



# Gestão por Competências e Liderança Universitária

Prof. Dr. Marcos Dalmau



# Objetivos



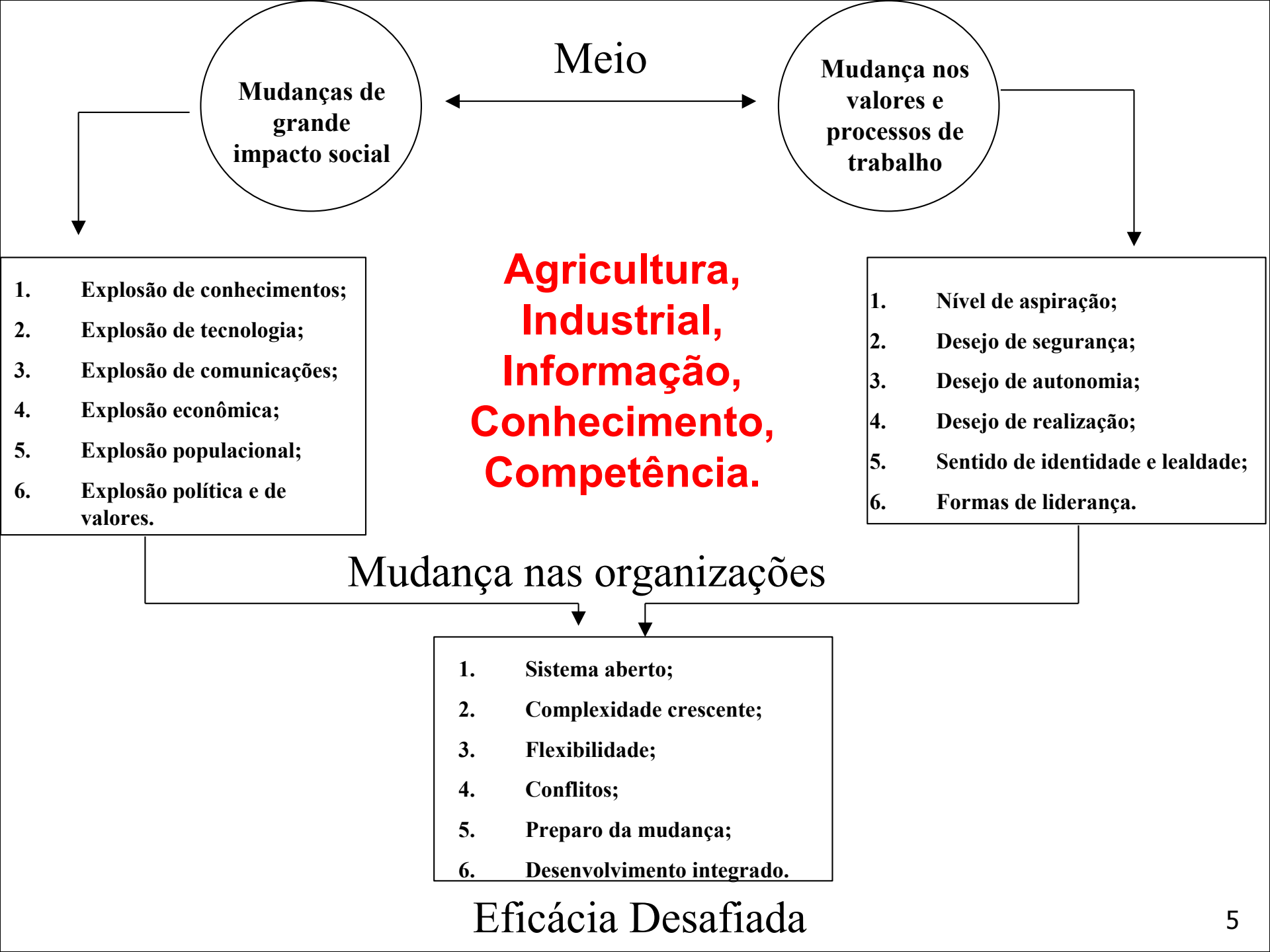
Ao final do curso, espera-se que os participantes sejam capazes de:

- Conceituar competência e compreender sua tipologia;
- Discutir a inserção do conceito competência no contexto organizacional universitário em geral, e no setor público, em particular;
- Identificar as facilidades e dificuldades inerentes à aplicação dos conceitos de competência na gestão estratégica das IES;
- Compreender as implicações do Decreto 5.707, de 23/02/2006, sobre o processo de desenvolvimento de competências individuais na Administração Pública;
- Compreender o papel da liderança universitária na adoção de tais princípios.



# Requisitos básicos para um bom desempenho no trabalho...





Relevância	Pos	Principais Desafios Estratégicos da Gestão de Pessoas
ALTA	01	Atrair, capacitar e reter talentos
	<b><u>02</u></b>	<b><u>Gerir competências</u></b>
	03	Gerir conhecimento
	04	Formar novo perfil de profissional demandado pelo setor
MÉDIA	05	Gerir novas relações trabalhistas
	05	Manter motivação/ Clima organizacional
	06	Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência
	07	RH reconhecido como contributivo para o negócio
	07	RH reconhecido como estratégico
BAIXA	08	Conciliar redução de custo e desempenho humano de Qualidade
	09	Equilíbrio com Qualidade de Vida no Trabalho
	10	Descentralizar Gestão de RH



# QUESTIONAMENTOS...



Mas afinal, o que é competência????





# Competências



- ▶ **Idade média** – o termo pertencia á linguagem jurídica. “Apreciar e julgar certas questões”.
- ▶ **Por extensão** – socialmente a alguém que se pronunciava sobre determinado assunto.
- ▶ **Mais tarde** - qualificar pessoas capazes de realizar certo trabalho.





# Competências



Somatório de CHA para realizarmos os trabalhos solicitados com aquilo que as organizações oferecem, visando atingir seus objetivos.



# QUESTIONAMENTOS...



E o que é gestão por competências????



# Gestão por competências

- ▶ A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Existe alguma diferença no entendimento de competência no setor privado e no setor público? Caso positivo, quais seriam?





# Competências



- ▶ No serviço público, o conceito de competência está atrelada a um olhar jurídico;
- ▶ Quem tem a competência para realizar algo é alguém que possui a delegação, por escrito, da autoridade máxima do órgão;
- ▶ Ainda não está atrelada a pessoa que possui os conhecimentos, habilidades e atitudes, que colocadas em prática, irão permitir o alcance da efetividade organizacional.



# Competências



- ▶ No setor privado, o conceito de competência está atrelada ao desempenho;
- ▶ Quem tem a competência é alguém que demonstra diariamente suas qualidades no contexto do trabalho com o que se tem em termos de estrutura;
- ▶ Todo mundo pode apresentar graus de competência e de incompetência.



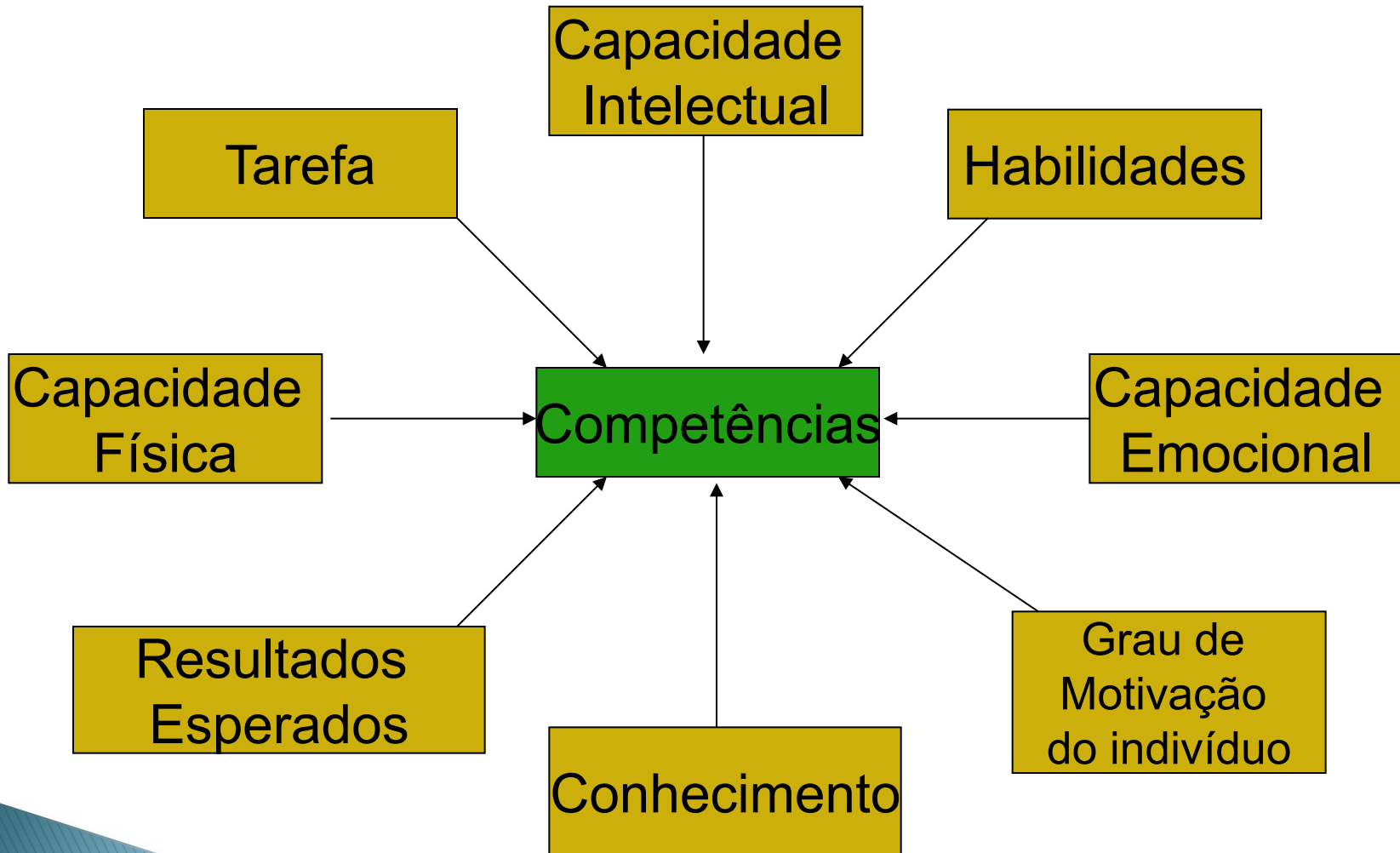
# QUESTIONAMENTOS...



Quais fatores influenciam as competências?



# Fatores que influenciam as Competências





# QUESTIONAMENTOS...

Por que as IES estão trabalhando com as competências e a Gestão por Competências????

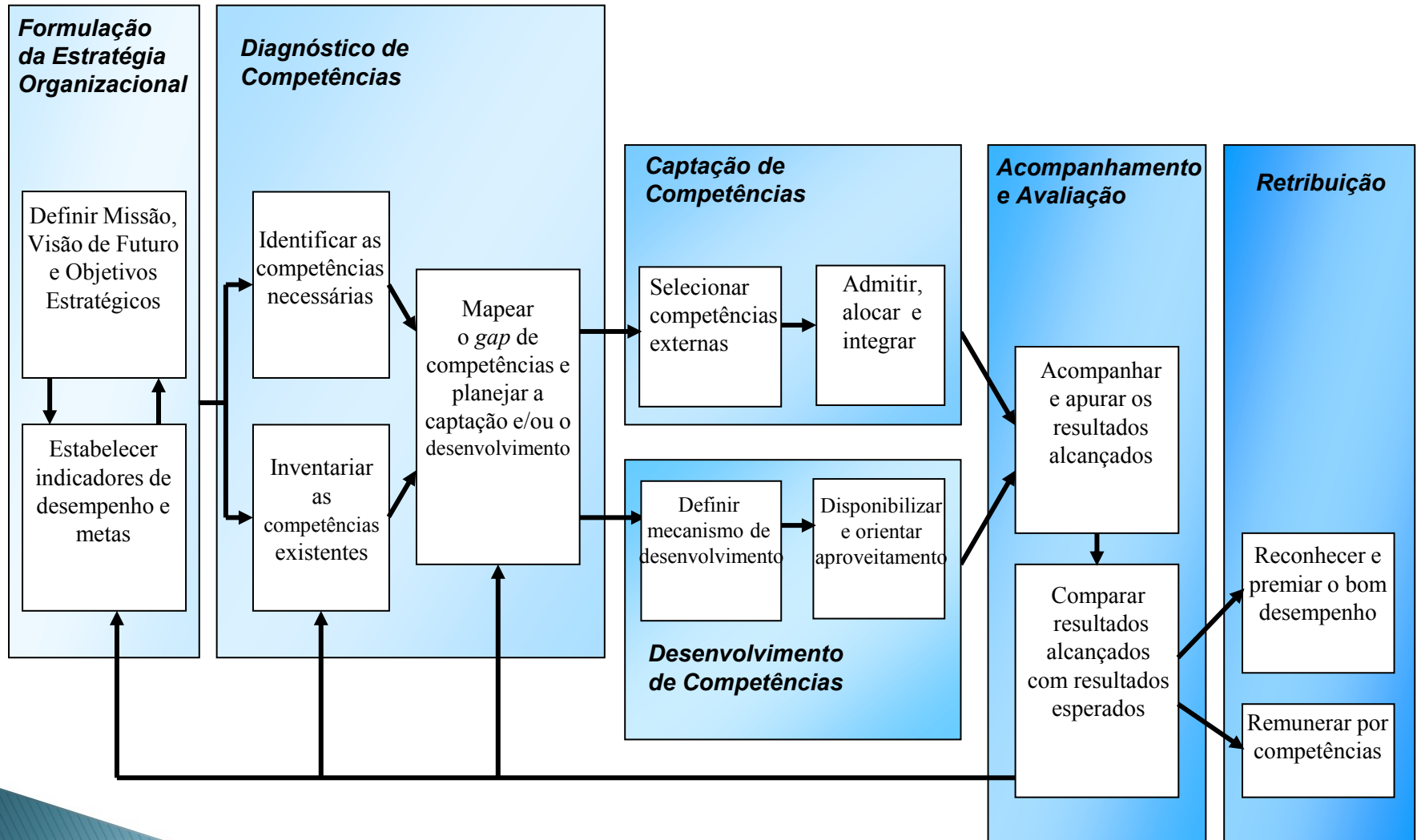
De que forma isso pode ser traduzido em processos de gestão de pessoas?



# Gestão por competências



# Ciclo da Gestão por Competências





# QUESTIONAMENTOS...



No seu ponto de vista, o que é importante e necessário de saber para se aplicar o modelo de gestão por competências em IES ????





# Competências e o serviço público



- ▶ Dentre as políticas estabelecidas no âmbito federal para a gestão de pessoas, têm-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 2006, que insere a gestão de competências na administração pública federal, autárquica e fundacional;
- ▶ Tendo em vista as novas exigências que as organizações demandam às pessoas, a PNDP está voltada para o **autodesenvolvimento** e a **aprendizagem contínua** do servidor.



# A PNDP



- ▶ A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem como finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento permanente do servidor público e adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições das quais eles fazem parte (BRASIL, 2011).



# PNDP e suas Diretrizes



- ▶ A PNDP possuiu diretrizes para balizar sua implementação e avaliação. São elas:
  - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
  - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
  - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

**O que isso representa em termos de ações futuras para a instituição?**



# PNDP e suas Diretrizes



- incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- 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;
- incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

**O que isso representa em termos de ações futuras para a instituição?**





# PNDP e suas Diretrizes



- considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

**O que isso representa em termos de ações futuras para a instituição?**

# PNDP e suas Diretrizes

- elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
- priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (BRASIL, 2011).

**O que isso representa em termos de ações futuras para a instituição?**

# QUESTIONAMENTOS...

Quais seriam as barreiras e problemas que já foram identificados para se implementar o modelo de gestão por competências????





# Barreiras para Implementação da Gestão por Competências



- Os gestores não acompanham a ideia do modelo;
- Os gestores tomam o sistema de competências como uma ferramenta de indicadores, e não como um sistema facilitador para a gestão da estratégia;
- Comunicação ruim que não explica para os empregados o que é o modelo e como ele deve ser utilizado;
- Falta de integração entre as partes que compõem o sistema de competências (desenvolvimento, remuneração, e recrutamento e seleção) e o processo de gestão;



# Barreiras para Implementação da Gestão por Competências



- Compatibilizar a tecnologia da GPPC com a gestão Pública;
- Dificuldades com o mapeamento;
- Barreiras culturais;
- Falta de um modelo institucional;
- Dificuldades com os Profissionais de RH;
- Mão de obra terceirizada;
- Dispersão geográfica;
- Descontinuidade;
- Ceticismo por parte dos servidores;
- Orçamento.

(ENAP, 2005 apud AMARAL, 2008)



# Principais problemas encontrados...



- ▶ A complexidade em se adequar a tecnologia da GPPC à gestão pública, foi apresentada como uma das maiores dificuldades (43,75%).
- ▶ A Legislação e a estrutura organizacional burocratizada e altamente hierarquizada podem ser os responsáveis.
- ▶ A falta de um modelo estruturado também contribuiu para a dificuldade em legitimar o modelo de GPPC nas organizações públicas, faltam iniciativas federais neste sentido.



# QUESTIONAMENTOS...

Quais cuidados deverão ser adotados para se implementar o modelo de gestão por competências????





# Cuidados para a implementação do modelo de Gestão por Competências



- A velocidade de implementação de qualquer ação inerente ao setor privado não deve ser levada em consideração no público;
- Necessidade de se trabalhar a cultura organizacional e negociar as adaptações processuais de execução das atividades; – Grau de dificuldade – **ALTÍSSIMO!**
- Plano de comunicação e sensibilização;
- Capacitação contínua sobre a temática.





# Cuidados para a implementação do modelo de Gestão por Competências



- É preciso transformar a estabilidade do servidor público, de uma fraqueza da GPPC numa força;
- Usar a estabilidade como uma forma não de estagnação, mas como segurança para experimentar a evolução e habilitar a melhoria;
- Como não há o risco da demissão, o profissional pode ousar evoluir sem medo;
- Criação de uma equipe multidisciplinar para a adoção e adaptação de processos internos, bem como redefinição da política de RH.

(AMARAL,2008)

# QUESTIONAMENTOS...

Em uma IES, quem seria(m) o(s) responsável (is) pelo encaminhamento de ações voltadas à implementação da gestão por competência????

**Líder?**



**Chefe?**



# QUESTIONAMENTOS...



O que é liderança???? E chefia??? Qual a diferença entre os dois? Por que estudar liderança é importante para a área de Gestão Universitária?





# Conceitos de Liderança



- É “o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (Hemphill & Coons);
- É “influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico ou objetivos diversos” (Tannenbaum, Weschler & Massarik);

# QUESTIONAMENTOS...

Em termos técnicos, o que uma liderança deve fazer????

**Líder?**

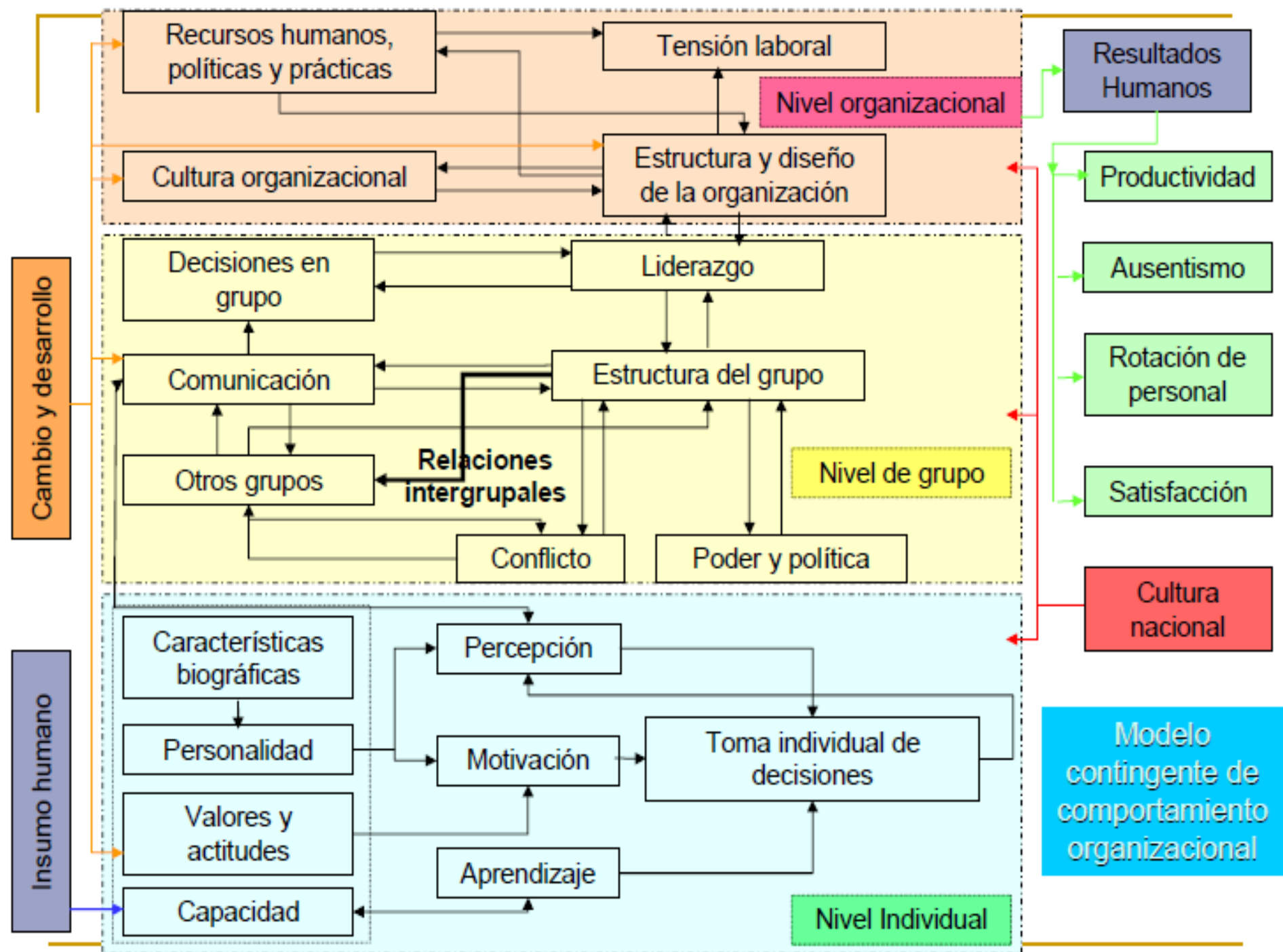


**Chefe?**

# O que um líder realmente deve fazer tecnicamente falando?

- Estabelece os objetivos;
- Estimula/Motiva os liderados;
- Cria, mantém e administra uma equipe de bom nível;
- Explica as razões do que deve ser feito;
- Serve de símbolo para os liderados;
- Representa externamente a equipe;
- Renova os sistemas complexos que ele lidera;
- Em outras palavras, trabalhar todos os seguintes fatores...







# QUESTIONAMENTOS...



Obstáculos para exercer a liderança...







# Obstáculos para os líderes



- ⌘ Falta de informação;
- ⌘ Hábitos e vícios arraigados;
- ⌘ Desmotivação e imobilidade;
- ⌘ Despreparo intelectual;
- ⌘ Rejeição as mudanças;
- ⌘ Preconceitos culturais, religiosos, políticos e sociais;
- ⌘ Conflitos.



# A liderança e os conflitos



- ▶ O que são conflitos?
  
- ▶ Tipos de conflitos
  - Entre grupos;
  - Interpessoais.
  
  - Os conflitos são prejudiciais?
  
  - Visões.



# A liderança e os conflitos

## INTENSIDADE DO CONFLITO

---

NENHUM CONFLITO

ALTO GRAU DE CONFLITO

### CAUSAS DO CONFLITO:

1. Comunicação - mal entendidos, linguagem não familiar etc
2. Estrutura - lutas pelo poder, sistemas de recompensas conflitantes, concorrência por recursos escassos etc.
3. Pessoal - incompatibilidade de personalidade, valores, objetivos etc.



# Desafios para os gestores das IES em relação ao tema



1. Gerenciar os conflitos e interesses entre os sujeitos institucionais;
2. Avaliação plena do grau de maturidade de gestão para a implementação de tal prática.
3. Capacitar, preparar, desenvolver as pessoas que liderarão diretamente com a implementação de tal prática;
4. Trabalhar a cultura da mudança e adaptação organizacional;



# Desafios para os gestores das IES em relação ao tema



5. Comunicação e sensibilização dos sujeitos institucionais;
6. Elaboração de planos estratégicos de implementação do modelo de gestão por competências, bem como trabalhar com indicadores de acompanhamento;
7. Aproximação com outras instituições de ensino para a troca de experiências e melhores praticas e;
8. Trabalhar, trabalhar, trabalhar.

- 1) A relação entre Gestão por Competências e Liderança é muito grande e de interdependência. Concordam?



- 2) Para que se consiga implementar preliminarmente a Gestão por Competências, a Liderança da IES tem que trabalhar o aspecto cultural, o entendimento mais amplo e mais flexível das leis (sem descumpri-las, evidentemente) e a motivação das pessoas. Concordam?



# CONCLUSÕES PRELIMINARES...



- 3) Cabe as instituições interessadas em adotar tal modelo de gestão se prepararem com antecedência no intuito de minimizar as barreiras mencionadas. Utopia?
- 4) Enquanto não houver uma readequação legal ou uma redução na burocracia existente, a probabilidade de se desenvolver e adotar o modelo de Gestão por Competências nas instituições de ensino não é grande.
- 5) As instituições de ensino superior estão em um estágio inicial de adoção da Gestão por Competências. Ainda existe muito trabalho a se fazer...
- 6) Na hora de trabalhar a remuneração por competências, a probabilidade é de encontrarmos o maior volume de conflitos...



# Resgatando os Objetivos...



- Conceituar competência e compreender sua tipologia;
- Discutir a inserção do conceito competência no contexto organizacional universitário em geral, e no setor público, em particular;
- Identificar as facilidades e dificuldades inerentes à aplicação dos conceitos de competência na gestão estratégica das IES;
- Compreender as implicações do Decreto 5.707, de 23/02/2006, sobre o processo de desenvolvimento de competências individuais na Administração Pública;
- Compreender o papel da liderança universitária na adoção de tais princípios.





# QUESTIONAMENTO FINAL...



Diante de tudo o que foi exposto, você está pronto para isso?



- ▶ Esperamos que sim! Sua instituição acredita em VOCÊ!



**BOA SORTE!!**



**OBRIGADO  
PELA ATENÇÃO!**

[marcos.dalmau@ufsc.br](mailto:marcos.dalmau@ufsc.br)