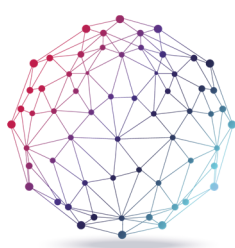


IMED



PROGRAMA
CONEXÕES
LIGANDO VOCÊ A NOVAS POSSIBILIDADES

PRÊMIO TOP SER HUMANO 2017

Organização: Complexo de Ensino Superior Meridional S/A - **IMED**

Nome do case: Programa Conexões

Responsável pelo projeto: Elaine Taufer

ÍNDICE

RESUMO	2
1. INTRODUÇÃO	4
2. Case: Programa CONEXÕES.....	7
2.1. Objetivos do Programa CONEXÕES	8
2.2. Integração dos subsistemas de Gestão de Pessoas	9
2.2.1. Recrutamento e Seleção.....	10
2.2.2. Carreira e Sucessão	11
2.2.3. Treinamento e Desenvolvimento	11
2.2.4. Remuneração.....	12
2.2.5. Gestão da Performance	12
2.3. Etapas de Implantação	15
2.3.1. Definição das Competências Essenciais.....	15
2.3.2. Eixos de Carreira.....	16
2.3.3. Mapa de Competências.....	18
2.3.4. Comunicação	19
2.3.5. Sensibilizações	20
2.3.6. Calibragem do Processo de Avaliação	21
2.3.7. Avaliação de Consenso e Feedback.....	21
2.3.8. Plano de Desenvolvimento Individual	22
2.4. Indicadores e resultados.....	23
3. Conclusão	27
4. Bibliografia.....	29
5. Informação da autora	30

RESUMO

A IMED, Instituição de Ensino Superior com Campus em Passo Fundo e Porto Alegre, tem em seu DNA o empreendedorismo, que também se faz presente nas ações direcionadas no investimento em gestão de pessoas. Desta forma, é importante que se mantenha o nível de excelência em seus produtos e serviços, buscando a aplicação de gestão de pessoas norteada por competências.

A partir desta premissa, foi concebido no ano de 2014 como uma iniciativa inovadora em instituições de ensino superior, o programa CONEXÕES, que tem como principal objetivo dispor de um modelo de gestão para identificar, gerenciar e desenvolver de forma diferenciada os profissionais da IMED, impulsionando o máximo potencial, principalmente do quadro docente e garantir a qualidade do ensino oferecido pela Instituição.

O CONEXÕES teve oito etapas de implantação, visando atender as demandas da IMED, sendo elas: definição das Competências Essenciais, definição dos Eixos de Carreira, construção do Mapa de Competências, Comunicação do Programa, Sensibilizações, Calibragem do Processo de Avaliação, Avaliação de Consenso e Feedback e o Plano de Desenvolvimento Individual.

Após o quarto ano de implantação do CONEXÕES, o programa proporcionou resultados significativos para a instituição, como o aumento da

receita bruta, melhoria no clima organizacional, aumento no nível de prontidão em aplicação e otimização das avaliações, desta forma, demonstrando que as competências de fato estão sendo desenvolvidas.

Por fim, o programa facilitou a tarefa de gerenciar, possibilitando justiça e coerência no trato com as pessoas, eliminando parte da subjetividade inerente aos processos de avaliação, uma vez que se considerou o sistema como facilitador no processo de orientação aos profissionais, no que diz respeito a oportunidades de carreira e à priorização de programas de capacitação.

1. INTRODUÇÃO

A IMED é uma Instituição de ensino superior privada, com 13 anos de existência e que solidifica a cada dia a missão de proporcionar um centro de excelência acadêmica na formação de sujeitos capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem. Com campus nas cidades de Passo Fundo e Porto Alegre, possui uma história curta, porém caracterizada pelo empreendedorismo, pela excelência acadêmica e pela inovação.

Durante este período, obteve autorização junto ao Ministério da Educação para dez cursos de graduação, incluindo Medicina. Atualmente, conta com 370 profissionais, entre eles 129 técnico-administrativos e 241 docentes, com 2.937 alunos de graduação, 1.686 alunos de pós-graduação *lato sensu* em Passo Fundo, 480 alunos de pós-graduação *Lato Sensu* em Porto Alegre, 174 alunos de pós-graduação *Stricto Sensu* e 54 alunos em doutorado interinstitucional.

A IMED acredita que mais do que qualquer outro fator, a experiência e as competências dos seus profissionais decidirão o sucesso da Instituição. Portanto, é de suma importância a maneira como estes são tratados e o tratamento que cada um dá ao outro dentro da Instituição. Prova disto é o fato de a IMED ter sido reconhecida durante quatro anos consecutivos como uma das “Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul” (GPTW) e recebendo o “Prêmio Top Ser Humano” na Categoria Empresa em 2013 (ABRH). A IMED traz em seu planejamento ações inovadoras no contexto educacional que estão sendo implantadas para que se possa disseminar neste e demais contextos.

O DNA empreendedor da Instituição também se faz presente nas ações direcionadas no investimento em gestão de pessoas, pois seu ativo mais importante são as pessoas.

No atual contexto, as universidades representam um segmento importante, tendo uma parcela cada vez maior no desenvolvimento dos profissionais que colocam no mercado. Nesse sentido, torna-se necessário o desenvolvimento de competências que garantam e sustentem uma vantagem competitiva no mercado de ensino superior, sendo que estas competências estão atreladas ao seu alto desenvolvimento, na busca pela capacitação enquanto uma ação individual, mas também com as necessidades relacionadas ao apoio institucional requerido ao desenvolvimento destas competências (HANASHIRO; NASSIF, 2006).

As universidades necessitam dispor de uma Gestão de Pessoas que direciona suas políticas para o desenvolvimento das competências dos seus profissionais para que possam ajudá-los a implementar suas estratégias, operar com eficiência, envolver as pessoas e gerenciar mudanças para obter uma vantagem competitiva (LIMA; NORO, 2008).

Surge então, nas Instituições de Ensino a necessidade de uma gestão por competências como mecanismo para identificar e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias nos docentes para a realização de suas atividades de trabalho. Assim, torna-se importante a necessidade de as Instituições de Ensino definirem o perfil e as competências dos seus profissionais a fim de se tornar competitivas.

Lima e Noro (2008) salientam que a gestão por competências permite uma gestão universitária mais eficaz e adequada às necessidades das organizações de hoje. Os autores defendem que desenhar procedimentos para a identificação de competências, baseados no papel ativo do sujeito, integrativos de métodos teóricos e empíricos, é a chave para obter descrições de competências relativas aos profissionais do ensino superior, ajustadas aos requerimentos da universidade atual.

A partir destas percepções surgiu o interesse da Direção e da coordenação de Gestão de Pessoas da IMED em implantar uma metodologia que acompanhasse as necessidades da Instituição. Assim, surge o Programa CONEXÕES, em parceria com a Resolution, uma consultoria especializada em implantar Programas de Gestão por Competências.

O programa foi concebido no ano de 2014 como uma iniciativa inovadora em Instituições de Ensino Superior, devido a inclusão do quadro docente em todo o processo de Gestão por Competências. O programa CONEXÕES é um modelo de gestão para identificar, gerenciar e desenvolver de forma diferenciada os profissionais da IMED, impulsionando o máximo potencial, principalmente do quadro docente e garantir a qualidade do ensino oferecido pela Instituição.

Entre suas premissas, busca oferecer uma gestão compartilhada, em que os líderes tenham mais autonomia para gerir suas equipes dentro de um modelo baseado em competências, mediante constante feedback e na importância de desenvolver as pessoas para o alcance dos resultados. Visa, também, definir regras para a gestão do crescimento e carreira das pessoas, possibilitando o desenvolvimento de potenciais talentos preparados para o crescimento da Instituição.

2. Case: Programa CONEXÕES

A IMED acredita que o desenvolvimento das competências de seus profissionais decidirá o sucesso da Instituição. Assim, a algum tempo a coordenação de Gestão de Pessoas apresentava para debates internos, junto à Direção Executiva, a necessidade de ter uma metodologia que trabalhasse o profissional como um todo, buscando seu desenvolvimento e proporcionando um plano de carreira mais definido e com regras claras.

Dentro de uma linha do tempo em relação aos processos de gestão de pessoas, iniciou-se em 2011 a implantação da metodologia de Gestão por Competências para o quadro técnico-administrativo, modelo que foi utilizado até o ano de 2013. Esta implantação foi importante, pois foi mapeado os cargos existentes, revisto o organograma e realizado a tabela de cargos e salários destes profissionais. Porém, no decorrer dos ciclos de avaliações mesmo com algumas melhorias, percebeu-se que o modelo adotado não estava atendendo as necessidades da Instituição. Para isso, buscou-se no mercado opções que atendessem o grande aumento no quadro de profissionais, principalmente docentes, e a necessidade de realizar melhores práticas relacionadas à gestão destes e que a aplicação fosse de forma sistêmica, ou seja, para todos os profissionais da IMED.

Desta forma, foi iniciada em março de 2014, em parceria com a Consultoria Resolution Soluções de Valor, a implantação do Programa de Gestão por Competências da Instituição denominado CONEXÕES: Ligando

você a novas possibilidades, que simboliza o desejo de inovação nos processos de Gestão de Pessoas na IMED.

A escolha deste slogan reforça a característica inovadora e evidencia o momento atual em que vivemos. A palavra CONEXÕES representa as inúmeras possibilidades e rumos que a gestão de competências oferece para a carreira dos profissionais, bem como as oportunidades de *networking* e de satisfação pessoal, conectadas por vários tipos de relações, que compartilham valores e objetivos comuns. Além disso, é uma palavra forte que está muito presente no mundo em que vivemos hoje, onde estamos todos conectados, seja através dos meios de comunicação ou através do impacto que a nossa vida tem naqueles que nos cercam.



Figura 1: Logomarca Programa Conexões

2.1. Objetivos do Programa CONEXÕES

O Programa CONEXÕES tem como propósito ser um guia para o crescimento e para a movimentação vertical e horizontal da carreira dos profissionais da IMED, tornar transparente e clara a estrutura de cargos e carreiras da IMED, fazendo com que os profissionais se sintam motivados a crescer, visualizando as oportunidades de crescimento e desenvolvimento em sua carreira profissional.

Também busca melhorar a capacidade organizacional para suprir demandas de profissionais para as posições chave através do mapeamento e desenvolvimento de talentos.

Seguindo esta visão estratégica, o Departamento de Gestão de Pessoas, em conjunto com a Direção Executiva, concebeu a metodologia a ser aplicada na IMED e fundamentou o posicionamento do Programa conforme descrito na sequência.

2.2. Integração dos subsistemas de Gestão de Pessoas

O modelo integrado de gestão de pessoas, com base em competências é um instrumento gerencial de acompanhamento e direcionamento de carreira, onde são conciliados o desenvolvimento profissional e as necessidades da empresa. Ele traça os Mapas de Competências (perfis) desejados para os cargos da Instituição, auxiliando na captação de recursos humanos, servindo de fonte definidora das necessidades de treinamento e desenhando padrões de desempenho (RUZZARIN, 2010).

Desta forma, a Instituição se volta ao modelo Gestão de Recursos Humanos, através do Programa CONEXÕES, de maneira integrada – conectando aos seguintes subsistemas de RH:

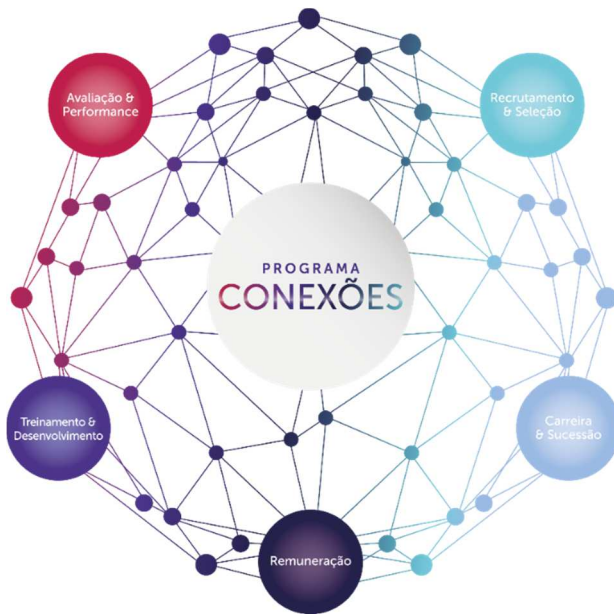


Figura 2: Subsistemas de Gestão de Pessoas

De acordo com Ruzzarin (2010), sem uma visão e sem uma conexão desses subsistemas com o rumo e foco estratégico da empresa, eles agregarão baixo valor e reconhecimento organizacional.

2.2.1. Recrutamento e Seleção

O processo de Recrutamento e Seleção ocorre por meio da comparação do Mapa de Competências com o potencial e maturidade dos candidatos. Este procedimento sinaliza ao gestor da vaga se o candidato está próximo do perfil que a IMED está buscando e deve ser fundamentado com critérios justos e claros, minimizando a subjetividade.

Também objetiva prever tanto a área acadêmica quanto à técnico-administrativa, em tempo hábil, de profissionais capacitados e identificados com os valores da Instituição, que possibilitem o alcance dos objetivos previstos na estratégia da empresa.

2.2.2. Carreira e Sucessão

A IMED prepara seus profissionais para assumir posições de gestão quando houver abertura de vaga, por isso, prioriza os investimentos nos profissionais de maior desempenho.

O planejamento da estrutura de cargos de cada área, as posições necessárias para o negócio e as possibilidades de crescimento, facilita para o profissional conhecer as “Linhas de Oportunidades” da área em que atua.

2.2.3. Treinamento e Desenvolvimento

O programa CONEXÕES tem em sua linha mestra o desenvolvimento das competências das pessoas no exercício dos seus cargos. Neste sentido, o processo de treinamento e desenvolvimento deve abastecer-se nos desdobramentos do processo de avaliação de competências, seguindo os seguintes objetivos: 1) oportunizar o desenvolvimento de uma proposta de educação corporativa voltada à disponibilização e construção de conhecimentos de interesse da Instituição, na qual os profissionais recebem capacitação e qualificação profissional permanente; 2) desenvolver os docentes para que sejam referência em educação e os profissionais do quadro técnico-administrativo forneçam suporte de qualidade para todos os públicos, a fim de que a IMED alcance a excelência desejada; 3) desenvolver os gestores, contemplando políticas de gestão de pessoas, negócios, marketing, órgãos reguladores, empreendedorismo, dentre outras áreas; 4) criar formas de administrar o conhecimento, transformando as estruturas da empresa em um sistema organizacional que aprende.

2.2.4. Remuneração

A prática remuneratória foi estruturada de forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com o planejamento estratégico da Instituição e auxilie na atração e retenção talentos.

A IMED acredita em uma remuneração justa, o que inclui salário fixo, benefícios atrativos e programa de participação nos resultados, função gratificada e remuneração variável.

Os padrões de remuneração são compatíveis com as atribuições do cargo, com o desempenho da Instituição, sua capacidade financeira e disposições legais. Além disso, busca valorizar o profissional, oferecendo-lhe oportunidades de crescimento vertical e horizontal.

2.2.5. Gestão da Performance

As avaliações da performance na IMED eram realizadas somente para os profissionais do quadro técnico-administrativo e baseadas somente no desempenho realizado no período do cronograma proposto, deixando uma lacuna a respeito do desenvolvimento contínuo dos profissionais e também não contemplava o quadro docente.

Com a implantação do CONEXÕES, as avaliações passam a ser pautadas pelas Competências, que estão descritas no mapa de cada cargo. O líder deverá sempre fazer a correlação com as responsabilidades definidas no

Mapa de Competências, pois identificará as competências colocadas em prática, ou seja, a entrega/resultados dentro dos processos.

O foco e a metodologia do CONEXÕES estão orientados para esse modelo (competências/prontidão no cargo), ou seja, a finalidade do processo de avaliação é o desenvolvimento das competências dos profissionais. Mesmo assim, existe um bloco de avaliação que trata de medir as “entregas realizadas pelo profissional”, no exercício das responsabilidades que foram pactuadas nos seus respectivos Mapas de Competências.

Conforme Ruzzarin (2010) a gestão da prontidão do cargo referente ao processo continuado de crescimento e aquisição das competências requeridas para o mesmo significa avaliar e concluir o quanto a pessoa ocupante do cargo está “pronta” para os desafios. O autor define o conceito de prontidão como um olhar mais para o futuro, ou seja, o quanto a pessoa já adquiriu das competências requeridas e quais seriam os caminhos a serem traçados.

Com base nessa referência conceitual, o modelo de Avaliação das Competências segue o princípio de 4 (quatro) quadrantes, associados à maturidade das competências. São eles:

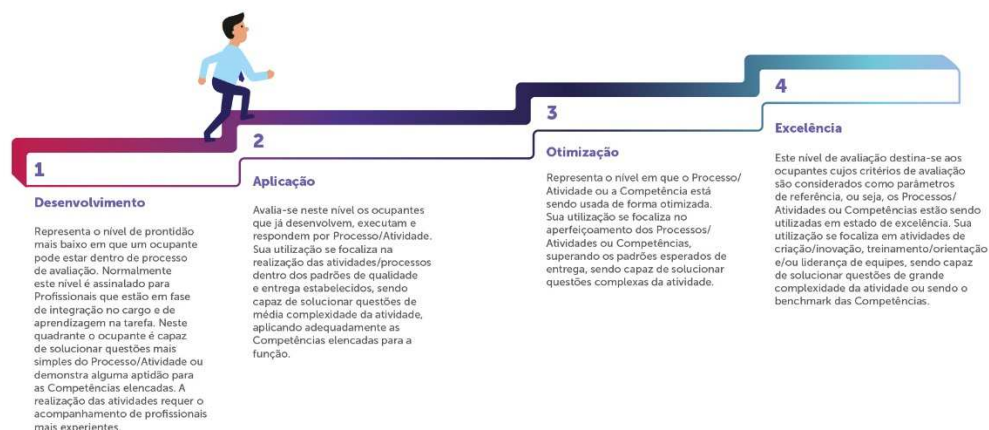


Figura 3: Níveis de prontidão

Desenvolvimento: Representa o nível de prontidão mais baixo em que um ocupante pode estar dentro do processo de avaliação. Normalmente este nível é assinalado para profissionais que estão em fase de integração no cargo e de aprendizagem na tarefa. Neste quadrante o ocupante é capaz de solucionar questões mais simples do processo/atividade ou demonstra alguma aptidão para as competências elencadas. A realização das atividades requer o acompanhamento de profissionais mais experientes.

Aplicação: Avalia-se neste nível os ocupantes que já desenvolvem, executam e respondem por processo/atividade. Sua utilização se focaliza na realização das atividades/processos dentro dos padrões de qualidade e entrega estabelecidos, sendo capaz de solucionar questões de média complexidade da atividade, aplicando adequadamente as competências elencadas para a função.

Otimização: Representa o nível em que o processo/atividade ou a competência está sendo usada de forma otimizada. Sua utilização se focaliza no aperfeiçoamento dos processos/atividades ou competências, superando os

padrões esperados de entrega, sendo capaz de solucionar questões complexas da atividade.

Excelência: Este nível de avaliação destina-se aos ocupantes cujos critérios de avaliação são considerados como parâmetros de referência, ou seja, os processos/atividades ou competências estão sendo utilizadas em estado de excelência. Sua utilização se focaliza em atividades de criação/inação, treinamento/orientação e/ou liderança de equipes, sendo capaz de solucionar questões de grande complexidade da atividade ou sendo o benchmark das competências.

Nesta avaliação é possível visualizar e traçar um caminho de desenvolvimento abrangendo todas as lacunas que precisam ser desenvolvidas, gerando o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

De acordo com Gramigna (2002) no momento em que a verificação de performance ocorre e é identificado o perfil de competências, é possível constatar o “gap”, bem como investir na capacidade potencial futura de uma equipe.

2.3. Etapas de Implantação

A seguir será apresentado as etapas que foram realizadas para a implementação do programa CONEXÕES.

2.3.1. Definição das Competências Essenciais

Um dos primeiros passos neste movimento de renovação e implementação foi o mapeamento das competências essenciais. Para eleger as competências essenciais, a Consultoria realizou um diagnóstico em conjunto com a Direção e Gestão de Pessoas, em que foi possível mapear as competências que são o DNA da Instituição, ou seja, que é a essência norteadora de todos os profissionais da IMED.

As competências essenciais são aquelas que diferenciam a Instituição perante os concorrentes e constituem razão de sua sobrevivência. São elas que garantem as vantagens competitivas, são invisíveis, difícil de imitar ou adquirir, pois são resultantes da história da organização e de um longo processo de aprendizagem (RUZZARIN, 2010).



Figura 4 – Competências Essenciais da IMED

Após a definição das competências essenciais é preciso definir as especificidades do serviço oferecido para que a partir de então sejam traçadas as perspectivas de competências necessárias a cada atividade específica (UBEDA; SANTOS, 2008).

2.3.2. Eixos de Carreira

Ao mapear os macroprocessos foram construídas as Trilhas de Carreira, nas quais o profissional consegue visualizar as possibilidades de crescimento em sua carreira junto a IMED. É importante mencionar que o Plano de Carreira permite ao profissional, um crescimento natural em seu setor de trabalho e nas demais carreiras existentes na IMED. Possibilita, desta forma, uma mobilidade e aproveitamento interno de talentos.

Nesse contexto surgem novas possibilidades, como por exemplo, a carreira em Y, modelo que possibilita o profissional transitar de forma mais flexível por funções técnicas ou gerenciais. Para Dutra (1996), carreira em Y é aquela que possui uma “base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira”.

Segundo Dutra (2010), com entrada do profissional na estrutura hierárquica, ele pode optar por ambos os direcionamentos. Os cargos e funções, neste período, irão variar de acordo com a complexidade das atividades da organização e da estratégia adotada, e a quantidade de posições poderá ser influenciada de acordo com o padrão utilizado no mercado para posições da mesma categoria.

Dentro deste modelo foi estruturada a hierarquia para que todos possam conhecer os níveis existentes e o que deve ser feito para planejar seu crescimento.

A figura a seguir representa os grupos de cargos existentes, distribuídos nas esferas (estratégico, tático e operacional), conforme seu foco de atuação.

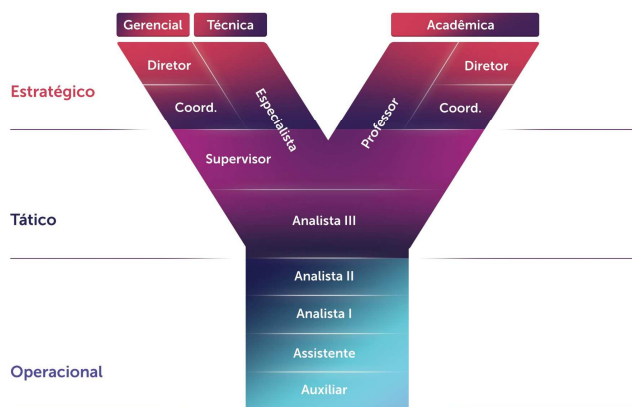


Figura 5: Estrutura de Cargos em Y

Para crescer na estrutura da Instituição, cada profissional deverá desenvolver-se no cargo que ocupa, ou seja, no Mapa de Competências atual. Também é possível crescer para outros cargos, para isso, cada profissional deverá identificar qual trilha de Carreira da IMED quer percorrer. Após identificá-la, deverá preparar-se para o desafio escolhido, ou seja, a construção da carreira e de sua responsabilidade, sendo papel da Instituição estimular o desenvolvimento e a realização profissional das pessoas.

2.3.3. Mapa de Competências

Para cada cargo foi elaborado o Mapa de Competências¹, que é considerado a “espinha dorsal” de todo o Modelo de Gestão de Pessoas e serve como guia para desenvolvimento de cada profissional, no qual se apresentam as responsabilidades, que são as entregas do cargo, competências técnicas e comportamentais, bem como os requisitos de acesso e formação.

Importante mencionar que o trabalho de elaboração dos Mapas de Competências foi construído em conjunto com as lideranças das áreas definidas

¹ Mapa de Competências – Anexo 1

no escopo, sendo fator decisivo para o engajamento em termos de carreira. Dessa forma, compreende-se que é fundamental obter o envolvimento e a adesão das “pessoas chave” da organização e a sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégica inicial do processo (GRAMIGNA,2002).

2.3.4. Comunicação

A comunicação é outro fator relevante para o sucesso na implantação do modelo de Gestão por Competências e o impacto que poderá criar sobre cada membro da organização como fatores importantes que devem ser divulgados. Através de uma estratégia de comunicação planejada, a organização pode assegurar a seus profissionais que a gestão baseada na competência é importante para seus trabalhos e para o desenvolvimento de suas carreiras. Palavras como competência, fatores críticos de sucesso, características comportamentais e outras não são claras para a maioria e, portanto, defendem a criação de uma linguagem comum e sua comunicação efetiva para os empregados para o sucesso da implantação (GANGANI et al., 2006).

A Gestão por Competências é um programa que se instala através de blocos de intervenção que se sucedem, de forma simultânea ou em etapas. Uma delas é a sensibilização, o ponto em que Leme (2006) diz ser necessário apresentar os motivos que justifiquem a implantação de uma Gestão por Competências na empresa. Ou seja, se trata de esclarecer os conceitos de competências e os benefícios deste modelo a fim de obter o envolvimento de todos e motivar as pessoas para que percebam o propósito da ideia. Segundo Gramigna (2002), quando bem estruturada a sensibilização, a venda da ideia à

direção da empresa fica facilitada. Assim, em fevereiro de 2015, depois da definição das competências essenciais, dos eixos de carreira e os mapas de competências construídos juntamente com os líderes, aconteceu a comunicação oficial do Programa CONEXÕES² na VII Convenção IMED, que movimentou cerca de 285 profissionais da Instituição. Neste momento foi entregue a Cartilha³ com toda a contextualização a respeito do Programa, além de ser reforçado pelo Diretor Geral a política estratégica da Instituição por meio de sua Missão, Visão e Valores, e a importância deste novo sistema de gestão para o crescimento da Instituição. Este evento proporcionou o compartilhamento e visão sistêmica do Programa para os envolvidos.

2.3.5. Sensibilizações

Foi necessária uma boa dose de sensibilização e capacitação das lideranças para que estes entendessem a mudança de paradigma que um modelo de gestão de pessoas por competências traria em seu contexto de implementação.

O treinamento para todos os profissionais deu-se por meio de vários grupos divididos por departamentos⁴ e cursos⁵, conduzido pela consultoria e a coordenação de Gestão de Pessoas. Neste momento foi apresentado os conceitos de cada competência, o mapa de competências, os níveis de prontidão e as trilhas de carreira. Também foram proporcionados momentos para debates e dirimir as dúvidas, onde os profissionais puderam expressar seus anseios e

² Vídeo do Programa Conexões – Anexo 2

³ Cartilha Programa Conexões – Anexo 3

⁴ Foto do treinamento para o quadro administrativo – Anexo 4

⁵ Foto do treinamento para o quadro docente – Anexo 5

questionamentos a respeito do que foi apresentado e o impacto do programa no seu cotidiano de trabalho.

2.3.6. Calibragem do Processo de Avaliação

Para que o modelo integrado de gestão de pessoas possa ser efetivo e gerar um valor real à Instituição, faz-se necessário a realização de alguns rituais de governança por parte do Departamento de Gestão de Pessoas e da Direção da área envolvida.

Um desses rituais é a calibragem e verificação da qualidade das avaliações realizadas pelas lideranças capacitadas neste processo. A calibragem visa fundamentalmente checar se todos os fatores avaliados, se o avaliador entendeu bem os critérios e conceitos do modelo, de forma que o mesmo possa ser bem internalizado na cultura da Instituição.

Sempre orientado por uma postura construtiva e educadora, cabe a coordenação de Gestão de Pessoas e a Direção da área orientar o líder a refazer as suas avaliações, caso estejam desalinhadas com a metodologia, para que os princípios de equidade e justiça sejam sempre preservados no CONEXÕES.

2.3.7. Avaliação de Consenso e Feedback

Para a realização da avaliação de consenso e feedback é necessário que o gestor levante dados, fatos e evidências que serão utilizados na devolutiva com o profissional avaliado.

Ao fornecer o feedback para seus liderados, salienta-se a importância de obter informações de determinados comportamentos e desempenho, para que

leve o profissional a tomar consciência que seu desempenho atingiu o padrão desejado ou ficou abaixo das expectativas. Assim, é importante registrar, tanto nos momentos de dificuldades (oportunidades de melhorias), como nos momentos de celebração e superação (elogios).

Para que este processo seja realizado de forma consensuada, o gestor deve estimular que o profissional relate suas percepções acerca de sua avaliação e colabore com evidências que vem ao encontro da avaliação ou contrapontos, neste caso, é necessário rever o resultado da competência juntamente com o avaliado.

Ruzzarin (2010) reforça que o papel da liderança na condução do feedback é fundamental, é através do feedback que essa relação poderá ou não evoluir.

2.3.8. Plano de Desenvolvimento Individual

Durante a devolutiva da avaliação o gestor deve acordar um plano de ação com seu avaliado, em relação às competências comportamentais ou técnicas que ficaram em níveis de prontidão em Desenvolvimento e em algumas situações no nível de prontidão em Aplicação. Este plano terá algumas ações de responsabilidade da IMED (treinamentos formais, por exemplo) e, especialmente, ações de mudança comportamental por parte do profissional avaliado. Ao realizar o PDI deve ser especificado as ações, prazos e definir os responsáveis.

2.4. Indicadores e resultados

Já é possível perceber e mensurar os resultados do Programa Conexões, assim como, por meio de melhorias feitas nos dois ciclos realizados de avaliações, aperfeiçoar e consolidar cada vez mais o programa. Assim, ao fazer a análise quantitativa e qualitativa do primeiro ciclo de avaliações, foi proposto duas melhorias para o segundo ciclo. A primeira melhoria foi realizar capacitações com facilitadores internos para as competências que demandaram no PDI, como responsabilidade da IMED e Gestão de Pessoas. As competências para o quadro docente foram: Liderança, Foco em Resultados e Qualidade, Inovação, Conceitos e práticas pedagógicas. Para o quadro técnico administrativo foram as seguintes competências: Organização, Negociação e Empreendedorismo.

A segunda melhoria está relacionada as sensibilizações para as avaliações. No primeiro ano de implantação do programa, foram realizadas turmas com todos os professores, sem divisão por escolas, e posteriormente com os colaboradores do quadro técnico-administrativo, porém, percebeu-se que este formato não estimula a participação e a interação. Diante disto, no segundo ciclo de avaliações, houve a personalização das capacitações sendo elas divididas por curso e por departamento⁶, com dinâmicas e gamificações. Neste formato, foi percebido que as pessoas ficaram mais próximas, perguntando, tirando dúvidas e fazendo questionamentos sobre o programa. Este momento tornou-se muito importante para a disseminação e compreensão da avaliação e das competências que seriam avaliadas.

⁶ Foto das sensibilizações para a avaliação – Anexo 7

Ao final do primeiro ciclo, constatou-se a necessidade de rever o Programa de desenvolvimento dos gestores da IMED, denominado ACELERAR, visto as demandas geradas para aperfeiçoamento dos líderes. Assim, foi reestruturado o programa em quatro eixos, que são: Eixo 1: Formação Formal, como pós-graduação Lato e Stricto Sensu. Eixo 2: Proficiência em Inglês. Eixo 3: Desenvolvimento das competências técnicas. Eixo 4: Desenvolvimento das competências comportamentais. Consequentemente foi divulgado aos gestores o cronograma para o ano de 2016/2017 com o objetivo de desenvolver as competências de gestão e a geração de resultados esperados para o negócio.

Decorrente disto, também evidenciou a necessidade de preparar futuros líderes. Desta forma, foi criado o Programa Jovens Talentos⁷, que tem como principais objetivos: reter e desenvolver potenciais talentos; acelerar o nível de prontidão para assumir posições de liderança na organização; proporcionar uma formação que desenvolva suas competências técnicas e comportamentais para cargos de gestão; promover a visão sistêmica através da interface e conhecimento com áreas diversas e integração dos jovens profissionais com os gestores seniores.

O programa tem duração de 24 meses e no ano de 2016 o projeto piloto iniciou com 8 integrantes e no ano de 2017 com 6 integrantes. Os pré-requisitos para a participação no programa são: estar no cargo de Analistas ou especialista do quadro técnico administrativo, tempo de IMED: Mais de 1 ano, resultado avaliação (nível de prontidão): Aplicação e grau de instrução: Superior Completo.

⁷ Logomarca do Programa Jovens Talentos

Ao final do primeiro ano do programa Jovens Talentos, 38% dos participantes da primeira turma foram promovidos para gestores. Isto mostra que o programa é promissor e que será expandido para a área acadêmica para 2018.

Após o fechamento de dois ciclos de avaliações (2015 e 2016), foram realizados os levantamentos e a compilação de todas as informações, através do sistema ANALISA – JM Soft, gerando relatórios e gráficos por áreas, cursos e públicos. Estes relatórios foram apresentados individualmente para cada gestor, sinalizando a performance da equipe e o plano de desenvolvimento individual.

A coordenação do departamento de Gestão de Pessoas juntamente com a Direção Executiva, efetuaram uma análise sistêmica destes dados, comparando o nível de prontidão geral da IMED⁸ (quadro administrativo e quadro docente), entre os anos de 2015 e 2016, e os principais resultados foram: 1) de 2015 para 2016 houve um aumento no número de avaliados passando de 202 para 230; 2) o nível de prontidão em desenvolvimento diminuiu 8% de um ano para o outro; 3) aumento de 6% no nível de prontidão em nível de aplicação de 2015 para 2016; 4) aumento de 2% no nível de prontidão em otimização. Por meio destes resultados é possível afirmar a evolução e desenvolvimento das competências avaliadas no programa Conexões.

É possível observar a melhoria nos resultados gerais da IMED, a partir da implantação do programa Conexões, um dos resultados é a Receita Bruta⁹ que apresentou uma evolução significativa nos últimos 3 anos (2014-2016), passando de R\$ 49.020.580,00 para R\$ 76.592.067 representando um

⁸ Comparativo do Nível de prontidão geral 2015 e 2016 – quadro administrativo e docentes – Anexo 6

⁹ Gráfico da Evolução da Receita Bruta e Receita líquida – Anexo 9

crescimento de 156%. Já, a receita líquida passou de R\$ 40.314,578,00 em 2014 para R\$ 61.545.546 em 2016, com aumento de 153%. Analisando o crescimento anual da receita bruta identifica-se um aumento médio de 35% a cada ano, o que permite dizer que a evolução da receita possui tendência favorável.

O clima foi outro fator que houve resultados significados, pelo quinto ano consecutivo, a IMED foi reconhecida como uma das Melhores Empresas para Trabalhar no RS, premiação da Revista Amanhã. A pesquisa que tem como objetivo localizar onde estão as melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul. Para chegar a essa resposta o GREAT PLACE TO WORK em parceria com a revista AMANHÃ disponibiliza um formulário que deve ser respondido, eletronicamente, pelos profissionais.

No ano de 2016 a IMED ficou em 15º, mantendo a mesma posição conquistada em 2015, atingindo o índice de satisfação no clima organizacional de 75%¹⁰. Objetivando a melhoria nestes indicadores, foi elaborado planos de ação através dos resultados na pesquisa de clima 2016, que são: continuação do PROGRAMA ACELERAR para o desenvolvimento do grupo de gestores; continuidade do Programa de Desenvolvimento Docente; contratação de uma consultoria na área de endomarketing para desenvolver a comunicação interna e oportunizar internamente as vagas disponíveis, reconhecendo nossos talentos e potencialidades dando oportunidade de crescimento.

Em 2016 a IMED participou da avaliação externa do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), que tem como objetivo avaliar o sistema de

¹⁰ % de satisfação medido através da pesquisa de clima dos 5 últimos anos – Anexo 10

gestão da instituição na busca pela melhoria contínua. O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) é um instrumento de avaliação que permite diagnosticar o desempenho do seu sistema gerencial, em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho, além de proporcionar visão sistêmica da empresa e do mercado onde atua. A avaliação é baseada em 08 critérios que são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Em 2016 a IMED conquistou o Prêmio Qualidade RS Troféu Bronze, atingindo 443 pontos¹¹, o que representa um excelente resultado, atingindo a pontuação máxima no critério Estratégias e Planos e no critério pessoas a pontuação máxima exigida é de 45 pontos e a IMED pontuou 44 pontos.

3. Conclusão

Após quatro anos da implantação do CONEXÕES, muitos resultados positivos já são percebidos, seja pela direção da IMED e por seus profissionais. O comprometimento e forte amadurecimento nos processos de gestão de pessoas, possibilitou o fortalecimento dos gestores com uma visão ampliada de suas equipes, a fim de norteá-los na condução de feedback, comunicação, rendimento profissional e na sugestão de mudanças, além de estreitar a relação entre o profissional e o gestor.

Outro ponto fundamental foi a elaboração da Estrutura de Carreiras, que anteriormente não estava claro e acessível aos profissionais. Além de um modelo de avaliação estruturado, do consenso e feedback, atuando sobre o seu

¹¹ Pontuação Premiação PGQP 21ª edição – Anexo 11

Plano de Desenvolvimento Individual, também proporcionou que cada um trilhe sua carreira, tornando-os mais responsáveis no exercício da sua função.

A cada ciclo, que acontece anualmente, é gerado um ciclo de aprendizado constante para todos os níveis da organização, na medida em que as reflexões sobre carreira e desenvolvimento são temas de diálogos para a criação de uma cultura de aprendizagem que transforma a Instituição por meio das pessoas.

Os resultados obtidos no primeiro e segundo ciclo serviram como base para estruturar os programas de educação continuada do ano seguinte, modelo que a IMED quer aprimorar para, cada vez mais, atuar nas necessidades identificadas pelos gestores nas avaliações, suportando assim o desenvolvimento sustentável das equipes, com foco nas necessidades da IMED.

No fechamento do segundo ciclo foi realizado um comparativo entre as avaliações realizadas em 2015 e 2016, concluindo que ocorreu um aumento no nível de prontidão em aplicação e otimização, isto prova que o programa está efetivamente desenvolvendo as competências.

Por fim, foi constatado que o Programa facilitou a tarefa de gerenciar, possibilitando justiça e coerência no trato com as pessoas, eliminando parte da subjetividade inerente aos processos de avaliação, uma vez que se considerou o sistema como facilitador no processo de orientação aos profissionais, no que diz respeito a oportunidades de carreira e à priorização de programas de capacitação.

Os resultados obtidos até aqui, apontam para uma forte crença de que ele pode suprir as principais necessidades emergentes de gestão de pessoas em um mundo competitivo. Cabe, no entanto, a atenção ao monitoramento do

processo de construção e implementação, de forma a obter a legitimação e comprometimento necessários para a obtenção dos resultados potencialmente existentes.

Conclui-se que o CONEXÕES se revelou não somente um programa de Gestão de Competências, mas um motivador para crescimento profissional e pessoal, atuando assim como agente de mudança nos mais variados contextos por meio de seus profissionais.

4. Bibliografia

DUTRA, J., Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J., Gestão de Carreiras na empresa Contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

GANGANI, N.; MCLEAN, G. N.; BRADEN, R. A. A competency-based human resource development strategy. Performance Improvement Quarterly, [S.l.], 2006.

GRAMIGNA, M. R., Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Mkron Books, 2002.

HANASHIRO, D.; NASSIF, V. Competências de Professores: Um Fator Competitivo. RBGN, São Paulo, 2006.

LEME, R., Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIMA, M. G.; NORO, G. B. Gestão de Competências Docentes: Um Estudo no Centro Universitário Franciscano, Disciplinarum Scientia, 2008.

RUZZARIN, R., AMARAL, A. P., SIMIONOVSKI, M., Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências. Porto Alegre: AGE, 2006.

RUZZARIN, R., SIMIONOVSKI, M., Competências: uma base para a Governança Corporativa, Porto Alegre, AGE, 2010.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. Gest. Prod., São Carlos, 2008.

5. Informação da autora

Elaine Taufer

Graduada em Administração com especialização em Gestão de Pessoas e Mestrado em andamento em Administração. Possui experiência de 18 anos como gestora de equipes e de Recursos Humanos e também atua professora e consultora na área de Recursos Humanos.