

A Implantação do Modelo de Gestão por Competências na Fundação Nacional de Saúde: análise dos fatores organizacionais e desafios associados ao processo

AGENDA

- **Introdução**
- **Revisão de Literatura**
- **Metodologia**
- **Resultados e discussão**
- **Considerações Finais**

INTRODUÇÃO

- A Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal foi implementada pelo Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.
- Regulamenta o art. 102, inciso IV, da Lei nº 8.112/1990.
- Objetivo: estimular e gerar as competências necessárias para o desenvolvimento do servidor, visando ao alcance dos objetivos organizacionais.

Característica da Organização Estudada

- Instituição pública federal, vinculada ao Ministério da Saúde
- Missão: promover a saúde pública e a inclusão social por meio de ações de saneamento e saúde ambiental
- Composição: Presidência e 26 Superintendências Estaduais - SUESTs
- Quadro de pessoal: 3.015 servidores

Ministério da Saúde



Fundação
Nacional
de Saúde

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Problematização

- Falta, na APF, a disponibilização de um sistema de gestão por competências que contemple as ações de gestão de pessoas.
 - ✓ recrutamento e seleção
 - ✓ movimentação/ lotação
 - ✓ desenvolvimento na carreira
 - ✓ avaliação de desempenho

Objetivos

Objetivo Geral:

- Investigar os fatores organizacionais na implantação do modelo de gestão de pessoas por competências no âmbito da Fundação Nacional de Saúde – FUNASA, visando identificar os estímulos e as barreiras na implantação do modelo.

Objetivos Específicos:

- identificar o conhecimento da Legislação – Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, na visão dos servidores da FUNASA e a percepção dos pontos relevantes;
- levantar os estímulos e as barreiras na implementação do modelo;
- identificar o suporte organizacional para a sustentação do modelo de gestão de pessoas por competências.

REVISÃO DE LITERATURA

Principais objetivos das políticas de gestão de pessoas

- Garantir que a organização disponha de pessoas com os perfis profissionais, motivação e condições físicas e psicológicas de que necessitam para a realização de suas atividades e cumprimento da missão.
- Orientar a gestão de pessoas praticada na organização.
- Criar condições para a formação de cultura organizacional voltada para a excelência nos serviços e a produção de resultados efetivos.

Fonte: Palestra “ RH Estratégico e Tendências em Gestão de Pessoas”. Dr. Helena Tonet, 2008.

Art. 1º. Finalidades da PNDP

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - **desenvolvimento permanente** do servidor público;
- III - **adequação das competências** requeridas dos servidores aos objetivos das instituições;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

(Brasil, Decreto nº 5.707/2006)

Barreiras encontradas para implantação do modelo na APF

- Falta de consenso sobre o tema
- Ausência de sensibilização dos dirigentes
- Recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competências
- Necessidade de servidores qualificados
- Necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de Gestão por Competências

(Santos, 2009)

Barreiras encontradas para implantação do modelo na APF

- Ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências)
- Fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão
- Carência de quadro próprio de servidores
- Necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas

(Santos, 2009)

Adesão por parte dos órgãos da APF

- Em 2010: 29 órgãos
- Em 2011: 37 órgãos
- Aumento de 27,6% de órgãos que implementaram a gestão da capacitação por competências em consonância com a PNDP
- Corresponde a 21,3% dos órgãos

(Pantoja *et al.*, 2012)

METODOLOGIA

- Método da pesquisa: Estudo de caso.
- Tipo de Pesquisa: Qualitativa/Quantitativa.
- Local de realização: Presidência da FUNASA em Brasília e 26 Superintendências Estaduais, uma em cada estado da federação.



Participantes da pesquisa

- Chefes ou Substitutos do Setor de Capacitação ou do Serviço de Recursos Humanos
- Dirigentes e Servidores da Presidência que participaram da implantação do modelo



Participantes da pesquisa

PARTICIPANTES	RESPOSTAS	LOCAL	INSTRUMENTO UTILIZADO
Dirigentes	2	PRESI/BRASÍLIA	Entrevista
Coordenadores-Gerais	2		
Servidores da Presidência	26		AL, AP, BA, CE, ES, GO, MG, MS, PE, PI, PR, RN, RR, SC, SE, TO
Servidores das SUESTs	19		
TOTAL	49		

Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Conhecimentos

- PNDP
- Modelo de gestão por competências

Percepção

- Implantação do modelo
- Reflexos da PNDP e políticas de gestão de pessoas
- Postura dos gestores

Identificação

- Barreiras na implantação do modelo.

Expectativas

- Aplicação do modelo de gestão por competências nas ações de recrutamento e seleção, movimentação/lotação e avaliação de desempenho.

Coleta de dados

Entrevistas

- Total: **4** – (2 Diretores e 2 Coordenadores Gerais)
- Período: 5 a 23/01/2015
- Agendamento por telefone

Questionários

- Total enviados: 100 (52 SUESTs) e (48 PRESI)
- Total Respondidos: **45** (19 SUESTs) e (26 PRESI)
- Período: 15/12/2014 a 06/02/2015
- Via e-mail

Descrição do Mapeamento de Competências na FUNASA

Período: 2012 a 2014

Etapas

- Palestra ministrada por representante do Ministério do Planejamento
- Oficina de trabalho para a definição do modelo
- Descrição e validação das competências
- Avaliação e devolução do perfil das competências
- Elaboração de trilhas de aprendizagem e plano de desenvolvimento

Técnicas adotadas no mapeamento

- Análise documental
- Entrevista
- Questionário
- Grupo focal



Competências identificadas

- Organizacionais
- Gerenciais
- Técnicas Gerais



Competências Organizacionais

- Competência Essencial
- Promoção da Saúde Pública
- Pesquisa em Engenharia de Saúde Pública e Saneamento
- Apoio à Gestão Estadual e Municipal
- Educação Permanente em Saúde Ambiental
- Qualificação da Gestão
-

Competências Gerenciais

- Relacionamento Interpessoal
- Gestão de Resultados
- Gestão Colaborativa
- Planejamento
- Comunicação
- Gestão do Desempenho da Equipe
- Gestão do Desempenho Pessoal

Competências Técnicas Gerais

- Trabalho em Equipe
- Comprometimento Profissional
- Capacitação Técnica
- Atendimento
- Relacionamento Interpessoal
- Organização
- Comunicação

Elaboração do Plano Anual de Capacitação

- **2014**
 - Trilhas de Aprendizagem: Gerenciais
- **2015**
 - Trilhas de Aprendizagem: Gerenciais e Técnicas Gerais
- **2016**
 - Trilhas de Aprendizagem: Gerenciais e Técnicas Gerais

Trilhas de Aprendizagem Gerenciais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

COMPETÊNCIA	Competências a desenvolver	Tipo de Evento Programado
GESTÃO COLABORATIVA	Identificar competências necessárias para atuar em um contexto de alta complexidade, ao analisar as principais tendências e desafios globais com base na compreensão dos conceitos de transversalidade, horizontalidade e intersectorialidade.	Liderança: reflexão e ação

Trilhas de Aprendizagem Gerenciais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

GESTÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPE	Identificar a importância do indivíduo nas equipes de trabalho e definir as principais características de uma equipe eficaz.	Oficina de Desenvolvimento de Equipes
	Reconhecer a importância de ouvir atentamente os servidores, respeitando as diferenças de ponto de vista, dar feedback positivo e corretivo, com base no modelo DESC - Crescer, Expressar, Solicitar e Colaborar	Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipe

Trilhas de Aprendizagem Gerenciais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO PESSOAL	Discutir as diretrizes de planos de carreira no âmbito do Poder Executivo Federal com enfoque da gestão por competências.	Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira - EaD
GESTÃO DE RESULTADOS	Aplicar os modelos de gestão e a inserção da gestão por processo no contexto de flexibilidade organizacional e aplicar os fundamentos que permitem melhor gerenciamento de processos.	Análise e Melhoria de Processos

Trilhas de Aprendizagem Gerenciais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

PLANEJAMENTO	Definir os principais aspectos conceituais do planejamento e da gestão estratégica e descrever as principais etapas para a estruturação do planejamento estratégico institucional.	Gestão da Estratégia com Uso do BSC - EaD
	Utilizar meios para definir o escopo, o tempo, e os custos para as atividades do projeto, definir padrões de qualidade, apontar os recursos humanos e compreender a importância da comunicação em um projeto.	Gerência de Projetos - Teoria e Prática - EaD

Trilhas de Aprendizagem Gerenciais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Identificar a competência como base do modelo de Gestão de Pessoas na Administração Pública e relacionar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências às práticas de Gestão de Pessoas na Administração Pública.	Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências
--------------------------------	--	---

Trilhas de Aprendizagem Gerenciais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Enfrentar situações de conflito.	Gestão de Conflitos
	Considerar a dimensão ética na resolução de problemas no serviço público.	Ética no Serviço Público - EaD

Trilhas de Aprendizagem Técnicas Gerais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

TRABALHO EM EQUIPE	Trabalhar em equipe, de forma respeitosa, colaborativa, compartilhando sua experiência e conhecimentos com membros de sua equipe.	Oficina de Desenvolvimento de Equipes
COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	Considerar a dimensão ética na resolução de problemas no serviço público.	Ética no Serviço Público - EaD
	Aplicar corretamente a Lei nº 8.112/90 e legislação complementar como instrumento de gestão.	Lei nº 8.112/90 - EaD

Trilhas de Aprendizagem Técnicas Gerais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	Reconhecer a importância e as contribuições da gestão por competências para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na Adm. Pública.	Gestão por Competências
CAPACIDADE TÉCNICA	Utilizar as principais ferramentas do pacote office como Word, Excel e Power Point.	Pacote Office

Trilhas de Aprendizagem Técnicas Gerais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

ATENDIMENTO	Atender às demandas dos públicos interno e externo, com presteza, cortesia e atenção aos prazos de reposta.	Atendimento ao Cidadão - EaD
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Demonstrar senso de cooperação, urbanidade e empatia no relacionamento com sua equipe e com os demais colaboradores da instituição.	Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências - EaD

Trilhas de Aprendizagem Técnicas Gerais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

ORGANIZAÇÃO	Aplicar os modelos de gestão e a inserção da gestão por processo no contexto de flexibilidade organizacional e aplicar os fundamentos que permitem melhor gerenciamento de processos, de forma organizada e com a celeridade necessária na realização das atividades.	Análise e Melhoria de Processos
-------------	---	---------------------------------

Trilhas de Aprendizagem Técnicas Gerais (Plano Anual de Capacitação – 2016)

COMUNICAÇÃO	Aplicar as regras de redação oficial e a nova ortografia.	Redação Oficial
	Aplicar técnicas de feedbacks eficazes para facilitar o trabalho em equipe.	Dar e Receber Feedback

Competências Técnicas Específicas

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO 2016

ÁREA	Competências a desenvolver	Trilha de Aprendizagem/Evento Programado	Previsão de Participantes	Previsão Orçamentária
------	----------------------------	--	---------------------------	-----------------------

Análise crítica da implantação do modelo

Categorias Identificadas: 16

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
Aprimoramento	136
Efetividade	112
Lotação Ideal	76
Esforço <i>versus</i> Barreira Institucional	10 x 56
Envolvimento <i>versus</i> Desinteresse do Gestor	13 x 36
Normatização	52
Gerenciamento	47
Resultado Organizacional	32
Otimização de Recursos	22
Influência Política	20

Categorias Identificadas: 16

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
Falta de Esclarecimento	7
Motivação <i>versus</i> Desmotivação dos Gestores	8 x 12
Mudança Cultural	17
Servidor Valorizado	17
Apreensão	19
Mensuração dos Resultado Individuais	19

Dados Primários

- **Conhecimento da PNDP**

- 94% declararam conhecer
- 6% não conhecem

- **Reflexos do modelo para as políticas gestão de pessoas**

- 61% o Decreto representa o vínculo
- 31% não conseguiram identificar

Dados Primários

- **Postura do gestor**
 - 69% perceberam alguma postura
 - 31% não perceberam
- **Percepção das barreiras**
 - 80% identificaram algum tipo de barreira
 - 20% não houve barreira

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estímulos

- Cumprimento da legislação
- Valorização do servidor
- Lotação ideal
- Melhoria dos resultados organizacionais
- Otimização dos recursos

Barreiras

- Pouco envolvimento dos gestores
- Falta de apoio, da própria instituição e do órgão normatizador
- Pouca compreensão sobre o tema
- Resistência à mudança
- Descrédito dos gestores e servidores
- Ausência de um sistema de capacitação

Recomendações

- Aumentar o apoio interno e externo.
- Disponibilizar mecanismos para incorporar a gestão por competências nos processos de gestão de pessoas, como o sistema de gestão por competências previsto na PNDP.

MUITO OBRIGADA!!!

vania.vianna@funasa.gov.br
vaniaavianna@gmail.com