



Gestão por Competências em Instituições de Ensino Superior

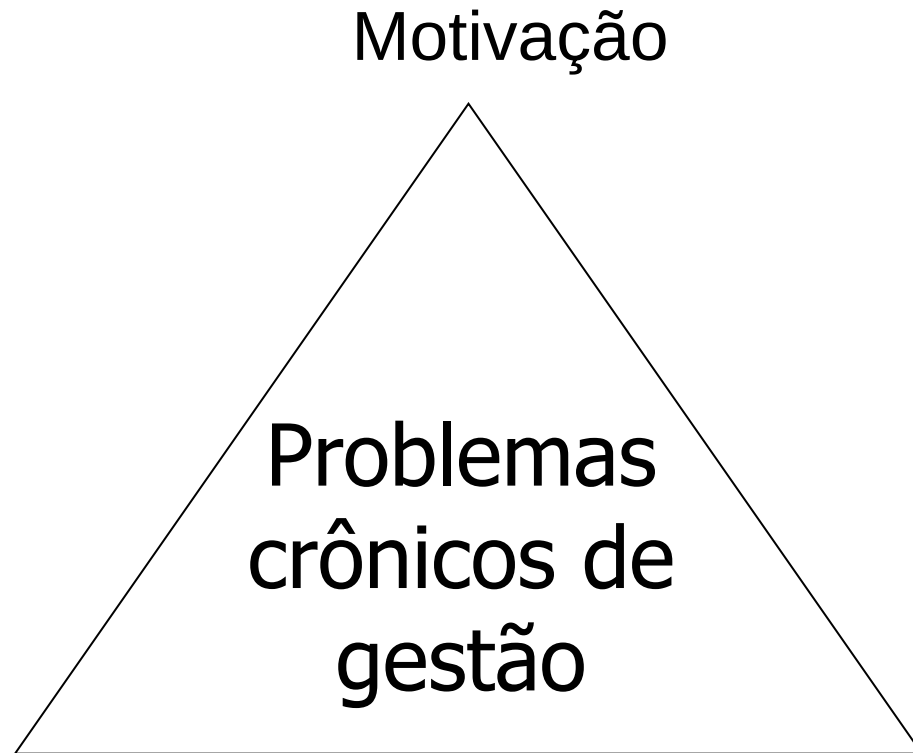
Prof. Dr. Marcos Dalmau

Objetivos

Ao final da explanação, espera-se que os participantes sejam capazes de:

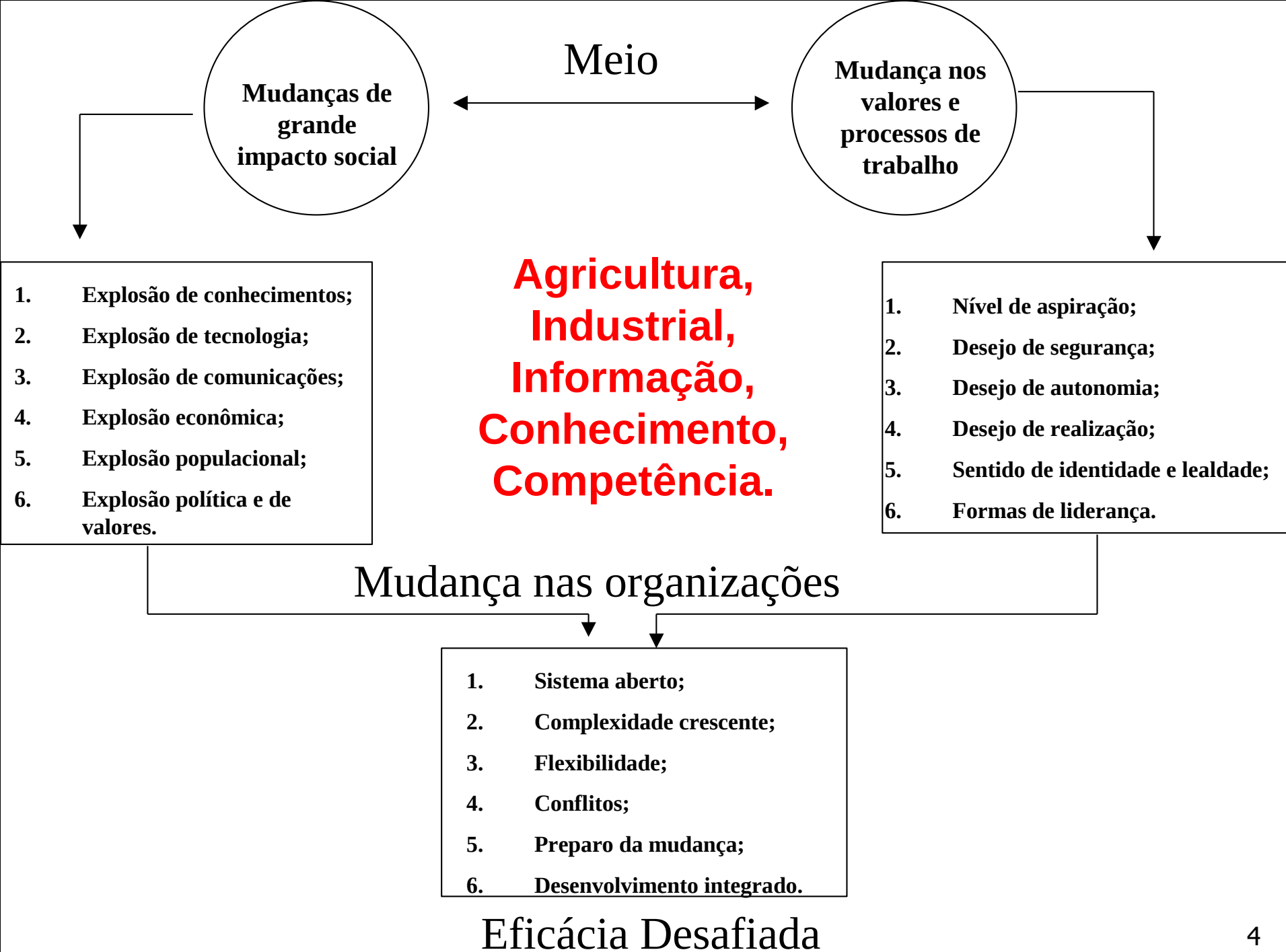
- Conceituar competência e compreender sua tipologia;
- Discutir a inserção do conceito competência no contexto organizacional universitário em geral, e no setor público, em particular;
- Identificar as facilidades e dificuldades inerentes à aplicação dos conceitos de competência na gestão estratégica das IES;
- Compreender o papel do gestor universitário para a implantação de tais princípios.

Requisitos básicos para um bom desempenho no trabalho...



Conhecimento das rotinas de trabalho

Competência para fazer a coisa certa



Relevância	Pos	Principais Desafios Estratégicos da Gestão de Pessoas
ALTA	01	Atrair, capacitar e reter talentos
	<u>02</u>	<u>Gerir competências</u>
	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.

QUESTIONAMENTOS...

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

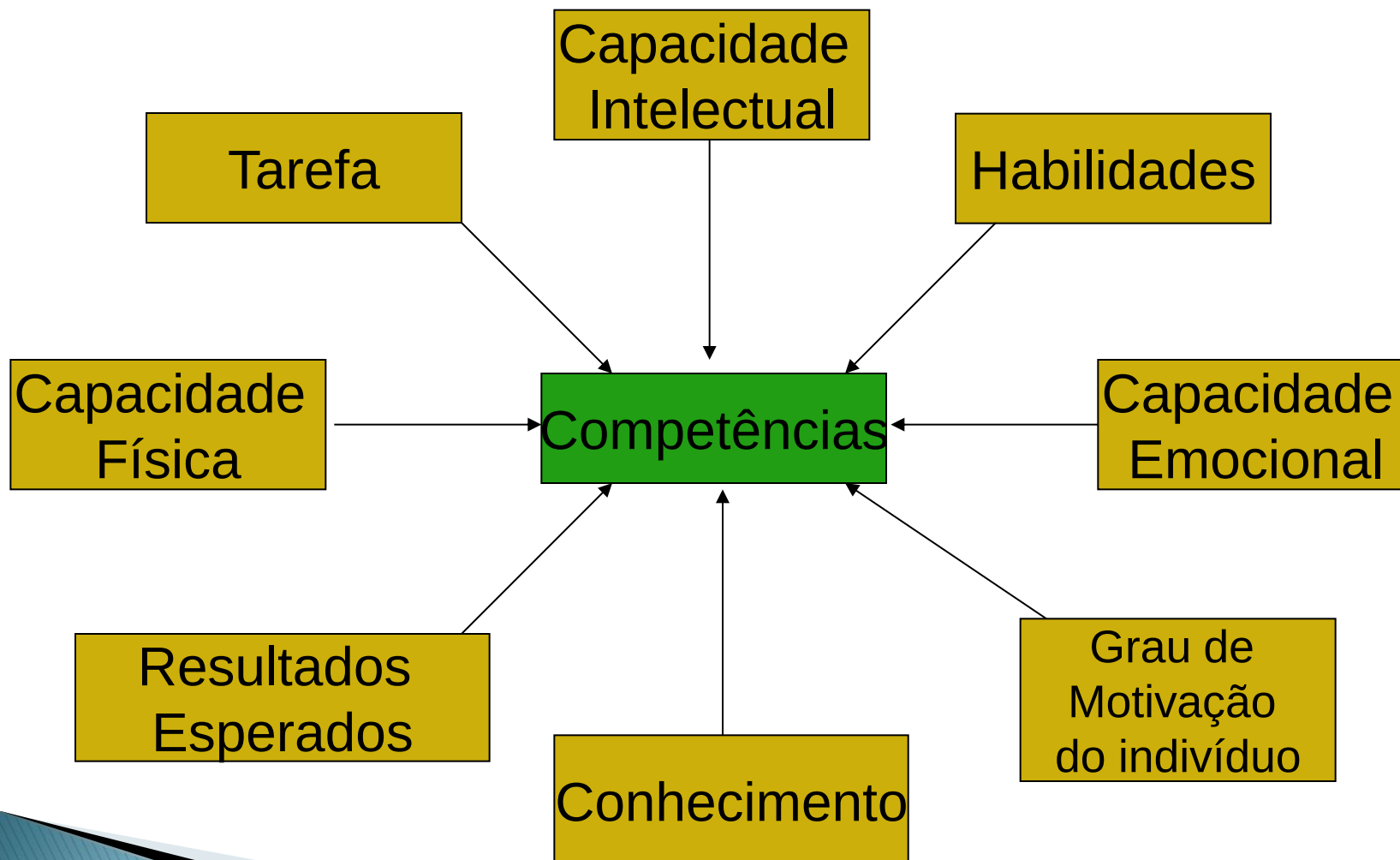
- ▶ No setor privado, o conceito de competência está atrelada ao desempenho;
- ▶ Quem tem a competência é alguém que demonstra diariamente suas qualidades no contexto do trabalho com o que se tem em termos de estrutura;
- ▶ Todo mundo pode apresentar graus de competência e de incompetência.

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

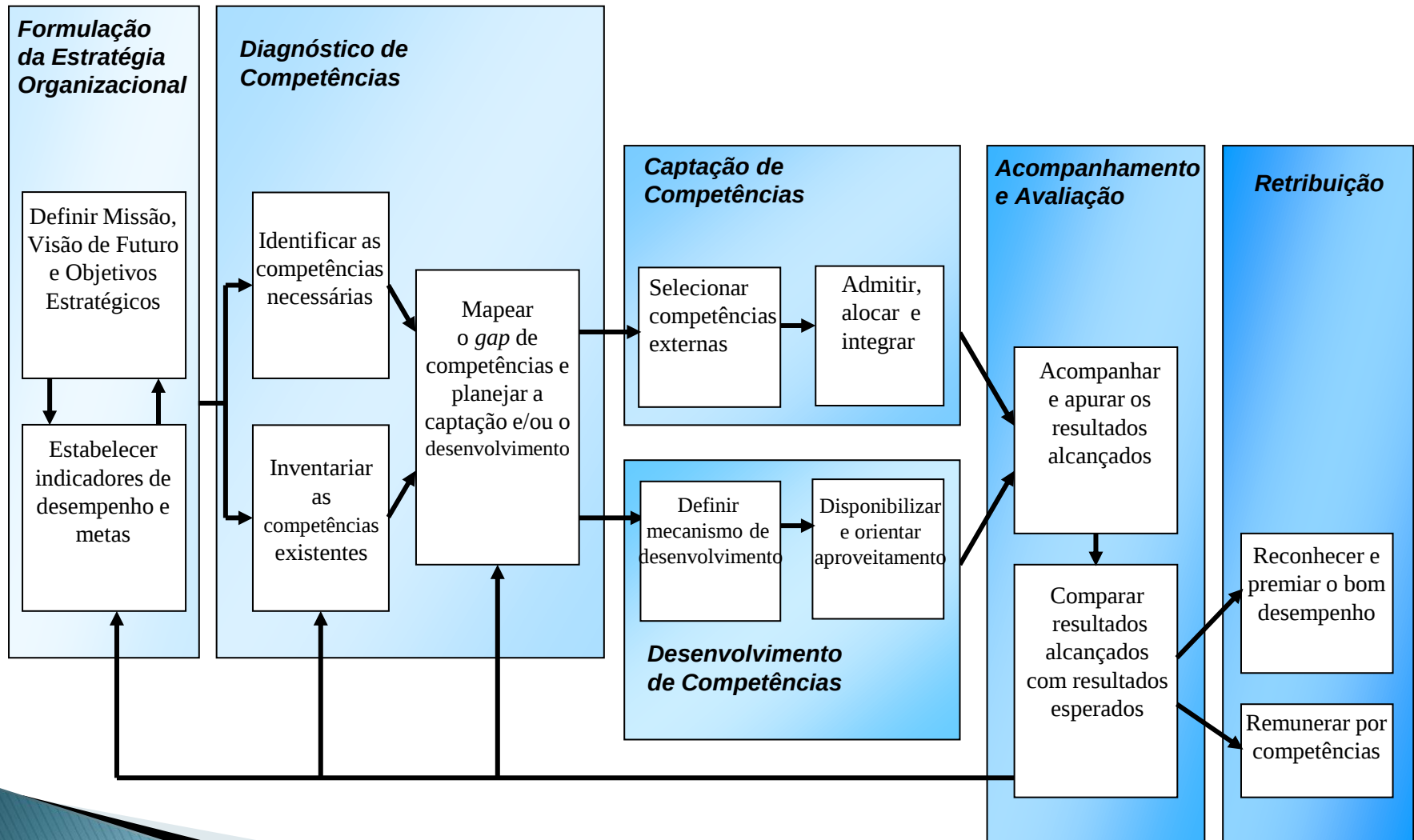


QUESTIONAMENTOS...

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



Ciclo da Gestão por Competências



A PNDP e o Decreto 5707

- ▶ 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.

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?

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;
- Descontinuidade;
- Ceticismo por parte dos servidores/profissionais;
- Custos.

(ENAP, 2005 apud AMARAL, 2008)

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 é igual ao do setor público. Todavia, isso não significa que se deve demorar muito mais...
- 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)



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 pratica.
3. Capacitar, preparar, desenvolver as pessoas que liderarão diretamente com a implementação de tal pratica;
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.

O que se pode concluir do que foi exposto?

- 1) Cabe as instituições interessadas em adotar tal modelo de gestão se prepararem com antecedência no intuito de minimizar as barreiras mencionadas. **Utopia?**
- 2) 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. **Será?**
- 3) As instituições de ensino superior estão em um estágio inicial de adoção da Gestão por Competências. Ainda existe muito trabalho a se fazer...
- 4) Na hora de trabalhar a remuneração por competências, a probabilidade é de encontrarmos o maior volume de conflitos...

OBRIGADO PELA ATENÇÃO!

marcos.dalmau@ufsc.br