

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO NO CONTEXTO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

*Maria Júlia Pantoja*

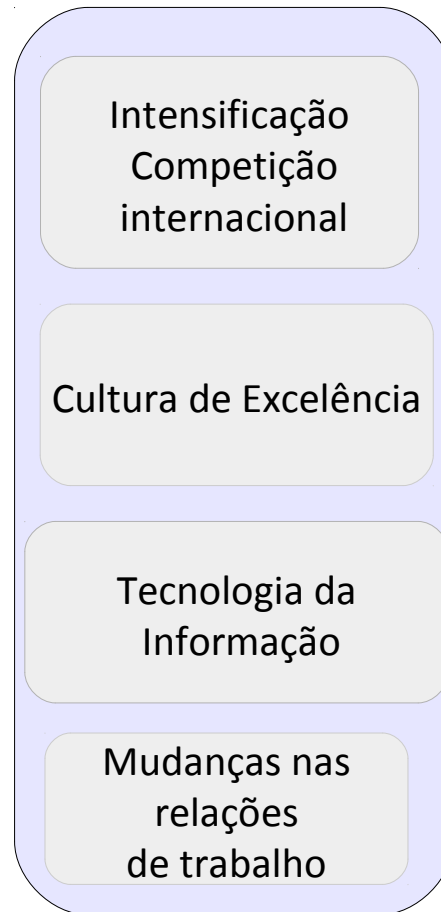
**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

# BASES TEÓRICAS

# Gestão Estratégica de Pessoas

- 1980 – Importância da estratégia organizacional na área de gestão de pessoas
- Transformações nos produtos
- Mercado competitivo e globalizado
- Desenvolvimento Tecnológico

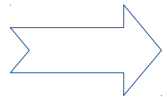


Lawler; Mohrman;  
Ledford, (1997)

Legge, (2005)

Longo, (2007)

Atkinson;  
Meager, (1986)



- **Flexibilização da gestão de recursos humanos**
  - **Alto desempenho**

# Gestão Estratégica de Pessoas

Tentativa de superar o formalismo da Administração de Recursos Humanos

Propõe a conexão das pessoas aos resultados estratégicos da organização

Bases teóricas: comprometimento, comportamento organizacional, motivação, capital humano,

**TEORIA BASEADA EM RECURSOS**

## Principais Características

- ★ Estratégia com foco em integração
- ★ Orientação para o comprometimento
- ★ Pessoas como recursos de difícil reposição
- ★ Foco nos valores empresariais
- ★ Responsabilidade social

Fonte: Lepak, 2006; Albuquerque, 2010; Armstrong, 2011; Gill; Meyer, 2011

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

# Gestão Estratégica de Pessoas

As citações de Peter Drucker expressam características da Gestão Estratégica...

“O que pode ser medido, pode ser melhorado”

“Os resultados são obtidos através da exploração de oportunidades, não pela solução de problemas”

“Não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que não deveria ser feito”

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes”

# Processos Estratégicos de Gestão de Pessoas

## Ciclo de Curto Prazo

### Flexibilidade e Adaptação

1. Desdobramento dos objetivos organizacionais em individuais;
2. Métricas de desempenho individual válidas e fidedignas;
3. Recompensas ao desempenho produtivo e alinhado aos interesses da organização;
4. Treinamento de curto prazo voltado à consecução de estratégias emergentes

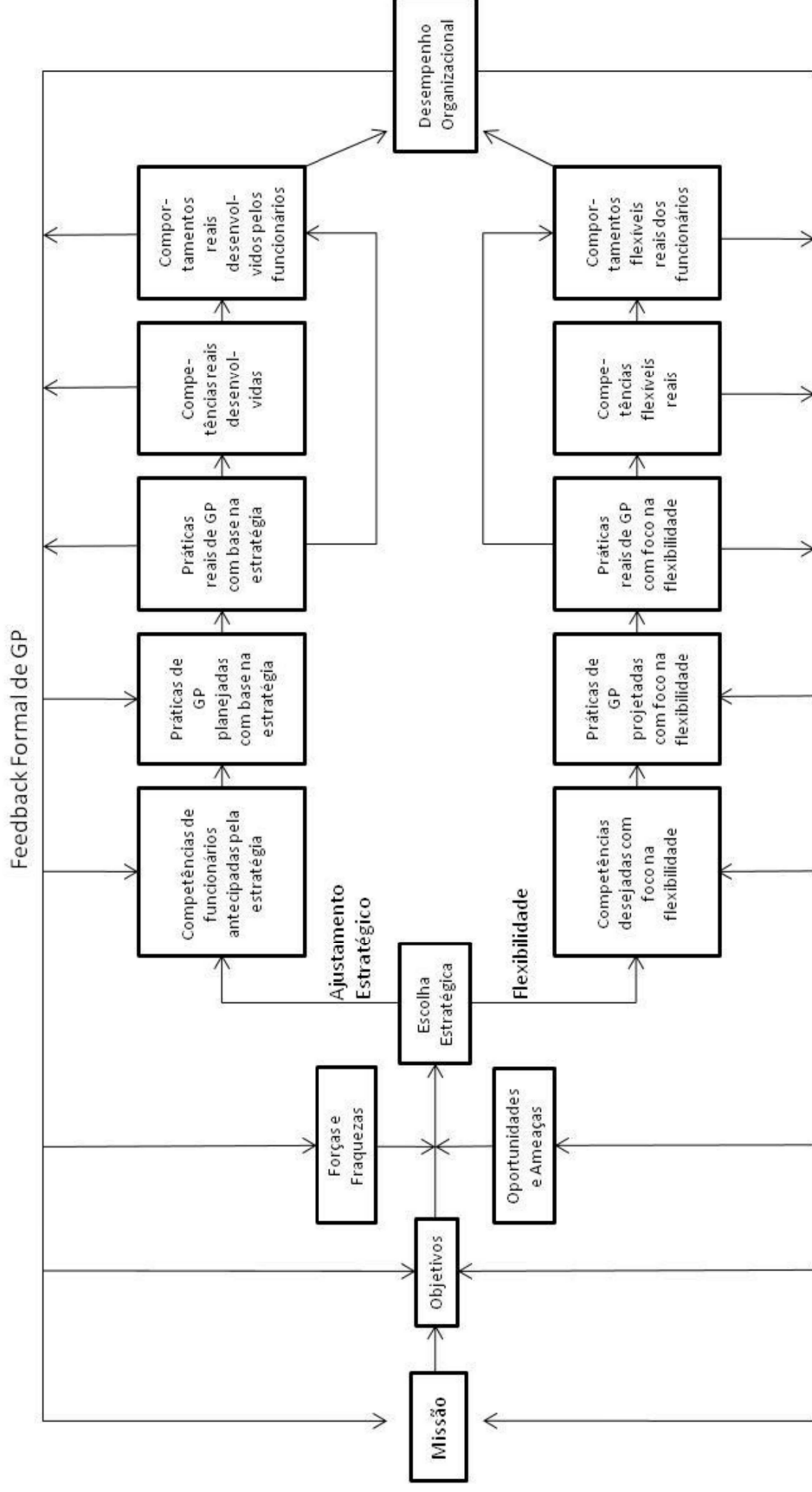
(Gratton, 1996)

## Ciclo de Longo Prazo

### Transformação Organizacional

1. Desenvolvimento de Lideranças;  
Estruturação de carreiras, monitoramento de perfis de competências que subsidiem o processo sucessório em cargos gerenciais;
2. Desenvolvimento profissional considerando necessidades futuras da organização e interesses individuais;
3. Desenvolvimento organizacional:  
desenvolvimento de competências, motivação e comprometimento como alavancas da transformação organizacional

# Processos Estratégicos de Gestão de Pessoas



Infra-Estrutura participativa

# Gestão Estratégica de Pessoas

Modelos para geração de potencial competitivo para as organizações



Competências essenciais da organização



Gestão de pessoas focado em competências

Prahalad e Hamel, (1990);

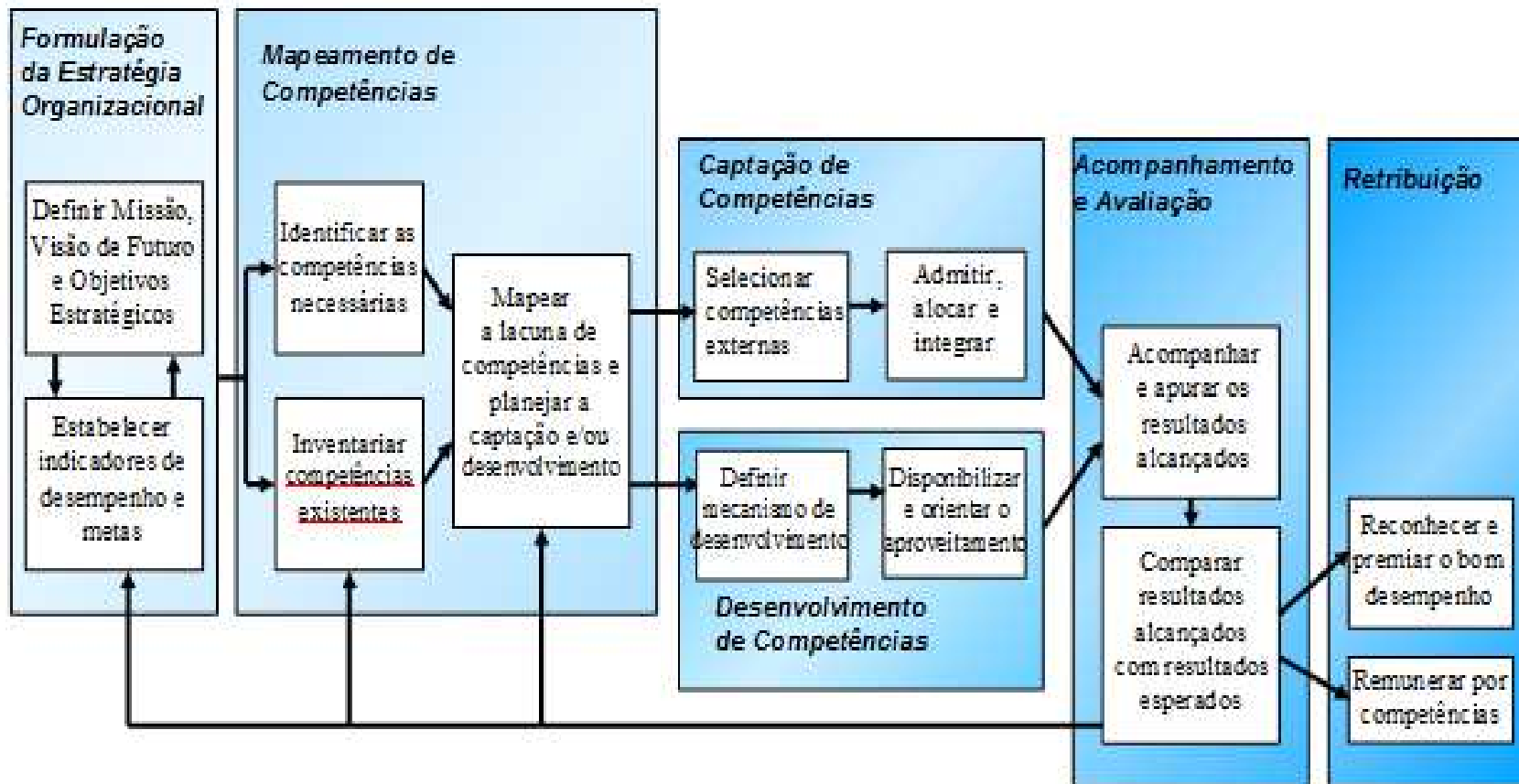
Hondenghen, Horton, e Scheepers, (2006)

Lawler, (1994);

Boyatzis (1982)



# Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão & Bahry (2005), com adaptações.

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

# APLICAÇÕES NO SETOR PÚBLICO

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

# Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

- » 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.

# Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

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.

# Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal - PNDP

Decreto 5.707/2006



Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências, 2012

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

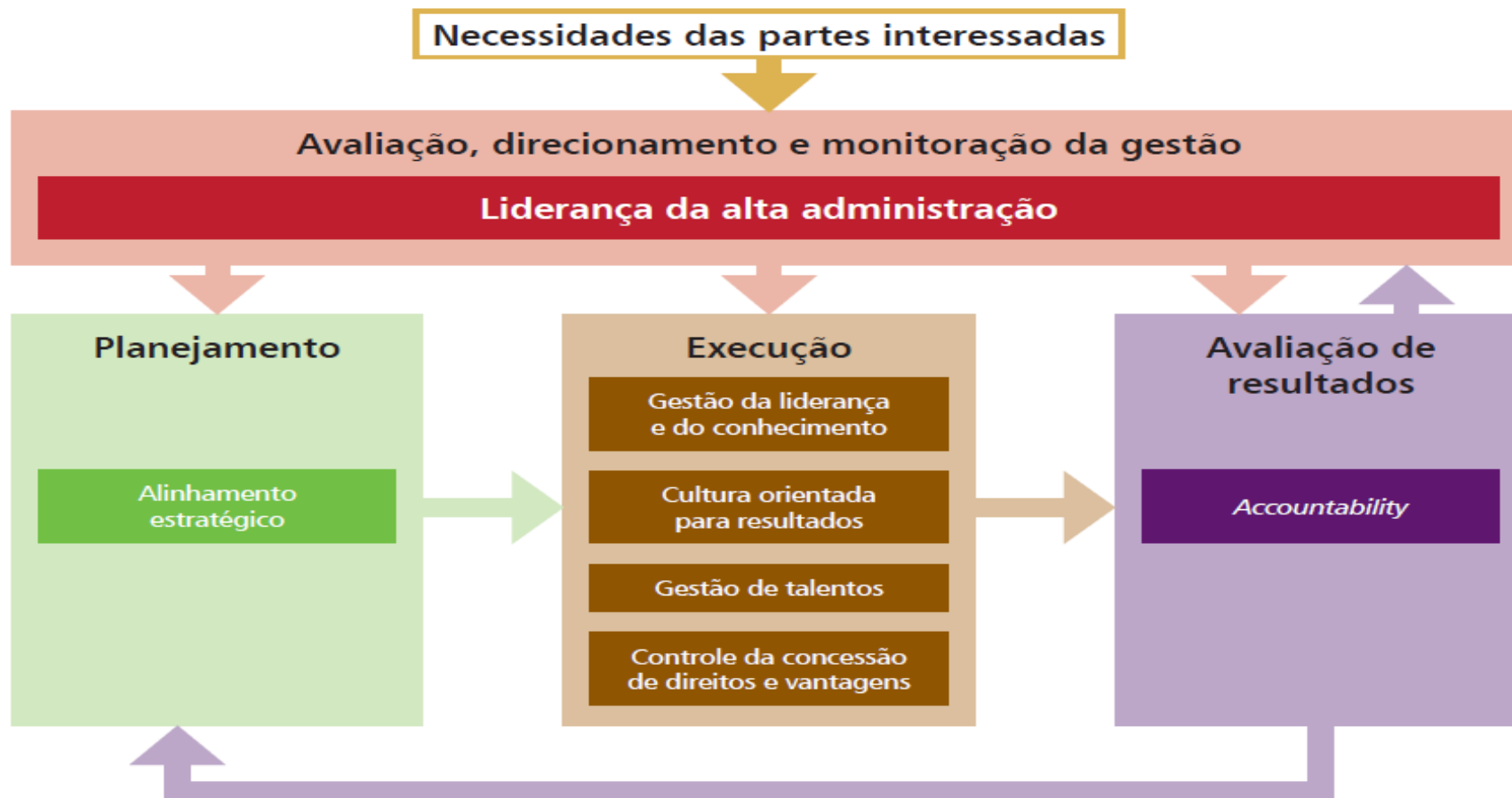
# FINALIDADES DA PNDP

- 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;
- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

# DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA PNDP

- Falta de apoio/patrocínio da alta gerência da instituição aos processos de capacitação e desenvolvimento em conformidade com as diretrizes da PNDP;
- Necessidade de qualificação nas áreas de Capacitação e Desenvolvimento;
- Unidades de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas não adquirem a devida importância em função de atividades concorrentes e urgentes de natureza processual/legal; e
- Ausência de um Sistema Informatizado que integre informações dos órgãos relativas ao mapeamento de competências e diagnóstico de necessidades de capacitação para estruturação do Plano Anual de Capacitação.

# Acórdão 3023/2013 - TCU



Fonte: HCAAF (EUA, 2005, adaptado)

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública



# BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE PESSOAS

- 1) Criar mecanismos para criar e monitorar as diretrizes de gestão de pessoas;
- 2) Estabelecer instância interna de apoio à governança de pessoas (comitê de gestão estratégica);
- 3) Elaborar planos de gestão de pessoas alinhados ao plano estratégico da organização;
- 4) Oferecer programas de formação de liderança que atendam às necessidades da organização;
- 5) Instituir gestão do desempenho para servidores e líderes.

Fonte: Alessandro Giuberti Laranja –TCU com adaptações

**Enap**

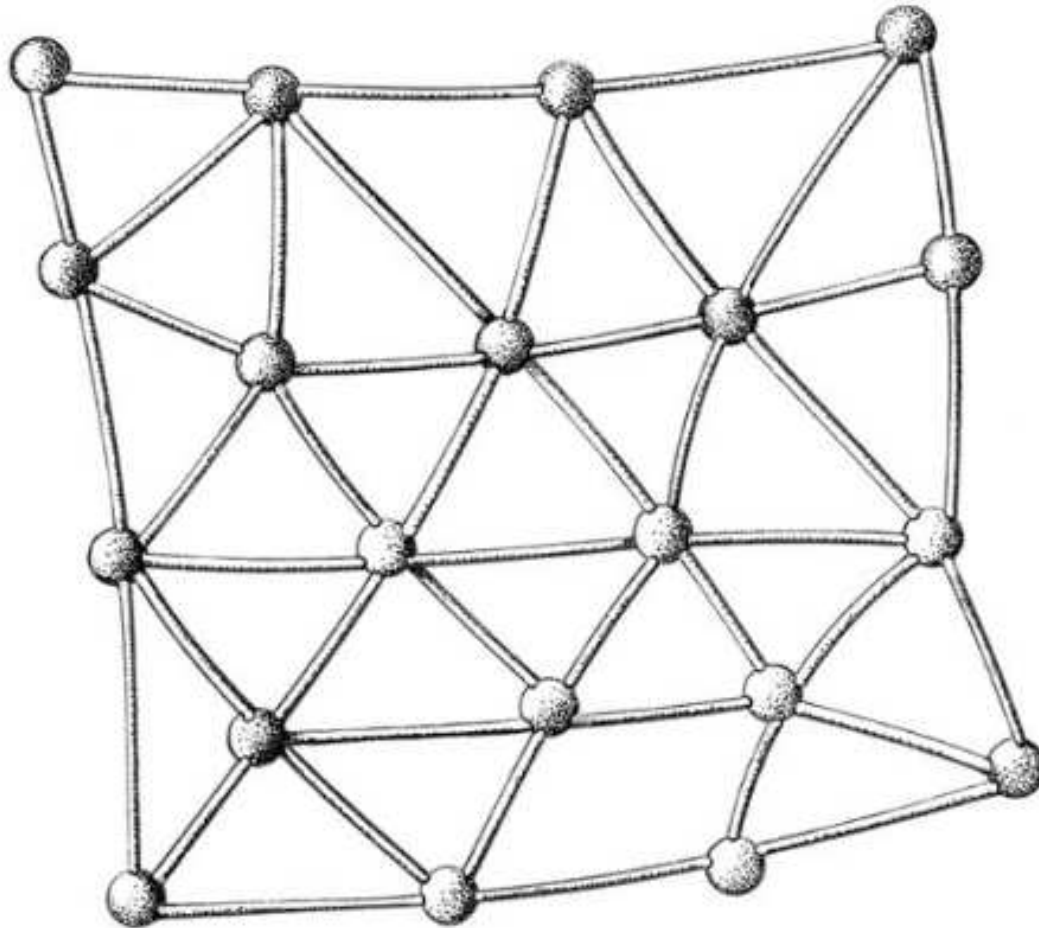
Escola Nacional de  
Administração Pública

# BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE PESSOAS

- 6) Estabelecer sistemática de capacitação da equipe de RH, em especial em assuntos de governança e gestão de pessoas;
- 7) Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção dos gestores (baseado em competências, resultados efetivos);
- 8) Criar e monitorar conjunto de indicadores relevantes sobre a força de trabalho (absenteísmo, rotatividade, futuras inativações, etc.);
- 9) Realizar auditoria periódica na folha de pagamento.

Fonte: Alessandro Giuberti Laranja –TCU com adaptações

# MODELO DE GOVERNANÇA EM REDE



# MODELO DE GOVERNANÇA EM REDE

- Interações sociais
- Reciprocidade
- Lócus de Aprendizagem e geração de conhecimento
- Compartilhamento de experiências práticas
- Soluções inovadoras
- Melhorias nas políticas de gestão pública

Mais do que nunca as instituições públicas precisam de líderes que encorajem e acompanhem as equipes de trabalho na construção de relacionamentos íntegros que se constituam como servidores da sociedade a que pertençam.

*Homero Reis com adaptações*