



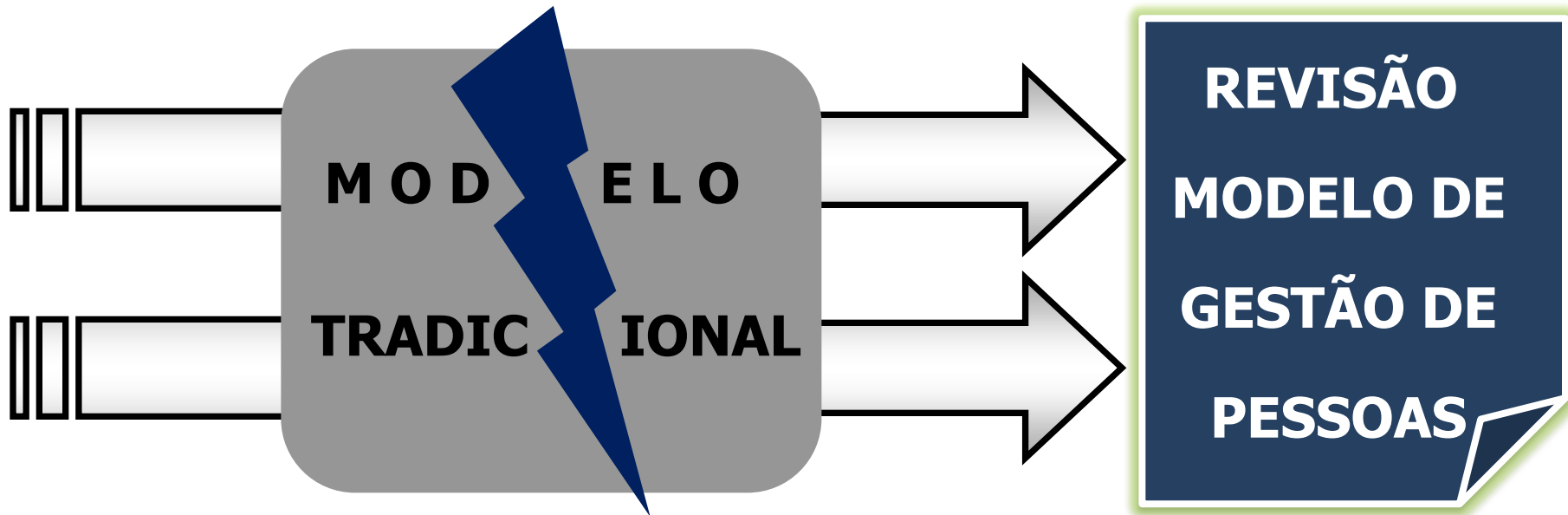
Desenvolvendo  
competências nos  
gestores públicos: a  
importância de  
conhecimento, habilidade  
e atitude para se atingir a  
excelência

Prof. Dr. José Antonio Monteiro  
Hipólito

26.maio.2011



**Pressões do  
Ambiente Externo**

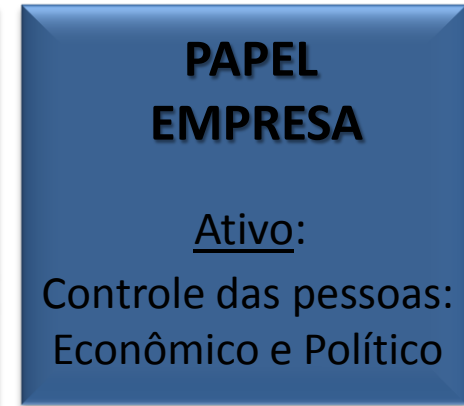
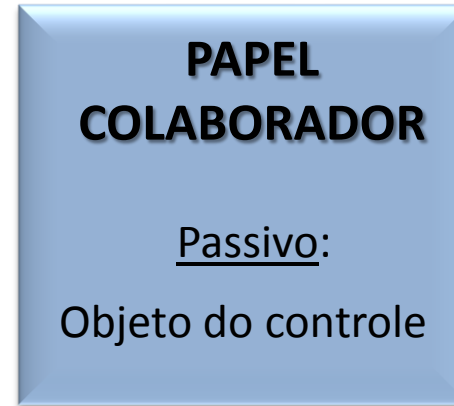
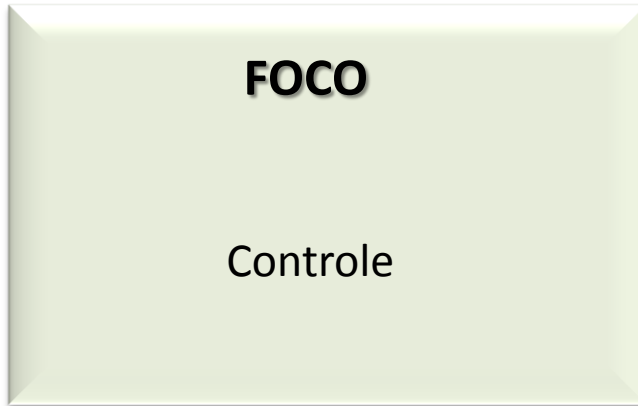


**Pressões do  
Ambiente Interno**

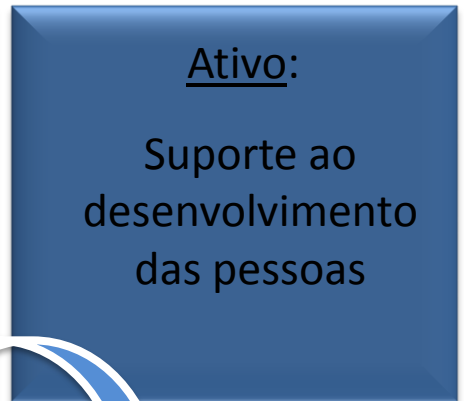
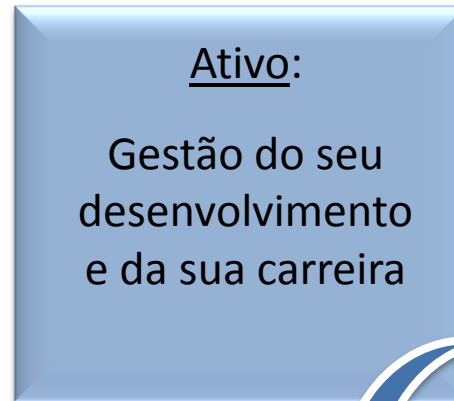
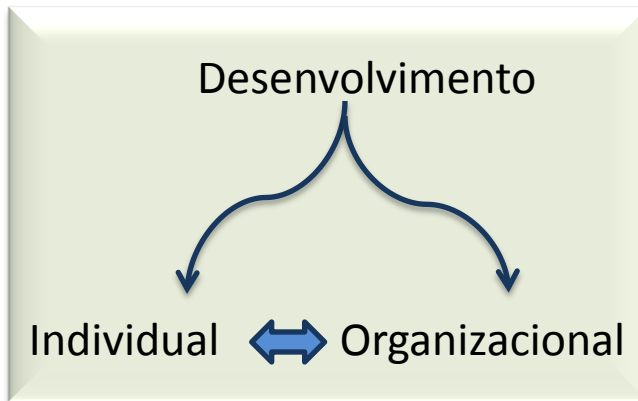


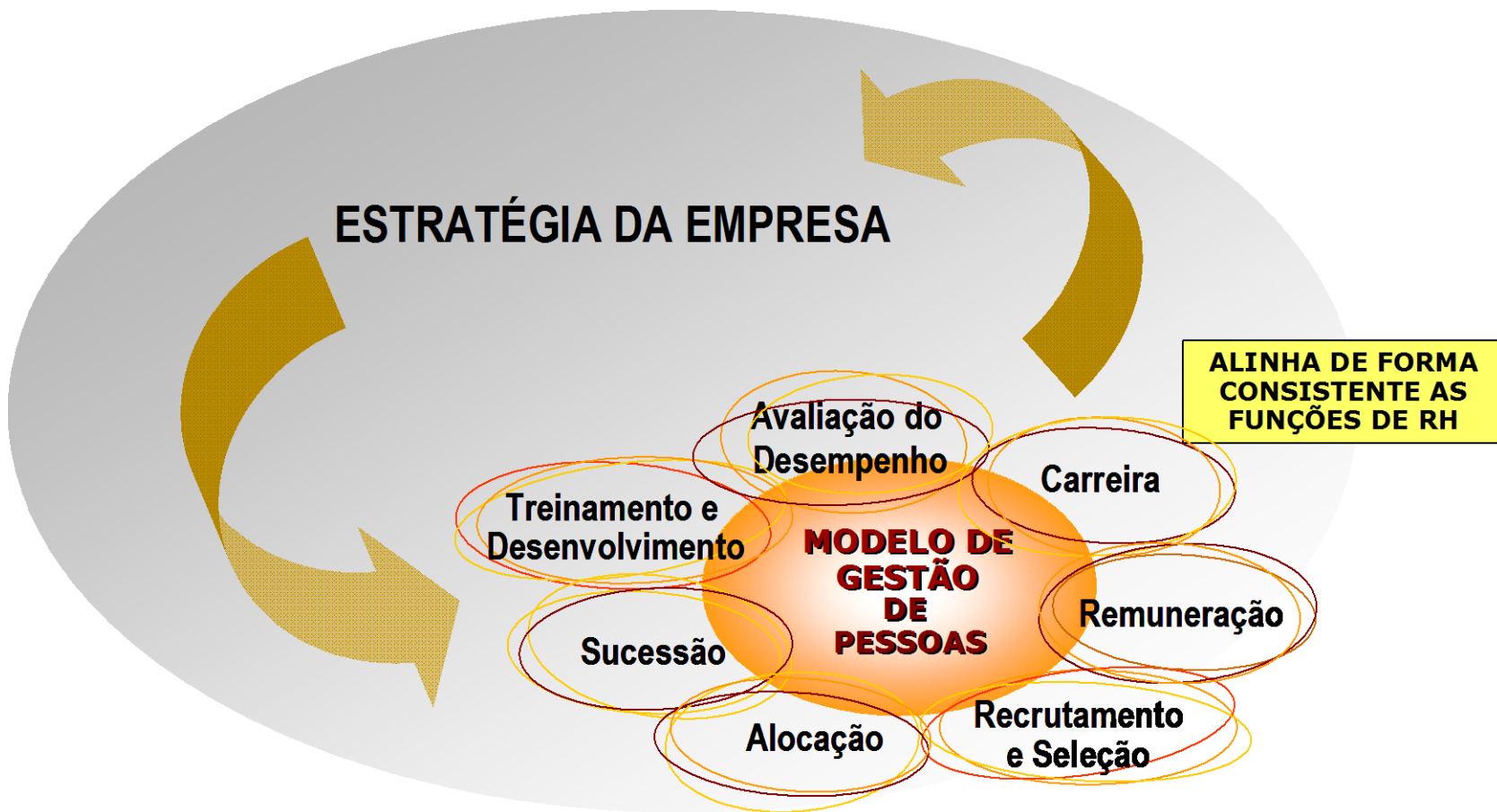
# Novo Modelo de Gestão de Pessoas

## Modelo Tradicional



## Modelo Novo







## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Formação  
Experiência  
**Conhecimentos**  
**Habilidades**  
**Atitudes**

*inputs*



*outputs*

Contribuição  
Agregação de  
Valor

**CAPACIDADES/  
QUALIFICAÇÕES**

**MOBILIZAÇÃO  
DAS  
CAPACIDADES**



# Exemplo de Diferentes Papéis

*Cargos em Comissão /  
Funções Gratificadas*

**Gerencial**

**Assessoria Gerencial**

*Cargo Efetivo  
Nível Superior*

**Funções cujas  
Atribuições  
estão  
diretamente  
relacionadas à  
Atividade Fim  
da Organização**

**Funções cujas  
Atribuições  
estão  
relacionadas às  
Atividades  
Meio (suporte)  
da Organização**

*Cargo Efetivo  
Nível Médio*

**Assistente Administrativo**



# Exemplo de Competência (entrega)

## FOCO NO VALOR PÚBLICO *(geral)*

**Conceito:** Priorizar, no seu trabalho, a identificação, o entendimento e a antecipação das necessidades da sociedade, garantindo a transparência das ações, a responsabilidade fiscal e social, a ética e o respeito ao cidadão.

### **Evidências:**

- Agir respeitando os princípios da Administração Pública;
- Garantir a transparência;
- Considerar e respeitar dentro dos limites da lei a opinião pública;
- Controlar adequadamente o serviço;
- Prestar contas;
- Tratar de recursos orçamentários e financeiros com eficácia, eficiência e efetividade.
- Colaborar com a sustentabilidade ambiental, através da utilização racional e reaproveitamento dos recursos disponíveis.



# Exemplo de Competência (entrega)

## GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA (*Gestão*)

### GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA (*Gestão*)

**Conceito:** Assumir responsabilidade pelo desenvolvimento de sua equipe de trabalho mobilizando-a para o alcance dos objetivos e metas da sua área e da Organização. Influenciar positivamente as pessoas e zelar pela coesão dos grupos.

#### **Evidências – Chefe de Departamento:**

- Direciona a(s) equipe(s) do Departamento sob sua responsabilidade para o mesmo objetivo, reforçando a sinergia dos projetos da área entre si e junto a outros projetos que vem sendo desenvolvidos na Organização.
- Incentiva e cria oportunidades de desenvolvimento para os servidores que atuam na(s) equipe(s) do Departamento sob sua responsabilidade, segundo as prioridades da organização, utilização de ações convencionais (capacitações) e/ou vivenciais (aprendizado “*on the job*”).
- Orienta o desenvolvimento dos servidores do Departamento, observando necessidades (individuais e coletivas) frente aos desafios do processo, utilizando-se dos critérios de gestão de pessoas estabelecidos na Organização.
- Reconhece e reforça os esforços de desenvolvimento e a contribuição dos servidores do Departamento sob sua responsabilidade, acompanhando e orientando gestores para que se utilizem de *feedback* com frequência e aplicando-o a seus subordinados diretos.
- Delega tarefas e atribui responsabilidades aos gestores e demais profissionais alocados no Departamento sob sua responsabilidade, compatíveis ao estágio de desenvolvimento de cada um, propiciando aprendizado e gerando eficiência.





## Orientação p/ Resultados

**Definição:** Atuar com foco no alcance de resultados para a organização, otimizando o uso dos recursos disponíveis para a realização das atividades, buscando alcançar os padrões de qualidade dos produtos e/ou serviços.

## Evidências

Foco no alcance dos  
Resultados

Alcançar os padrões de  
qualidade

Otimização do uso dos recursos



# Dimensões das Competências

## **DIMENSÃO DA ESTRUTURAÇÃO**

Meios utilizados para  
atingir o foco, o  
“como” chegar onde  
se pretende.

## **DIMENSÃO DO FOCO**

Foco da  
organização e  
onde ela pretende  
chegar.

Relacionamentos e interações  
necessárias para o profissional  
viabilizar suas ações.

## **DIMENSÃO DA INTERAÇÃO**



# Exemplo de Competências

**DIMENSÃO DA  
ESTRUTURAÇÃO**

**DIMENSÃO  
DO FOCO**

Tomada de decisão

Gestão de  
Mudança

Aprimoramento de Processos

Orientação Estratégica

Foco no Resultado

Aprendizagem Contínua

Foco no Cliente

Atuação Sistêmica

Trabalho em Equipe

Gestão de Pessoas

Cultivo e mobilização de redes  
de relacionamento e parcerias

**DIMENSÃO DA  
INTERAÇÃO**



# Exemplo de Formulário de Avaliação

Competências	Papel X	Avaliação			
	Detalhamento	ND	ED	D	S
Foco em Resultados	Participa da definição de diretrizes para sua área, contribuindo com informações e análises sobre objetivos e resultados alcançados.		X		
	Assegura a execução do planejamento e o alcance dos objetivos e metas para os projetos que coordena e monitora os resultados obtidos.			X	
	Aloca recursos para os projetos que coordena e controla sua utilização, visando evitar retrabalhos e minimizar desperdícios.			X	
Gestão do Conhecimento	Gera e sistematiza conhecimentos e informações relativos aos projetos que coordena, preparando e capacitando as equipes para que façam o mesmo.		X		
	Demonstra buscar ativamente embasamento teórico para a realização das atividades dos projetos que coordena.		X		
Tomada de Decisão	Responde tecnicamente pela tomada de decisões sobre os projetos que coordena, analisando criticamente as situações, alternativas e implicações, alinhado aos valores e princípios da organização e agindo no momento certo.			X	
	Influencia a tomada de decisões de seus superiores em aspectos relativos aos projetos que coordena, por meio de análises e proposições.			X	

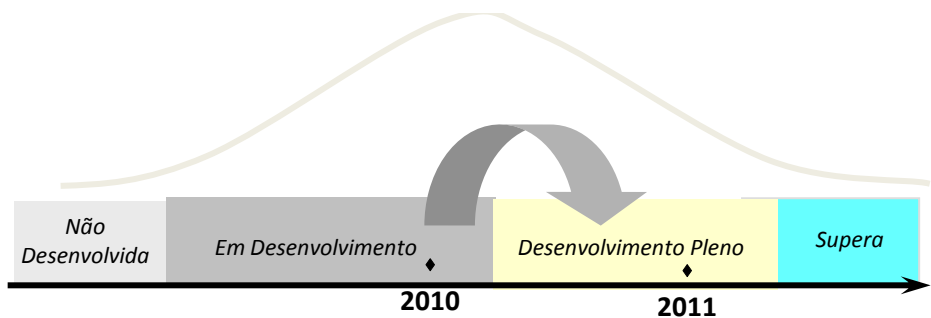
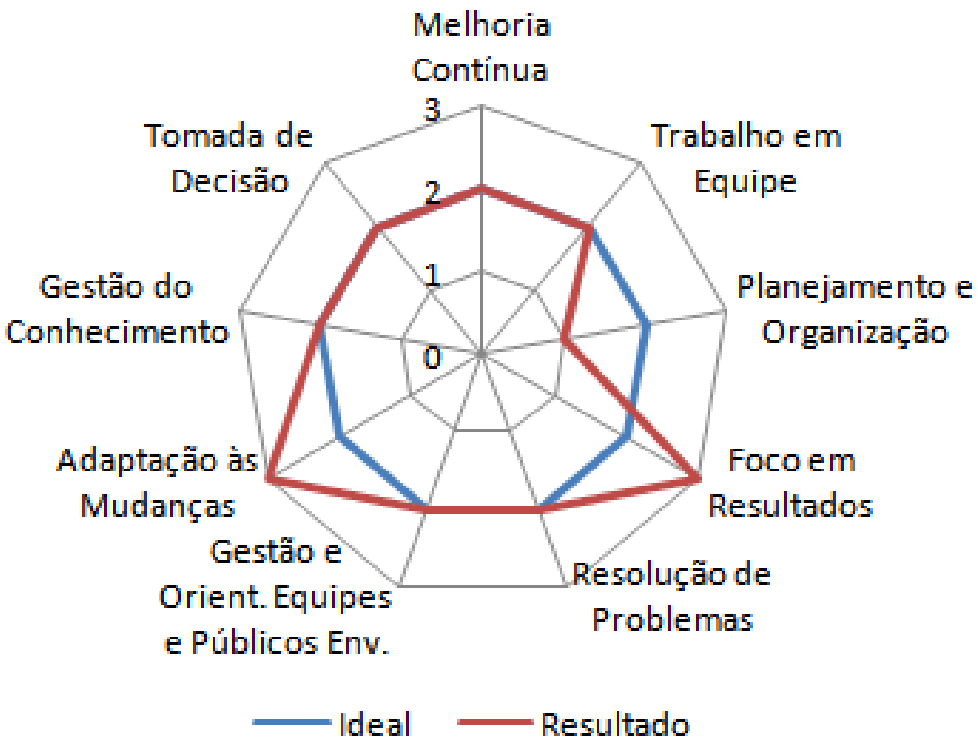
**ND – Não Desenvolvida**  
**D – Desenvolvida**

**ED - Em Desenvolvimento**  
**S – Supera**



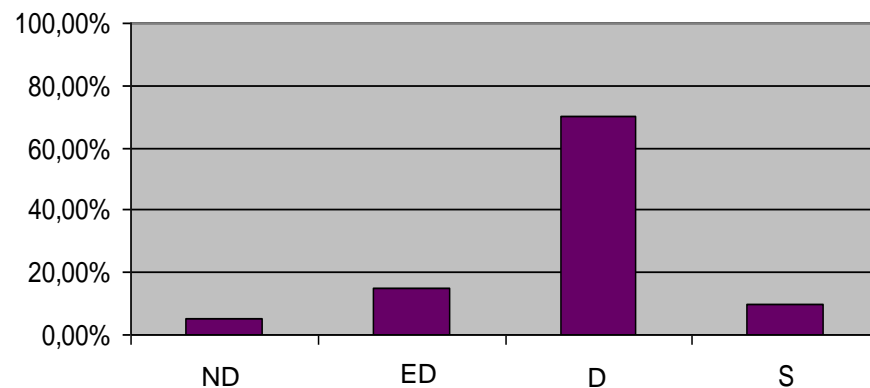
# Exemplo de Resultados de Avaliação

## Resultado Individual (ex: um profissional)



## Resultado Coletivo (ex: uma equipe)

Foco em Resultados  
Gráfico em Colunas



Conceito	Porcentagem	Conceito	Porcentagem
ND	5%	D	70%
ED	15%	S	10%



# Saídas do Processo de Avaliação: Suporte para o Desenvolvimento

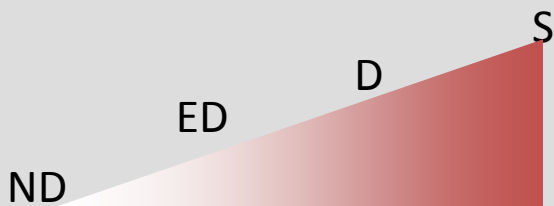
## MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

**Competências**

(agregação de valor)

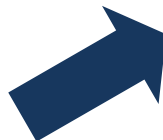


### AVALIAÇÃO/ MAPEAMENTO



### RELATÓRIOS GERENCIAIS

Gaps de Competências



## PLANOS DE DESENVOLVIMENTO Individuais e Corporativos

### Métodos Formais:

Cursos/Programas de  
Treinamento  
Leitura de livros, revistas, manuais  
Congressos, Palestras, Seminários  
Simulações/Jogos de Empresas

### Métodos Não-Formais:

Orientação "on the job"  
*Benchmarking*  
Estágios e Visitas  
Rotação de Atividades  
Grupos de Trabalho  
Grupos Informais  
*Coaching*  
*Mentoring*



# Competências Técnicas, Habilidades e Conhecimentos

## COMPETÊNCIAS TÉCNICAS - RH

**Gestão de Carreira:** Prover políticas, procedimentos e decisões ligadas aos espaços ocupacionais, níveis organizacionais e movimentação das pessoas.

**Remuneração:** Elaborar, aprovar e aplicar políticas de reconhecimento e recompensa para a contribuição dos profissionais conforme a posição ou espaço ocupacional. Gerir composto remuneratório dos servidores, através de mecanismos e procedimentos claros.

**Recrutamento e Seleção:** Estabelecer sistema de políticas e procedimentos para captação de pessoas e suprimento de posições em aberto. Atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, contribuindo para a retenção.

**Treinamento e Desenvolvimento:**

**Avaliação de Desempenho:**

**Sucessão:**

**Serviços de RH:**

**Comunicação Interna:**

**Outras: SAP RH; Relacionamento Interpessoal; comunicação; etc**

### Competências Técnicas Específicas

Traçar perfil da vaga junto ao Gestor

Mapear Mercado de Mão de Obra

Elaborar laudos psicológicos

Conduzir dinâmicas de Grupo

Realizar entrevista com foco em Competências

Etc

### Conhecimentos/ Habilidades

Conceito de Competências

Competências da Organização

Técnicas de Entrevista - em especial por competências

Fornecedores de Serviço em Recrut. e Seleção

Etc



# Planejamento do Desenvolvimento

## DEMANDAS ESTRATÉGICAS

Competências Técnicas Específicas / Habilidades
Traçar perfil da vaga junto ao Gestor
Mapear Mercado de Mão de Obra
Elaborar laudos psicológicos
Conduzir dinâmicas de Grupo
Realizar entrevista com foco em Competências
Etc

Conduzir entrevistas de seleção
Técnicas de Entrevista - em especial por competências
Fornecedores de Serviço em Recrut. e Seleção
Etc

Competências	Eixo X – Nível Y	Avaliação			
	Detalhamento	ND	ED	D	S
Foco em Resultados	Participa na definição de diretrizes para sua área, contribuindo com informações e análises sobre objetivos e resultados alcançados.		X		
	Executa a execução do planejamento e o alcance dos objetivos e metas dos projetos que coordena e monitora os resultados obtidos.			X	
	Planeja e organiza os recursos para os projetos que coordena e controla sua utilização, buscando retribuições e minimizar desperdícios.				X
	Atualiza conhecimentos e informações relativos aos projetos que coordena, preparando e capacitando as equipes para que façam o melhor uso dos recursos.		X		
	Busca ativamente embasamento teórico para a realização dos projetos que coordena.		X		
	Analisa criticamente a tomada de decisões sobre os projetos que coordena, avaliando as situações, alternativas e alinhando aos valores e princípios da organização e agindo no sentido de melhorá-las.				X
	Tomada de decisões de seus superiores em aspectos relativos aos projetos que coordena, por meio de análises e proposições.			X	

## ARH: PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO





[joseh@fia.com.br](mailto:joseh@fia.com.br)