ser reconhecido pelo desempenho adequado ao trabalho.
- Ser beneficiado com recompensas pelo alcance do desempenho esperado.
- Permitir o desenvolvimento profissional alinhado às necessidades individuais e da Organização.

30

FGV PROJETOS

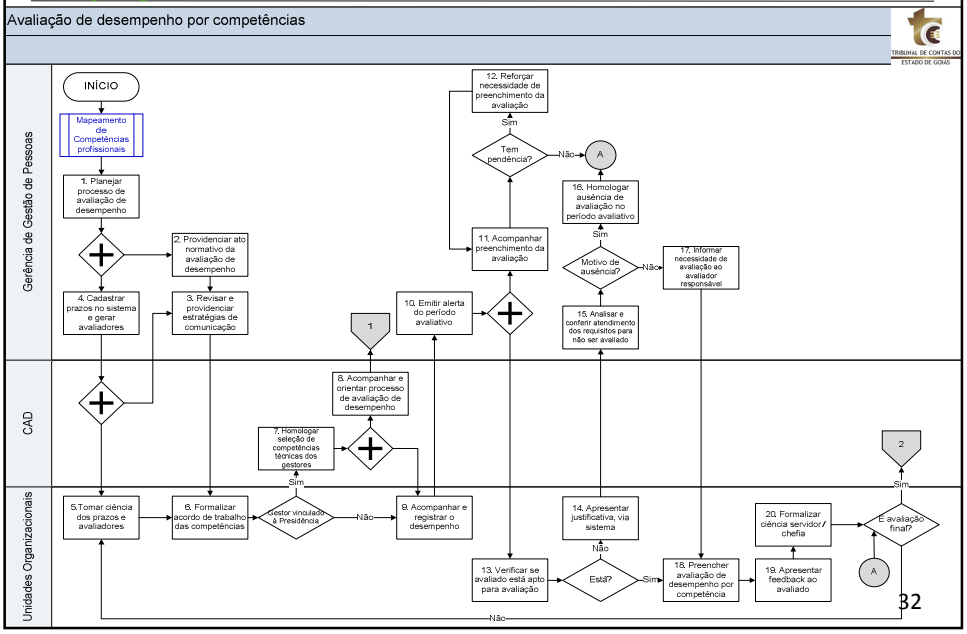
COMO DEVO FAZER A AVALIAÇÃO?



31

Modelo de ADC no TCE-GO - Fluxo

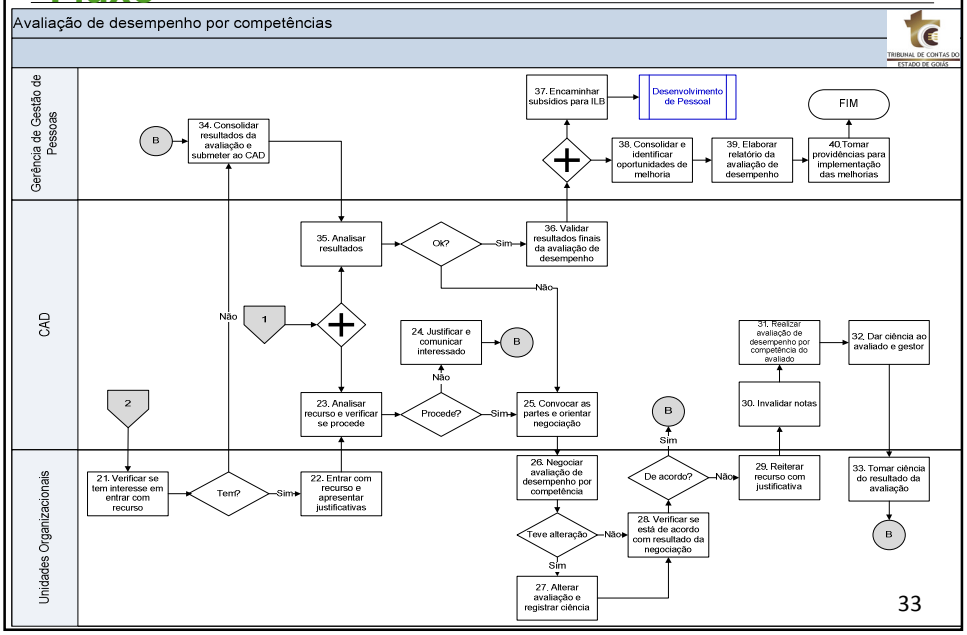
FGV PROJETOS



32

Modelo de ADC no TCE-GO - Fluxo

FGV PROJETOS



33

1ª Etapa: Acordo de trabalho

FGV PROJETOS

Definição das competências – Acordo de trabalho

- Estabelecer as competências técnicas realmente necessárias para atuação do trabalho a ser realizado, em reunião com cada servidor.
- Estabelecer competências que serão / poderão ser desempenhadas no período avaliativo.
- Realizar distribuição justa das competências entre os servidores.



- Considerar o planejamento da área para o próximo quadrimestre, de modo a contemplar as competências que precisarão ser desempenhadas para as demandas previstas.

34

1ª Etapa: Acordo de trabalho

FGV PROJETOS

Ferramenta de TI para ADC

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS



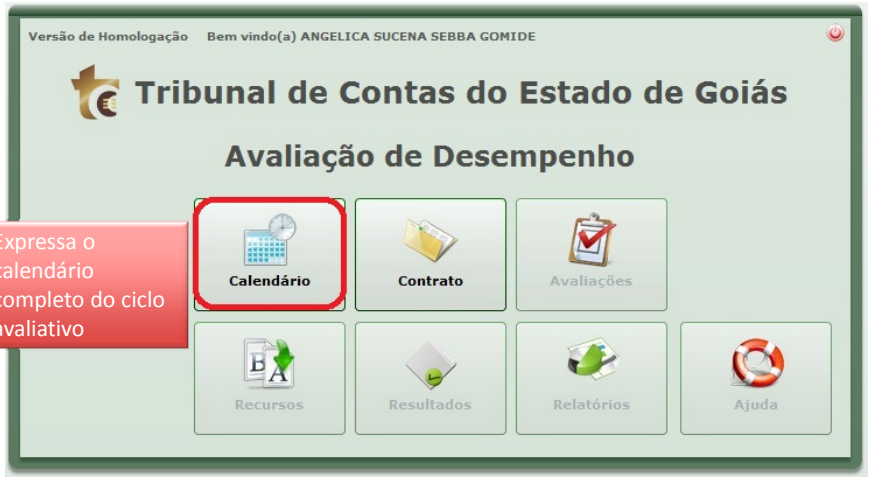
Avaliação de Desempenho



1ª Etapa: Acordo de trabalho

FGV PROJETOS

Ferramenta de TI para ADC



Expressa o calendário completo do ciclo avaliativo

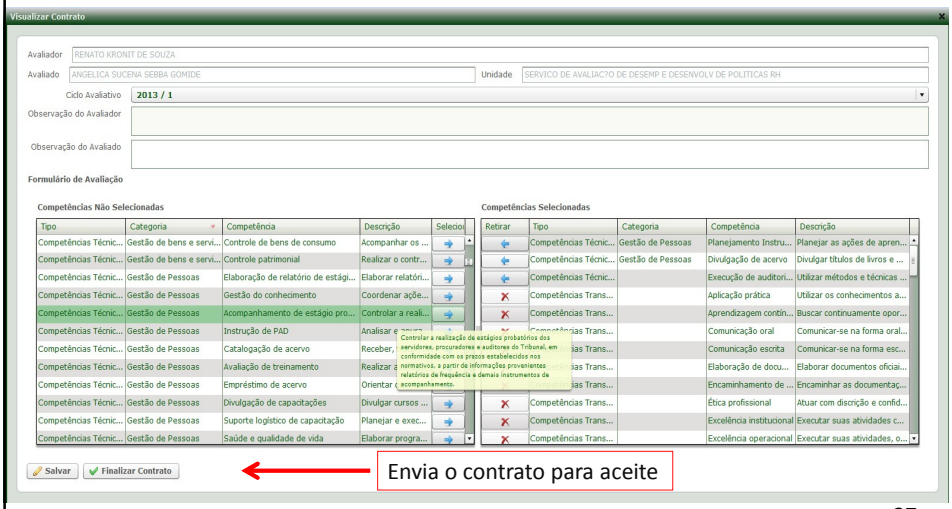
36

1ª Etapa: Acordo de trabalho

FGV PROJETOS

Ferramenta de TI para ADC

GESTOR REÚNE COM SERVIDOR PARA REALIZAR O ACORDO DE TRABALHO

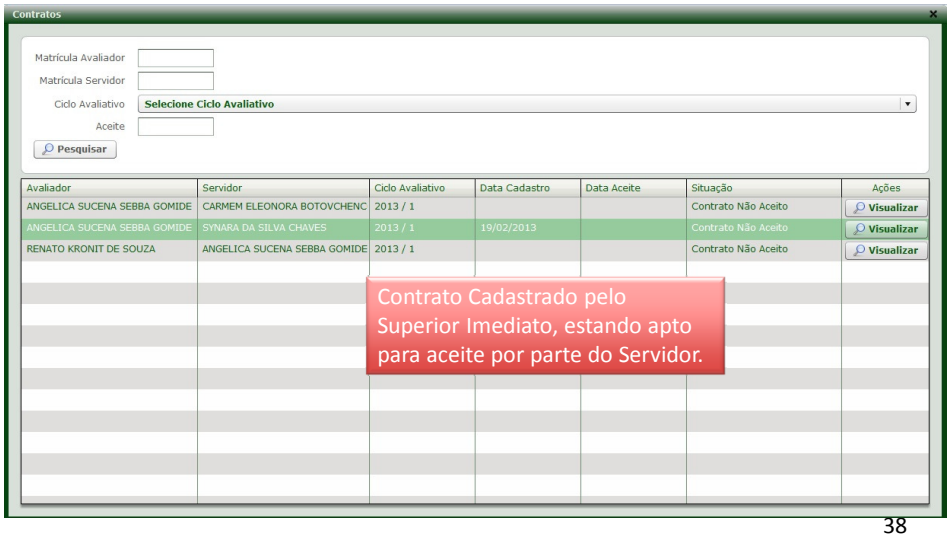


Envia o contrato para aceite

1ª Etapa: Acordo de trabalho

FGV PROJETOS

Ferramenta de TI para ADC



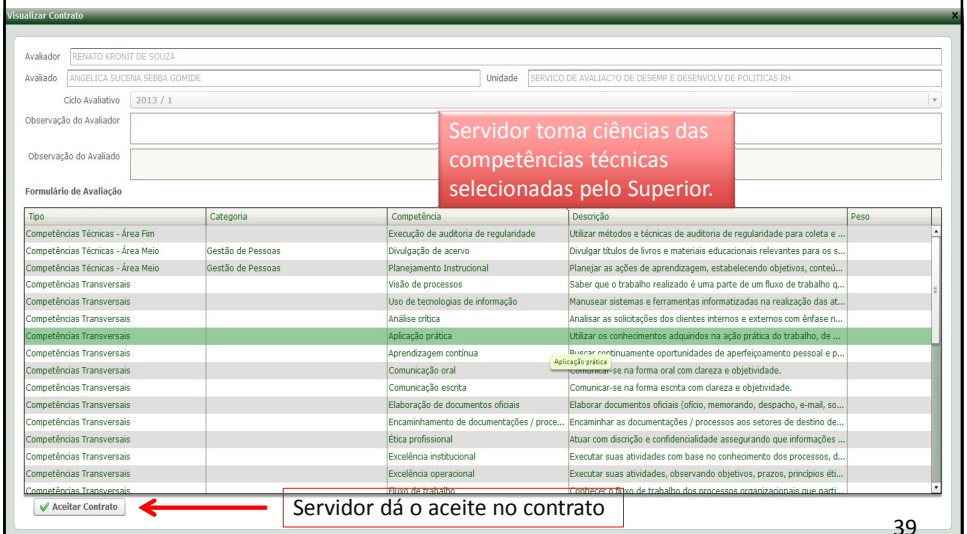
Contrato Cadastrado pelo Superior Imediato, estando apto para aceite por parte do Servidor.

1ª Etapa: Acordo de trabalho

FGV PROJETOS

Ferramenta de TI para ADC

SERVIDOR LOGAR NA FERRAMENTA PARA ACEITAR O CONTRATO



39

1ª Etapa: Acordo de trabalho

FGV PROJETOS

Ferramenta de TI para ADC



40

1ª Etapa: Acordo de trabalho

FGV PROJETOS

Cuidados importantes : erros que devem ser evitados!!

"Não tenho tempo para isto, tenho outras coisas para fazer" (referindo-se a destinar um tempo para reunir com o servidor no momento do acordo de trabalho ou feedback).

SABE O QUE PODE ACONTECER??

41

2ª etapa: Acompanhamento

FGV PROJETOS

Acompanhamento do desempenho

- Observe o desempenho do avaliado, lembrando-se das competências avaliativas, durante todo o período.
- Registre fatos importantes que poderão corroborar com motivos para estabelecimento das notas de cada competência.
- Reserva um período do seu horário de trabalho, periodicamente (quinzenalmente ou mensalmente) para realizar registros do acompanhamento do desempenho.
- Não deixe para depois o registro de fatos marcantes do desempenho.

42

2ª e 3ª Etapas: Acompanhamento e Avaliação - Instrumento

FGV PROJETOS

MODELO GERAL DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	
PERÍODO AVALIATIVO	
Quadrimestre:	Ano:
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
Nome:	
Matricula:	
Unidade:	
IDENTIFICACAO DA CHEFIA IMEDIATA	
Nome:	
Matricula:	
Unidade:	

Campos preenchidos pela ferramenta de TI.

ORIENTAÇÃO AO PREENCHIMENTO

Este é o formulário da avaliação de desempenho individual por competências profissionais, o qual tem como principal finalidade propiciar condições o desenvolvimento profissional e organizacional.

Leia atentamente as competências e suas descrições e indique o quanto o avaliado desempenhou aquela competência no período avaliativo, de acordo com a escala de avaliação apresentada na métrica.

A sua participação e comprometimento são fatores essenciais para se alcançar os resultados esperados.

43

2ª e 3ª Etapas: Acompanhamento e Avaliação - Instrumento

FGV PROJETOS

MÉTRICA DE AVALIAÇÃO

A escala de avaliação tem notas variando entre 1 e 10. Para emitir sua nota sobre cada competência, considere as seguintes reflexões:

- O avaliado expressa a competência de forma fluente e independente? E, por vezes, orienta o desempenho de seus pares?
- O avaliado expressa a competência de forma fluente e com pouca necessidade de supervisão imediata?
- O avaliado expressa a competência de forma parcial e com dependência constante de supervisão imediata da chefia ou de pares?
- O avaliado não expressa a competência no desempenho do trabalho?

TIPO DE AVALIAÇÃO: AUTO-AVALIAÇÃO

Possível avaliar?	( ) Sim ( ) Não Justificativa_____

O avaliado deverá informar se tem condição de avaliar o servidor ou se ocorreu alguma mudança / problema que impedem a realização da avaliação. Neste caso deverá justificar.

Deverá selecionar o tipo de avaliação que está realizando – autoavaliação; avaliação do subordinado imediato ou avaliação do superior imediato.

44

2ª e 3ª Etapas: Acompanhamento e Avaliação - Instrumento

FGV PROJETOS

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		NOTA (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10)	JUSTIFICATIVA
Nome	Descrição		
A			
B			
C			
D			
"n"			
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS		NOTA (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10)	JUSTIFICATIVA
Nome	Descrição		
A			
B			
C			
D			
"n"			
COMPETÊNCIAS TECNICAS		NOTA (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10)	JUSTIFICATIVA
Nome	Descrição		
A			
B			
C			
D			
"n"			

Competências fixas no acordo de trabalho para os gestores (nome e descrição)

Resultado do acordo de trabalho

Competências a serem selecionadas, de acordo com o trabalho (nome e descrição)

45

2ª e 3ª Etapas: Acompanhamento e Avaliação - Instrumento

FGV PROJETOS

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		NOTA (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10)	JUSTIFICATIVA
Nome	Descrição		
A			
B			
C			
D			
"n"			
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS		NOTA (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10)	JUSTIFICATIVA
Nome	Descrição		
A			
B			
C			
D			
"n"			
			JUSTIFICATIVA
N			
A			
B			
C			
D			
"n"			

Ler atentamente a descrição da competência e avaliar o quanto o servidor desempenhou a referida competência, observando as orientações da métrica (escala de 0 a 10).

Para cada competência avaliada, o avaliador deverá justificar o motivo da referida nota, mediante indicação / descrição de comportamentos observados. As justificativas poderão ser registradas durante o período de acompanhamento do desempenho.

46

2ª e 3ª Etapas: Acompanhamento e Avaliação - Instrumento

FGV PROJETOS

OBSERVAÇÕES DO ACOMPANHAMENTO		
TIPO	DATA	OBSERVAÇÃO

Legenda da tipologia: 1 – Aspecto positivo; 2 – Oportunidade de melhoria; 3 – plano de melhoria; 4 – comentário geral

Durante o período de acompanhamento, poderão anotar observações que fundamentem as notas a serem atribuídas, bem como informações que subsidiem o feedback.

A pontuação final será calculada diretamente pela ferramenta de TI, a partir dos parâmetros de ponderação por tipo de competência.

RESULTADO DO AVALIADOR	
	PONTUAÇÃO FINAL
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
RESULTADO PRELIMINAR	

47

2ª e 3ª Etapas: Acompanhamento e Avaliação

FGV PROJETOS

Cuidados importantes : erros que devem ser evitados!!

- Efeito halo (avaliação positiva) e horn (avaliação negativa): não avaliar as competências e os servidores com uma referência de só notas altas ou baixas.
- Efeito da Tendência central: Evitar colocar notas altas ou baixas para não ter que justificar depois no futuro.
- Não generalizar as notas das pessoas – "se é bom em algo é bom em tudo". Cada competência deve ser avaliada individualmente.
- Efeito da recenticidade: não avaliar conforme percepções mais recentes sobre as competências. Por isso, registrem os fatos durante o acompanhamento.
- Erro da fadiga / rotina da avaliação



48

2ª e 3ª Etapas: Acompanhamento e Avaliação

FGV PROJETOS

Cuidados importantes : erros que devem ser evitados!!

- Complacência ou Rigor absoluto.
- Erro da primeira impressão.
- Não criar estereótipo do servidor.
- Não acreditar que as pessoas podem mudar e melhorar – elas podem mudar sim!
- Separar aspectos pessoais com os profissionais.
- Falta de compreensão dos fatores avaliativos (competências).



49

4ª Etapa: Feedback da Avaliação

FGV PROJETOS

- O feedback consiste em informar os aspectos que precisam ser melhorados e mantidos no comportamento do profissional para o alcance dos objetivos.
- A partir do acompanhamento e da orientação constante do desempenho dos servidores, aumenta-se a probabilidade de sucesso na realização das atividades, metas e objetivos individuais e institucionais.
- O feedback a ser adotado no TCE-GO poderá ser positivo ou corretivo.



50

Feedback da Avaliação

FGV PROJETOS

Como realizar feedback?

1º passo
- Gestor: consolidar as informações do feedback na ferramenta de TI.

2º passo
- Gestor e Servidor: Agendar horário da reunião de feedback.

3º passo
- Gestor e Servidor: Reunir para o gestor fornecer o feedback, apresentando pontos fortes, oportunidades de melhoria e plano de melhoria. O plano de melhoria deverá ser discutido para alinhar responsáveis a ações a serem realizadas.

4º passo
- Servidor deverá acessar a ferramenta e dar ciência do feedback fornecido pelo gestor (independente se concordar ou não. Se não concordar, deverá dar ciência e depois solicitar recurso, caso considere necessário.

51

Instrumento de Feedback

FGV PROJETOS

RESULTADO DA DESEMPENHO INDIVIDUAL				
PERÍODO AVALIATIVO				
Quadrimestre:	**Ano:**			
COMPETÊNCIAS AVALIADAS	**PONTUAÇÃO FINAL**			
	Auto avaliação	Chefia	Subordinado	Final
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS				
Nome da competência gerencial				
Nome da competência gerencial "n"				
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS				
Nome da competência transversal 1				
Nome da competência transversal "n"				
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS				
Nome da competência técnica 1				
Nome da competência técnica "n"				
RESULTADO CONSOLIDADO				
CONCEITO DE PROFICIÊNCIA				
ASPECTOS POSITIVOS A SEREM RESSALTADOS				
Inserir observações.				
OPORTUNIDADES DE MELHORIA				
Inserir observações.				
PLANO DE MELHORIA DE DESEMPENHO				
Inserir observações.				
Data: ___/___/___				
Ciência do Avaliado: (*login* + senha)				
Ciência da Chefia Imediata: (*login* + senha)				

Serão apresentados os resultados finais, por tipo de competência (com respectivos detalhamentos) e por tipo de avaliador.

Os aspectos positivos devem ser elencados, destacando comportamentos, ações e demais resultados que revelam o mérito do servidor no período.

As oportunidades de melhoria referem-se aos diferentes aspectos comportamentais, de desempenho e de competências que devem ser foco de desenvolvimento.

O plano mostra quais estratégias devem ser adotadas para desenvolver quaisquer aspectos identificados nas oportunidades de melhoria. Chefia e servidor participam juntos da elaboração do plano.

52

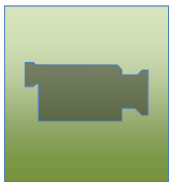
E recurso??

FGV PROJETOS

Recurso[2]	COMPETÊNCIAS AVALIADAS	RESULTADO DAS COMPETENCIAS (por período avaliativo – PA)						Justificativa
		1º PA		2º PA		3º PA		
		A	C	A	C	A	C	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS							
☐	Nome da competência gerencial							
☐	Nome da competência gerencial "n"							
	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS							
☐	Nome da competência transversal 1							
☐	Nome da competência transversal "n"							
	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS							
☐	Nome da competência técnica 1							
☐	Nome da competência técnica "n"							
Legenda: PA – período avaliativo (quadrimestral); A – autoavaliação; C – avaliação da chefia								
Data: ___/___/___								
Assinatura do Avaliado: (login + senha)								

FGV PROJETOS

E DE QUE FORMA VOCÊ PODE CONTRIBUIR COM O TCE-GO?



ENTÃO VAMOS COMEÇAR?

54

Próximos passos - ADC

FGV PROJETOS

- Formalização do acordo de trabalho com os subordinados imediatos: de 04/03 até 15/03/2013.
- Treinamento no módulo de avaliação e feedback aos gestores (multiplicadores): 18/03/2013
- Plantão de dúvidas da ferramenta: 04/03 até 22/03/2013.
- Período para preenchimento da ADC na ferramenta: de 18/03 a 27/03/2013.
- Período para realização do feedback: 25/03 a 5/04/2013.



55

FGV PROJETOS

Obrigada pela participação e não esqueçam de assinar a lista de presença!

Bom trabalho!

Equipe FGV Projetos
lana.montezano@fgv.br
(61) 9957 1078

56