

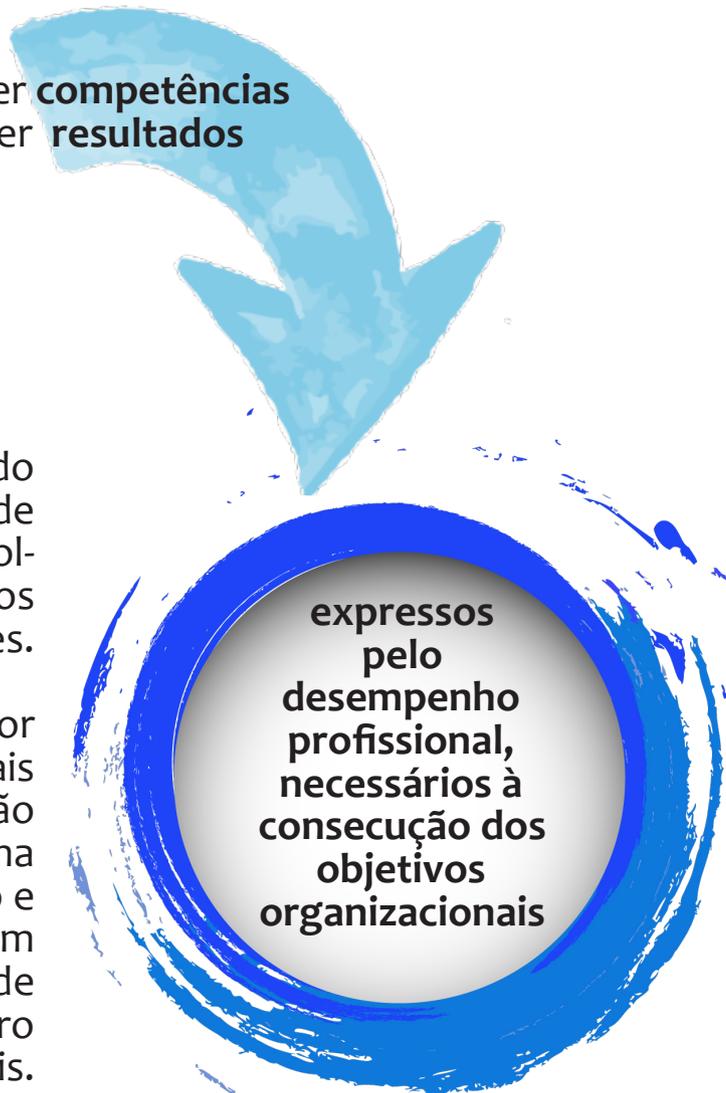
Gestão por Competências e Resultados

É um modelo de gestão que visa a:

- mapear, avaliar e desenvolver **competências**
- definir, avaliar e desenvolver **resultados**

Assim, esse modelo está voltado para duas direções: a geração de resultados individuais e o desenvolvimento das competências dos servidores.

Para Ropé e Tanguy (1997), por exemplo, um dos aspectos essenciais da competência é que essa não pode ser compreendida de forma separada da ação. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.





A avaliação do desempenho será medida tanto pelas competências como pelos resultados do trabalho de cada servidor. O desempenho de cada um envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências no tocante a realizações. A gestão de pessoas por competências e resultados objetiva valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações.

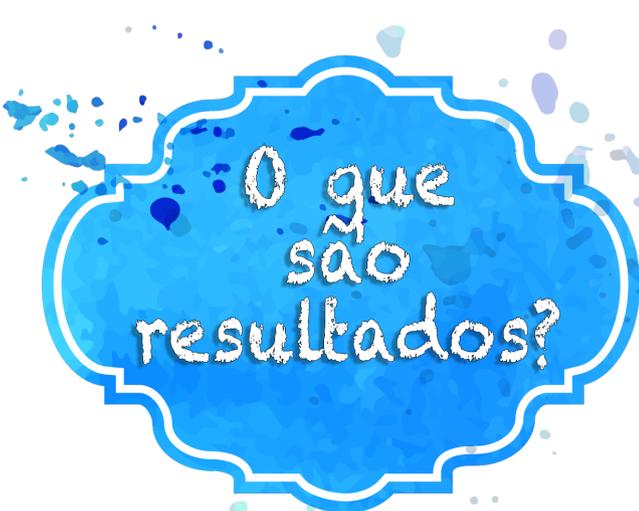
O modelo apoia-se na prática do gerenciamento do desempenho, mediante dois mecanismos de avaliação:

- avaliação de competências, instrumento **QUALITATIVO** de avaliação da capacidade de entrega do servidor.
- avaliação de resultados, instrumento **QUANTITATIVO** de avaliação da capacidade de entrega do servidor.



O que são
competências?

As competências correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, observadas por meio de indicadores de comportamento, que geram resultados e contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos.



O que
são
resultados?

Os resultados correspondem a entregas específicas relativas à consecução de metas individuais ou atividades desenvolvidas pelo servidor, preferencialmente vinculadas aos objetivos estratégicos.

O modelo de gestão de pessoas por competências e resultados permite obter parâmetros mais fidedignos e objetivos para a atuação em todos os subsistemas de gestão de pessoas:

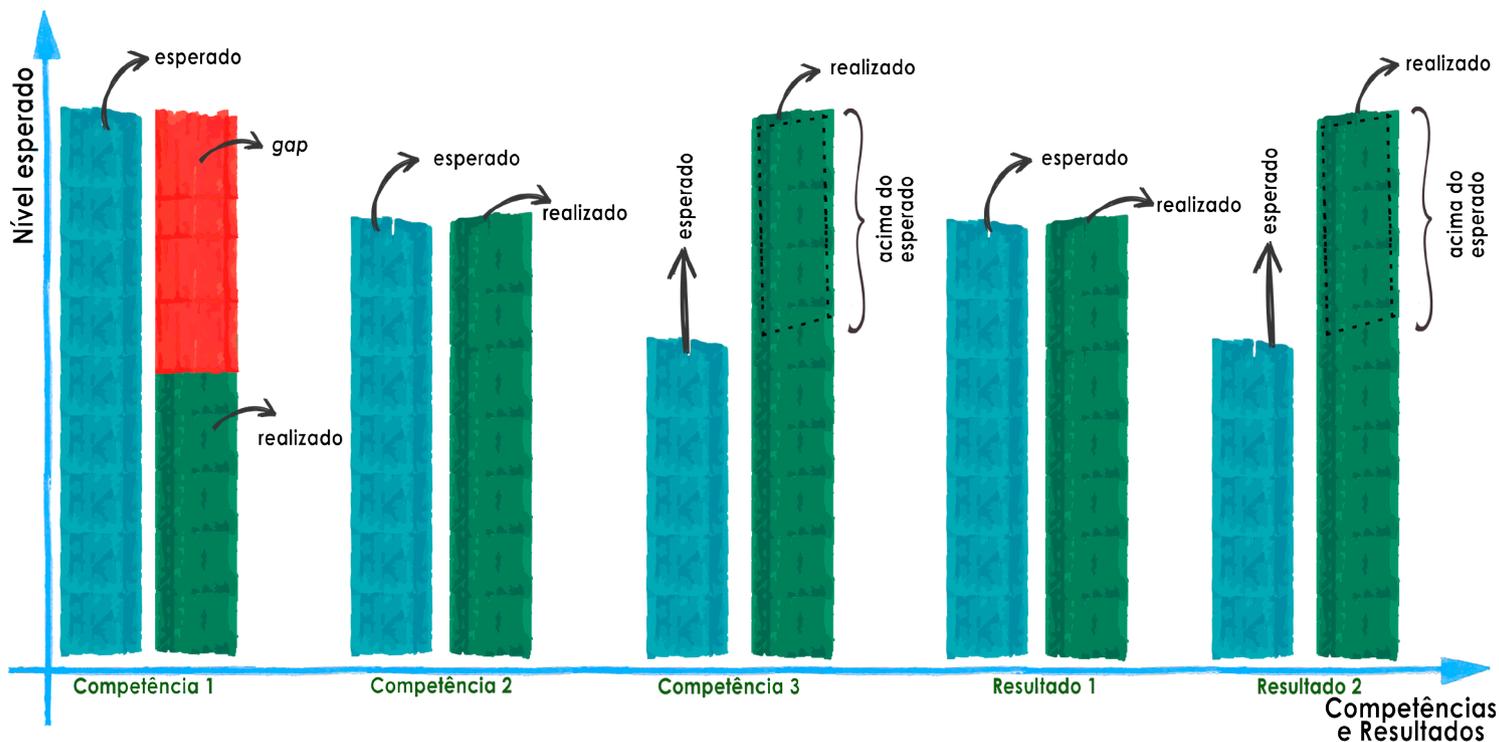
- seleção e alocação de pessoal
 - avaliação
- desenvolvimento individualizado
 - valorização do servidor
- promoção e progressão funcional



Para que
serve?

Esse modelo fornece importantes informações estratégicas sobre as competências existentes e aquelas requeridas e sobre os resultados esperados e aqueles efetivamente alcançados pelos servidores.

As diferenças entre o nível esperado e o realizado, identificadas por meio da avaliação de competências e resultados, correspondem aos **gaps** (lacunas) a serem desenvolvidos para o aprimoramento profissional e organizacional.



A avaliação identificará a existência de *gaps* de competências que, se não forem eliminados ou minimizados, impactarão o desempenho individual e organizacional. Os *gaps* identificados de cada servidor gerarão a necessidade de elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual - PDI. Esse Plano consiste no planejamento das ações de desenvolvimento voltadas para suprir os *gaps* de competência identificados no processo de avaliação do servidor ou para aperfeiçoar/atualizar as competências necessárias.

Cada servidor terá uma visão geral de todas as ações a serem desenvolvidas, necessárias para o seu aprimoramento na carreira. Assim, o planejamento das ações de desenvolvimento é facilitado, podendo ser estabelecidos objetivos de desenvolvimento de curto, médio e longo prazos.



Durante a elaboração do PDI, será possível visualizar que ações podem ser adotadas para o desenvolvimento profissional. A participação em cursos, palestras e eventos é apenas uma das opções. Caso seja essa uma das ações indicadas, será dada prioridade aos servidores com *gaps* identificados.

Caso o avaliado apresente competências e/ou resultados superiores aos requeridos, o PDI deverá contemplar ações de atualização e manutenção da competência, podendo o servidor habilitar-se a atuar como multiplicador de conhecimentos. Será possível, ainda, adotar ações de valorização e avaliar a pertinência de o servidor desenvolver atividades que requeiram

competências de maior complexidade com relação às desenvolvidas atualmente.

Um dos maiores ganhos da gestão de pessoas por competências e resultados é possibilitar a visão mais ampliada e completa, tanto para gestores quanto para os próprios servidores, acerca do nível de contribuição de cada um para a instituição. Essa visualização permite, ainda, estabelecer ações de desenvolvimento e valorização do servidor correspondentes à sua entrega.

