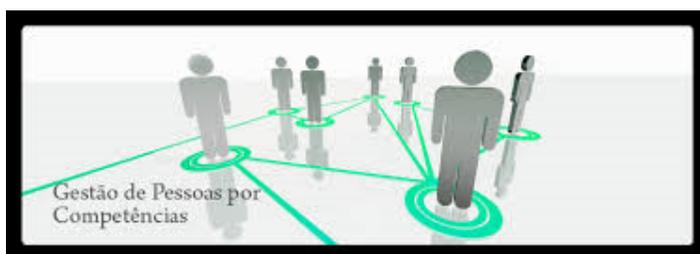


Gestão por Competências



Para começar...

O DECRETO 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, define a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) com abrangência nos Órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.



Finalidades

- Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços Públicos prestados aos cidadãos;
- Desenvolvimento permanente do servidor;
- Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições;
- Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências



**A Gestão por Competências
tem como objetivo
melhorar os resultados e
propiciar o desenvolvimento
dos servidores.**

Gestão por Competências

Processo sistemático e contínuo em que se define o perfil profissional que proporcione maior produtividade, identificando pontos de excelência e suprindo lacunas de competências, agregando conhecimento, habilidade e atitude ao servidor.

Competência

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências



Capacitação por Competências

São ações de capacitação planejadas e executadas com base nas lacunas/*gaps* de competências identificadas, facilitando o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das competências já existentes em cada servidor.

Mapeamento de Competências O que é?

Etapa de identificação da situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para o atingimento dos objetivos institucionais. Nessa fase são diagnosticados os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprindo lacunas e agregando conhecimento, habilidade e atitude aos servidores.

Objetivo: identificar a lacuna ou *gaps* de competências.

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

Lacuna/Gap de Competência: é a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas de que a organização já dispõe. (Brandão & Guimarães, 2001)

O mapeamento de competências permite:

- Orientar programas de capacitação de acordo com a necessidade da instituição;
- Estabelecer prioridades de ações de capacitação; e
- Orientar e supervisionar facilitadores quanto às expectativas dos cursos de capacitação ofertados pela instituição.

Do Mapeamento de Competências decorrem os esforços da organização para captar e desenvolver as competências de que necessita.

(Carbone et al., 2005)

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

AS 3 DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA



CHA

Conhecimentos

Correspondem ao saber teórico que as pessoas precisam possuir para desempenhar suas funções. Além da formação escolar, incluem as capacitações realizadas no trabalho.

Habilidades

Correspondem à capacidade que as pessoas possuem para aproveitar o seu conhecimento em prol da realização das suas atividades de forma mais eficiente. As pessoas, além de saber, precisam transformar os conhecimentos em resultados concretos.

Atitudes

Refletem a forma como o servidor expressa seu desempenho, demonstrando conhecimento e habilidade. Estas atitudes devem estar adotadas aos valores, ao padrão cultural e às normas da instituição.

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

Para auxiliar a compreensão, apresentamos abaixo o exemplo de uma competência desdobrada em **CHA**

Competência: Comunicação

Competência	Definição Operacional	
COMUNICAÇÃO	<i>Transmitir com coerência e clareza as informações necessárias ao trabalho, utilizando os canais adequados.</i>	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Idiomas estrangeiros. Língua portuguesa. Formas de comunicação com a mídia. Veículos institucionais de comunicação. Técnicas de comunicação.	Expressar ideias com clareza e objetividade. Adequar a linguagem conforme o público alvo. Transmitir as informações técnicas corretamente. Criar, utilizar e disseminar o uso dos espaços de comunicação da organização.	Abertura às críticas e sugestões. Flexibilidade. Respeito às opiniões diversas.

Alguns Benefícios da Gestão por Competências

- Melhora no desempenho dos servidores;
- Identifica as necessidades de capacitação;
- Alinha os objetivos e metas da instituição e da equipe;
- Potencializa os talentos da instituição;
- Mantém a motivação e o compromisso; e
- Extrai o máximo de produtividade dos servidores.



Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

Proposta da Gestão por Competências

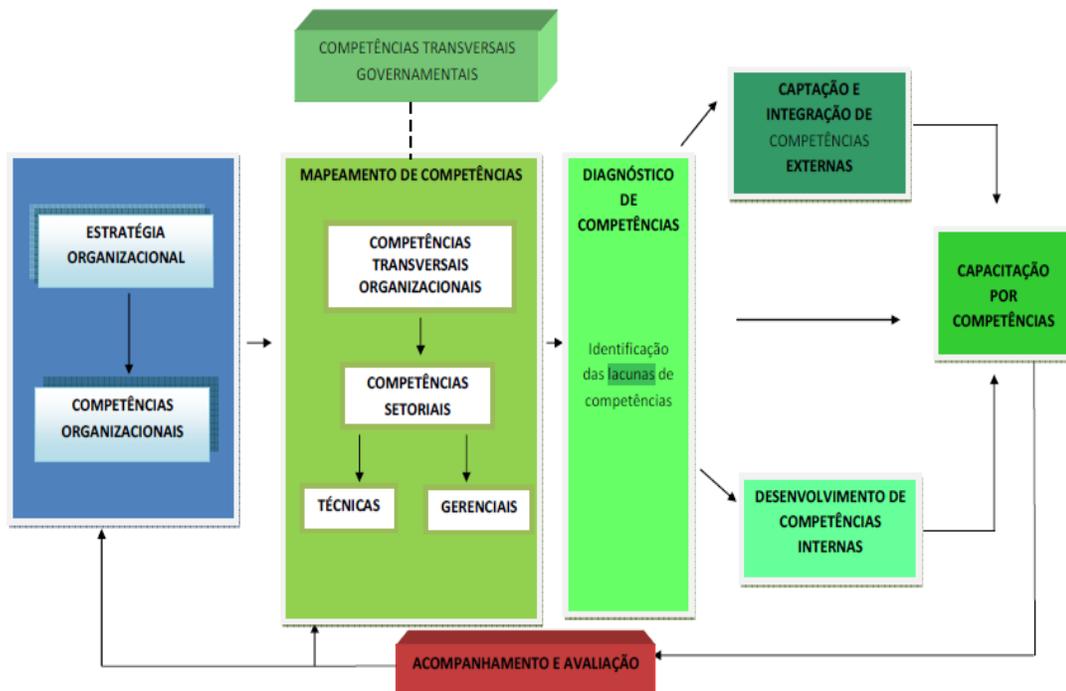
Compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso da instituição, desdobrá-las em termos de competências transversais e setoriais e desenvolvê-las junto ao quadro de servidores internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada no atingimento dos objetivos estratégicos e no desenvolvimento dos servidores.

Possibilidades e Desafios para os Gestores Públicos



Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

Modelo da Capacitação por Competências da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto nº 5.707/2006)



Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências – PNDB

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

Competências Transversais Governamentais

Competências transversais para a Administração Pública
<i>Atendimento ao público</i>
<i>Comunicação</i>
<i>Ética</i>
<i>Orientação para resultados</i>
<i>Visão Sistêmica</i>

Quais são as Competências Institucionais e Individuais do Mapa

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
Excelência na prestação de serviços	Capacidade de buscar e aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados, envolvendo-se em grupos de trabalho que podem contribuir para melhoria e alinhamento dos serviços à consecução das políticas públicas traçadas pelo Ministério para o desenvolvimento sustentável do agronegócio.
Excelência administrativo-operacional	Capacidade de aperfeiçoar os processos em que atua, participando de trabalhos e projetos que pode colaborar para maior eficiência, eficácia e efetividade das atividades institucionais (de suporte, gestão, comunicação interna e operações, dentre outras) do Ministério em conformidade com as políticas públicas definidas.
Foco em resultados	Capacidade de gerar resultados, superar desafios e definir corretamente as prioridades e ações a executar, concretizando as metas, programas e planos pré-estabelecidos do MAPA em

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

	conformidade com as políticas públicas e objetivos setoriais definidos, fazendo o monitoramento de indicadores e viabilizando excelência da gestão dos processos que atua.
Gestão compartilhada	Capacidade de construir conexões e juntar esforços que possam agregar valor aos objetivos traçados, bem como buscar envolvimento e comprometimento das equipes e servidores que possam contribuir na elaboração dos planos de trabalho, análise de problemas, tomada de decisões, execução, monitoramento e avaliação das atividades e processos.
Visão sistêmica e integrada	Capacidade de visualizar o MAPA como um todo, e, se for o caso, suas relações com outros órgãos, sabendo a quem recorrer se necessário, bem como compreendendo sempre as inter-relações entre o seu processo e os demais, de forma a produzir sinergia de ações tendo em vista os resultados esperados e os seus impactos não só na sua atividade, mas em toda sua área e demais do Ministério.
Sustentabilidade na tomada de decisões	Capacidade de tomada de decisões técnico-operacionais, considerando o impacto de curto, médio e longo prazo, nas dimensões econômica, social e ambiental do agronegócio.
Gestão do Conhecimento e da informação com trabalho em rede	Capacidade de absorver, gerar, compartilhar e utilizar a informação e o conhecimento necessários à execução de suas atividades, sem perder de vista e compreender o que já foi utilizado e testado com sucesso, usando sempre que possível plataformas e ferramentas que possibilitem o intercâmbio de informações, conexões, registro e formas de comunicação cada vez mais eficazes.
Trabalho em Equipe	Capacidade de compartilhar habilidades, trocar conhecimentos e informações, definir papéis e atribuições de forma interdisciplinar, envolver unidades organizacionais e pessoas, demonstrando iniciativa, cooperação e envolvimento, em busca da efetividade da decisão tomada e consecução de objetivos comuns.

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

<p>Ética e transparência</p>	<p>Considera sempre como pilares de seu trabalho e nas relações com o público que interage (tanto interno, como externo) a questão da ética disciplinar e transparência, agindo sempre de acordo com os princípios da Administração Pública, principalmente no respeito estrito à legalidade e moralidade, bem como controles internos e visibilidade das informações e atividades realizadas, sempre consciente do seu papel como servidor público e evitando ações que podem afetar negativamente os resultados e a imagem do MAPA.</p>
<p>Flexibilidade para Mudanças e capacidade de se adaptar e inovar</p>	<p>Capacidade de perceber as mudanças de forma antecipada, tanto no ambiente interno como externo, quais as oportunidades existentes, demonstrando habilidade de adaptar-se ao novo contexto e propondo novas idéias e melhorias na forma de atuação, serviços e processos do MAPA.</p>
<p>Proatividade</p>	<p>Capacidade de antecipar e agir de forma positiva, motivada e produtiva para evitar situações que possam reduzir produtividade, qualidade e aumentar riscos e custos, tomando iniciativas, apresentando soluções que possam ser debatidas, identificando e avaliando alternativas capazes de resolver problemas e atingir resultados.</p>
<p>Relacionamento interpessoal</p>	<p>Habilidade de criar e estabelecer relações de confiança, harmoniosas e cooperativas entre equipes de trabalho e parceiros, inclusive entre outras áreas do MAPA, com alto nível de comprometimento e qualidade.</p>
<p>Negociação</p>	<p>Capacidade de diálogo e articulação, conhecendo e usando métodos de persuasão e demonstrando flexibilidade para obter resultados satisfatórios e passíveis de consenso, para com as partes envolvidas, sabendo trabalhar com proposições e agir em situações imprevistas capazes de mudar o seu ponto de referência e seu enfoque.</p>
<p>Autodesenvolvimento</p>	<p>Capacidade de desenvolver e melhorar suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) técnicas e comportamentais, sempre se atualizando e aprimorando os seus métodos de trabalho, por meio de novos conhecimentos,</p>

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

	autoconhecimento e experiências relacionadas ao seu campo de atuação. Ser receptivo a novas sugestões e orientações construtivas, visando à superação de suas dificuldades e carências.
--	---

Quais são as Competências Gerenciais Gerais do Mapa

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
Visão Estratégica com foco em resultados	Demonstra entendimento quanto à missão, objetivos e valores do MAPA, sendo capaz de analisar cenários, identificar tendências e mudanças, perceber a interdependência de suas atividades e da sua unidade com a dinâmica institucional do Ministério, estimulando sua equipe e demais servidores a atingirem os resultados esperados e auxiliarem na formulação de nova visão e modelo organizacional.
Liderança	Capacidade de estimular pessoas e grupos positivamente, conquistando sua credibilidade, confiança, respeito e comprometimento, mobilizando pessoas para que sejam atingidos resultados e realizadas mudanças, sabendo desenvolver e manter um ambiente de aprendizado e desenvolvimento contínuo na sua unidade, por meio de orientação e treinamento, sempre em sintonia com os valores e objetivos institucionais do MAPA.
Valorização de pessoas, por meio da construção de um ambiente aberto e motivador	Conhecimento e divulgação permanente de todos os programas de valorização de pessoas adotados pelo MAPA, sabendo estimular o autodesenvolvimento de sua equipe, ajudando e promovendo ações que favoreçam a motivação e integração na sua unidade, tendo o hábito de elogiar e reconhecer atitudes que agregam valor, como as relacionadas ao aperfeiçoamento de processos, serviços e instrumentos do MAPA, execução de atividades com alto padrão de qualidade técnica, sugestão ou esforço para melhorar relacionamentos na sua área, ou entre outras, ou do Ministério com o setor do agronegócio.

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências

Dicionário de Competências

Competências Transversais Governamentais

São as competências comuns a todos os servidores da Administração Pública Federal.

Competências Organizacionais/Institucionais

São as competências necessárias à instituição percebidas pela sociedade.

Competências Transversais Organizacionais/Institucionais

São as competências individuais comuns a todos os servidores em exercício no órgão.

Competências Gerenciais Gerais

Conjunto de competências comuns a todos os gestores da instituição.

Competências Individuais Gerais

Conjunto de competências comuns a todos os servidores da instituição.

Competências Setoriais Técnicas Gerenciais

Conjunto de competências gerenciais dos gestores de uma unidade setorial.

Competências Setoriais Individuais Técnicas

Conjunto de competências individuais técnicas dos servidores das equipes de uma unidade setorial.

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências



MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
SECRETARIA EXECUTIVA
Assessoria de Capacitação e Formação

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Secretaria Executiva - SE

Chefe de Serviço

Luciana Gomes Rodrigues Barbosa dos Santos

Equipe:

Marli Pires Rocha de Andrade

Eneida Luz Dantas

Adriana Soares de Souza Brandão

Felipe Rodrigues Jorge

Chefe de Divisão

Bruno Coutinho Tartalho

Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas

Sylvia Santiago Carneiro De Filippo

Contatos:

gestao.competencia@agricultura.gov.br

Tel: 3218-2813 / 3218-3058

Esplanada dos Ministérios, BL D, Anexo A, 1º andar - sala 141

“A importância das pessoas não está apenas naquilo que elas são capazes de fazer; mas, sobretudo naquilo que elas conseguem libertar e partilhar”.

Ferreira Cascão

Brasília – DF
2015

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências