

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS, PRINCÍPIO DA SUSTENTABILIDADE

Joaquim José Fernandes da Costa Junior
Fernando Tompson
Izabel Maria Moura Grizzi
Mônica Leal Canedo



GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS, PRINCÍPIO DA SUSTENTABILIDADE

Joaquim José Fernandes da Costa Junior

Fernando Tompson

Izabel Maria Moura Grizzi

Mônica Leal Canedo

RESUMO

Este trabalho objetiva apresentar o Modelo de Governança Corporativa associado ao método de Gestão de Pessoas por Competências implantado na Agência Estadual de Tecnologia da Informação de Pernambuco (ATI). Centrado no desenvolvimento e expansão de capacidades e competências críticas, o modelo permite o alcance dos objetivos estratégicos, alinhados ao mapa da estratégia do Governo de Pernambuco, a partir de estruturas organizacionais e modelos de gestão integrados e complementares, que sustentam de forma contínua seus resultados. Independente da natureza da organização, o sucesso do negócio é alcançado através do alinhamento entre as várias camadas da gestão, com a estratégia organizacional, o portfólio de produtos, a automação e integração entre os processos, a gestão de pessoas com foco nas competências da organização, e a integração destas várias camadas geridas através dos painéis de controle dos indicadores de gestão. A Gestão de Pessoas por Competência (competência neste trabalho é vista como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo/organização) insere-se no modelo de Governança como um elemento que deve ser encarado de forma sistêmica. Sendo assim, o alcance dos objetivos organizacionais é sustentado por uma estrutura de gestão de pessoas baseada em quatro componentes: clareza dos objetivos estratégicos nas dimensões da função individual, da área de atuação e da organização; adequação das competências comportamentais do indivíduo à função, garantindo o exercício com prazer; busca incessante pela plenitude das competências técnicas (conhecimentos e habilidades / maturidade) para o exercício da função; valorização das pessoas através de recompensas justas e motivadoras. Desta forma é possível a criação de um círculo virtuoso em que a clareza dos objetivos estratégicos sendo buscada por pessoas “competentes” possibilita não só o aumento da chance de alcance das metas, mas também, a retroalimentação de objetivos e metas de melhor qualidade. Nos vários diagnósticos realizados em várias organizações, mas em especial na ATI, foi observada falta de conhecimento da atuação sistêmica da organização, com as pessoas sem conhecimento do catálogo de produtos de sua área e das demais da organização, falta de visibilidade de seus próprios clientes, ausência de acordos de nível de serviço, falta de gestão da demanda, estratégias definidas mas desalinhadas, produtos e serviços oferecidos em áreas inadequadas numa espécie de personograma, e pessoas com foco nas atividades (meios) em lugar de focar as entregas provenientes dos processos estruturados. O processo de mudança aconteceu através da instalação de um framework de Governança Corporativa e de



TIC, o Changepoint, alinhado a uma consultoria que adota como referência padrões internacionais (Balanced Scorecard; ITIL; Cobit; PMBoK; ISO; Gestão de Pessoas por Competências) adaptadas á realidade da ATI. O primeiro passo foi a conscientização de que cada unidade administrativa existe para entregar produtos (bens e serviços) para algum cliente, que precisa ficar satisfeito para continuar consumindo. Esta visão de entrega, ampliou a visão de processos, que é essencial, mas passa a ser regulada do cliente para a produção, tendo o SLA (Acordo de Nível de Serviço) como referência maior. O passo seguinte foi a definição das Funções dentro dos Cargos, fazendo com que cada pessoa tivesse visibilidade de sua participação nas entregas do catálogo da unidade, com clareza de suas tarefas e responsabilidades, sempre associadas aos processos de elaboração dos produtos. Daí foi possível a especificação dos conhecimentos necessários para a função, com o grau de importância e de maturidade. No processo de gestão da estratégia usando o método do Balanced Scorecard foi primeiro necessário o nivelamento de todos os gestores em relação ao catálogo de serviços da ATI, conhecer as diretrizes de ação no contexto da Administração Pública Estadual e analisar o resultado das pesquisas de clima organizacional e satisfação de clientes, possibilitando um conhecimento mais apurado dos ambientes externo e interno, e consequentemente a formulação de diretrizes estratégicas mais consistentes na quatro perspectivas de valor do BSC: Financeira; Clientes e Mercado; Processos Internos; Inovação e Aprendizagem. Com as definições estratégicas definida em termos de missão, marcas, visão e valores, foi possível através do inventário comportamental, estabelecer os indicadores comportamentais desejados, e aplicá-los de forma objetiva a cada função. A elaboração dos indicadores e metas associados aos objetivos estratégicos e seu cruzamento com o catálogo de serviços possibilitou a criação de iniciativas mais consistentes, possibilitando uma maior propriedade quanto ao papel de cada unidade, através de seu catálogo de serviços, no cumprimento das metas organizacionais. Por gravidade, cada uma das pessoas das unidades também teve maior clareza de sua contribuição. O fechamento do ciclo foi possível através do sistema de avaliação de pessoas por competências, com ênfase em três fatores: indicadores de gestão da organização, da unidade e das pessoas; competências comportamentais; competências técnicas. Como parte do processo de motivação os resultados dos fatores das avaliações são tratadas num espectro de 70% a 120% das metas, possibilitando de um lado tolerância na pontuação abaixo da meta, e por outro, incentivo para resultados superiores. Tudo isto transformado em pontos de maturidade que alimentam o sistema de progressão salarial e gratificação de produtividade, com ciclos de curto prazo, retroalimentando sempre a busca pelos resultados. Conclui-se que o conhecimento do catálogo de produtos com o estabelecimento de acordos de nível de serviço junto aos clientes melhora a elaboração da estratégia organizacional. A estratégia clara e difundida possibilita o balizamento para a definição dos comportamentos esperados nas pessoas, ajudando na materialização do jargão “pessoa certa no lugar certo”, além de balizar a qualidade das ações entre objetivos estratégicos, catálogo de serviços, prioridades e investimentos. Obtém-se então a governança da organização e de suas unidades administrativas, tendo de um lado os gestores atuando como executivos de negócios que precisam dar certo e de outro as pessoas em suas funções, buscando a adequação nas competências técnicas e comportamentais para atingir as metas individuais, devidamente balizadas pelo gestor de acordo com as metas da unidade, alinhadas com as metas da organização. O ciclo é então



fechado através do processo de reconhecimento moral e financeiro. Na gestão à vista o painel de controle com os indicadores são compartilhados, e o resultado financeiro vem através da progressão na tabela salarial e da gratificação de produtividade. A existência de um framework integrado com processos automatizados, definição prévia das métricas de previsibilidade, adoção de alertas automáticos e painéis de controle diversos, nos vários níveis, operacionais, táticos e estratégicos, possibilita não só transparência na governança, mas uma grande mudança de atitude em termos de proatividade e comprometimento, dando a base de sustentabilidade do modelo.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
OBJETIVOS.....	7
METODOLOGIA.....	8
Situação atual.....	8
Processo de estruturação e catálogo de produtos.....	8
A estratégia organizacional.....	11
A gestão das pessoas.....	12
Alinhamento entre o negócio e as pessoas.....	13
O processo de avaliação.....	18
Maturidade profissional.....	20
Desenvolvimento gerencial.....	21
LNT dinâmico.....	22
O reconhecimento.....	23
CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS.....	26



INTRODUÇÃO

A Agência Estadual de Tecnologia da Informação de Pernambuco (ATI) tinha como objetivo a implantação dos processos ITIL em suas áreas de infraestrutura e desenvolvimento de software, entretanto percebeu que se não houvesse também a estruturação dos processos de gestão, com a implantação de um modelo de gestão de negócio, todo o esforço poderia ser efêmero.

Alinhado a tudo isto havia a iniciativa do Governo de Pernambuco, desde o início de sua gestão em 2007, de trabalhar com foco nos Indicadores de Gestão de Governo, fazendo com que toda a Administração Pública Estadual (APE) aprendesse a trabalhar com foco no Plano de Governo, maximizando os resultados e não desperdiçando esforços e recursos naquilo que não havia sido negociado com o seu cliente, o cidadão pernambucano, durante a campanha eleitoral.

Neste contexto a ATI iniciou um projeto dividido em duas partes, a Governança Corporativa e a Governança de TIC, utilizando uma ferramenta já contratada com foco em governança de TIC que foi complementada pela consultoria contratada com funcionalidades corporativas.

Simultaneamente a esta necessidade havia uma demanda para elaboração de um modelo de avaliação de pessoal que pudesse ser aplicado aos funcionários, celetistas e estatutários, e que junto com a governança corporativa possibilitasse a criação de um Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração justo, moderno e instrumentalizado.

O termo Governança (ato de governar), se refere à melhor forma de gerenciar o patrimônio e recursos (ativos), que ocorre por meio de mecanismos organizacionais, que promovam o seu controle e monitoramento, identificando processos, definindo responsabilidades, medindo resultados, e mostrando claramente os resultados obtidos, dando transparência ao negócio.

Dentre todos estes ativos se destaca os “Ativos de informação e TIC”, porque as informações disponibilizadas pela Tecnologia da Informação dão sustentação ao negócio, e praticamente todos os controles, processos, procedimentos e métricas envolvem a TI. **É aí que entra a Governança de TIC.**



Portanto, quando o enfoque é Tecnologia da Informação, ter Governança de TI é tornar as informações disponíveis para o negócio, quando e da forma que ele quer e precisa, trazendo benefícios como Excelência operacional, Redução de custos, Planejamento, Transparência, e Alinhamento da TI com os Objetivos Estratégicos do Negócio.



OBJETIVOS

O principal objetivo deste trabalho é apresentar o Modelo de Governança Corporativa associado ao método de Gestão de Pessoas por Competências implantado na Agência Estadual de Tecnologia da Informação de Pernambuco (ATI). Centrado no desenvolvimento e expansão de capacidades e competências críticas, o modelo permite o alcance dos objetivos estratégicos, alinhados ao mapa da estratégia do Governo de Pernambuco, a partir de estruturas organizacionais e modelos de gestão integrados e complementares, que sustentam de forma contínua seus resultados.

Outro objetivo é caracterizar que independente da natureza da organização, o sucesso do negócio é alcançado através do alinhamento e integração entre as várias camadas da gestão, como a estratégia organizacional, o portfólio de produtos, a automação e integração entre os processos, a gestão de pessoas com foco nas competências da organização, todas geridas através dos painéis de controle dos indicadores de gestão.

A Gestão de Pessoas por Competência (competência neste trabalho é vista como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo/organização) insere-se no modelo de Governança como um elemento que deve ser encarado de forma sistêmica. Sendo assim, o alcance dos objetivos organizacionais é sustentado por uma estrutura de gestão de pessoas baseada em quatro componentes:

- Clareza dos objetivos estratégicos nas dimensões da função individual, da área de atuação e da organização;
- Adequação das competências comportamentais do indivíduo à função, garantindo o exercício com prazer;
- Busca incessante pela plenitude das competências técnicas (conhecimentos e habilidades / maturidade) para o exercício da função;
- Valorização das pessoas através de recompensas justas e motivadoras.

Desta forma almeja-se a criação de um círculo virtuoso em que a clareza dos objetivos estratégicos perseguida por pessoas “competentes” possibilita não só o aumento da chance de alcance das metas, mas também, a retroalimentação nas definições de objetivos e metas de melhor qualidade.



METODOLOGIA

Situação atual

Historicamente, e constatado na prática, as pessoas são focadas em tarefas repassadas por demanda de seus superiores, não tendo visibilidade das “entregas” efetivas, e conseqüentemente, de seus clientes, sejam internos ou externos.

Aquelas pessoas que têm oportunidade de participar da elaboração do planejamento estratégico, quando existe, não contribuem de forma mais efetiva justamente por falta de clareza do portfólio de produtos e serviços, do contexto organizacional e seus cenários, e da forma de integração das unidades internas, ficando com uma visão muito umbilical de sua área de atuação.

Para complicar e dar continuidade a esta situação, a estratégia e suas definições ficam fechadas como numa caixa preta, impossibilitando aumento da autonomia e proatividade por parte das equipes de trabalho, inclusive por parte considerável dos gestores, impossibilitando a tão desejada delegação, não por falta de vontade, mas sim por falta de capacidade para tal. Uma boa caricatura desta situação é a de um cego com um guia, que caminha com vontade mas sem visão do fim do caminho, impossibilitando a identificação e sugestão de atalhos.

Apesar da revolução na qualidade da gestão com base nos processos e geração de indicadores ainda não está amadurecida a visão de produtos e serviços, resultantes destes processos, operacionais e gerenciais, e conseqüentemente há a falta de visibilidade de clientes, acordos de nível de serviço e alinhamentos estratégicos que gerem um posicionamento ativo em lugar de reativo.

Processo de estruturação e catálogo de produtos

O desenvolvimento do projeto obedeceu à estrutura da Figura 1, onde o próprio plano de trabalho serviu de referência para que todos os gestores visualizassem todas as camadas da governança, sendo capacitados no início de cada ciclo de desenvolvimento.

O primeiro passo foi o mapeamento do portfólio de produtos e serviços das unidades organizacionais, relacionamento destes produtos a entidades ou pessoas que os recebia, caracterização de indicadores de satisfação por parte do



cliente e de produtividade por parte da gestão, além da definição da missão de cada unidade, e relacionamento dos funcionários aos produtos relacionados.

Não foi tarefa fácil em função da dificuldade do conceito de entregas, uma vez que havia a predominância do conceito de atividades desenvolvidas, o que provocou por parte da consultoria um processo de elaboração, ora agrupando partes de um mesmo produto, ora separando componentes que inicialmente eram vistos como um único produto, sem com o foco de que um produto deve ser insumo para um outro processo e que pode ser estocável, ou seja, existir um tempo entre a produção e seu uso em etapas seguintes.

Outro aspecto fundamental foi o processo de alinhamento estratégico com avaliação do papel da ATI para a Administração Pública Estadual, confrontando com o portfólio de produtos e apontando desvios e omissões.

Governança Corporativa			
01-Plano de Trabalho e Gestão de Projetos e Portfólios (*) (Painéis de Controle) Escritório de Projetos	02-Gestão do Portfólio e Catálogo de Produtos e Serviços (*)		
	03-Alinhamento Estratégico da Organização em seu Contexto		
	04-[Reestruturação Organizacional]		
	05-Pesquisa de Clima Organizacional	06-Pesquisa de Satisfação de Clientes	08-Gestão de Pessoas por Competências
	07-Gestão da Estratégia		09-[PCCS]
	10-Gestão dos Processos de Negócios (*) Escritório de Processos		11-Gestão dos Níveis de Serviço
Governança de ~~TIC~~			
01- Plano de Trabalho e Gestão de Projetos e Portfólios (*) (Painéis de Controle) Escritório de Projetos	12-Gestão de Serviços	Monitora ção da Operação de Sistemas	18-Gestão de Demandas
	13-Gestão de Incidentes		19-Gestão de Aplicação
	14-Gestão de Problemas		
	15-Gestão de Mudanças		20-Gestão de Fornecedores (Contratos de Terceiros)
	16-Gestão de Configuração		
	17-Gestão de Recursos		

(*) Necessários na Governança de TIC

Figura 1



Naturalmente foram identificadas não conformidades na estrutura organizacional e na relação entre a missão das unidades organizacionais e seu portfólio de produtos, com produtos faltando em relação a missão da unidade, produtos sendo fornecidos por mais de uma unidade indevidamente e produtos feitos em unidades diferentes das devidas, na maioria das vezes levadas pelos “donos” dos produtos quando de suas transferências.

O registro e a implantação do processo de gestão do portfólio e catálogo de produtos e serviços no Changepoint além de ter dado visibilidade das entregas, com detalhamento de suas características e responsáveis, possibilitou o início da construção dos acordos de nível de serviço (SLA) junto aos clientes, aumentando o grau de maturidade na relação cliente x fornecedor, dirimindo os extremos das expectativas, tanto de um lado, como de outro.

Esta foi a primeira visão de maturidade na relação de entrega de um produto a um cliente monitorado através de um indicador com meta definida, e coerente com a missão da unidade e alinhada com a missão da organização.

Mas, conforme a figura 2, para garantir os SLA dos produtos as unidades tiveram de definir os SLA junto aos seus fornecedores.



Figura 2



A estratégia organizacional

Com os produtos inseridos no portfólio (todos os produtos em todas as fases) e catálogo (produtos ativos) foi possível a realização da primeira Pesquisa de Satisfação de Clientes (PSC), passando a ser um processo da governança, e fonte de informação do ambiente externo.

Para inserção da estratégia como um processo restava tão somente a realização e sistematização da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), dando o diagnóstico do ambiente interno, que junto com a PSC e alinhamento estratégico (cenários) possibilitou a revisão das Definições Estratégicas (Missão, Marcas, Visão e Valores) e o início da elaboração do Balanced Scorecard (BSC).

O método do BSC sem ter que se prender nas suas quatro perspectivas de valor originais, Financeira, Mercado e Clientes, Processos Internos, e Inovação e Aprendizagem, trouxe um grande exercício de gestão balanceada. De um lado houve dificuldade inicial na definição de objetivos estratégicos relacionados à perspectiva financeira, pela falta de exercício de gestão dos gastos no serviço público. Por outro lado houve maior clareza do encadeamento entre as perspectivas de mercado e cliente, processos internos e inovação e aprendizagem.

Mesmo assim, a falta de exercício de tratar com indicadores trouxe uma grande dificuldade nestas definições e de suas metas. Conforme a figura 3, o processo começou a se tornar mais claro quando foi solicitada a definição de entregas previstas para cada produto do portfólio, relacionados aos objetivos estratégicos, com definição dos respectivos orçamentos preliminares.



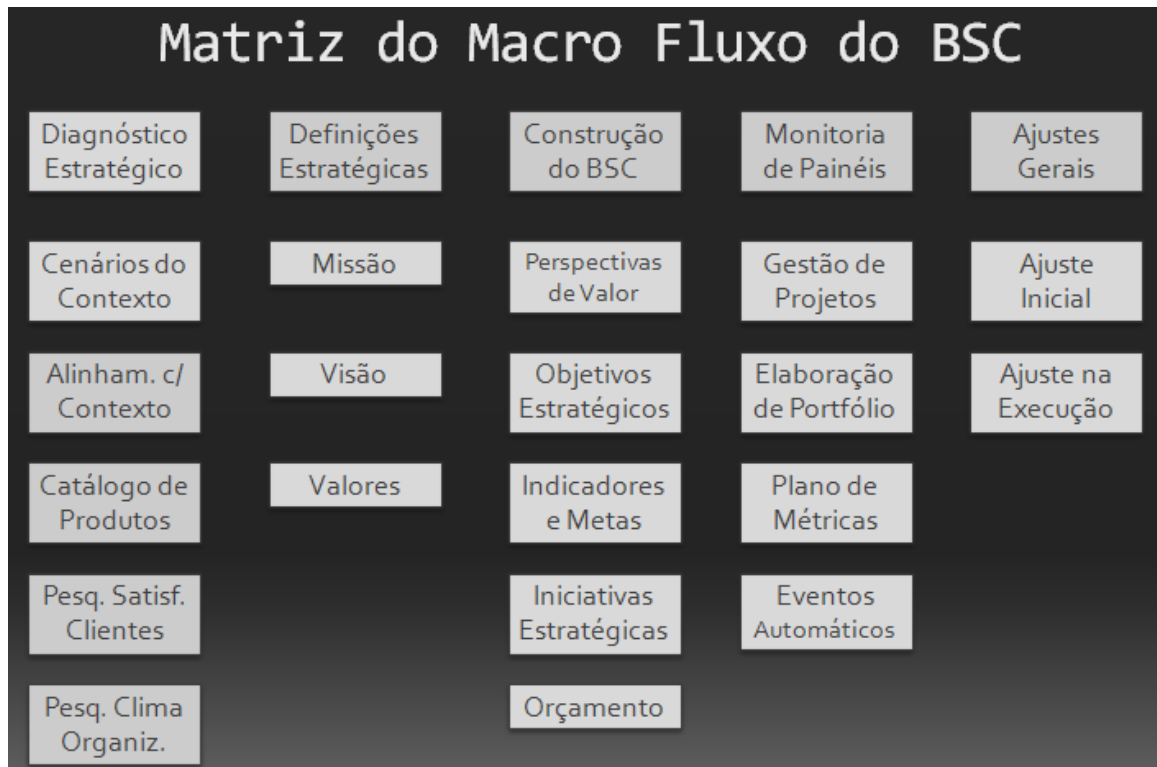


Figura 3

As respostas às perguntas abaixo melhorou consideravelmente a qualidade do plano estratégico de ação com a definição de prioridades:

- O que meu portfólio de produtos pode fazer para atingir os objetivos estratégicos da organização?
- O que meu portfólio de produtos pode melhorar o elenco de objetivos estratégicos da organização?
- Qual o orçamento que a organização dispõe?

Estavam definidos os Indicadores de Gestão da organização e das Unidades Administrativas, tanto relacionados à missão, através dos SLA dos produtos, como relacionados à construção da Visão, através das Metas dos Indicadores Estratégicos tratados nas Iniciativas (Projetos Estratégicos) do BSC.

A gestão das pessoas

É muito comum as pessoas não saberem efetivamente suas funções e ter as descrições de cargo como algo estático, usados em contratações e concursos, como no serviço público. Daí tudo acontece, como desvios de função, capacitações sem foco, avaliações generalistas, quando existentes, e buscas por uma progressão salarial dificultada por falta de critérios definidos.



Segundo Scott B. Parry, "*Competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento*".

Fazendo uma leitura das organizações entendemos que “as pessoas ocupam **Funções** com o propósito de entregar **Produtos** (Bens ou Serviços) do portfólio de sua Unidade de Negócio, construídos através de **Processos** (formalizados ou não), que são consumidos por seus **Clientes** (externos ou internos) e avaliados através dos **Indicadores** calcados nos **Acordos de Nível de Serviço** (SLA)” Fernando Tompson. São pessoas e organizações que precisam visualizar e perseguir os mesmos objetivos.

Para alcançar a plenitude do modelo é premissa básica o alinhamento entre a gestão da estratégia, os regulamentos e manuais de serviço, a gestão dos processos e a gestão das pessoas por competência, como elementos vivos da gestão, e não apenas como meros instrumentos de formalização de algo que não vai existir na prática.

As competências podem ser classificadas em técnicas e comportamentais. As competências técnicas são formadas por conhecimentos e habilidades relativas ao conhecimento, ou seja, o grau de capacidade de aplicação de um conhecimento. As competências comportamentais são representadas pelas atitudes, ou seja, os comportamentos das pessoas necessários para a aplicação das competências técnicas.

São exemplos de competências técnicas: Banco de Dados MS SQL Server; Especificação de Requisitos em UML; etc.. São exemplos de competências comportamentais: foco no cliente; comportamento ético; etc.

Alinhamento entre o negócio e as pessoas

O grande desafio é fazer o alinhamento entre a gestão de pessoas por competências, a gestão da estratégia (que dá a direção do negócio) e a gestão dos processos (que é a célula de ação de todas as organizações). “*Uma empresa ou profissional que sabe delegar é fadado ao sucesso, porque sabe o que quer e aonde quer chegar.*” Fernando Tompson.



Nos vários diagnósticos realizados, mas em especial na ATI, foi observada falta de conhecimento da atuação sistêmica da organização, com as pessoas sem conhecimento do catálogo de produtos de sua área e das demais unidades da organização, falta de visibilidade de seus próprios clientes, ausência de acordos de nível de serviço, falta de gestão da demanda, estratégias definidas mas desalinhadas, produtos e serviços oferecidos em áreas inadequadas numa espécie de personograma, e pessoas com foco nas atividades (meios) em lugar de focar as entregas provenientes dos processos estruturados.

O processo de mudança contou com o apoio de consultoria externa, responsável pela definição de um framework de Governança Corporativa e de TIC e pela automatização dos processos utilizando o software Changepoint. O framework foi alinhado a referências e padrões internacionais – Balanced Scorecard (BSC); ITIL; Cobit; PMBoK; ISO; Gestão de Pessoas por Competências (GPC) – e adaptado à realidade da ATI utilizando uma metodologia participativa que envolveu todos os gerentes e diretores da Agência.

O primeiro passo foi a conscientização de que cada unidade administrativa existe para entregar produtos (bens e serviços) para algum cliente, que precisa ficar satisfeito para continuar consumindo. Esta visão de entrega ampliou a visão de processos, que é essencial, mas com a visão de uma nova perspectiva, a do cliente, com foco na qualidade da produção, tendo o SLA (Acordo de Nível de Serviço) como referência maior.

O passo seguinte foi a definição das Funções dentro dos Cargos, fazendo com que cada pessoa tivesse visibilidade de sua participação nas entregas do catálogo da unidade, com clareza de suas tarefas e responsabilidades, sempre associadas aos processos de elaboração dos produtos. Daí foi possível a especificação dos conhecimentos necessários para a função, com o grau de importância e de maturidade.

Conforme pode ser visto na figura 4, a função é a parte do profissional no mapa de necessidades da organização, e apesar de poder haver semelhanças, é única para cada organização. Um exemplo disto é numa organização em que a demanda de serviços para controle do fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber é suficiente para uma pessoa numa jornada de 8 horas diárias. Esta função poderia ser denominada de Assistente Financeiro, com os três produtos acima. Se nesta mesma organização aumentar consideravelmente a demanda financeira ela



Cargo	Analista de Sistemas de Informação		
Função	ASI - Júnior		
	Conhecimento	Grau	Classificação
1	SQL	80%	Essencial
1	Banco de Dados SQL SERVER	60%	Essencial
1	Levantamento de Requisitos	40%	Desejável
1	Modelos Entidade - Relacionamento	40%	Desejável
1	Diagramas de Fluxos de Dados	40%	Desejável
1	Método de Testes	20%	Acessória
1	Gerência de Projetos	20%	Acessória

Figura 5

A definição das competências comportamentais segue o modelo de inventário comportamental criado por Rogério Leme. Tomando como referência as definições estratégicas, uma amostra dos funcionários define atitudes que gostam, não gostam e que sente falta, possibilitando seu tratamento, e definição dos indicadores comportamentais, que são agrupados em competências comportamentais. Mais uma vez o caráter singular prevalece, uma vez que é quase impossível que o conjunto de indicadores comportamentais, que definem as competências, seja os mesmos entre duas organizações.

Uma característica interessante e diferente é que os comportamentos são focados nas marcas e valores da organização, e não obtidos de literaturas sobre o assunto, além de que, cada função tem seu subconjunto próprio de indicadores, podendo ter até todos, mas não necessariamente, e mesmo assim, com possibilidade de diferenciação através de pesos.

Abaixo a relação das competências comportamentais definidas para a ATI com uma amostra de seus indicadores comportamentais, que variam de quatro a nove por competência. Para cada indicador são apresentados exemplos, dentro de um banco de conhecimento, que evolui com o uso.



Exemplo de algumas competências e indicadores adotados na ATI		
Competência Comportamental	Indicador Comportamental	Exemplo a ser usado como referência
Comportamento Ético	Cumprir os compromissos estabelecidos pela ATI como: horário de trabalho, reuniões e prazos acordados	Cumprir os horários de entrada e saída dos expedientes, totalizando sua jornada oficial de trabalho. Não atrasar para as reuniões marcadas. Entregar os serviços e produtos nos prazos pactuados.
	Ter responsabilidade e compromisso com a Missão, Visão, Valores e Estratégia da ATI	Alinhar suas ações à Missão, à Visão, aos Valores e à Estratégia da ATI, apresentando resultados e atitudes coerentes.
Comunicação e Negociação	Prestar informações as partes interessadas sobre o andamento de solicitações de atendimento que estejam sob sua responsabilidade, mantendo o cliente interno e/ou externo informado	Disponibilizar informações sobre o andamento de ações que estão sob sua responsabilidade, para facilitar outros processos ou atender aos clientes internos e/ou externos.
	Ter transparência na comunicação com as pessoas, disponibilizando todas as informações necessárias	Apresentar comportamento aberto quanto à oferta do maior número possível de informações, facilitando a compreensão do outro e evitando ruídos e barreiras na comunicação
Cultura da Qualidade	Buscar a melhoria contínua nos processos e no modo de execução das atividades	Procurar e sugerir melhores práticas para a agilidade e melhoria do padrão de execução dos processos e suas atividades, com foco em melhores resultados
	Buscar o permanente aperfeiçoamento nas competências de sua função	Buscar e/ou participar de capacitações, treinamentos que elevem suas competências para o pleno exercício de sua função
Empreendedorismo	Buscar inovar nos produtos e Serviços	Sugerir idéias, técnicas ou rotinas que melhorem a qualidade, agilidade, confiabilidade dos produtos e serviços prestados pela sua Unidade de Negócio e/ou ATI.
Foco no Cliente	Encaminhar as demandas dos clientes que não são de sua responsabilidade para as áreas competentes resolverem	Ter responsabilidade com tudo o que diz respeito à ATI, fazendo os encaminhamentos necessários das demandas dos clientes, independentemente de ser de sua competência. Evitar a prática do “não é comigo”.
Liderança e Decisão	Ter equilíbrio emocional na gestão dos subordinados, diante de situações de stress	Apresentar comedimento, moderação cautelosa na gestão dos subordinados, em situações de stress. Não apresentar descontrole emocional
	Tomar decisões com base em diagnósticos objetivos (dados e fatos)	Investigar as situações, considerando as informações fidedignas, as análises de causas e efeitos para tomar decisões



Organização e Planejamento	Organizar as atividades respeitando a definição dos processos	Cumprir as etapas, as instruções, os modelos etc. definidos nos processos
Relacionamento Interpessoal	Aceitar e saber conviver com as Diferenças	Aceitar os vários temperamentos, formações, estilos etc. na convivência profissional, sem tentar impor seu referencial de conduta
Trabalho em Equipe	Apoiar quem precisa e envolver as pessoas da equipe, de forma proativa, na solução de problemas	Realizar os trabalhos oferecendo apoio aos colegas e estimulando a busca coletiva de soluções de problemas
Visão Sistêmica	Buscar soluções de forma compartilhada entre as Unidades de Negócio da ATI e entre os órgãos estaduais	

O processo de avaliação

Por princípio ninguém deve ser cobrado por algo que não foi informado previamente. O ato de dar conhecimento sobre o que vai ser avaliado é denominado em empenho, e daí, pode ser feita a avaliação do desempenho.

Na gestão de pessoas por competências os elementos mínimos de uma avaliação são:

- Competências Técnicas: busca pelo grau de conformidade máxima nos conhecimentos e habilidades necessárias ao exercício pleno da função;
- Competências Comportamentais: cumprimento dos indicadores comportamentais recomendados pela organização e aderentes à estratégia organizacional;
- Indicadores de Gestão: cumprimento das metas dos indicadores estratégicos e de produção, do funcionário, de sua unidade administrativa e da organização.

As competências técnicas são avaliadas anualmente no método 180º., com participação do gestor imediato e do funcionário. Considerando a diversidade de meios de aprendizagem e estilos pessoais o que prevalece é o “saber fazer”, e não a forma como aconteceu a aprendizagem. O funcionário tem ao seu dispor a possibilidade de fazer o registro dos meios de obtenção da aprendizagem e maturidade, compondo seu currículo vivo. Divergências de avaliação acima de determinado patamar são submetidas a um comitê de avaliação para deliberação.



Os funcionários que obtêm certificação reconhecida em determinada competência ficam isentos da avaliação 180º e ainda têm o peso da competência aumentado em 30%, funcionando como um estímulo a esta modalidade. A tendência é de ofertas maiores de provas de certificação de competências, que além de diminuir gradativamente a subjetividade das avaliações, através de seus conteúdos programáticos deixam os profissionais mais atualizados em suas áreas de atuação.

As competências comportamentais são avaliadas semestralmente no modelo 360º, com participação do gestor imediato, do funcionário, e da equipe do funcionários. Como em toda avaliação esta é a parte mais subjetiva, e por isto tem um peso menor. Os indicadores, a possibilidade de registro de fatos que sustentem a avaliação e a periodicidade semestral, são elementos que tendem a diminuir a subjetividade existente em qualquer avaliação cujo foco seja comportamento.

Os indicadores de gestão são divididos em três categorias:

- Indicadores do funcionário: orientado pelo gestor, proposto pelo funcionário com base nos produtos da função, tendo como referência dos objetivos da unidade a que pertence, e aprovada pelo respectivo gestor;
- Indicadores da unidade organizacional: proposto pelo gestor da unidade com base no catálogo de produtos, tendo como referência da estratégia organizacional, e aprovada pelo gestor superior;
- Indicadores da organização: elaborado pelo comitê gestor com base nos objetivos estratégicos, tendo como referência do plano de governo;

Todos os indicadores de gestão são acompanhados com base nos marcos dos projetos e KPI. Com base nas metas são definidas as métricas referentes às faixas de aceitação e vulnerabilidade, possibilitando que o software de governança Changepoint acione os semáforos de acordo com o status, como verde representando normalidade, amarelo representando alerta e vermelho representando situação indesejada. As mudanças de status, ou sua proximidade, vêm associadas a alertas através de e-mails, possibilitando ações ágeis e até preventivas.

O acesso às informações da ficha funcional de cada funcionário conforme indicado nas figuras 6 e 7, e aos painéis de controle dos indicadores de gestão possibilita uma melhoria da qualidade e maturidade entre os objetivos da organização e de sua equipe de funcionários.



 **Vinicius Toscano** (conectado)

Tipo de licença:	Enterprise User
Departamento:	Allen Informática
Título do cargo:	Analista de Sistemas II
Localização:	Allen Rio
Endereço:	Rua Manoel Borba, 270, Umurama
Cidade:	Olinda
Província/Estado:	Pernambuco
CEP:	53010270

Informações de contato

E-mail:	vinicius@allen-pe.com.br
Telefone comercial:	(81) 21283800 Ramal3808
Fax:	(81) 21283805
Telefone residencial:	(81) 34393439
Celular:	(81) 88888888

Informações adicionais

Superior hierárquico:	Fernando Tompson
-----------------------	------------------

Meu desempenho

Nenhum dado disponível.

Figura 6

Qualificações de Vinicius Toscano

Categoria de qualificações	Qualificação	Habilidade
Competência Comportamental - Ética	Assumir a responsabilidade ao cometer erros	000%
		020%
		040%
		060%
		080%
		100%
	Cumprir o horário integral	000%
		020%
		040%
		060%
		080%
		100%
Competência Técnica - Informática	Changepoint	000% - Não Tem Conhecimento
		020% - Tem Conhecimento
		040% - Tem Conhecimento e prática
		060% - Tem Conhecimento e Prática Intermediária
		080% - Tem Conhecimento e Prática Avançada
		100% - É multiplicador
	Windows 2000 Server	000% - Não Tem Conhecimento
		020% - Tem Conhecimento
		040% - Tem Conhecimento e prática
		060% - Tem Conhecimento e Prática Intermediária
		080% - Tem Conhecimento e Prática Avançada
		100% - É multiplicador
Educação Formal	Nível Superior	Ciências da Computação
Experiência Profissional	Função Operacional	Consultor Changepoint - 01/01/2009 - 31/12/2009

Figura 7

Maturidade profissional

Na ATI, por ser um órgão público com todas as dificuldades que caricaturam a figura do funcionário público no Brasil, além dos fatores de avaliação de desempenho por competências, também estão sendo considerados mais dois fatores para a composição da pontuação de maturidade profissional, que são a educação formal e a experiência profissional.

A maturidade profissional é resultante de uma equação de correlação entre fatores potenciais e de desempenho que posiciona cada profissional numa escala percentual, ou de pontos, de 0 a 10.000. Cada fator, potencial ou de desempenho, tem uma escala de participação, conforme a figura 8.



Grupo	Fatores	Apuração	Método	Teto
Potenciais 1/3 - 35%	Educação Formal	Contínua	Documental	10%
	Experiência Profissional	Contínua	Documental	25%
Desempenho 2/3 - 65%	Competências Técnicas	Anual	180 G./Doc.	20%
	Competências Comportamentais	Semestral	360 Graus	15%
	Indicadores de Gestão	Anual	Documental	30%
				100%

Figura 8

O processo de maturidade profissional é um método único que permite as pessoas se diferenciarem, uma vez que cada subfator, dentro dos fatores acima, podem ter uma variação de pontuação que varia de 70% a 120% da meta, o que possibilita o alcance da maturidade profissional plena em tempos diferentes entre os funcionários, de acordo com seu desempenho histórico.

Desenvolvimento gerencial

Na especificação das funções gerenciais é natural que sejam identificados os produtos da ação gerencial, suas responsabilidades, seus respectivos processos e, principalmente, as competências técnicas e comportamentais necessárias.

No serviço público não é comum se fazer concurso para gestor, e na ATI não é diferente, sendo um fato. Mas as funções gerenciais existem em suas três camadas, estratégica, tática e operacional. Como gerenciar é conduzir equipes aos resultados, como numa nave, a governança corporativa é um conjunto de instrumentos e os gestores precisam ter perfil e serem capacitados.

Com base nas competências definidas para todos os gestores, formando assim o modelo de gestão da ATI, está sendo estruturado um programa de desenvolvimento gerencial de modo a dar sustentação ao modelo.

Como garantia de continuidade foi definido como premissa para assumir as funções gerenciais um grau de conformidade mínimo de 70% nas competências gerenciais.



LNT dinâmico

Outro grande ganho deste modelo está no desenvolvimento profissional, uma vez que está totalmente focado nas competências técnicas e comportamentais.

Nos processos de empenho e desempenho é feito um diagnóstico da conformidade de cada profissional em relação às competências de sua função, e o resultado disto é um levantamento das necessidades de treinamento dinâmico e focado, sabendo-se exatamente todas as necessidades de conhecimentos necessários ao corpo funcional, possibilitando uma atuação mais objetiva e planejada, inclusive do ponto de vista orçamentário.

As competências comportamentais são de responsabilidade da área de desenvolvimento de pessoal, tendo como referência os indicadores de desempenho. A estratégia central é a criação de massa crítica, ou seja, trabalhar os comportamentos desejados em massa, possibilitando a sustentação da equipe no processo de mudança para uma nova situação desejada, e sempre apoiada por um forte processo de endomarketing. O desenvolvimento comportamental também facilita a qualidade do processo de avaliação.

As competências técnicas são de responsabilidade dos gestores, que precisam manter as funções atualizadas, conhecer as não conformidades de sua equipe, e criar as condições para que estas sejam resolvidas. Compete ao RH atender às solicitações dos gestores da forma mais adequada.

Qualquer mudança de função gera um empenho, que é “o tomar conhecimento dos fatores que será avaliado”, podendo gerar não conformidades nas competências técnicas e comportamentais. Mas, ajustes em funções com a inclusão de uma nova competência ou indicador comportamental faz com que o Change point identifique todos os funcionários que está nas respectivas funções e provoque um empenho automático e dirigido às mudanças, que também alimentará automaticamente o banco de talentos e não conformidades.

Finalmente, a análise do resultado dos indicadores de gestão também pode ser insumo para identificação de causas de insucessos que devem apontar para ajustes nas competências técnicas ou mesmo comportamentais.



O reconhecimento

O fechamento do ciclo, que o torna virtuoso, está no processo de reconhecimento do desempenho, seja através de rituais de premiação, seja através de remuneração, de forma definitiva nas progressões nas tabelas salariais, seja de forma variável e renovável, como em gratificações de produtividade.

Para o processo de progressão é feita uma correlação entre os pontos de maturidade profissional e sua posição equivalente na tabela salarial do cargo. Neste caso, quanto maior a quantidade de níveis da tabela salarial, maior a probabilidade que os pontos obtidos num determinado ano representem um ou mais níveis de progressão. Isto trás pelo menos duas grandes vantagens, a materialização do esforço sendo alcançado através de um aumento salarial, e o estímulo para elaboração de seu próprio plano de evolução de maturidade, que por estar calcado nos princípios da governança corporativa, torna-se uma ação sinérgica com a organização.

O tratamento objetivo dos indicadores de gestão como componentes da governança corporativa possibilitou a existência das gratificações de produtividade. O ciclo do processo de apuração e remuneração destas gratificações não pode ser tão pequeno que induza a um foco operacional, nem tão grande que o releve a um segundo plano. É recomendável que o ciclo seja equivalente ao de monitoração da estratégia, que no caso da ATI é quadrimestral, alinhado com o ciclo do governo estadual.



CONCLUSÃO

Conclui-se que o conhecimento do catálogo de produtos com o estabelecimento de acordos de nível de serviço junto aos clientes melhora a elaboração da estratégia organizacional.

A estratégia clara e difundida possibilita o balizamento para a definição dos comportamentos esperados nas pessoas, ajudando na materialização do jargão “pessoa certa no lugar certo”, além de balizar a qualidade das ações entre objetivos estratégicos, catálogo de serviços, prioridades e investimentos.

Obtém-se então a governança da organização e de suas unidades administrativas, tendo de um lado os gestores atuando como executivos de negócios que precisam dar certo e de outro as pessoas em suas funções, buscando a adequação nas competências técnicas e comportamentais para atingir as metas individuais, devidamente balizadas pelo gestor de acordo com as metas da unidade, alinhadas com as metas da organização.

O ciclo é então fechado através do processo de reconhecimento moral e financeiro. Na gestão à vista o painel de controle com os indicadores são compartilhados, e o resultado financeiro vem através da progressão na tabela salarial e da gratificação de produtividade.

A existência de um framework integrado com processos automatizados, definição prévia das métricas de previsibilidade, adoção de alertas automáticos e painéis de controle diversos, nos vários níveis, operacionais, táticos e estratégicos, possibilitam não só transparência na governança, mas uma grande mudança de atitude em termos de proatividade e comprometimento, dando a base de sustentabilidade do modelo.

Em síntese, a governança corporativa trás o conhecimento dos componentes essenciais para a gestão do negócio, como catálogo de produtos, clientes, acordos de nível de serviço, estratégia organizacional, processos e KPI.

A gestão de pessoas por competências se utiliza dos componentes da governança corporativa para mapear as funções com melhor qualidade e colocar as pessoas certas nos lugares certos.



As pessoas certas entendem cada vez melhor o negócio e o aperfeiçoam, alcançando seus indicadores, e são gratificadas por isto, estimulando-os a cada vez mais buscarem a perfeição.

As pessoas no lugar certo, vão gostar cada vez mais do que fazem e aperfeiçoar suas participações, incorporando estas atitudes como um hábito de vida, e desta forma, sem retorno.



REFERÊNCIAS

Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica – Emílio Herrero Filho

Cobit Versão 4.1

Gestão de Pessoas por Competências – Rogerio Leme

ITIL Foundation Versão 3

PMBok 4. ed.



AUTORIA

Joaquim José Fernandes da Costa Junior – Engenheiro pela Universidade de Pernambuco (UPE), MBA em Gestão pela Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é Presidente da Agência Estadual de Tecnologia da Informação (ATI/PE) e Presidente Executivo da Associação Brasileira das Entidades Estaduais de TIC (ABEP).

Endereço eletrônico: joaquim.costa@ati.pe.gov.br

Fernando Tompson – Formado em Medicina pela UFPE, especialista em Sistemas de Informações Gerenciais pela Unicafe. Consultor em Governança Corporativa e de TIC, BPM, Balanced Scorecard e Gestão de Pessoas por Competências. É Diretor da Inova Ação e Resultado.

Endereço eletrônico: tompson@rresultado.com.br

Izabel Maria Moura Grizzi – Analista de Sistemas pela Universidade Federal de Pernambuco e Program Languages Specialist pela California State University Fullerton. Atualmente é Diretora da Allen Informática, Presidente da Associação de Empresas de Base Tecnológica de Pernambuco (AEBT-PE), Presidente do Núcleo de Fomento de Negócios Inovadores (FOMENTI) e Coordenadora do Pólo Tecnológico Olinda Digital.

Endereço eletrônico: izabel@allen-pe.com.br

Mônica Leal Canedo – Mestre em Engenharia de Produção e Especialista em Gestão da Informação pela UFPE. Graduada em Ciência da Computação pela Universidade Católica de Pernambuco. Atualmente é Analista consultora de TIC da Agência Estadual de Tecnologia da Informação ATI/PE.

Endereço eletrônico: monica.canedo@ati.pe.gov.br

