

Gestão por Competências

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa Gestão de Pessoas



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Programa de Gestão de Pessoas

Gestão por Competências

Enap Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão **BRASIL**

Programa Gestão de Pessoas

▪ **OBJETIVO:** contribuir para o desenvolvimento permanente do servidor público a partir da priorização de competências para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

▪ **FUNDAMENTADO:** na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

▪ **COM FOCO:** em estratégias adequadas a cada realidade do setor público federal.

É COMPOSTO DE OITO CURSOS ORGANIZADOS EM TRÊS DIFERENTES BLOCOS

Enap Escola Nacional de Administração Pública 2

Programa Gestão de Pessoas

CURSOS

- Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências
- Gestão por Competências
- Elaboração de Planos de Capacitação
- Oficina de Desenvolvimento de Equipes
- Papel do Gerente na Gestão do Desempenho da Equipe
- A Gerência e seus Desafios

Enap Escola Nacional de Administração Pública 3

Objetivos do Curso

- Analisar o processo evolutivo da adoção do modelo de gestão por competências na administração pública federal;
- Discutir conceitos de competências considerando suas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) e níveis de complexidade;
- Descrever as tipologias de competências; classificando-as de acordo com o referencial especificado no Guia de Gestão da Capacitação por Competências;
- Discutir pressupostos e propósitos do modelo de gestão por competências analisando suas relações com o modelo de gestão por resultados;

Objetivos do Curso

- Analisar a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação e desenvolvimento profissional e gestão do desempenho;
- Identificar relações de interdependência entre estratégia organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional e desempenho;
- Planejar o mapeamento de competências considerando o contexto organizacional;

Objetivos do Curso

- Descrever as implicações do Decreto 5.707, de 23/02/2006, bem como dos seus instrumentos de monitoramento sobre o modelo de gestão da capacitação por competências na Administração Pública;
- Analisar o grau de implementação do modelo da gestão da capacitação por competências na administração;
- Identificar os principais desafios e estratégias para implementação do modelo de gestão por competências.

Conteúdo

- Contexto histórico e aspectos favoráveis à adoção do modelo de gestão por competência na Administração Pública Federal (APF);
- A noção de competência, dimensões da competência individual: conhecimentos, habilidades e atitudes; competências por escalas de complexidade;
- Da competência individual à competência coletiva;
- A competência nos diferentes níveis organizacionais;
- Principais tipologias de competência: organizacionais e individuais;
- Tipologia especificada no Guia de Gestão da Capacitação por Competências do Ministério do Planejamento;

Conteúdo

- Pressupostos, objetivos e etapas do modelo de gestão por competências;
- Interações dos modelos de gestão por competências e gestão por resultados;
- A aplicação e integração do modelo de gestão por competências nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação, remuneração e gestão do desempenho;
- Relações entre estratégia organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional e desempenho;
- Experiências exitosas na implementação do modelo de gestão por competências em diferentes processos de Gestão de Pessoas na APF e em diferentes realidades internacionais;

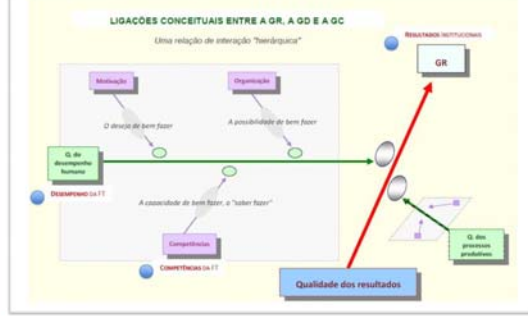
Conteúdo

- Planejamento do mapeamento de competências considerando o contexto organizacional;
- Definição do mapeamento de competências no setor público: por processo, por posto de trabalho, por cargo/função;
- O Decreto 5.707, de 23/02/2006, Portaria 208/MP e suas implicações;
- Panorama geral da implementação do modelo de gestão por competências, aplicado à capacitação, nos órgãos da Administração Pública Federal;
- Principais desafios e estratégias para a superação dos mesmos na implementação do modelo de gestão por competências.

A Gestão da Competência no Contexto da Administração Pública Federal (APF)

- Exigências da sociedade pela eficácia e efetividade da ação governamental trazem para discussão um modelo de orientado para o alcance de resultados;
- Necessidade de modernização dos modelos de gestão e da estrutura normativa, organizacional e de pessoal;
- Modelo de gestão por competências traz a perspectiva de alinhar as competências dos servidores necessárias à consecução da estratégia organizacional e alcance dos resultados.

A Gestão da Competência no Contexto da Administração Pública Federal (APF)



Atividade 1



- Exercício sobre os fatores que dificultam a implantação do modelo de gestão por competências
 - Reúna-se em um grupo, com outros 3 ou 4 participantes do curso com objetivo de:
 - Discutir os possíveis obstáculos para a implantação do modelo de Gestão por Competências, considerando sua realidade organizacional;
 - Identificar, pelo menos, três fatores que dificultam a implantação do modelo em sua organização;
 - Registrar esses fatores em slides utilizando o programa Powerpoint;
 - Debater em plenária.

Origem da Noção de Competência

- O termo competência é derivado do latim *competentia*, que significa corresponder a, ser capaz, pertencer ou ser próprio.
- Na linguagem jurídica, desde a Idade Média, competência diz respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar determinada questão.

Fonte: Isambert-Jamati (1997) e Reis (2002).

A Noção de Competência

No senso comum, competência significa...



qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão”

Fonte: Dicionário Aurélio (1997).

A Noção de Competência



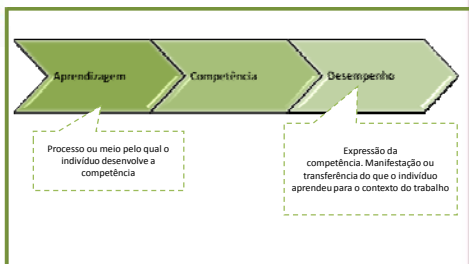
- No contexto das organizações, a competência...
 - Adquiriu variadas conotações nas últimas décadas (Brandão & Guimarães, 2001; McLagan, 1997)
 - Diversas perspectivas que são encontradas na literatura

A Noção de Competência

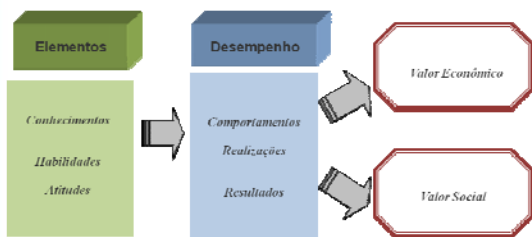


- Não obstante as inúmeras definições existentes, alguns aspectos já parecem razoavelmente consolidados na literatura sobre o tema:
 - A competência é constituída por recursos ou atributos do indivíduo: conhecimentos, habilidades e atitudes (Carbone et al., 2005; Durand, 2000)
 - Possui o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados (Gonczi, 1999)
 - É desenvolvida por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida (Freitas & Brandão, 2005)
 - As competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam (Le Boterf, 1999; Zarifian, 1999)

A Noção de Competência



A Noção de Competência



O Conceito de Competência no Setor Público Brasileiro

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal
Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006



Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências, 2012

O Conceito de Competência no Setor Público Brasileiro

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal

Competência

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição

As Dimensões da Competência



Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências(2012), com adaptações.

As Dimensões da Competência

• Conhecimento

- O “saber” que a pessoa acumulou ao longo de sua vida (Durand, 1998).
- Estrutura de informações ou proposições armazenadas na memória do indivíduo, que influenciam seu julgamento (Gagné et al., 1988).
- Conjunto de informações integradas pelo indivíduo dentro de um esquema cognitivo (Davenport & Prusak, 1998).



As Dimensões da Competência

• Habilidade

- Capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento (Gagné et al., 1988).
- Capacidade de instaurar conhecimentos para utilizá-los em uma ação específica (Durand, 1998).
- Diz respeito ao saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar um propósito (Sanchez, 1997).



As Dimensões da Competência

• Atitude

- Predisposição do indivíduo para reagir (positiva ou negativamente) a um estímulo (Bowditch & Buono, 1992).
- Propriedade relacionada ao desejo, à disposição, à intenção, que influencia a tendência de a pessoa realizar determinada ação (Gagné et al., 1988).
- Domínio relacionado a um sentimento, a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações (Bloom et al., 1973).
- Refere-se ao “querer-fazer” (Brandão & Guimarães, 2001; Durand, 2000).

As Dimensões da Competência

- A expressão das competências é fortemente afetada pelo contexto em que o indivíduo está inserido e suas interações sociais.
- Dimensão de PODER FAZER:
 - ✓ contexto social
 - ✓ apoio gerencial
 - ✓ condições materiais



As Dimensões da Competência

- Exemplificando...

Competência Negociação e articulação	
Descrição	Articula e negocia com diferentes atores, considerando o contexto político-econômico, buscando um acordo satisfatório para ambas as partes.
Dimensões	
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento da temática alvo da negociação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de conflitos ▪ Técnicas de negociação
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar-se com clareza ▪ Capacidade de argumentar, persuadir e convencer ▪ Capacidade para lidar com pressões políticas e econômicas
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidade ▪ Autoconfiança ▪ Respeito às opiniões diversas ▪ Postura institucional

Competência por níveis de complexidade

- Vinculada à ideia de diferenciação e agregação de valor, relacionadas à capacidade de entrega do indivíduo no contexto de trabalho.
- Contribuição efetiva do indivíduo na expressão da competência associado à questão da perenidade.
- A literatura discute que quanto maior o grau de complexidade da entrega, maior será a capacidade do indivíduo de se diferenciar e agregar valor ao negócio.



Competência por níveis de complexidade

- O desenvolvimento profissional vai sendo construído a partir da experimentação de atribuições/situações mais complexas, que habilitam o profissional a trabalhar em níveis de complexidade mais elevados.
- Relação com o grau de maturidade profissional.
- Associada ao a questão do espaço ocupacional: conjunto de atribuições e responsabilidades do indivíduo na organização.



Competência por níveis de complexidade

Orientação Estratégica	Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão, e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage. Orientada pela estratégia organizacional, estabelece planos de ação concretos com base na análise de tendências do ambiente.
Nível	Atribuições e responsabilidade
5	A.É co-responsável pelo estabelecimento da Visão Estratégica, Missão e Valores corporativos para a organização. B.Define, em colegiado, estratégias de longo prazo para a organização como um todo, trabalhando intensamente na análise de cenários incertos. C.Avalia tendências do ambiente e responde pela identificação de oportunidades para o negócio. D.Estabelece resultados esperados e avalia o grau de sucesso global da organização.
4	A.Participa do estabelecimento da Visão Estratégica, Missão e Valores corporativos para a organização. B.Participa do estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo para a organização. C.Responde pelo estabelecimento de metas e objetivos das áreas sob a sua responsabilidade que contribuem para a obtenção dos resultados estratégicos da empresa.
3	A.Responde pelo estabelecimento de metas e objetivos para sua área, atentando para a coerência com os objetivos da unidade e da empresa
2	A.Participa do estabelecimento de metas e objetivos para sua área. B.Forneca informações relevantes de sua área que contribuam para a construção de cenários e definição de estratégias de sua unidade. C.Estimula a disseminação, em sua área, dos valores ,metas e objetivos definidos corporativamente, assegurando que estejam explicitadas as expectativas da organização frente a seus colaboradores D.Compatibiliza as ações de sua área com as estratégias, políticas e objetivos definidos pela unidade e pela empresa.
1	A.Orienta equipes em atividades operacionais na busca dos objetivos e metas organizacionais, identificando prioridades e direcionando alternativas para atingir resultados em sua área de atuação

Abordagens sobre Competência

	COMPETENCY	COMPETENCE
ORIGEM	ESTADOS UNIDOS	INGLATERRA
NOÇÃO	CONJUNTO DE CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	RESULTADOS, PRODUTOS
PROPÓSITO	IDENTIFICAR DESEMPENHOS SUPERIORES PARA DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	IDENTIFICAR PADRÕES MÍNIMOS DE DESEMPENHO NO TRABALHO
ÊNFASE	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS (INPUT, LEARNING AND DEVELOPMENT OF COMPETENCY)	TAREFAS E RESULTADOS (OUTPUT, WORKPLACE, PERFORMANCE)
CLIENTELA	GERENTES	NÍVEL TÉCNICO-OPERACIONAL

Atividade 2



- Exercício sobre Descrição de Competências por dimensão e por complexidade
 - Reúna-se em um grupo, com outros 3 ou 4 participantes do curso. Depois, com base na exemplificação apresentada, analise atentamente o conjunto de competências elencadas e elabore suas respectivas descrições POR DIMENSÃO (CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES) E POR COMPLEXIDADE.

A Competência nos Diferentes Níveis Organizacionais

- Em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências individuais de seus membros.” (Zarifian, 1999)
- “Competências organizacionais são atributos da organização, que a tornam eficaz, permitem a ela atingir seus objetivos e geram benefícios percebidos pelos clientes.” (Carbone et al., 2005)
- Na administração pública, as competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias àquela instituição percebidas pela sociedade.



A Competência nos Diferentes Níveis Organizacionais

- **Competências organizacionais** estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz.
- Expressam as expectativas da sociedade, de acionistas ou de clientes/usuários de serviços em relação ao desempenho da organização.
- *Situam-se no nível do macrocomportamento organizacional*



A Competência nos Diferentes Níveis Organizacionais

- **Competências individuais** referem-se às competências do indivíduo ou de pequenas equipes de trabalho.
- Expressam expectativas da organização em relação ao desempenho de seus funcionários.
- Aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais.
- *Situam-se no nível do microcomportamento organizacional.*



A Competência nos Diferentes Níveis Organizacionais



Fonte: Brandão; Puente-Palacios; Borges-Andrade, 2007, com adaptações

Tipologia de Competências

Classificação das Competências Organizacionais	Definição
1) Segundo suas especificidades (NISEMBAUM, 2000)	
Competências organizacionais básicas	Elementos necessários ao funcionamento da organização, mas não conferem nenhum diferencial em relação à concorrência.
Competências organizacionais essenciais	Elementos de caráter específicos e exclusivos, conferem um diferencial à organização no mercado.

Tipologia de Competências

Classificação das Competências Organizacionais	Definição
2) De acordo com a relevância da competência ao longo do tempo (SPARROW & BOGNANNO, 1994)	
Competências organizacionais emergentes	São competências onde o grau de importância tende à elevação no futuro.
Competências organizacionais declinantes	São competências onde o grau de importância tende a diminuir no futuro.
Competências organizacionais estáveis	São competências onde o grau de importância permanece estável ao longo do tempo.
Competências organizacionais transitórias	São competências que assumem importância de acordo com a situação, se fazem importantes apenas em momentos críticos, crises e transições.

Tipologia de Competências

Classificação das Competências Organizacionais	Definição
3) De acordo com a divisão em competências estratégicas e de suporte (GRAMIGNA, 2007)	
Estratégica	
Competências diferenciais	Competências que conferem vantagem estratégica à organização
Suporte	
Competências essenciais	Competências percebidas pelos clientes e identificadas como as competências mais importantes para o sucesso da organização
Competências básicas	Competências responsáveis por manter a organização funcionando e pelo clima de produtividade.
Competências Terceirizáveis	Competências que não estão ligadas ao negócio da empresa e podem ser desenvolvidas por parceiros.

Tipologia de Competências

Classificação das Competências Individuais	Definição
1) Segundo a natureza do papel ocupacional (Cockerill, 1994)	
Competências Técnicas	Competências requeridas para o desempenho efetivo do trabalho em determinado posto, cargo ou função.
Competências Gerenciais	Constituem competências necessárias ao exercício da papel gerencial

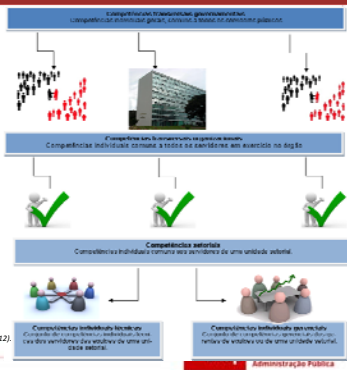
Tipologia de Competências

Classificação das Competências Individuais	Definição
2) Segundo a amplitude da população a que se destinam	
Competências Genéricas (gerais)	Competências comuns/aplicáveis a todos os integrantes da organização
Competências Específicas	Competências relativas a contextos (unidades, funções, cargos) profissionais específicos

Tipologia de Competências

- Tipologia adotada no setor público brasileiro

Sistema Capacitação



Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012).

Tipologia de Competências

Competências transversais governamentais - competências básicas requeridas por todos os servidores públicos federais.

Competências transversais organizacionais - conjunto de elementos essenciais ao funcionamento da organização, ou seja, são as competências necessárias a todos os indivíduos e equipes que atuam no âmbito da instituição.

Competências setoriais: competências técnicas e gerenciais.

Competências técnicas - aquelas necessárias ao desempenho de atividades de assessoramento ou operacionais, que não requerem o exercício formal da liderança.

Competências gerenciais - comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção.

Atividade 3



- Classificando competências de acordo com a tipologia adotada no Guia da Gestão da Capacitação por competências
 - Reúna-se em um grupo, com outros 3 ou 4 participantes do curso. Depois, analise atentamente o conjunto de competências elencadas e classifique-as de acordo com as categorias de competências propostas pelo Sistema Capacitação.

O Modelo de Gestão por Resultados e a Gestão por Competências

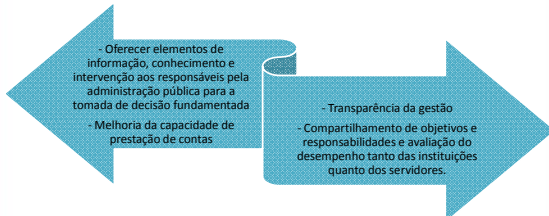
Gestão por Resultados

- Marco conceitual de gestão organizacional, pública ou privada
- Fator resultado é a referência chave
- É um marco de explicitação de responsabilidade de gestão
- É um marco de referência capaz de integrar os diversos componentes do processo de gestão
- Proposta de cultura organizadora, diretora, de gestão estratégica com foco nos resultados e não nos processos e procedimentos.



O Modelo de Gestão por Resultados e a Gestão por Competências

Processo que assegure a criação de valor público



Integração de vários conceitos e ferramentas administrativas: controle de gestão, administração por objetivos, gestão estratégica, **gestão por competências**, gestão de desempenho, avaliação e monitoramento, medição de resultados.

Gestão por Competências

- Modelo de gestão que visa orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.
- É parte de sistema maior de gestão organizacional.
- O modelo adota como referência a estratégia da organização e serve para orientar as etapas de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho, dentre outras.
- Objetiva gerenciar o gap (ou lacuna) de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo.



Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Guimarães et. Al (2001) com adaptações

Atividade 4



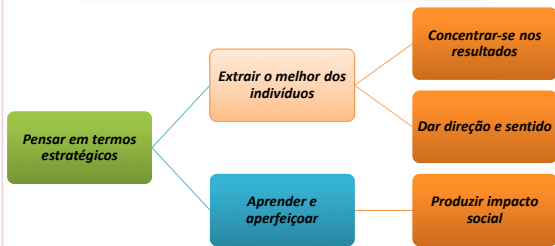
- EXERCÍCIO EM GRUPO SOBRE O FILME: UM PAVÃO NA TERRA DOS PINGUINS
 - Após assistirem o filme “Um Pavão na Terra dos Pinguins”, os participantes deverão se reunir em grupos com 4 ou 5 integrantes. Cada grupo deverá realizar, com a participação de todos os seus componentes, a discussão sobre as questões expostas a seguir.
 - Identificar em que momento do filme se evidencia a importância da definição e alinhamento estratégico;
 - Identificar em que momento do filme é retratada a etapa de mapeamento das competências individuais;
 - Identificar e descrever duas competências emergentes, estáveis e declinantes;
 - Identificar, com base na integração das competências individuais, duas competências organizacionais.

Gestão por Competências: Experiências Internacionais



Modelo de competências gerenciais do Reino Unido

FOCO: SOCIAL E PESSOAL



Modelo de competências gerenciais do Reino Unido

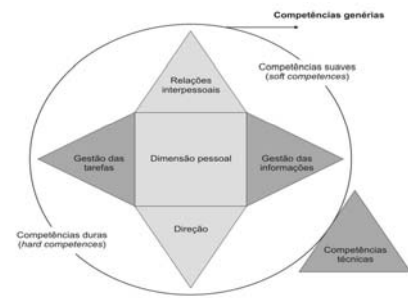
Competência: *Pensar em termos estratégicos*
Explorar idéias e oportunidades para alcançar objetivos

COMPORTAMENTO EFICAZ	COMPORTAMENTO INEFICAZ
Ser sensível às prioridades políticas e organizacionais mais abrangentes	Agir unicamente a partir de perspectivas e visões pessoais do mundo
Assimilar e compreender dados complexos e perspectivas diferentes	Ser incapaz de interligar pessoas e idéias
Antecipar e gerenciar riscos e suas conseqüências	Não levar em conta as necessidades de uma comunidade caracterizada pela diversidade
Comunicar suas idéias de maneira clara e persuasiva	Focalizar exclusivamente os detalhes

Modelo de Competências Gerencias 5 + 1 do Setor Público Belga

- 1 • Consiste em 5 grupos de competências Genéricas e 1 grupo de competências Técnicas
- 2 • Gestão da Informação, Gestão de Tarefas, Direção, Relações Interpessoais e Dimensão Pessoal
- 3 • Hierarquização dos graus de dificuldade para aquisição das competências

Modelo de Competências Gerencias 5 + 1 do Setor Público Belga



Modelo de Competências Gerencias 5 + 1 do Setor Público Belga

GESTÃO DA INFORMAÇÃO	GESTÃO DE TAREFAS	DIREÇÃO	RELAÇÕES INTERPESSOAIS	PESSOAL
Compreender	Executar tarefas	Ensinar	Comunicar	Ser conciliador e sociável
Tratar a informação	Estruturar o trabalho	Dar suporte	Escutar ativamente	Adaptar-se
Analisar	Resolver o problema	Guiar	Trabalhar em equipe	Provar que é confiável
Integrar	Decidir	Motivar	Orientar	Comprometer-se

Relações entre Gestão por Competências e Gestão por Resultados

- A GpR constitui uma ferramenta cultural, conceitual e operacional, que se orienta a priorizar o **RESULTADO** em todas as ações, e que é capaz de otimizar o desempenho governamental.



- o **RESULTADO** que o governo procura é a *maximização da criação de valor público*.



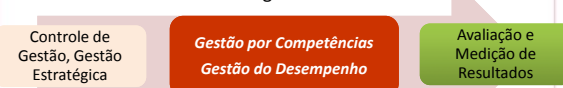
Relações entre Gestão por Competências e Gestão por Resultados

A criação de valor público deve proporcionar respostas efetivas a demandas que...



Relações entre Gestão por Competências e Gestão por Resultados

- A gestão por resultados articula a gestão e direção estratégia e operacional, com vistas a potencializar a base de conhecimento, a capacidade de análise, desenho de alternativas e tomada de decisões gerenciais na administração pública para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis, afinados com os objetivos pré-fixados.
- Para tanto, não pode prescindir de uma estreita integração de modelos e ferramentas de Gestão de Pessoas, entre os quais se destacam os modelos de gestão....



A Experiência de Gestão do Governo de Minas Gerais

	Planejamento	Serviços Administrativos	Modernização	Recursos Humanos
			DA APLICAÇÃO	
PERSPECTIVAS	Macro governamental		Organizacional/Institucional	Individual/Grupal
Resultado	Planos de desenvolvimento (planos estratégicos e planos plurianuais) Gestão por programas (formulação, monitoramento e avaliação de programas e ações)		Planejamento estratégico Contratualização/ especificação (contratos de gestão, acordos de resultado etc.)	Avaliação de desempenho individual e grupal
Processo	Sistemas eletrônicos (compras, RH, logística, Trânsito eletrônico, orçamento, finanças etc.) Controle, promoção da transparência e accountability e luta contra corrupção		Gestão da qualidade Simplificação administrativa Gestão do atendimento Gestão da organização governamental (estruturas e modelos institucionais, regulação, parcerias com a sociedade etc.)	Capacitação e gestão de competências Direção pública Gestão de cargos e carreiras Assistência ao servidor
Recurso	Gestão da qualidade do gasto Repressão fiscal Gestão orçamentária, financeira e contábil		Eficiência Redução de despesas	Dimensionamento da força de trabalho Produtividade Política de reajustes salariais Previdência do servidor

FIGURA 1 - Políticas de gestão e distintos domínios institucionais

O modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas

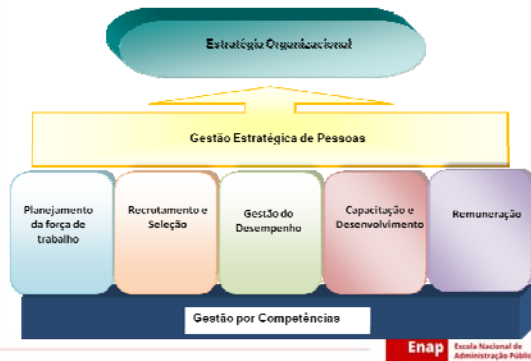
- Relação com o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas
- Gestão Estratégica de Pessoas: modelo de gestão que busca relacionar os objetivos e metas da organização ao desempenho e às formas mais adequadas para alcançá-los.
- As diretrizes e metas estabelecidas para a organização precisam desdobradas até o nível do indivíduo.
- Estreita relação com o processo de planejamento estratégico



O modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas

- Modelo de Gestão por Competências
 - Operacionalizar a gestão estratégica de pessoas.
 - Integração da dimensão estratégica da organização à dimensão individual.
 - Integração dos processos de gestão de pessoas.

O modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas



O modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas

Planejamento da força de trabalho

- Governo Estadual de Minas Gerais, na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM).
- No âmbito internacional a Comunidade Autônoma de Aragão-Espanha e a França utilizam sistemas para a gestão da força de trabalho com base em perfis de competências .

Recrutamento e Seleção

- Seleção para cargos gerenciais: IBGE e FNDE
- Tribunal Regional do Trabalho-1ª Região (RJ), o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro e o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
- Bélgica e Reino Unido os processos de recrutamento e seleção são norteados por perfis de competências

O modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas

Remuneração e Recompensas

- O processo de remuneração também pode ser operado a partir das competências de forma alinhada às estratégias da organização.
- Segundo a literatura, o sistema de remuneração por competência direciona como foco o ocupante do cargo e o aumento da remuneração parte da premissa da aquisição de novas competências ou da melhoria da performance daquelas já existentes.
- Entretanto, implementação da remuneração por competências tem caminhado de forma lenta, tanto na esfera privada quanto pública, principalmente, devido a falta de coerência da estrutura do sistema de remuneração atual com a cultura, valores e a maturidade do desenvolvimento organizacional das instituições.

O modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas

Gestão do Desempenho

- No setor público esforços para alavancar sistemas de avaliação de desempenho têm sido envidados desde a década de 90.
- Recentemente a edição do Decreto nº 7.133/10 reforça a importância da utilização de um sistema de avaliação do desempenho abrangendo a noção de competência.
- Desde a edição do Decreto vários órgãos, âmbito federal, tem buscado adaptar seus sistemas para atender os conceitos do Decreto e a articulação com as competências.
- Exemplos: ESAF; Ministério da Saúde.

O modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas

Capacitação e Desenvolvimento

- Abordagem por competências já é bastante debatida e também reforçada pela PNPD (Decreto 5.707/2006).
- Objetivo das ações de capacitação é diminuir a lacuna entre o que o servidor é capaz de fazer e o que é necessário fazer, ou seja, suas competências atuais e o que a organização espera que ele faça: as competências necessárias.
- Desde o advento do Decreto várias organizações públicas tem buscado elaborar e executar seus Planos Anuais de Capacitação por competências. Atualmente este número chega a 20% do total de instituições.
- Como exemplo é apresentada a experiência da ANEEL.

Relações entre Estratégia Organizacional, Aprendizagem, Competência e Desempenho



Relações entre Aprendizagem, Competência e Desempenho



Fonte: Freitas & Brandão (2005).

Atividade 5



- **Estudos de Caso contemplando experiências nos diferentes processos de gestão de pessoas**
 - Reúna-se em um grupo com outros participantes do curso, a fim de formar, no total, 4 grupos. Cada grupo analisará um estudo de caso, conforme o roteiro adiante.
 - Com base nas experiências relatadas e nas características dos seus contextos de trabalho, realize as seguintes atividades:
 - Identifique ao menos dois fatores restritivos e dois fatores facilitadores para a implantação do modelo analisado;
 - Discuta como a experiência poderia ser implantada na sua instituição, qual o contexto favorável, que etapas precisariam ser vencidas.
 - Concluída essa discussão, cada grupo deverá eleger um ou mais de seus integrantes para apresentar ao restante da turma o entendimento do grupo a respeito das questões discutidas.

Metodologias para a implantação do modelo de gestão por competências



- A partir dos marcos ou fundamentos estratégicos são definidas as competências essenciais à organização;
- Portanto, é preciso identificar a situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios



Mapeamento de Competências

Metodologias para a implantação do modelo de gestão por competências

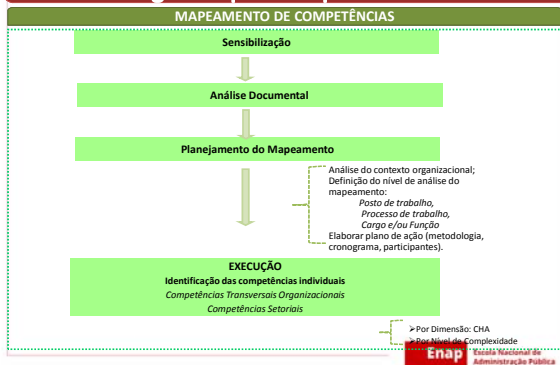


Mapeamento de Competências

- Definição do nível de análise do mapeamento
 - Cargos e funções
 - Postos de trabalho
 - Processos de trabalho

- *Fatores como o contexto e a cultura organizacionais são fatores que precisam ser considerados nesta análise.*

Metodologias para a implantação do modelo de gestão por competências



Metodologias para a implantação do modelo de gestão por competências

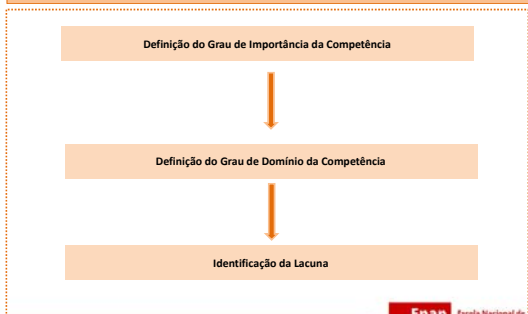
Para a identificação das competências podem ser utilizados diferentes métodos, técnicas e instrumentos, ou a combinação deles, tais como, análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários.



Para o passo a passo do mapeamento de competências recomenda-se participar do Curso Elaboração de Planos de Capacitação, componente do Programa de Gestão de Pessoas

Metodologias para a implantação do modelo de gestão por competências

DIAGNÓSTICO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS



Metodologias para a implantação do modelo de gestão por competências

- A partir do diagnóstico das lacunas entre as competências organizacionais que devem ser desempenhadas pela instituição e as competências individuais de seus servidores, é possível definir estratégias para captação e desenvolvimento das competências não existentes na organização.



- É importante lembrar que não existe um caminho único para o mapeamento de competências.
- O mais importante é considerar a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias organizacionais e a cultura da organização e o conjunto dos métodos e técnicas mais adequados a cada contexto.

Atividade 6



Planejando a implementação do modelo de gestão por competências

- Reúna-se em um grupo, com outros 4 ou 5 participantes do curso. Estabeleça, em conjunto com sua equipe, um breve plano para conduzir o processo de implementação do modelo de gestão por competências na sua organização. Descreva, nesse plano, a sequência dos principais passos ou ações necessárias, os responsáveis por cada ação/atividade e o tempo estimado para sua realização, utilizando o quadro do caderno de exercícios.

Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal

Legislação	Data	Disposições	Implicações
Decreto 2.794/1998 (Revogado pelo Dec.5707/2006)	01/10/1998	Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional	Inclui a capacitação entre os requisitos para promoção nas carreiras; Utilização da avaliação de desempenho e capacitação como ações complementares; Institui instrumentos da Política (Diretrizes Bianaais, custo/hora/treinando, Plano Anual, Relatório de Execução.
Decreto 5.707/2006	23/02/2006	Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)	Instrumentos da PNDP: Plano Anual de Capacitação; Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, Sistema de Gestão por Competências. Cria o Comitê Gestor da Política. Estabelece atribuições SRH/MP

Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal

Legislação	Data	Disposições	Implicações
Portaria nº 208/MP	25/07/2006	Regulamenta o Decreto 5.707/2006	Plano Anual de Capacitação-divulgação até 01 de dezembro; Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação-envio até 31 de janeiro ao MP, que consolida os dados até 31 de março e encaminha ao Comitê Gestor. Sistema de Gestão por Competências
Decreto 6.114/2007	15/05/2007	Regulamenta a Gratificação por encargo de Curso ou Concurso (GECC) art. 76º-Lei 8.112/90	Determinação de critérios para o pagamento da GECC.

Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal

Legislação	Data	Disposições	Implicações
Portaria nº 1.547/2011	08/06/2011	Institui a Rede de Desenvolvimento de Pessoas	Subsidiar o Comitê Gestor: - Identificação e planejamento de estratégias voltadas à implementação da PNDP; - Atuação de forma articulada e coordenada com órgãos e entidades do SIPEC potencializar o compartilhamento de conhecimentos relativos à gestão por competências.

Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal

Decreto nº 5.707/06

- Proposta inovadora porque a sua base de sustentação está nos conhecimentos demandados pela instituição, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho, no envolvimento e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento



– Abrangência:

- Órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 79

Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal

Decreto nº 5.707/06

Finalidades:

- Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos;
- Desenvolvimento permanente do servidor público;
- Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 80

Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal

Decreto nº 5.707/06

Diretrizes:

- incentivo às iniciativas de capacitação, promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal;
- apoio ao servidor público em iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- assegurar a garantia de acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- o incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção do servidor na carreira e a complementaridade entre os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 81

Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal

Decreto nº 5.707/06

Instrumentos:

- Plano Anual de Capacitação;
 - Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação;
 - Sistema de Gestão por Competências.
-
- Disciplinados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão pela Portaria nº 208, 25 de julho de 2006

Diagnóstico do estágio de implementação do Modelo de Gestão por Competências



Atividade 7



• Classificação da maturidade da sua instituição na implementação do modelo de Gestão por Competências

- Reúna-se em um grupo, com outros 3 ou 4 participantes do curso. Depois, com base nos textos do Decreto 5.707/2006, da Portaria da Rede de Desenvolvimento e demais informações conceituais e normativas apresentadas na apostila, assinale na Tabela, do caderno de exercícios, com um (X) o estágio que melhor representa a situação atual de sua organização no processo de implantação do modelo de gestão por competências.
- A seguir, identifique e analise, em conjunto com os participantes de seu grupo, quais os fatores que possivelmente têm influenciado o estágio atual de implementação do modelo de gestão por competências em sua organização.

Desafios na Implementação do Modelo de Gestão por Competências

- Estruturar a base para uma reforma na gestão pública federal de recursos humanos. Pode-se planejar um conjunto de mudanças integradas na área de Gestão de Pessoas com vistas a alavancar a melhoria sistêmica do nível de serviço e da qualidade do gasto público.
- Alinhamento dos processos e atividades de Gestão de Pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais e prioridades de governo; e
- Construção e desenvolvimento de novos perfis profissionais com base em competências essenciais à APF, conforme recomendado pela OCDE (2011).

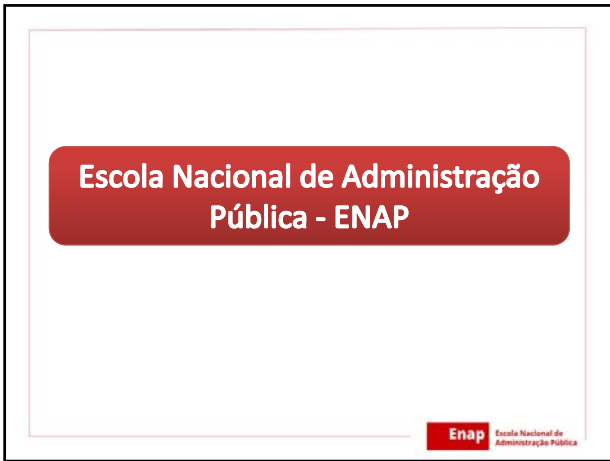
Desafios na Implementação do Modelo de Gestão por Competências

- Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas em Processos de Desenvolvimento Institucional
- Desenho de Perfis Gerenciais Específicos às atividades de Gestão dos indivíduos e das equipes no trabalho e proposta de Desenvolvimento Gerencial direcionado
- Definição de Postos de Trabalho por Competências e estruturação de programas TRANSVERSAIS e trilhas de desenvolvimento profissional considerando os cargos disponíveis

Atividade 8



- **Principais desafios e estratégias para implementação do modelo de Gestão por competências**
 - Discuta os seguintes pontos e preencha o quadro do Caderno de Exercícios:
 - 1. Principais Fatores Dificultadores;
 - 2. Estratégias de Superação a serem realizadas pelos diferentes atores da instituição: Dirigentes; Gerentes Intermediários, Gerentes Operacionais, Servidores no nível técnico.
 - Para esta discussão é importante levar em conta a cultura da organização.
 - Concluída essa discussão, cada grupo deverá eleger um ou mais de seus integrantes para apresentar ao restante da turma o entendimento do grupo a respeito das questões discutidas.



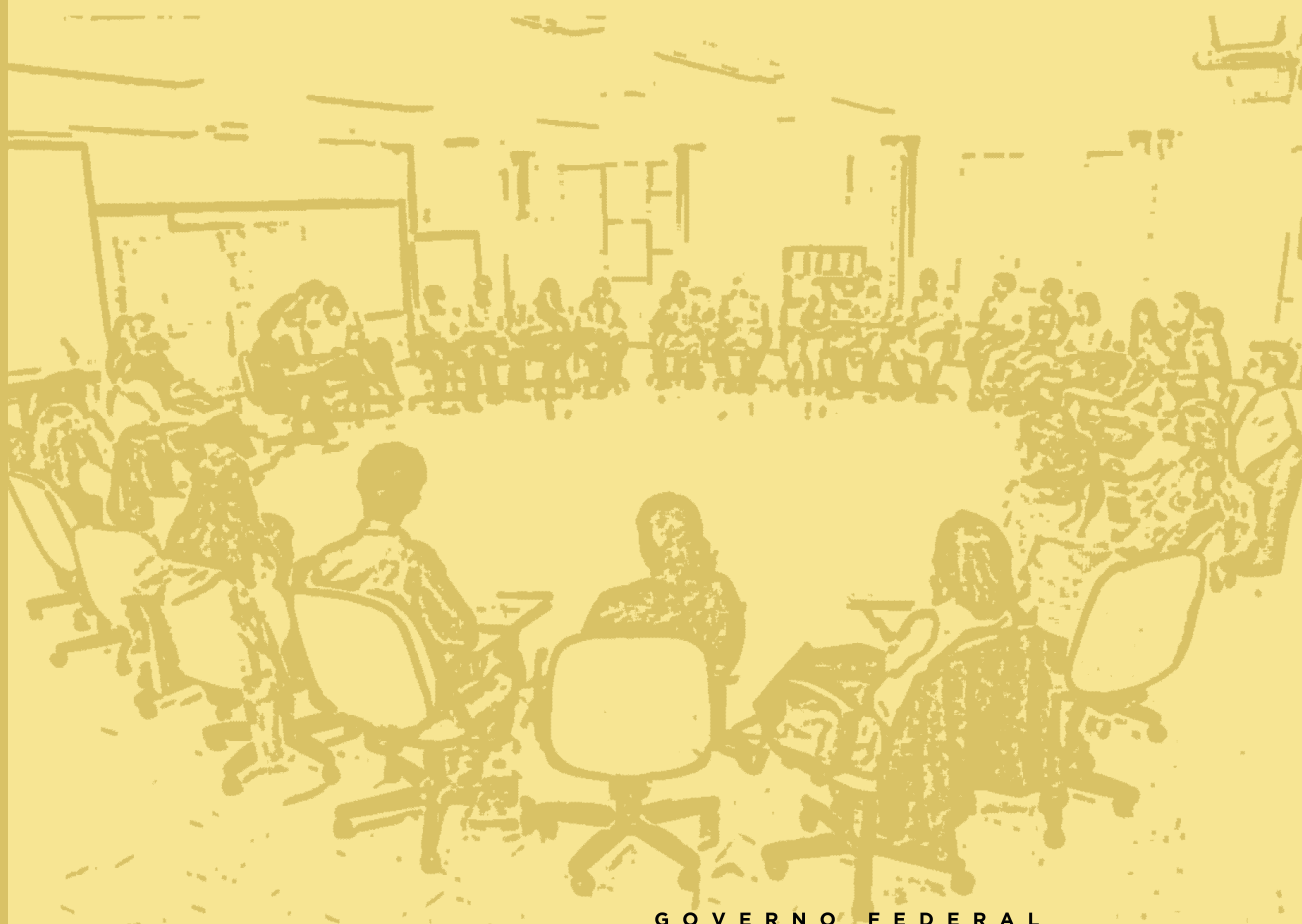
Escola Nacional de Administração Pública

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: www.enap.gov.br



Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA