



# **GESTÃO DE PESSOAS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

**Mauro Luiz Rabelo**  
**Ministério da Educação – SESu/DIFES**

# EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

IES: **2.364** (295 Públicas / 2.069 Privadas)

IFES: **63** Universidades / **328** Campus

CURSOS: **33.501**

ESTUDANTES: **8.027.297**

✓ IES PÚBLICAS: **1.952.145**

✓ IES PRIVADAS: **6.075.152**

# EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

## QUANTITATIVO DE PESSOAL – IFES

- ✓ DOCENTES EFETIVOS: **83.132 + 5.104** vagos
- ✓ TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: **97.957** OCUPADOS  
(C-17.407; D-46.865; E-33.685) + **7.106** VAGOS

## MENOS DE 5 ANOS DE EXERCÍCIO – IFES

- ✓ DOCENTES: **25.595**
- ✓ TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: **28.632**

# GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

## MARCOS HISTÓRICOS

Administração no Brasil- três fases distintas:

1. Antes de 1930 – a **administração pública era patrimonialista** - favorecimento de poucos em detrimento dos interesses de toda uma sociedade;
2. Em 1938, criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP – **administração pública burocrática (gestão por posto de trabalho)**– *o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes;*



# GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

## MARCOS HISTÓRICOS

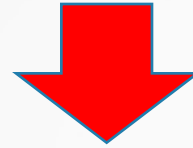
3. A partir da década de 1950, enfoque mais expressivo no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços – **administração pública gerencial** - *A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Três premissas ganham relevância neste modelo: a) a busca pelo resultado; b) a autonomia; e c) a gestão com pessoas.*

**O movimento de maior relevância para modernização da gestão pública consolidação da reforma gerencial teve seu início efetivamente em 1995, com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado –**

# GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

## Mudança de paradigma:

Modelo baseado na consecução simples do trabalho rotineiro, manual, repetitivo, previsível, individualizado




Atuação reflexiva, crítica, em equipes multiprofissionais, pautada no desenvolvimento de competências.  
"Não basta mais saber apertar o botão, mas como apertar, para que apertar, por que apertar e, sobretudo, querer apertar sabendo a que serve a ação".



➡ Re-definição de perfis profissionais ←



recrutamento, seleção, capacitação, desenvolvimento, avaliação (integração horizontal do modelo)



**QUAIS OS PERFIS  
PROFISSIONAIS DE  
GESTORES E DE  
SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS  
(E DOCENTES) NO  
CONTEXTO DA GESTÃO  
POR COMPETÊNCIAS?**



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

## Sistema Eletrônico de Informações

**sei!**

Usuário:

Senha:

**SIMEC**

Acesso à Informação **BRASIL**

CPF:  Digite o CPF

Senha:  Digite a senha

**Informes**

**PROJETO ESPLANADA SUSTENTÁVEL**

Informamos que o módulo Esplanada Sustentável, utilizado para cadastrar os contratos, acompanhamento das despesas pactuadas e plano de ação, já está em funcionamento.

**Prêmios**

**Prêmio e-gov 2013**

**SIC**

Serviço de Informação ao Cidadão

SPO - Orçamentário e Financeiro

SPO - Sistema Orçamentário e Financeiro

Brasil Profissionalizado

Sistema Brasil Profissionalizado

PDE

Sistema de Monitoramento do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE

Monitoramento de Obras

Sistema de Monitoramento de Obras

# Portal Siabe

TELA 001

REDE - SERPRO

A SERVIÇO DO BRASIL

PARA ACESSO AO SISTEMA DESEJADO, INFORME OS CAMPOS ABAIXO:

CODIGO SENHA SISTEMA : NOVA SENHA :

BASE ..... 65601

DATA ..... 13/02/2009

HORA ..... 14:43:20

TERMINAL ..... AMVM313

SEN9501 - INFORME A SUA SENHA, PF1=AJUDA PF3=SAIDA PF6=TELA PF11=INFORMACOES GERAIS T01

ME+ a 16/012

161.148.40.200:23000





MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO,  
ORÇAMENTO E GESTÃO

Ministério  
da Educação  
GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**

AUDIÊNCIA PÚBLICA



CÂMARA DO  
DEPUTADO



Conselho Nacional de



**INTEP**



SENADO  
FEDERAL

FASUBRA  
Sindical

COGRAD  
ANDIFES

TCU

IFES FOR  
PLAD











## 2. CÁLCULO DA PARCELA MATRICIAL DE UMA IFES

A PARCELA DECIMAL DE PARTICIPAÇÃO DA IFES  $j$  NO TOTAL DE RECURSOS DE OCC-IFES ( $PART^j$ ) A SER DISTRIBUÍDO PELO MEC AO CONJUNTO DAS IFES É CALCULADA DE ACORDO COM A SEGUINTE EXPRESSÃO:

$$PART^j = h_1 (PTAE^j) + h_2 (EQR^j)$$

$$h_1 > 0$$

$$\therefore h_2 > 0$$

$$h_1 + h_2 = 1$$

$$PTAE^j = \left( \frac{TAE^j}{\sum_{j=1}^m TAE^j} \right) = \text{PARTICIPAÇÃO DA IFES } j \text{ NO TOTAL DE ALUNOS EQUIVALENTES DO CONJUNTO DAS IFES}$$

$TAE^j$  = TOTAL DE ALUNOS EQUIVALENTES DA IFES  $j$ ,

$\left( \sum_{j=1}^m TAE^j \right)$  = TOTAL DE ALUNOS EQUIVALENTES DO CONJUNTO DAS IFES

**RECOMENDAÇÃO ANDIFES:  $h_1 = 0,9$  E  $h_2 = 0,1$**



## PERFIL PROFISSIONAL

- ✓ **Sólida formação técnica e profissional, com vistas a gerar resultados.**
- ✓ **Postura reflexiva, crítica, proativa.**
- ✓ **Criatividade, flexibilidade.**
- ✓ **Capacidade para tomada de decisão.**
- ✓ **Compromisso social, ético, político.**
- ✓ **Atuação em equipes e redes.**
- ✓ **Busca de aprimoramento contínuo – autodesenvolvimento.**



# O QUE NOS DIZ A PNDP?

## DECRETO 5.707/2006

### Objeto e Âmbito de Aplicação

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- 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, tendo como referência o plano plurianual;**
- IV. divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;**
- V. racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.**

# PERFIL - CONCEITO

- ❑ Características da pessoa que envolvem:
  - ❑ conhecimentos, competências, afetos, saberes, experiências, práticas, história de vida - diversos recursos inerentes aos sujeitos, seus contextos e suas relações.
  
- ❑ Aspectos interdependentes na construção da identidade profissional e da identidade pessoal.
  
- ❑ Ênfase no desenvolvimento do sujeito em formação profissional.

# EXEMPLO - ADMINISTRAÇÃO

O perfil do profissional da área de Administração deve contemplar as seguintes características:

- I. capacidade para compreender os contextos local, regional, nacional e global de forma sistêmica;
- II. compreensão crítica e reflexiva do fenômeno organizacional em suas dimensões histórica, social, econômica, ambiental, política e cultural;
- III. atuação pautada no rigor científico e metodológico para a tomada de decisões e a solução de problemas no âmbito das organizações;
- IV. capacidade para articular interesses utilizando recursos, processos e pessoas, considerando a diversidade;
- V. atuação proativa, flexível, criativa e inovadora frente aos desafios organizacionais;
- VI. atuação ética, com base em valores e em práticas sustentáveis;
- VII. compromisso com o autodesenvolvimento, integrando teoria e prática.

## EXEMPLO - SAÚDE

O profissional que atua na área de saúde deve ser um sujeito:

- I. responsável social e ambientalmente, defensor da cidadania, da dignidade humana e da saúde integral do ser humano;
- II. sensível à singularidade de cada pessoa ou grupo social, tratando as desigualdades com equidade e visando à integralidade e humanização do cuidado em saúde;
- III. crítico e reflexivo em relação ao seu fazer profissional, orientado pelas melhores evidências científicas disponíveis e pelos princípios de custo-efetividade e eficácia;
- IV. respeitoso, empático e ético no trato com os usuários dos serviços de saúde, seus familiares e comunidade, bem como com os demais membros das equipes profissionais envolvidas;
- V. colaborativo e propositivo, com formação generalista, em relação aos problemas de saúde individuais e coletivos, pautando a tomada de decisões pela análise crítica e contextualizada;
- VI. comprometido com a sua educação permanente.

# QUAL PERFIL DE GESTORES MAIS ADEQUADO NO CONTEXTO ATUAL?



Disponível em: <<https://bliss.com/mediaplayer/0/15/images/Cash.jpg>>. Acesso em: 26 de jul. 2015.







**COMO AVALIAR ESSES  
PERFIS NO MODELO DE  
PROCESSO SELETIVO  
HOJE VIGENTE?**

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE  
PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL  
DECRETO 5.707/2006  
CONCEITOS**

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

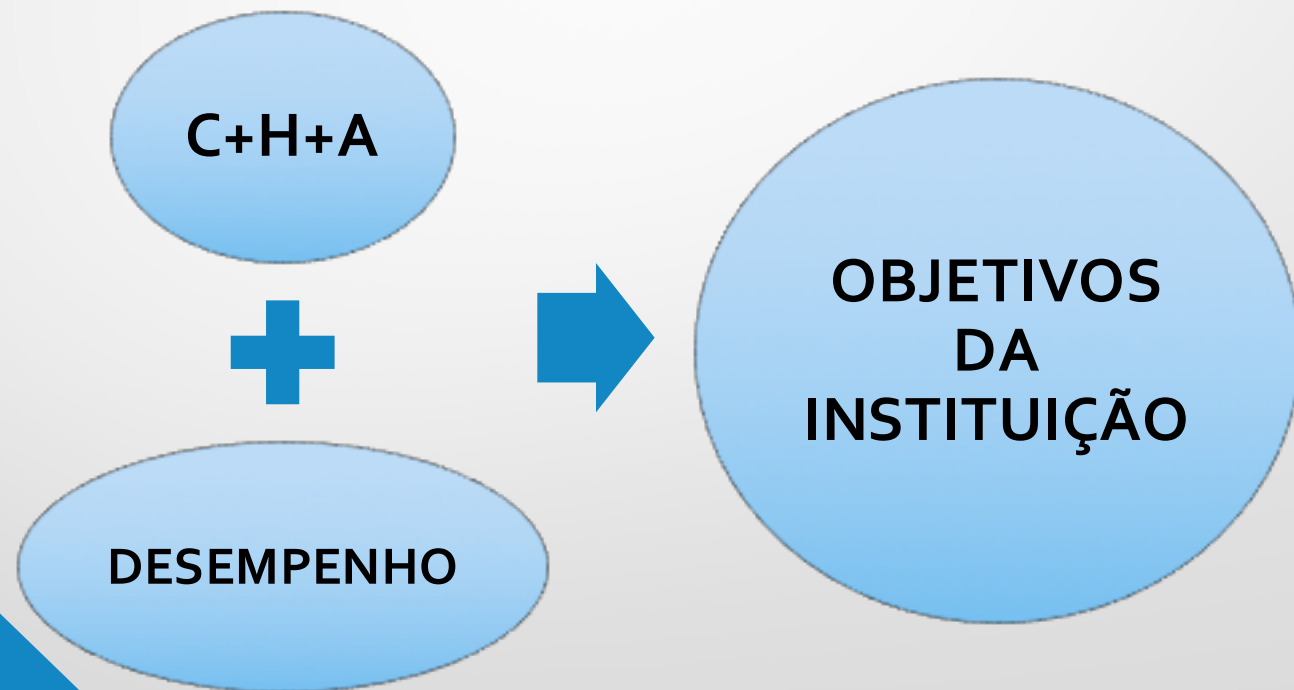
I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: **gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição;**

III - eventos de capacitação (...)

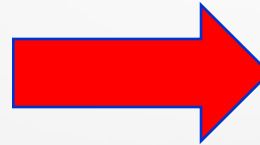
# POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

DECRETO 5.707/2006



# COMPETÊNCIA – ABORDAGENS

- Taxonomia de tarefas
- Treino de habilidades
- Saber tácito / “saber-fazer”
- Performance
- Know-how
- Qualificação
- Desempenho
- “C-H-A”



- Ênfase em **características** do desenvolvimento do **sujeito**.
- Reflexão na ação.
- Mobilização** intencional de recursos.

## COMPETÊNCIA – CONCEITO PARA ALÉM DO "CHA"

*“A competência não reside nos recursos (conhecimentos, capacidades...) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos. A competência pertence à ordem do ‘saber mobilizar’. Para haver competência é preciso que esteja em jogo um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais...)”*

**(Le Boterf, 1994, 2003, 2005)**



**COMPETÊNCIA  
AMPLIAÇÃO CONCEITUAL**

**AÇÃO REFLEXIVA:**

**Mobilização de recursos**



**conhecimentos, saberes,  
habilidades, esquemas mentais,  
afetos, crenças, princípios, funções  
psicológicas, posturas**



**nas relações e em ação**

# COMPETÊNCIA – CATEGORIZAÇÃO

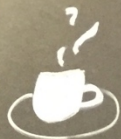
## Reorganização

- ✓ **COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**
- ✓ **COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS**
- ✓ **(inter e intrapessoais, sociais, ...)**





Önskas en  
kopp kaffe eller  
te?



Rom in till oss så  
ska vi se vad vi  
kan erbjuda dig!

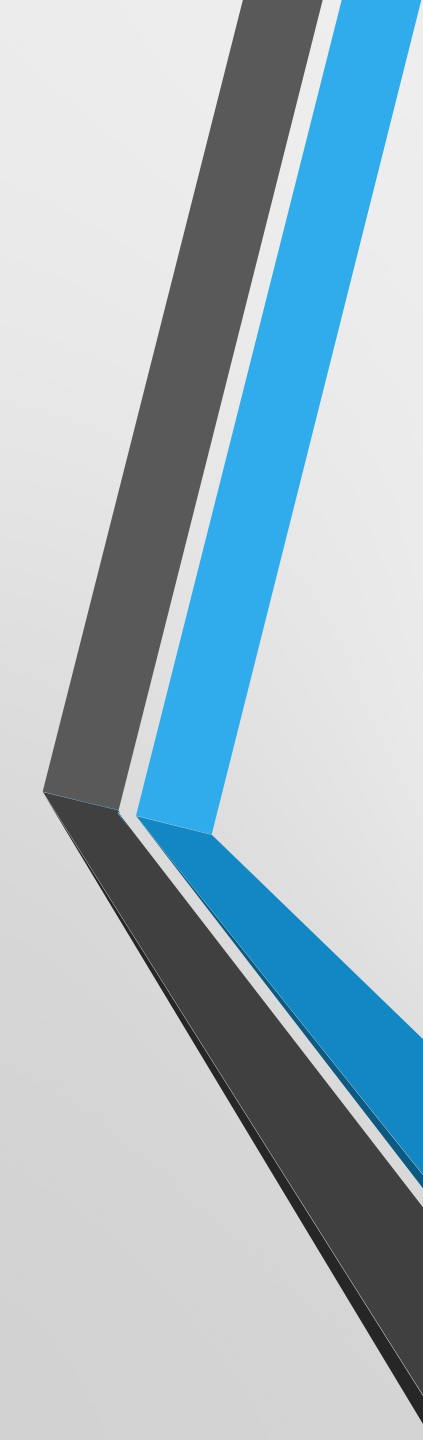
Varmt välkommen in  
till oss på  
Universitetsklubben

MILJÖHJÄLTE?  
TA GÄRNA FLER  
GÅNGER SÅ VI SLIPPER  
SLÄNGA MAT! TACK ♡

## EXEMPLO - PEDAGOGO

- I. Compreender as abordagens do conhecimento pedagógico e conteúdos que fundamentam o processo educativo na educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental;
- II. Planejar, desenvolver e avaliar situações de ensino-aprendizagem, de modo a elaborar objetivos, definir conteúdos e desenvolver metodologias específicas para as diferentes áreas, considerando as múltiplas dimensões da formação humana;
- III. Planejar, implementar e avaliar projetos educativos contemplando e articulando a diversidade e as múltiplas relações das esferas do social: cultural, ética, estética, científica e tecnológica;
- IV. Articular as teorias pedagógicas às de currículo na elaboração e avaliação de projetos pedagógicos e na organização e na gestão do trabalho educativo escolar e não escolar;
- V. Estabelecer a articulação entre os conhecimentos e os processos investigativos do campo da educação e das áreas do ensino e da aprendizagem, docência e gestão escolar;
- VI. Promover, planejar e desenvolver ações visando à gestão democrática nos espaços e sistemas escolares e não escolares;
- VII. Integrar diferentes conhecimentos e tecnologias de informação e comunicação no planejamento e desenvolvimento de práticas pedagógicas...



- 
- I. Utilizar a linguagem escrita e gráfica de modo adequado, claro e preciso;
  - II. Identificar problemas e propor soluções;
  - III. Argumentar e refletir de forma crítica;
  - IV. Conhecer e inferir questões sócio-políticas e econômicas da realidade nacional e mundial;
  - V. Articular e sistematizar conhecimentos teóricos e metodológicos para a prática da profissão;
  - VI. Analisar, interpretar dados e informações.
  - VII. Avaliar criticamente inovações tecnológicas.



:

# PERFIL E COMPETÊNCIAS

**COMO  
DESENVOLVER  
E  
AVALIAR?**

# **POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

## **DECRETO 5.707/2006**

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

**I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;**

**V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;**

**VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;**

**X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;**

(...)

# **POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

## **DECRETO 5.707/2006**

### **Instrumentos**

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I. plano anual de capacitação\*;**
- II. relatório de execução do plano anual de capacitação;**
- III. sistema de gestão por competência.**

\*Assim, busca incentivar um processo intencional, estruturado e proposital de desenvolvimento de competências.

# AVALIAÇÃO DE PERFIL E COMPETÊNCIAS

## ✓ MATRIZES

✓ ESTUDO DE CASOS

✓ MAPEAMENTO

✓ PORTFÓLIO

✓ SIMULACROS

✓ OFICINAS

✓ CENÁRIOS

✓ QUESTIONÁRIOS COMO INSTRUMENTOS  
DE IDENTIFICAÇÃO DE GAPS - autoavaliação



# MATRIZ DE REFERÊNCIA PARA AVALIAÇÃO PERFIL E COMPETÊNCIAS

Características de perfil	COMPETÊNCIAS								
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
P1	X		X	X	X	X		X	
P2	X	X		X	X	X	X		X
P3	X		X	X	X		X	X	X

# SÍNTESE

## A GPC continua sendo um grande desafio:

- Cultura organizacional nem sempre favorável, fortemente ancorada na burocracia weberiana: mudar para cultura aberta ao conhecimento, na qual se possa manter um aprendizado contínuo.
- Instituição precisa conhecer melhor sua força de trabalho: pessoas "certas" nos locais "certos" e na quantidade certa.
- Há falta de identificação dos principais processos de trabalho das organizações.
- Dificuldade de conciliar interesses individuais com objetivos institucionais.
- Concurso público: dificuldade de contratação de pessoal com perfil desejado (concursos públicos não promovem instrumentos capazes de aferir competências transversais).
- Rotatividade de gestão nas IFES, com diferentes visões e estratégias: necessidade de sistematizar e normatizar a política de capacitação na GPC.

# SÍNTESE

## A GPC continua sendo um grande desafio:

- Necessidade de definir os perfis e mapear as competências de liderança e capacitar líderes de acordo com o novo modelo de GPC – falta de envolvimento adequado a administração superior.
- Dificuldades na identificação/mapeamento de competências: diversidade da Rede.
- Implantar a evolução profissional com base na avaliação de competências.
- Falta de pessoal qualificado e desconhecimento do tema.
- Inexistência de um sistema de informações bem estruturado.
- Necessidade de formar redes de aprendizagem.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Obrigado pela atenção!  
[mauro.rabelo@mec.gov.br](mailto:mauro.rabelo@mec.gov.br)