

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS





Procurador-Geral de Justiça Militar
JAIME DE CASSIO MIRANDA

Diretor-Geral
GILBERTO BARROS SANTOS

Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas
ELIOMAR VIEIRA DAS NEVES

Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas
FLAVIA DE PAULA DE OLIVEIRA

Comissão de Implantação da Gestão por Competências no MPM
ANTONIO DELNAIR DE LACERDA
DEBORAH REGINA LUIZ E CASTRO
DANIELE LIMA PEREIRA DOS REIS
VANESSA FERRAZ SALERNO CASTILHO LIMA

Elaboração do texto:
Comissão de Implantação da Gestão por Competências no MPM

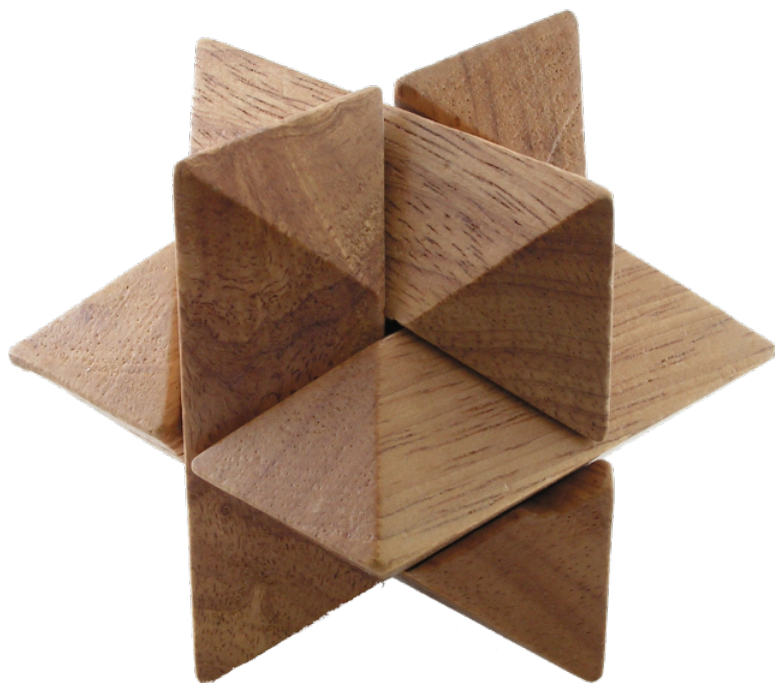
Formatação e revisão de texto:
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Permitida a reprodução parcial ou total desta publicação, desde que citada a fonte.

MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR
Setor de Embaixadas Norte, Lote 43 Brasília - DF
Telefone: (61)3255.7588

Sumário

1. APRESENTAÇÃO	4
2. INTRODUÇÃO	5
3. BASE LEGAL E NORMATIVA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	7
4. CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	8
4.1. TIPOS DE COMPETÊNCIAS	9
4.2. EXEMPLO DE COMPETÊNCIAS	10
5. ETAPAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	11
6. REFERÊNCIAS	12



1. APRESENTAÇÃO

As organizações públicas estão cada vez mais cientes da importância de uma administração pautada em resultados e na melhoria constante de seus processos, produtos e serviços. Diante disso, essas organizações têm-se utilizado de várias ferramentas, antes vistas apenas na administração privada, para o alcance da eficiência e da eficácia. Nesse contexto, a Gestão por Competência ganha espaço como uma opção para substituir os modelos tradicionais utilizados nas organizações.

A moderna gestão reconhece as pessoas como o principal diferencial das organizações. São elas que criam, inovam, agregam conhecimento e transformam. A moderna gestão de pessoas tem foco nos resultados e é peça fundamental para o alcance dos objetivos da organização.

A Gestão por Competências integra os diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento, seleção e lotação, treinamento e desenvolvimento, remuneração, todos alinhados à estratégia organizacional. Dessa forma, a área de gestão de pessoas se tornará um instrumento de operacionalização da estratégia organizacional.

O MPU tem realizado ações para a implantação da Gestão por Competências em seus ramos, visando a qualidade de seus serviços e a utilização eficiente de seus recursos. Entretanto, cada ramo está em uma etapa de implantação diferente, em virtude das especificidades de cada um, mas todos já iniciaram suas atividades para o alcance de uma administração moderna, condizente com as necessidades reais dos cidadãos.

O Planejamento Estratégico do MPM (2016-2020) definiu como uma de suas iniciativas a “Implantação da Gestão por Competências”. Em 2016, as atividades referentes a essa gestão ganharam mais força, tornando-se prioritárias ao Departamento de Gestão de Pessoas, área responsável por elas. Foi designada nova comissão para implantação, e foi elaborado um projeto que determina etapas, a princípio até abril de 2018, para o desenvolvimento das ações iniciais da implantação da Gestão por Competências no órgão.



2. INTRODUÇÃO

No âmbito da Administração Pública Federal, o modelo de Gestão por Competências foi estabelecido com a edição do Decreto 5.707/2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Em seu artigo 5^a, o sistema de gestão por competência foi elencado como um dos instrumentos da política em tela.

Com a finalidade de conhecer e avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas da Administração Pública Federal, o Tribunal de Contas da União realizou, no período de 10 de setembro de 2012 a 27 de setembro de 2013, um levantamento em 330 organizações. O trabalho em questão resultou na edição do Acórdão 3.023/2013, um novo marco para a exigência de uma gestão de pessoas baseada em competências.

O Relatório que embasa o referido Acórdão afirma ainda que a Gestão por Competências é amplamente reconhecida como instrumento gerador de forte orientação para o bom desempenho na realização de funções, pois prioriza os resultados a serem alcançados, e não as atividades a serem executadas pelos servidores.

É importante frisar que as recomendações do TCU que se referem aos ramos do Ministério Público da União foram dirigidas ao Conselho Nacional do Ministério Público, a fim de que este orientasse aqueles sobre a necessidade de se estabelecer meios para se atingir as ações recomendadas.



Em 21 de novembro de 2014, foi celebrado o Acordo de resultados de adesão ao projeto nacional, construído e deliberado no evento “Ação nacional estruturante – multiplicando a estratégia: Gestão por Competências”, realizado pelo CNMP em parceria com o MPDFT e MPSC. O Acordo visa à promoção da implantação, de forma participativa, do modelo de Gestão por Competências no MPU e no Ministério Público dos Estados, medida que

se alinha ao Planejamento Estratégico do CNMP.

O TCU, em junho de 2016, realizou novo Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, o qual gerou o Acórdão 358/2017. Em cumprimento ao referido Acórdão, foram enviados aos órgãos participantes do 2^a Levantamento relatório individual de avaliação,

o qual informa os resultados comparativos com base em índices, a fim de subsidiar o planejamento das organizações.

Em dezembro de 2016, a Auditoria Interna do MPU emitiu o Relatório de Auditoria de Gestão de Pessoas do MPM nº 18/2016, relativo à auditoria realizada neste Órgão, no período de 16 de agosto de 2016 a 30 de novembro de 2016. Como resultado, a AUDIN recomendou, entre outras providências, que o MPM avalie a conveniência e a oportunidade de adotar providência para implementar todas as boas práticas de governança listadas pelo TCU, incluindo a Gestão por Competências.

As exigências legais para a implantação da Gestão por Competências, no âmbito das organizações públicas, estão em sintonia com o novo modelo de Gestão Estratégica de Pessoas, o qual é imprescindível para o alcance da visão e das metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico do MPM.

Percebe-se, assim, que a Administração Pública Federal está sendo provocada a implementar ferramentas que busquem o desenvolvimento de seus servidores, a fim de se obter resultados positivos para a sociedade. Assinala-se, pois, a necessidade de se ter um processo constante de aprendizagem, bem como um ambiente favorável a mudanças.



3. BASE LEGAL E NORMATIVA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006

FINALIDADE: melhoria da eficácia, eficiência e qualidade do serviço público; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências dos servidores ao serviço público; a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização dos gastos com capacitação.

DIRETRIZES ESTABELECIDAS: destacando-se os seguintes incentivos: ao servidor, em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; à capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento; às iniciativas de capacitação promovidas pela própria instituição, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de seus servidores; à participação do servidor em ações de educação continuada; e à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional na carreira.

Acórdão 3.023/2013

RECOMENDAÇÕES: Os órgãos públicos federais deverão fundamentar seus processos de recrutamento e seleção em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos e funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial; deverão estabelecer comitês estratégicos de gestão de pessoas, observando boas práticas e monitorando papéis e responsabilidades; bem como estabelecer objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias institucionais.

Acordo de Resultados de adesão ao Projeto Nacional

DETERMINAÇÕES: A implantação da gestão por competências deve seguir algumas fases, atividades e nomenclaturas predeterminadas no acordo.

Acórdão 358/2017

INDICAÇÕES: Implementação do reconhecimento de colaboradores com base em desempenho, das trilhas de aprendizagem, da gestão por competências e do banco de talentos atualizado.

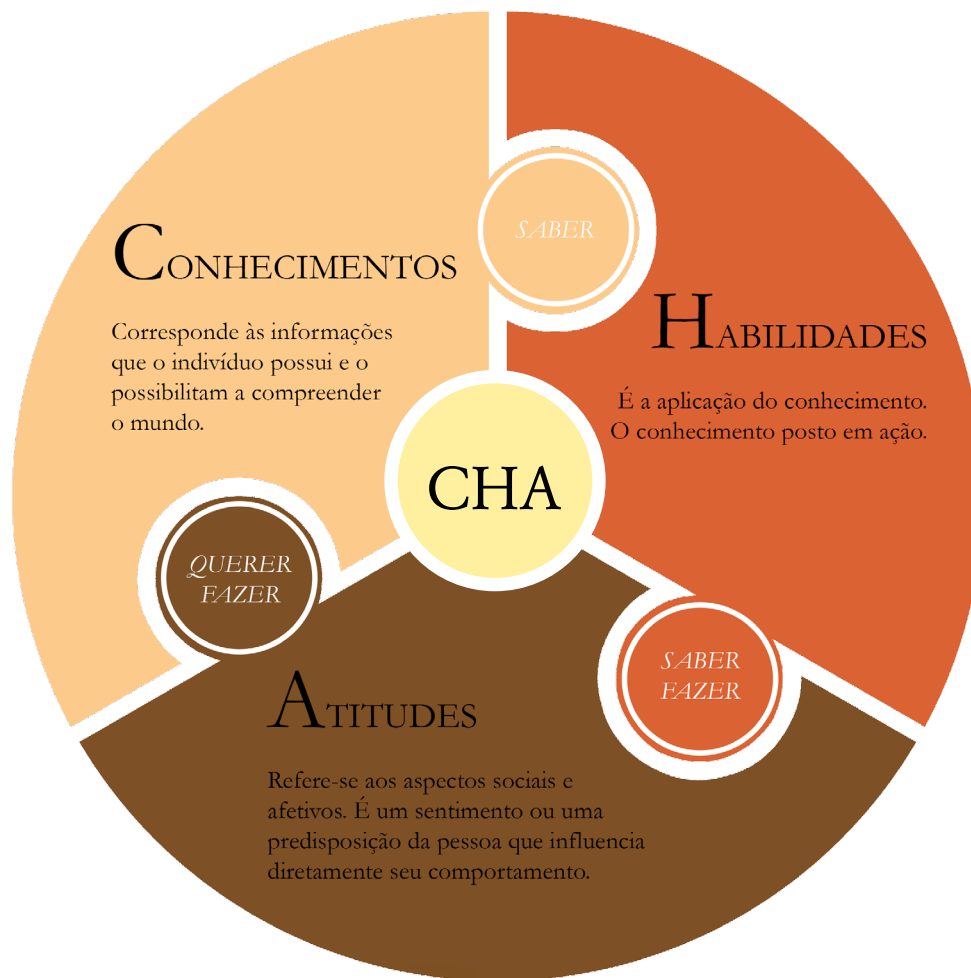
Relatório de Auditoria de Gestão de Pessoas do MPM nº 18/2016

MANIFESTAÇÃO: Realização de monitoramento da implantação da Gestão por Competência no âmbito do MPM.

4. CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

“Envolve as capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA’s) necessárias ao desempenho efetivo dos integrantes da instituição.”

Acordo de Resultados – Ação Nacional Estruturante – MultiPlicando a Estratégia



4.1. Tipos de Competências

Organizacionais

Competências atribuídas a organização que a tornam eficaz e permitem a ela atingir seus objetivos, gerando benefícios à sociedade.

Específicas

Competências requeridas dos servidores em suas áreas específicas de atuação na organização.

Gerenciais

Competências necessárias aos ocupantes de cargos/funções gerenciais. Expressam a expectativa da organização acerca do desempenho dos gestores.

Comuns

Competências comuns a todos os integrantes da organização. São os eixos norteadores da ação/desempenho de todos os servidores nas diversas unidades organizacionais.



4.2. Exemplos de Competências

Brandão (2012, p. 4) cita como um exemplo de competência o seguinte comportamento:

“Atender o cliente com receptividade e cortesia, considerando suas expectativas e características.”

Dessa forma, o autor defende que é razoável supor que, para prestar um atendimento de qualidade ao cliente, o atendente tenha que mobilizar, entre outros:

CONHECIMENTOS

Informações sobre os serviços da empresa, características da clientela, rotinas e processos de trabalho;

HABILIDADES

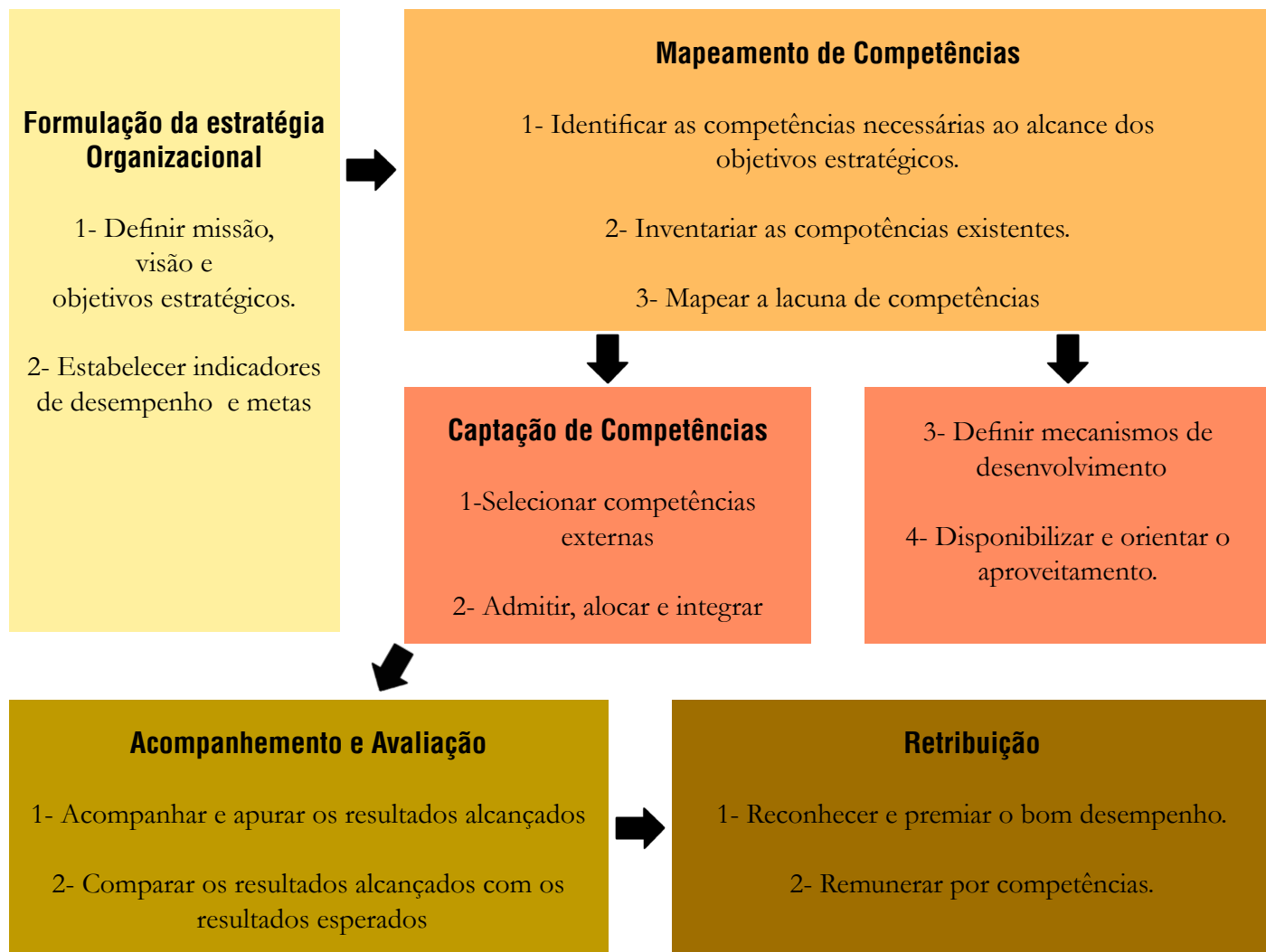
Habilidades para identificar o produto ou serviço mais adequado às necessidades do cliente, comunicar-se de forma clara e argumentar com o cliente;

ATITUDES

Predisposição para manifestar empatia, receptividade e cortesia.

Pode-se entender o desempenho competente como aquele que atende ou supera expectativas da organização.

5. ETAPAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



Fonte: Brandão e Bahry (2005), com adaptações

6. REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, H. P. Métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competência. Revista do Serviço Público (RSP), v. 56, n.2, 2005.
- BRASIL. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias experiências dos ramos do MPU, ed. 1., 2015.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento, 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CASTRO, D. R. L. Gestão de pessoas por competências: uma breve análise da implantação nos ramos do Ministério Público da União. Trabalho apresentado como conclusão de curso, 2015.





PROGRAMA

**GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**